

Casos

de Marketing Público y No Lucrattivo
de Marketing Público e Não Lucrattivo



Casos

de Marketing Público y No Lucrativo

ISSN: 2530-3422

de Marketing Público e Não Lucrativo

Línea editorial:

Casos de Marketing Público y No Lucrativo es una revista internacional de carácter anual y formato online que publica casos de estudio referidos a actuaciones reales de empresas, instituciones públicas o no lucrativas particularmente destacables por su carácter responsable y/o sostenible, analizadas desde una perspectiva de marketing u otras disciplinas afines.

El principal propósito de la publicación es alentar la difusión y reflexión sobre tales iniciativas, fomentando el intercambio plural de ideas, resultados y experiencias. En consonancia con lo anterior, un segundo objetivo es la promoción del trabajo colaborativo de docentes, estudiantes y profesionales.

En este último sentido, la publicación proporciona materiales adecuados para su utilización como apoyo en la enseñanza de las materias correspondientes, entendiendo la formación como un aspecto clave para el diseño y desarrollo de modelos socioeconómicos que aúnen las características de responsabilidad y sostenibilidad en el mundo del mañana.

La calidad de dichos contenidos viene avalada por el Comité Científico Internacional de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por un Comité Científico integrado por los tutores participantes en la previa edición del Congreso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público y No Lucrativo.

Casos de Marketing Público y No Lucrativo apoya el acceso abierto a la literatura docente y científica. El texto completo de la publicación se encuentra disponible gratuitamente para su acceso online desde el momento de su publicación.

Información sobre la publicación:

Editan:

Grupo de Innovación Docente en Marketing e Investigación Operativa (MIO) – Universidad de León (España)

Centro de Estudios en Ciencias Empresariales (NECE) – Universidad de Beira Interior (Portugal)

Con el apoyo de la Asociación Internacional de Marketing Público y No Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: RSreview@grupomio.org

Contenidos disponibles en:

<http://www.grupomio.org/revista>

Linha editorial:

Casos de Marketing Público e Não Lucrativo é uma revista internacional de carácter anual e formato online que publica casos de estudo com referência a atuações reais de empresas, instituições públicas ou não lucrativas particularmente destacáveis pelo seu carácter responsável e/ou sustentável, analisadas desde uma perspectiva de marketing ou outras disciplinas afins.

O principal propósito da publicação é encorajar a difusão e reflexão sobre tais iniciativas, fomentando o intercâmbio plural de ideias, resultados e experiências. Em consonância com o anterior, um segundo objetivo é a promoção do trabalho colaborativo de docentes, estudantes e profissionais.

Neste último sentido, a publicação proporciona materiais adequados para a sua utilização como apoio no ensino das matérias correspondentes, entendendo a formação como um aspeto chave para o desenho e desenvolvimento de modelos socioeconómicos que juntem as características de responsabilidade e sustentabilidade no mundo de amanhã.

A qualidade de tais conteúdos vem garantida pelo Comité Científico Internacional da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM), auxiliado por um Comité Científico integrado pelos tutores participantes na edição prévia do Congresso Internacional de Casos Docentes de Marketing Público e Não Lucrativo.

Casos de Marketing Público e Não Lucrativo apoia o acesso aberto à literatura docente e científica. O texto completo da publicação encontra-se disponível gratuitamente através do acesso online desde o momento da sua publicação.

Informação sobre a publicação:

Editam:

Grupo de Inovação Docente em Marketing e Investigação Operativa (MIO) – Universidade de León (Espanha)

Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE) – Universidade da Beira Interior (Portugal)

Com o apoio da Associação Internacional de Marketing Público e Não Lucrativo (AIMPN/IAPNM)

E-mail: RSreview@grupomio.org

Conteúdos disponíveis em:

<http://www.grupomio.org/revista>

Instrucciones para los autores:

En la página web que aloja los contenidos de la publicación se incluye asimismo una plantilla para su utilización de cara a la elaboración de los manuscritos.

Los autores de los trabajos publicados aceptan la difusión de los mismos conforme al criterio del Comité Editorial, ya sea en formato impreso, electrónico o por cualquier otro medio, sin compensación por *copyright*.

Cualquier responsabilidad sobre los contenidos de los artículos corresponde a los autores. El Comité Editorial y los Editores no asumen ninguna responsabilidad sobre las opiniones o puntos de vista de los autores, ni sobre la posible utilización de materiales sujetos a *copyright* por parte de los mismos.

© MIO, NECE y autores

Todos los derechos reservados. Los contenidos de la presente publicación son susceptibles de reproducción y/o cita como referencia bibliográfica, así como de utilización con fines docentes, con clara y específica indicación de su fuente de procedencia. Al margen de lo anterior, ni los trabajos, ni ninguna parte sustancial de los mismos podrá ser reproducida como parte de ninguna otra publicación bajo ningún formato o por ningún medio, sin permiso previo y escrito de los titulares del *copyright*.

Diseño de portada: Intdea (www.intdea.com)

Instruções para os autores:

Na página web que aloja os conteúdos da publicação inclui-se igualmente um *template* para a sua utilização na elaboração dos artigos.

Os autores dos trabalhos publicados aceitam a difusão dos mesmos conforme o critério do Comité Editorial, quer seja em formato impreso, electrónico ou por qualquer outro meio, sem compensação pelo *copyright*.

Qualquer responsabilidade sobre os conteúdos dos artigos é atribuída aos autores. O Comité Editorial e os Editores não assumem nenhuma responsabilidade sobre as opiniões ou pontos de vista dos autores, nem sobre a possível utilização de materiais sujeitos a *copyright* por parte dos mesmos.

© MIO, NECE e autores

Todos os direitos reservados. Os conteúdos da presente publicação são susceptíveis de reprodução e/ou citação como referência bibliográfica, assim como de utilização com fins docentes, com clara e específica indicação da sua fonte de procedência. À margem do anterior, nem os trabalhos, nem nenhuma parte substancial dos mesmos poderá ser reproduzida como parte de nenhuma outra publicação sob nenhum formato ou por nenhum meio, sem permissão prévia e escrita dos titulares do *copyright*.

Desenho da capa: Intdea (www.intdea.com)



Casos

de Marketing Público y No Lucrativo
ISSN: 2530-3422
de Marketing Público e Não Lucrativo

Editores / Editores:

José Luis VÁZQUEZ
Universidad de León (España)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Editora asociada / Editora associada (Número 6):

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Secretarios del Comité Editorial / Secretários do Comitê Editorial:

Pablo GUTIÉRREZ
Universidad de León (España)

Ana LANERO
Universidad de León (España)

María del Carmen HIDALGO
Universidad de León (España)

Comité Científico-Editorial Internacional / Comitê Científico-Editorial Internacional:

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Edy Lorena BURBANO
Universidad de San Buenaventura Cali (Colombia)

Enrique Carlos BIANCHI
Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

Amparo CERVERA
Universidad de Valencia (España)

Marlene DEMETRIOU
University of Nicosia (Cyprus)

Gonzalo DÍAZ
Universidad de Las Palmas de G. Canaria (España)

Miroslav FORET
College of International and Public Relations Prague (Czech Republic)

Clementina GALERA
Universidad de Extremadura (España)

Ivan GEORGIEV
Trakia University Stara Zagora (Bulgaria)

Arvydas GUOGIS
Mykolas Romeris University (Lithuania)

Erzsébet HETESI
University of Szeged (Hungary)

Mirna LEKO-ŠIMIČ
University of Osijek (Croatia)

Óscar Daniel LICANDRO
Universidad Católica del Uruguay (Uruguay)

Emerson Wagner MAINARDES
FUCAPE Business School (Brasil)

Ani MATEI
National School of Political Science and Public Administration (Romania)

Mario J. MIRANDA
Ramkhamhaeng University Institute of International Studies (Thailand)

Elisa MONNOT
Université de Cergy-Pontoise (France)

Maurice MURPHY
Cork Institute of Technology (Ireland)

Irena OGRAJENŠEK
University of Ljubljana (Slovenia)

Arminda Maria DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Alberto PADULA
University of Rome Tor Vergata (Italy)

Claude PECHEUX
Université Catholique de Louvain (Belgique)

Celina SOŁEK-BOROWSKA
Warsaw School of Economics (Poland)

Marlize TERBLANCHE-SMITH
Stellenbosch University (South Africa)

Rodoula TSITSOS
University of Macedonia (Greece)

Anna VAŇOVÁ
Matej Bel University (Slovakia)

José Luis VÁZQUEZ
Universidad de León (España)

Walter W. WYMER
University of Lethbridge (Canada)

Comité Científico / Comitê Científico (Número 6):

David ABRIL PÉREZ
Universidad de León (España)

Helena Maria ALVES
Universidade da Beira Interior (Portugal)

M^a Jesús BARROSO MÉNDEZ
Universidad de Extremadura (España)

Alexandra Maria S. BRAGA
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

Comité Científico / Comitê Científico (Número 6):

Amélia O. CARVALHO
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

Luísa C. CARVALHO
Instituto Politécnico de Setúbal (Portugal)

Marisa R. FERREIRA
ESTG de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto (Portugal)

María Mercedes GALÁN LADERO
Universidad de Extremadura (España)

Clementina GALERA CASQUET
Universidad de Extremadura (España)

Dolores GALLARDO VÁZQUEZ
Universidad de Extremadura (España)

María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ
Universidad de León (España)

Paulo P. GONÇALVES
ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)

Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ
Universidad de León (España)

María del Carmen HIDALGO ALCÁZAR
Universidad de León (España)

Ana LANERO CARRIZO
Universidad de León (España)

Aritza LÓPEZ DE GUEREÑO ZARRAGA
Universidad del País Vasco (España)

Teresa NEVADO GIL
Universidad de Extremadura (España)

Estela NÚÑEZ BARRIOPEDRO
Universidad de Alcalá (España)

María PACHE DURÁN
Universidad de Extremadura (España)

Arminda DO PAÇO
Universidade da Beira Interior (Portugal)

Inna S. PAIVA
Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)

Azucena PENELAS LEGUÍA
Universidad de Alcalá (España)

Inês V. PEREIRA
ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)

Maria Antónia G. RODRIGUES
ISCAP - Politécnico do Porto (Portugal)

César SAHELICES PINTO
Universidad de León (España)

Leire SAN JOSÉ
Universidad del País Vasco (España)

M^a Isabel SÁNCHEZ HERNÁNDEZ
Universidad de Extremadura (España)

Luis Enrique VALDEZ JUÁREZ
Instituto Tecnológico de Sonora (México)

José Luis VÁZQUEZ BURGUETE
Universidad de León (España)

Azucena VICENTE MOLINA
Universidad del País Vasco (España)

Volumen 6 (2019)

MARKETING POSITIVO

Editora asociada / Editora Associada (Número 6):

Helena Maria Alves (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

ÍNDICE

Responsabilidade social empresarial no sector vinícola: caso Sogrape Vinhos Do Paço, A. & Nave A.C.	1
A angariação de fundos enquanto ferramenta estratégica: o caso do Grande Premio AIREV - Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela Braga, A., Ferreira, M.R., Oliveira, R. & Rocha, R.	9
A transparência da Fundação EDP como estratégia de marketing positivo Carvalho, A., Braga, A., Casaca, D., Vasconcelos, L. & Azevedo, R.	21
A RTP e a responsabilidade social Rodrigues, M.A., Leite Pinto, A.I., Braga e Sá, M., Sousa da Cunha Pinto, M.V., Pinto Ribeiro, N.F. & da Silva Couto, T.A.	33
Acciones de marketing social corporativo de la empresa Nestlé S.A. Gallardo Vázquez, D., Valdez Juárez, L.E. & Castuera Díaz, A.M.	41
Alzheimer Portugal: do reconhecimento à ação, a importância da accountability na estratégia de marketing Braga, A., Carvalho, A., Afonso, R., Martins, V. & Oliveira, V.	51
Associação MIDAS: a importância do branding numa ONG Pereira, I.V., Poças, F., Silva, A.C., Ferreira, S., Cardoso, J.P. & Silva, B.	63
Consumo consciente e ações de marketing social e ambiental: o caso "Saco é um Saco" do Brasil Gonçalves, P., Oliveira Viana, A., Silva Oliveira, E., Gomes Santos, M., Silva Junior, R. & Pereira Velho, R.	73
DOVE Pereira, I.V., Teixeira, A., Pinto, B. & Gomes, I.	83
Educar com inclusão e responsabilidade social: o caso do Programa de Assistência Estudantil do IFMS Gonçalves, P., Figueiredo, C.L., Cazzetta Jerônimo, C., El Hage Ferreira, K., Rodrigues Furtado, L. & Paulo Souza, S.	89
Flama Surf: por un mar más limpio Vázquez Burguete, J.L., Lanero Carrizo, A., García Miguélez, M.P., Luna Santos, M.J. & Mencías Calderón, S.	99
Ikea: en el camino del Plan Verde Penelas Leguía, A., Alonso García, A., Pérez Morán, E.C. & González Alejandro, J.	109
Las spin-off universitarias como alternativa para la innovación estratégica de las instituciones universitarias públicas: el caso de DOI ELKARTEA López de Guereño Zárraga, A. & Jiménez Zumalde, I.	119
Marketing social de la Fundación Juegaterapia Núñez Barriopedro, E., Antón, R., Jordán, Z., Navascués, M.E., de Rivas, N. & Serman, T.	129

#NoBullying: concienciación de la sociedad a través del marketing social de la Fundación Mutua Madrileña	139
Núñez Barriopedro, E., Carvajal Selvaggio, E. & Castaño Morillo, A.	
O marketing social e a responsabilidade social: o caso da Associação Salvador	149
Rodrigues, M.A., Maia, C., Vasconcelos, I., Almeida, R., & Cardoso, S.	
Projeto Kara Solar: ação e impacto nas comunidades ribeirinhas da Amazônia	157
Do Paço, A., Paiva Junior., C., Moura, J. & Caetano, M.B.	
Rafael Nadal: ¿altruismo o marketing?	165
Gutiérrez Rodríguez, P., Hidalgo Alcázar, M.C., Sahelices Pinto, C., Fernández Fernández, A., Blanco García, A. & Rodríguez Amigo, M.	
Responsabilidad medioambiental de Unilever: creación de la alianza “The Marine Stewardship Council”	171
Barroso Méndez, M.J., Pache Durán, M. & García López, B.	
Supermercados convencionales y hard-discount en la distribución online de productos ecológicos	179
Vicente Molina, M.A. & Hurtado Gómez, G.	
Sustainability reporting: the case of Meliá	189
Carvalho, L., Paiva, I. & Silva, A.F.	
Venderse para Comer	197
Galera Casquet, C. & Méndez Mora, F.	

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO SECTOR VINÍCOLA: CASO SOGRAPE VINHOS

Arminda do Paço (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

Ana Cláudia Nave

Resumo:

Considerando o impacto relevante que o sector vinícola representa para o desenvolvimento socioeconómico de Portugal, bem como a importância das práticas de responsabilidade social empresarial para este sector de atividade, as empresas começam cada vez mais a estabelecer metas e objetivos tendo em conta o desenvolvimento sustentável. Este caso ilustra um conjunto de boas práticas inseridas no programa da responsabilidade social empresarial da empresa portuguesa Sogrape Vinhos S.A.

Abstract:

Considering the significant impact that the wine sector represents for the socioeconomic development of Portugal, as well as the importance of corporate social responsibility practices for this sector, companies are increasingly beginning to set goals and objectives taking into account the sustainable development. This case shows a set of good practices included in the corporate social responsibility program of the Portuguese company Sogrape Vinhos S.A.

1. Introdução

Sogrape Vinhos S.A. fundada em 1942, é uma empresa de cariz familiar focada na produção de vinhos de qualidade, na inovação e desenvolvimento de marcas portuguesas, com mais de 774 hectares de vinha detidos em diversas regiões de Portugal: Douro (509 hectares), Alentejo (120 hectares), Bairrada (62 hectares), Dão (49 hectares) e Vinhos Verdes (34 hectares). No momento, a empresa tem no total de 18 quintas, 15 centros de vinificação e 9 linhas de engarrafamento.

Sogrape Vinhos S.A. tem presença em diversos países: Espanha, Reino Unido, Brasil, Argentina, Chile, Estados Unidos, Hong Kong, Nova Zelândia e Angola. Sendo que tem cerca de 700 hectares de vinha plantada em quatro países de três continentes (Argentina com 372 hectares, Chile com 169 hectares, Espanha com 144 hectares e Nova Zelândia com 15 hectares. Enquanto, à rede de distribuição própria para além de operar em Portugal, está presente em quatro países: Reino Unido, Angola, Hong Kong e Brasil.

Atualmente, encontra-se na terceira geração seguindo o percurso desenvolvido pelo fundador, mantendo o espírito de liderança com o foco em dar a conhecer os vinhos portugueses de qualidade com denominação de origem, de forma a conseguir dar resposta às necessidades dos seus clientes e satisfazer distintos segmentos de mercado.

Dois dos seus rótulos de vinhos mais emblemáticos são: o Porto Sandeman e os vinhos Casa Ferreirinha. A empresa desenvolve uma estratégia de comercialização para os mercados internacionais de forma a divulgar e promover os vinhos portugueses.

Em Portugal, para além da produção de vinhos, a empresa dispõe de diversos programas de visitas no Douro, a título de exemplo: o programa de visita à Quinta do Seixo cuja localização é em Valença do Douro e consiste numa visita guiada à quinta com uma prova de vinhos, assim, a empresa pretende proporcionar aos seus turistas momentos para disfrutar das paisagens desta região demarcada e dos vinhos de alta qualidade que produz. Porém, a oferta de visitas estende-se às Caves Ferreira, Caves Offley e Caves Sandeman (todas as caves têm localização em Vila Nova de Gaia).

Relativamente à política de responsabilidade social empresarial, a Sogrape Vinhos tem definido um conjunto de valores perante os diversos *stakeholders* (colaboradores, fornecedores, comunidade local, clientes e acionistas). Nomeadamente no que diz respeito às preocupações com a meio ambiente e consequente implementação de políticas de sustentabilidade, a Sogrape Vinhos desenvolve práticas ao nível da gestão de resíduos, tratamento de águas residuais, controlo de emissões atmosféricas, gestão energética, entre outras.

A empresa, também, garante que os hectares de vinha estão certificados de acordo com o Modo de Produção Integrada, ou seja, consiste numa prática que integra preocupações para alcançar o equilíbrio económico, social e ambiental, de forma a que viticultura seja sustentável. E ainda, a empresa afirma que atualmente se encontra numa fase de ensaio para a prática de produção biológica, bem como no desenvolvimento de projetos de levantamento da biodiversidade funcional para a integração da prática vitícola no ecossistema circundante.

Figura 1. Logotipo da empresa



Fonte: <http://sograpevinhos.com/>, à data de 31/10/2018

2. Desenvolvimento do caso

A responsabilidade social empresarial é uma área com crescente interesse para académicos e profissionais tanto ao nível da teoria como da prática (Angus-Leppan et al., 2010), é uma área na qual as empresas têm investido muitos esforços (Hur et al., 2014) e também é um dos aspetos mais importantes no contexto

empresarial devido à relevância das relações entre as empresas e os seus *stakeholders* (Asgary e Li, 2016).

Por sua vez, Kotler e Lee (2005) afirmam que a responsabilidade social empresarial é um compromisso de melhorar o bem-estar da comunidade e engloba as preocupações das empresas para com um público mais alargado (os seus acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, comunidade) mas também para com o meio ambiente (Florentino et al., 2005).

De acordo com González (2017), as empresas produtoras de vinho preocupam-se claramente com a responsabilidade social empresarial, nomeadamente, no que respeita às três dimensões da sustentabilidade: social, económica, ambiental (também designado por *Triple Bottom Line*), uma vez que o sector do vinho está a emergir como um sector lucrativo capaz de gerar desenvolvimento económico local e rural (Marzo-Navarro e Pedras-Iglesias, 2012). De forma complementar, Nowak e Washburn (2002) afirmam que a promoção de métodos sustentáveis na produção vitícola está a ser implementada de forma crescente de modo a alcançar vantagens competitivas, contribuindo para a construção do valor da marca.

Posto isto, é possível verificar que a empresa em estudo contempla nos seus valores, um conjunto de práticas direcionadas para os seus stakeholders. De forma exemplificativa apresentam-se de seguida diversas práticas implementadas pela empresa. Em primeiro lugar, para com os seus colaboradores: i) desenvolvimento de competências, procurando manter sempre o espírito de compromisso e motivação; ii) fomentar o espírito de equipa; iii) promoção da realização pessoal e profissional; iv) respeito pelo indivíduo garantindo boas práticas de saúde, higiene e segurança no trabalho. Em segundo lugar, para com os seus acionistas: i) crescimento sustentado e rentabilidade do capital investido; ii) sentido de responsabilidade e iii) cultura de excelência. De seguida, para com os seus fornecedores: i) desenvolvimento de parcerias; ii) privilégio de relações exigentes, equilibradas e duradouras e iii) exigência de melhoria contínua da qualidade. Em quarto lugar, para a sociedade: i) apoio às comunidades em que a empresa se insere; ii) respeito pelo património cultural e ética empresarial e iii) promoção de um consumo moderado e responsável de bebidas alcoólicas.

Relativamente ao processo de certificação, Mann et al. (2014) explicam que uma empresa que cumpre os padrões da International Organization for Standardization (exemplo: ISO 14001), obtém uma certificação por parte de um organismo independente, cuja certificação pode ser usada como uma ferramenta para garantir que a empresa é ambientalmente responsável e Zwetsloot (2003) acrescenta que os Sistemas de Gestão Ambiental, com base na ISO 14001, contribuem para um melhor desempenho ambiental e para uma maior ecoeficiência. Ainda, os Sistemas de Gestão da Qualidade, como a certificação ISO 9000 e a abordagem de Qualidade Total, baseados no modelo de excelência empresarial da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade contribuem para uma melhor qualidade, maior eficiência e maior valor agregado do produto, maior satisfação do cliente e aumento do lucro (Zwetsloot, 2003).

Considerando o relatório de sustentabilidade referente ao ano 2017, o sistema de gestão ambiental é transversal a toda a empresa desde a atividade agrícola, a vinificação, o engarrafamento e a comercialização. De acordo com o diretor de Investigação e Desenvolvimento da empresa: “Num plano mais concreto, e porque a nossa preocupação passa também por colocar em prática o que defendemos, reforçamos o nosso compromisso com a sustentabilidade através de certificações como a ISO 9001 (Certificação de Qualidade) e pela ISO 14001 (Certificação Ambiental). Todas as uvas são produzidas segundo as diretivas de Agricultura Sustentável – Produção Integrada, garantindo que as nossas vinhas cumprem o esquema internacional de viticultura sustentável”.

De forma a ilustrar as diversas práticas que são implementadas de forma a promover a sustentabilidade ambiental são as seguintes:

- Identificação, medição e minimização dos impactos ambientais decorrentes da sua atividade, procurando uma gestão equilibrada dos recursos naturais (solo e água);
- Promoção de formação ambiental clarificando as responsabilidades individuais e coletivas;
- Desenvolvimento de produtos e processos com menor impacto ambiental;
- Privilégio de relações comerciais que tenham em conta boas práticas ambientais e
- Compromisso de melhoria contínua no âmbito do sistema de gestão ambiental.

Considerando Baumgartner (2014), uma estratégia de sustentabilidade integra objetivos e políticas que devem ser implementadas nos diferentes departamentos da empresa (logística, produção e gestão de recursos humanos). Por exemplo, para a empresa estruturar uma estratégia ‘amiga do meio ambiente’ existem diferentes práticas de sustentabilidade que podem ser implementadas (Baumgartner, 2014), como é possível observar no caso da empresa em estudo.

A empresa definiu um conjunto de eixos estratégicos elencados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas. Desta forma, até 2022 é expectável a implementação de medidas de modo a garantir uma produção e consumo sustentáveis, a proteção do meio ambiente, o desenvolvimento das pessoas e envolvimento dos seus stakeholders.

De forma resumida, a figura 2 apresenta os dados divulgados no relatório de sustentabilidade da empresa referente ao ano 2017. No pilar económico verifica-se que 138 milhões de euros foi o valor económico gerado; o valor económico distribuído foi de 56 milhões de euros e o montante de 102 milhões de euros diz respeito às compras efetuadas a fornecedores.

Relativamente ao pilar ambiental o consumo de energia e o consumo de água registaram uma diminuição face ao ano de 2016 e em relação ao pilar social a empresa tem 551 colaboradores (41% são do género feminino e 59% são do género masculino), 6.450 horas foram dedicadas à sua formação e a taxa de absentismo por doenças profissionais é de 3,3% representando 123 dias de trabalho perdidos.

Figura 2. Dados do relatório de sustentabilidade referente ao ano 2017

Pilar Económico		
Valor Económico Gerado (M€)	Valor Económico Distribuído (M€)	Compras a Fornecedores (M€)
 138	 56	 102
Pilar Ambiental		
Consumo de Energia (GJ)	Emissões de GEE (tCO ₂ e)	Consumo de Água (m ³)
 62.729 *	 6.087 **	 510.117 ***
Pilar Social		
Colaboradores (N.º)	Horas de Formação (N.º)	Taxa de Absentismo doenças profissionais (%)
 551	 6.450	 3,3

Legenda:

*62.729 GJ no ano de 2017, -0,3 % face a 2016.

** 6.087 t CO₂e no ano de 2017, +13 % face a 2016

*** 510.117 m³ no ano de 2017, -18% face a 2016

Fonte: Relatório de sustentabilidade 2017, <http://sograpevinhos.com/>, à data de 08/11/2018.

Fruto da implementação de boas práticas, em 2015, a empresa recebeu um prémio internacional de sustentabilidade no negócio de vinhos a nível mundial denominado por Prémio Internacional de Excelência em Viticultura Sustentável atribuído pelo Instituto de Pesquisas Botânicas do Texas. Este é o único prémio internacional que trata da sustentabilidade na produção de vinho e os critérios para o prémio incluem práticas inovadoras e sustentáveis e os impactos do requerente sobre o ar, a água e a terra na viticultura e na vinificação, bem como práticas comerciais socialmente responsáveis (Graça et al., 2017:573). Assim, para a Sogrape Vinhos, este prémio permitiu reforçar a confiança do consumidor de vinho em relação os seus produtos - vinhos Sandeman Port e Casa Ferreirinha Douro.

Outro reconhecimento obtido em 2017 foi o prémio atribuído pelo Jornal Expresso e Revista Exame Informática para área da Investigação e Desenvolvimento (I&D), enaltecendo a atuação da empresa na procura de soluções inovadoras com recurso à tecnologia, ou seja, o investimento realizado no quadro do projeto MicroWine¹ com o objetivo de estudar e compreender o impacto dos microrganismos na produção do vinho.

Neste sentido, “*o compromisso da empresa não é apenas produzir bons vinhos, mas passa também por respeitar a Natureza!*”, afirma o Diretor de Investigação e Desenvolvimento, António Graça. Adicionalmente, o Presidente do Conselho de Administração da empresa, Fernando da Cunha Guedes salienta que: “*temos a responsabilidade de contribuir ativamente para um sector, ambiental, económica e socialmente sustentável, animado por uma cultura de cooperação em rede para a diminuição de ameaças e otimização de oportunidades*”.

Assim, a responsabilidade social empresarial pode ser vista como uma estratégia da empresa (Hahn, 2013) e, portanto, a sustentabilidade pode ser integrada no seu processo de planeamento estratégico (Barron e Chou, 2017).

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *As preocupações com a produção sustentável têm vindo a aumentar, bem como a valorização de castas autóctones. Para a empresa esta é uma prática basilar do modelo de negócios?*

Sim. A empresa é membro fundador conselho de PORVID - Associação Portuguesa para Diversidade da Videira. Esta associação resulta do esforço entre entidades públicas-privadas para que de forma conjunta contribuam para a conservação, estudo, avaliação da biodiversidade das variedades ibéricas. De forma explicativa, a empresa concordou em plantar e estudar as vinhas experimentais para um estudo da PORVID sobre as novas seleções policlonais de Tinta Roriz (Tempranillo), uma vez que esta variedade representa uma parte importante das vinhas de Portugal. Esta iniciativa teve com o objetivo melhorar a qualidade do vinho produzido pela empresa. Por outro lado, “a empresa assegura que toda a área de vinha da Empresa (cerca de 750 hectares) se encontra certificada no Modo de Produção Integrada - uma prática que integra preocupações de equilíbrio económico, social e ambiental de forma a desenvolver uma viticultura sustentável”.

Outro elemento importante a destacar é ao nível da produção biológica, isto é, reconhecendo as exigências dos consumidores, a empresa tem como prioridade a sua satisfação aproveitando esta oportunidade de mercado. Neste sentido, atualmente, a empresa encontra-se numa fase de “ensaio de práticas de Produção Biológica e projetos de levantamento da biodiversidade funcional e da integração da prática vitícola no ecossistema envolvente”.

Pergunta 2. *Neste setor, há a destacar a importância para a promoção de um consumo responsável. Relativamente a este aspeto que iniciativas foram desenvolvidas pela empresa?*

Em 2008, a empresa assumiu um papel ativo no que diz respeito aos aspetos sociais do álcool através da publicação uma carta intitulada “Por um consumo saudável de vinho”. Esta ação pretendeu delinear os princípios de autorregulação, ou seja, o documento apresenta um conjunto de compromissos tais como: “comunicar um estilo de vida que apela ao consumo moderado de vinho; cumprir as normas europeias em vigor; realizar medidas internas de autorregulação no marketing e vendas incluindo formação das respetivas equipas e informação sobre moderação e responsabilidade para os consumidores que visitam as suas instalações”.

Ainda no ano de 2008, a empresa foi o principal impulsionador do projeto europeu “*Wine in Moderation* – Vinho com moderação” em Portugal. Este projeto pretende promover a moderação e a responsabilidade no consumo de vinho. Desde 2010, a empresa é um dos fundadores do Fórum Nacional Álcool e Saúde, “uma estrutura promovida pelo Instituto da Droga e da Toxicodependência (IDT) com o objetivo de criar, a nível nacional, uma plataforma representativa de todos os *stakeholders* da sociedade civil que se comprometam a reforçar as ações necessárias para a minimização dos efeitos nocivos provocados pelo consumo em excesso de álcool”.

¹ O projeto MicroWine consiste numa rede europeia que promove a colaboração estreita entre o tecido empresarial e a academia.

Pergunta 3. *Como é sabido a empresa envolve-se em diversas ações de Mecenato na área da Cultura e no auxílio à Comunidade através do voluntariado. No caso dos públicos internos, em que medida as práticas inseridas no programa de RSE estão direcionadas para os seus colaboradores?*

Ao nível das ações de Mecenato observa-se que a empresa tem uma colaboração ativa com os agentes locais, nomeadamente, o Banco Alimentar contra a Fome (Porto), Liga dos Amigos do Hospital de Stº. António, Associação Bagos d'Ouro, mas também com entidades que promovem a cultura: Museu de Serralves, Casa de Música e a Associação dos Amigos do Coliseu.

Por outro lado, a empresa tem vindo a desenvolver um processo de transformação organizacional essencialmente sustentado em três pilares fundamentais: as pessoas, a inovação e a agilidade. Desta forma, para a empresa “As Pessoas são as Nossas Uvas”, ou seja, a empresa assume com convicção que os colaboradores são um elemento prioritário para o sucesso da empresa, uma vez que apenas com profissionais qualificados é possível enfrentar os desafios diários. Assim, em relação às práticas direcionadas aos seus colaboradores, a empresa incentiva a melhoria contínua das suas competências através de um programa de formação anual, (a título de exemplo, através da participação em programas de *Coaching*, onde se incluem parcerias com especialistas que têm apoiado as equipas em Portugal em áreas como *creative thinking*, marketing e liderança), bem como a sua saúde e bem-estar, (por exemplo foi providenciado um seguro de saúde e um plano de pensão-reforma). Por último, a igualdade de oportunidades baseadas no género é uma questão também valorizada pela empresa.

Pergunta 4. *Em que consiste o sistema de qualidade desenvolvido pela empresa? Quais as estratégias adotadas para a implementação do programa?*

Foi desenvolvido um Sistema de Qualidade transversal a toda a empresa, o qual cumpre os padrões exigidos para o setor agroalimentar. Neste sentido, a empresa está certificada pela norma ISO 9001:2000 - Sistema de Gestão de Qualidade, pelo “BRC - *British Retail Consortium* – que é uma referência global para a segurança alimentar”, pela IFS - *International Food Standard* – que é uma referência para os produtos alimentares - retalhistas e grossistas - e pela norma ISO14001:2004 - Sistema de Gestão Ambiental. A empresa cumpre, ainda, outros regulamentos, nomeadamente: CE nºs 178/2002 - Princípios e normas gerais da legislação alimentar e 852/2004 - Higiene dos géneros alimentícios (HACCP).

O Sistema de Qualidade da Sogrape Vinhos é considerado uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos processos de melhoria e inovação contínua, “beneficiando do apoio de meios técnicos adequados e de recursos humanos altamente qualificados. As operações de controlo de Qualidade são realizadas em todas as etapas do sistema produtivo, desde a receção das uvas, até às fases de embalagem e expedição/distribuição do produto final”.²

De forma particular, “é tida em atenção a informação e esclarecimentos para as comunidades de clientes e consumidores sobre as características específicas de cada produto”. Por isso, foi desenvolvido um conjunto de informações relativos às fases: i) armazenagem e garrafas, ii) aberturas de garrafas, iii) consumo e eliminação da embalagem com alertas sobre os riscos associados e com recomendações. A título de exemplo: na terceira fase que corresponde à eliminação da embalagem, o alerta sobre o risco indica que podem surgir ferimentos provocados com a quebra da garrafa e a recomendação apresentada centra-se na colocação da embalagem vazia (garrafa) no depósito de lixo apropriado, ou seja, no vidro.

4. Conclusões

No contexto atual, os programas de RSE são cada vez mais valorizados e neste sentido, a relevância dada à implementação de ações que unem as empresas, a comunidade e o bem comum também tem vindo a aumentar.

Em Portugal, por norma são as empresas de maior dimensão que desenvolvem programas de políticas de responsabilidade social mais coesas. O estudo de caso aqui apresentado é exemplo disso mesmo e visou ilustrar um conjunto de práticas inseridas na política de responsabilidade social empresarial da empresa portuguesa Sogrape Vinhos S.A.

Constatou-se que existe um conjunto de práticas direcionadas para os *stakeholders* da empresa, bem como diversas certificações (ISO9001 e ISO14001; BRC - *British Retail Consortium*; IFS - *International Food*

² Informação recolhida com base no website da empresa (<http://sograpevinhos.com/>)

Standard e a HACCP. Também o sistema de qualidade desenvolvido pela empresa constitui uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento dos processos e permanente melhoria no âmbito da inovação. Importa referir que a utilização de materiais dinâmicos (por exemplo, infografia) são um suporte que contribuem para a consciencialização dos seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders*.

Por outro lado, a exploração das vinhas através de métodos inseridos na produção integrada, a conservação da biodiversidade através da produção de vinhos a partir de castas autóctones, a contribuição para o valor das regiões onde se insere a empresa através da produção de vinhos com denominação de origem, e também a preocupação com a produção biológica reflete o planeamento estratégico baseado nas exigências dos consumidores e consequentemente na satisfação do cliente.

Outro elemento a destacar é a participação ativa da empresa em diversos projetos, nomeadamente projetos no âmbito de I&D (Investigação & Desenvolvimento) com entidades privadas e públicas, mas também em parcerias com diversas organizações com forte contributo no âmbito social. Estas relações de cooperação vão ao encontro dos valores estabelecidos considerando a ética, confiança, legado familiar, respeito pelas pessoas e pela comunidade.

Em relação aos prémios e reconhecimentos que a empresa tem conquistado, estes são estímulos para prosseguir na planificação e execução bem-sucedida das suas práticas de responsabilidade social empresarial.

Assim, torna-se evidente que o desenvolvimento sustentável é uma preocupação primordial para a empresa em estudo que é uma referência de excelência no sector do vinho.

Bibliografia

- Angus-Leppan, T.; Metcalf, L. e Benn, S. (2010): Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics* 93: 189–213.
- Asgary, N. e Li, G. (2016): Corporate Social Responsibility: Its Economic Impact and Link to the Bullwhip Effect. *Journal of Business Ethics*, 135: 665–681.
- Barron, K. e Chou, S. Y. (2017): Toward a spirituality mode of firm sustainability strategic planning processes. *Society and Business Review*, 12 (1): 46–62.
- Baumgartner, R. J. (2014): Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21: 258–271.
- Florentino, C. A. L.; Amaral, D. P.; Orsi, A. (2005): *Voluntariado Empresarial – Benefícios agregados às empresas e seus empregados*. Artigo apresentado no VIII Seminários em Administração – Universidade de São Paulo.
- González, M. L. (2017): Enoturismo y entornos sostenibles. *Arbor* 193(785): a399.
- Graça, A. R.; Simões, L.; Freitas, R.; Pessanha, M. e Sandeman, G. (2017): Using sustainable development actions to promote the relevance of mountain wines in export markets. *Open Agriculture* 2: 571–579.
- Hahn, R. (2013): ISO 26000 and the standardization of strategic management processes for sustainability and corporate social responsibility. *Business Strategy and the Environment* 22(7): 442–455.
- Hur, W. M.; Kim, H. e Woo, J. (2014): How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 125: 75–86.
- Kotler, P. e Lee, N. (2005): *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*. United States: John Wiley e Sons Inc.
- Mann, M; Byun, S. E.; Kim, E. e Hoggie, K. (2014): Assessment of Leading Apparel Specialty Retailers' CSR Practices as Communicated on Corporate Websites: Problems and Opportunities. *Journal of Business Ethics*, 122: 599–622.
- Marzo-Navarro, M. e Pedraja-Iglesias, M. (2012): Critical factors of wine tourism: incentives and barriers from the potential tourist's perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24(2): 312–334.
- Nowak, L. T. e Washburn, J. H. (2002): Building brand equity: Consumer reactions to proactive environmental policies by the winery. *International Journal of Wine Marketing* 14: 5–19.
- Relatório de Contas e consolidado Sogrape Vinhos (2017): [https://www.sograpevinhos.com/app/uploads/infofinanceira/rel_cons_2017.pdf], consultado em 31/10/2018.

- Relatório de Sustentabilidade Sogrape Vinhos (2017): [https://www.sograpevinhos.com/app/uploads/infofinanceira/rel_suste_2017.pdf], consultado em 08/11/2018.
- Sogrape Vinhos (2018): página web oficial da empresa [<http://sograpevinhos.com/>], consultada em 31/10/2018.
- Zwetsloot, G. I. J. M. (2003): From Management Systems to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 44: 201–207.

A ANGARIAÇÃO DE FUNDOS ENQUANTO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: O CASO DO GRANDE PRÉMIO AIREV – ASSOCIAÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO E REABILITAÇÃO SOCIAL DE CRIANÇAS E JOVENS DEFICIENTES DE VIZELA

Alexandra Braga (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI,
Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

**Rafaela Oliveira
Rita Rocha**

Marisa R. Ferreira (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI,
Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Resumo:

O presente estudo tem como finalidade analisar como um evento de angariação de fundos da Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), o Grande Prémio AIREV, surge como um apoio fundamental para a gestão estratégica da instituição. Uma instituição que se guia diariamente pela sua missão e visão, objetiva perseverantemente alcançar níveis de excelência, e para isso são de relevante importância a utilização de sistemas de informação e de gestão capazes de acompanhar e satisfazer as metas estabelecidas. Desta forma, assume-se o domínio da gestão estratégica como uma ferramenta fundamental para o crescimento e sustentabilidade da única instituição de apoio à deficiência no concelho de Vizela, a AIREV.

Abstract:

The present study aims to analyze one of the fundraising events of Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV), the Grande Prémio AIREV, emerges as a fundamental support for the strategic management of the institution. An institution that is guided daily by its mission and vision, aims to persevere attaining levels of excellence, and for this, the use of information and management systems capable of accompanying and meeting established goals is of great importance. In this way, the domain of strategic management is assumed as a fundamental tool for the growth and sustainability of the only disability support institution in the municipality of Vizela, AIREV.

1. Introdução

A Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela (AIREV) trata-se de uma instituição particular de Solidariedade Social. O nascimento da AIREV teve como base a vontade de uma docente da área de Educação Especial em criar uma resposta social para a população com deficiência do concelho de Vizela, ao verificar as dificuldades que as famílias apresentavam quando os seus filhos atingiam idade superior à abrangida pela escolaridade obrigatória. Assim, a AIREV nasceu da união de famílias dos jovens com necessidades educativas especiais e dos jovens com deficiência, de profissionais ligados à área referente e do Rotary Club de Vizela. A Instituição foi inaugurada oficialmente a 31 de janeiro de 2003, embora já funcionasse desde outubro de 2002. Iniciou com a valência de Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) para 20 jovens, em instalações provisórias da Paróquia de Infias, AIREV, com o estatuto de Instituição Particular de Vizela.

A AIREV é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) de utilidade pública e tem como missão promover os direitos e a melhoria contínua da qualidade de vida de pessoas com deficiência, através do desempenho de atividades socialmente úteis, atividades de reabilitação, atividades estritamente ocupacionais, atividades de vida diária e atividades desportivas. A nossa instituição contempla ainda serviços de psicologia, serviço social, terapia ocupacional, terapia da fala e fisioterapia.

Tem como Visão ser uma referência nacional, prestando serviços integrados de apoio inovadores e de excelência centrados na pessoa e na família e os valores que norteiam a ação da AIREV são: Igualdade; Inclusão; Integridade; Confidencialidade; Responsabilidade; Cidadania; Compromisso; Excelência; Lealdade; Dignidade; Transparência e Privacidade. São preocupações da AIREV, o desenvolvimento de atividades com vista à inclusão social. Esta política operacional, alicerçada em princípios éticos e boas práticas, objetiva perseverantemente colocar a instituição num patamar de referência nacional.

As IPSS's como a AIREV baseiam a sua ação na satisfação das necessidades dos seus utentes e familiares, através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, numa lógica associativa e solidária. Sendo primordial a satisfação das necessidades e expectativas dos nossos utentes e das suas famílias, a AIREV criou um projeto de construção do edifício-sede que possibilita oferecer aos seus atuais 40 utentes, na valência de Centro de Atividades Ocupacionais, 18 utentes na valência de Lar Residencial, melhores condições de reabilitação e bem-estar.

No início do ano 2015, a AIREV recebeu o acordo de cooperação da Segurança Social para uma Equipa Local de Intervenção (ELI), constituída por uma equipa multidisciplinar com apoio de 6 técnicos, com funcionamento transdisciplinar assente em parcerias institucionais. O objetivo da ELI é avaliar, apoiar e implementar, em conjunto com as famílias e outros agentes educativos, estratégias que promovam o desenvolvimento harmonioso da criança. Esta resposta social destina-se a crianças dos 0 aos 6 anos sendo o local de intervenção o contexto de vida da criança, ou seja, onde esta está inserida (domicílio, ama, creche ou jardim de infância).

Tabela 1. Descrição das respostas sociais da AIREV

Respostas sociais	Descrição
Centro de Atividades Ocupacional	No CAO da AIREV desenvolvem-se atividades que estimulam e facilitam o desenvolvimento das capacidades, promovem estratégias de reforço de autoestima e de autonomia pessoal e social.
Lar Residencial	Desde 2014 que o lar residencial da AIREV passou a ser a casa de muitos jovens e adultos. O lar oferece aos utilizadores excelentes condições de conforto e bem-estar e está apto para realizar variadas atividades ocupacionais.
Equipa Local de Intervenção Precoce	A ELI Vizela dá resposta a cerca de 60 crianças dos 0-6 anos com necessidades especiais do concelho de Vizela e cobre também 19 freguesias do concelho de Guimarães.
SIM – Saúde Interpretação da Mente	Resposta social dedicada à saúde mental que iniciou a sua atividade no 2 semestre do ano 2017.

Fonte: elaboração própria

Em 2017, a AIREV, em parceria com a Câmara Municipal de Vizela arranca com o projeto-piloto ligado à saúde mental, onde realizam intervenção comunitária: identificação de recursos na comunidade, acompanhamento psicológico, promoção de competências sociais, intervenção nas áreas de ocupação, entre outros. De seguida, apresentamos em forma de tabela, uma breve descrição de cada resposta social abrangida pela AIREV.

A AIREV está sediada no concelho de Vizela, e conta com aproximadamente 22 mil habitantes e, como grande parte do território nacional, encontra-se fortemente afetado pela crise económica. De acordo com os dados disponíveis dos Censos 2001, no concelho de Vizela foram contabilizados, com grau de incapacidade atribuído, 82 casos de deficiência mental e 24 de paralisia cerebral, principais tipos de deficiência da população atendida pela AIREV. Até à data, a AIREV goza do estatuto de única instituição de acolhimento a pessoas com deficiência ou incapacidades no concelho.

É de salientar que a instituição tem crescido exponencialmente para o exterior, onde a imagem diariamente é trabalhada e construída, através de várias ações de angariação de fundos, várias iniciativas e o estabelecimento de parcerias. Contudo, o grande objetivo é a prestação de serviços de excelência focada nos utentes e suas famílias, onde o trabalho de colaboradores e voluntários é fulcral para o sucesso da intervenção psicossocial e terapêutica da instituição.

No que diz respeito às várias ações de angariação de fundos, a AIREV tem um relatório de ação totalmente realizado pelo departamento de marketing, onde constam as seguintes ações, RAID, grande prémio, jantar solidário e consignação IRS, descritas de seguida:

Tabela 2. Ações de angariação de fundo realizadas pelo departamento de marketing da AIREV

AÇÃO	Descrição
RAID	Evento que contou com a participação de mais de 300 participantes para a realização de um percurso de motos.
Grande Prémio	Evento de caminhada, corrida, e bicicleta, que uniu 3000 mil pessoas.
Jantar Solidário	Reunião da família AIREV num jantar comemorativo que juntou cerca de 300 pessoas.
Consignação IRS	A possibilidade de destinar 0,5% do nosso IRS a determinada instituição particular de solidariedade social, como é o caso da AIREV. Esta percentagem é retirada ao total que o Estado liquida, e não ao valor que deve ser devolvido, se houver lugar à restituição.

Fonte: elaboração propria

2. Desenvolvimento do caso

Para compreendermos o objetivo deste trabalho, consideramos essencial a explanação de alguns conceitos-chave designadamente: gestão estratégica, missão e visão institucional, análise estratégica e planeamento estratégico.

A gestão pode ser definida como o processo de obter um resultado (bens ou serviços) com o trabalho de outros, pelo que pressupõe a existência de uma organização, ou seja, que se desenvolvam atividades em conjunto para atingir objetivos comuns (Hager & Brudney, 2015). O conceito de estratégia, oriundo da área das forças armadas, foi gradualmente transportado para o domínio económico e definido como um conjunto de operações preconcebidas para resolver uma situação mais ou menos complexa. Na área empresarial este conceito é determinado como a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso (Freire, 2008).

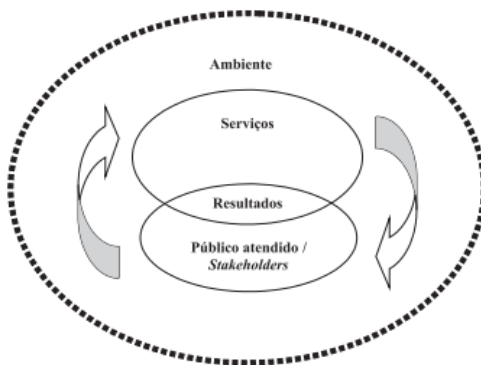
O aparecimento da gestão estratégica surgiu pela necessidade que as empresas tinham em criar vantagem competitiva valorizando os seus recursos internos, ou seja, criar um modelo que seja capaz de dar respostas rápidas e flexíveis aos problemas estratégicos que as organizações iam enfrentando (Santos, 2008). Consideram-se funções da gestão a interpretação dos objetivos propostos e transformá-los em ações pelo planeamento, organização, direção e controlo de todas as áreas e níveis da organização. Reconhece-se atualmente que o fator com maior impacto na determinação do desempenho e do sucesso de qualquer organização é a qualidade da sua gestão (Junior & Vital, 2004; Lopes, 2010).

Com o crescimento exponencial do 3º sector e as exigências alavancadas pelos diferentes stakeholders as OSFL vêm a adotar ferramentas de gestão estratégica primordialmente utilizadas em empresas com as adaptações necessárias para a adequação à realidade deste sector (Chang, Seetoo, Yu, & Cheng, 2016). De referir que os fatores fontes de receitas e financiamento e os stakeholders têm características significativamente diferenciadoras nas OSFL relativamente às empresas. Pelo que a escolha e aplicação do modelo de gestão estratégica deverá ter em conta as diferenças entre estas duas realidades. A missão e gestão das organizações sem fins lucrativos estão interligadas e consideram-se componentes essenciais para uma gestão estratégica destas organizações a clarificação dos seguintes itens: missão; objetivos; estratégias e a avaliação da performance (Franco, 2004). Nas OSFL o cumprimento da missão e dos objetivos pode ser medido em função da qualidade dos serviços prestados à comunidade e do valor social que produz. Assim, e à semelhança de outras organizações e empresas devem definir uma estratégia que lhe permita a concretização com mais eficácia dos objetivos que se propõem atingir. Esta delineação estratégica permite-lhes de igual modo ser mais eficientes e otimizar os recursos. Efetivamente a gestão estratégica é uma das áreas de gestão cujo impacto no sucesso de qualquer organização é cada vez mais reconhecido e tido em conta (Laurett & Ferreira, 2018).

O processo de planeamento estratégico de uma organização implica: a definição da sua missão e objetivos prioritários, a análise do ambiente externo e interno; a formulação de objetivos, estratégias, programas, orçamentos, controlo de processo e avaliação contínua e final dos resultados e desempenhos. Nas instituições onde existe planeamento estratégico, este é um indicador de que a organização se preocupa em avaliar os ambientes, que reflete internamente sobre as melhores ações a implementar, que formula objetivos e que se interessa por controlar o desempenho a luz do que foi planeado (Carvalho, 2005; Rodrigues, 2011). O conceito de gestão estratégica tem características muito próprias, nomeadamente considerar todas as pessoas da organização; estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais; e reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo (Hax & Majluf, 1988; Laurett & Ferreira, 2018; Mintzberg & Quinn, 1991).

A implementação de um plano estratégico com sucesso, gera na instituição a capacidade de compreender explicitamente a missão e os valores organizacionais, a capacidade de ação baseada em informação, gera informação que pode ser usada para orientar a organização para o público-alvo que mais lhe interessa e ajuda a monitorizar os objetivos a alcançar (Cruz, Silva, & Alves, 2009). As organizações podem ter um plano estratégico, ou seja decisões estratégicas, direcionais e abrangentes e de longo prazo, e um plano operacional, ou seja, decisões operacionais que são quotidianas e de curto prazo. O planeamento estratégico pressupõe uma sistematização de procedimentos que ajudam na organização a atingir de forma mais concentrada e controlada os seus objetivos. O planeamento é fundamental para analisar e gerir a mudança, traçar vias de desenvolvimento, melhorar resultados organizacionais, permitir a integração da organização e construir um instrumento de aprendizagem e constante mudança, sendo que as organizações sociais, no Terceiro Setor, podem beneficiar de forma muito significativa com o plano estratégico, analisando as oportunidades e ameaças do seu ambiente e desenvolvendo estratégias condizentes com as necessidades da sociedade (Casais & Santos, 2019; Courtney, Marnoch, & Williamson, 2009; Ferreira, Carvalho, & Teixeira, 2017; Ferreira & Proença, 2015).

Figura 1. Elementos de conteúdo estratégico em organizações do Terceiro Setor



Fonte: Machado (2008)

Para a realização de um processo de planeamento estratégico ou traçar objetivos estratégicos de uma instituição do terceiro sector, considera-se fundamental realizar uma análise estratégica, utilizando recursos e meios adequados para analisar interna e externamente. As ferramentas utilizadas na análise estratégica externa são variadas, diferenciamos de seguida, três que consideramos fundamentais para uma adequada análise institucional, nomeadamente a análise de Porter, análise SWOT e análise PEST.

A análise de Porter engloba cinco diferentes técnicas de análise, essas técnicas são: rivalidade entre concorrentes, isto é, como os concorrentes agem, qual o grau de diferenciação destes, sua diversidade, entre outros. Outra técnica é o poder de negociação dos utentes, o quanto os utentes exigem qualidade da organização, outra técnica é o poder de negociação dos fornecedores, nesta mostra a concentração dos fornecedores, inexistência de substitutos, o potencial aparecimento de novos concorrentes, ou seja, a diferenciação do produto ou serviço, o know-how, a imagem de marca, entre outros.

O planeamento tem como objetivos a determinação antecipada do que deve ser feita e por quem deve ser feita. Compreende a definição de objetivos e das vias de atuação para os atingir. O planeamento estratégico visa antecipar o futuro, envolvendo de uma forma global os recursos da organização. Contudo, considerámos que o planeamento estratégico é sobretudo uma atividade da responsabilidade dos gestores de topo. Para a formulação da estratégia é fundamental a avaliação de um conjunto fatores, que passam pela avaliação interna e externa da instituição (análise SWOT), a avaliação das tendências (análise PEST).

A análise SWOT consegue mostrar-nos uma análise completa do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (forças e fraquezas). Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades para atingir melhorias na organização. As ameaças são vistas como um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que poderiam vir a prejudicar a organização em um período de curto ou longo prazo, é sempre importante prestar muito atenção neste fator que pode vir a prejudicar a organização. A análise interna (força e fraqueza) também é essencial para conseguirmos identificar e analisar corretamente o que está a ocorrer tanto na organização como no mercado.

A análise PEST, assim como a análise SWOT ou as 5 Forças de Porter, são tipicamente usadas na estruturação de um novo negócio, servindo como exercício de elaboração das estratégias e avaliação dos melhores caminhos a se seguir. A análise PEST é dividida em 4 áreas, a política, ou seja, deve-se tentar analisar as tendências políticas e como estas influenciam a instituição; a economia, ou seja, entender os movimentos do mercado que podem ou não ajudar a instituição; o social, analisar as características humanas gerais da comunidade onde a instituição está inserida e como pode afetar o desempenho institucional; por último, a tecnologia, ou seja, analisar as inovações tecnológicas e como isto influencia a instituição.

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Qual a importância do planeamento estratégico na AIREV e de que forma o Grande Prémio se enquadra neste planeamento?*

Uma instituição que se guie diariamente pela sua visão, objetiva perseverantemente alcançar níveis de excelência, e para isso são de relevante importância a utilização de sistemas de informação e de gestão capazes de acompanhar e satisfazer as metas estabelecidas. Desta forma, assume-se o domínio da gestão como uma ferramenta fundamental para o crescimento e sustentabilidade da única instituição de apoio à deficiência no concelho de Vizela, a AIREV- Associação para a Integração e Reabilitação Social de Crianças e Jovens Deficientes de Vizela.

O plano estratégico tem o objetivo central de tornar a gestão da AIREV mais eficaz e eficiente, uma vez que o grande desafio que se coloca hoje às instituições está associado às condições objetivas que conseguem reunir, para corporizar nas práticas que protagonizam, os dois eixos fundamentais do desenvolvimento organizacional: a qualidade e a sustentabilidade.

Este plano tem como principal objetivo compreender e desenvolver alguns passos no que concerne à gestão estratégica. Este pretende clarificar a missão, a visão, os valores estratégicos, fazer a análise dos stakeholders. Através da análise SWOT identificar as interações e através dos resultados destas identificar os vetores estratégicos e, por último elaborar o mapa estratégico, tendo por base as diferentes perspetivas

(aprendizagem, processos, financeira e utentes). Por último, através da PEST pretende-se realizar uma análise interna e externa dos fatores político-legais, económico, socioculturais e tecnológicos.

Os Vetores Estratégicos da AIREV são:

- Qualidade dos serviços prestados: é determinante em qualquer organização a prestação de serviços de qualidade, que responda às necessidades e expectativas dos utentes e seus familiares. As determinações do grau de satisfação configuram-se como direitos e oportunidades fundamentais dos nossos utentes, garantindo o seu envolvimento e participação.

Figura 2. Análise SWOT

ANÁLISE SWOT		Pontos Fracos						Pontos fortes															
		Condições das instalações (antigas/redução dimensão)	Existência de lista de espera	Dependências financeira (S.S.)	Dependência financeira (doadores)	Veículos de transporte de pequena dimensão/antigos	Ausência de resposta global na área da deficiência	Resistência à mudança	Equipa multidisciplinar	Disponibilidade do corpo técnico	Receitas geradas pelos ateliers	Existência do departamento de marketing	Presidente de direcção presente	Incentivos à formação contínua	Equipa criativa /inovadora	Relação com a C. M. V.	Ótima relação com os média	Vasta equipa de Voluntários	Potivalência técnica	Existência de parceria	Contrução do novo edifício (mais valências)	Criação de negócio social	Existência de potencial para a criação de uma loja social
Ameaças	Redução do financiamentos às instituições da S.S.		(-)				(-)			(+)	(+)												
	Fragilidade C.M.V		(-)							(+)	(+)												
	Conjuntura económica adversa		(-)	(-)						(+)	(+)			(+)									
	Existência de concorrência		(-)							(+)	(+)												
	Existência de negócios concorrentes									(+)	(+)												
Oportunidades	Candidatura a projetos financiados		(+)	(+)	(+)	(+)		(+)		(+)	(+)	(+)	(+)										
	Explorar a inexistência de concorrência na área da deficiência (criar mais respostas)			(+)	(+)		(+)									(+)	(+)						
	Resp. social das empresas direcionada para a deficiência			(+)	(+)													(+)	(+)				
	Exploração da forte ascensão dos meus digitais			(+)	(+)			(+)		(+)	(+)					(+)							
	Existência de procura de produtos artesanais																					(+)	(+)
	Maior sensibilidade da comunidade para as questões sociais																						(+)
																							(+)

Nota: (+) interacção positiva: ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidades. (-) interacção negativa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

Fonte: elaboração própria

Figura 3. Análise PEST



Fonte: elaboração própria

- Sustentabilidade: uma organização, como a AIREV deve procurar produzir, simultaneamente mais impacto social e cumprir eficazmente a sua missão a um custo razoável. A AIREV não tem como finalidade o lucro, mas sim resultados sociais. A sustentabilidade das organizações passa por encontrar estratégias de redução de custos e do aumento de receitas próprias, de modo a garantir um maior equilíbrio económico e financeiro.

- Inovação: A AIREV tem como objetivo promover projetos inovadores, com base no poder de iniciativa. Pretende-se conciliar atitudes empreendedoras e competências de gestão. Torna-se essencial, em tempos de grande austeridade a implementação de soluções inovadoras. É importante percebermos que o setor social não pode ser encarado inteiramente caritativo e voluntário e que receitas e lucro são variáveis que devem coexistir com uma missão social.

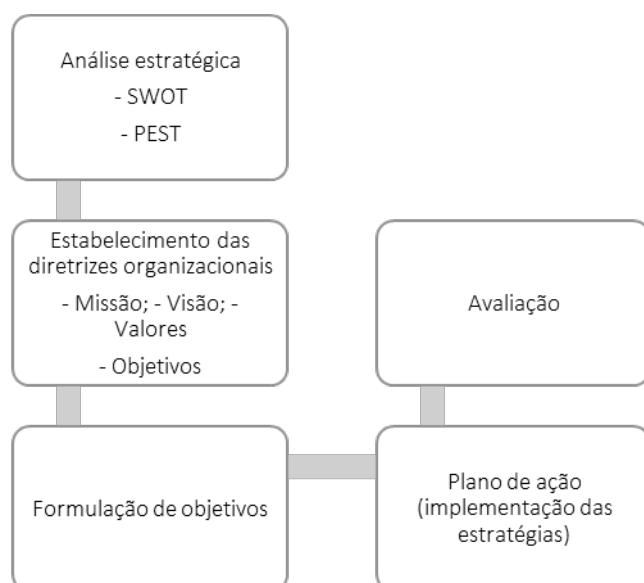
Os objetivos estratégicos sobre uma perspetiva de aprendizagem são:

1. Promover um plano de formação - este objetivo resulta da interação positiva entre o ponto forte que é a aposta da direção da AIREV na formação contínua e a oportunidade de candidatura a novos projetos. Sob uma perspetiva de processos.
2. Aumentar o número de parcerias - este objetivo emerge da relação positiva entre o ponto forte que é a existência de parcerias e da oportunidade de estabelecer novas, uma vez que considerámos que estas podem conduzir a uma redução de custos e um crescimento sustentado entre duas organizações, promovendo o fortalecimento de ambas as partes.
3. Iniciar o processo de qualidade - considera-se como condição fundamental para a criação de valor social às instituições, como fator de desenvolvimento económico e social.
4. Criação de novas respostas sociais na área da deficiência - este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte que representa para a AIREV, a construção do novo edifício e o facto de ser a única resposta social para a deficiência, em Vizela. Tendo em conta as situações de emergência com que a AIREV é diariamente confrontada, torna-se premente aumentar a capacidade de resposta para a lista de necessidades.
5. Sob a perspetiva financeira, a redução de custos e criação de novos projetos de angariação de fundos - este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte, que é o facto de a AIREV ter um departamento de marketing e a oportunidade de apelarmos à responsabilidade social das empresas, e aqui temos como grande exemplo o Grande Prémio que será apresentado de seguida. O departamento de marketing da AIREV tem como principal objetivo angariar fundos na comunidade, de modo a poder contribuir para a construção do edifício-sede da AIREV; fidelizar, angariar e criar vantagens para os associados da AIREV. Temos como objetivo fidelizar e angariar novos sócios através da oferta de vantagens aos associados; criar um negócio social, sendo que objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte, que representa o atelier de pastelaria e a oportunidade de criar um negócio social. O atelier de pastelaria representa a maior fonte de receitas próprias.
6. Sob a perspetiva dos utentes, pretende-se incrementar a satisfação dos utentes e este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte entre o ponto forte que é a construção do novo edifício e a inexistência de concorrência na área da deficiência na comunidade.
7. Pretende-se, ainda, promover a melhoria contínua dos serviços prestados e este objetivo nasce da interação positiva entre o ponto forte que é a construção do novo edifício e a inexistência de concorrência na área da deficiência na comunidade.

Sendo assim, a AIREV, criou o seu próprio método para o plano estratégico, tal como descrevemos resumidamente na próxima figura.

Pergunta 2. *Como é que o Grande Prémio se coaduna com a Missão e Visão institucional?*

A AIREV tem como missão promover a melhoria contínua da qualidade de vida de pessoas portadoras de deficiência ou incapacidades, suas famílias e comunidade, bem como disseminar conhecimentos e sensibilizar, procurando eliminar o profundo estigma social relacionado com a deficiência. Tem como Visão ser uma referência nacional, prestando serviços integrados de apoio inovadores e de excelência centrados na pessoa e na família e os valores que norteiam a ação da AIREV são: Igualdade; Inclusão; Integridade; Confidencialidade; Responsabilidade; Cidadania; Compromisso; Excelência; Lealdade; Dignidade; Transparência e Privacidade.

Figura 4. Plano estratégico da AIREV

Fonte: elaboração própria

O grande desafio que se coloca hoje às instituições está associado às condições objetivas que conseguem reunir, para corporizar nas práticas que protagonizam, os dois eixos fundamentais do desenvolvimento organizacional: a qualidade e a sustentabilidade.

Assim as iniciativas de angariação de fundos e a preocupação da sustentabilidade não ser exclusivamente dependente de subsídios estatais tem assumido um papel de relevo na conjuntura atual das IPSS. A AIREV define no seu plano estratégico, ao nível financeiro, o aumento das receitas próprias apostando por isso nos eventos de angariação de fundos.

O Grande Prémio AIREV surgiu primordialmente com o objetivo de aumentar a receita da instituição recorrendo a um evento recreativo com o respetivo custo associado à sua inscrição. Tendencialmente a AIREV aposta em campanhas de angariação de fundos focadas em eventos ou em venda de produtos em detrimento de campanhas onde a cidadão não obtém nenhuma contrapartida do seu donativo.

No ano transato, o evento, contou com 3700 inscrições. Os participantes podem inscrever-se nas modalidades de caminhada, corrida ou bike tour. O evento inicia-se com uma aula de zumba ao mesmo tempo que os mais pequenos podem usufruir de insufláveis e termina com uma aula de relaxamento e sorteio de uma scooter. A inscrição é acompanhada com uma tshirt e mochila do evento bem como água e fruta distribuída durante o dia.

Considerando a missão da instituição, a realização de eventos de angariação de fundos não só promove a sustentabilidade da instituição como sensibiliza a população e aproxima-a da causa social da AIREV. A melhoria dos serviços prestados e qualidade dos mesmos bem como das infraestruturas que servem de base a esta prestação de serviços está dependente da saúde financeira da instituição.

O Grande Prémio é um alavanque financeiro através dos valores angariados nas inscrições e dos donativos dos participantes do evento. Nos objetivos estratégicos foi definido no eixo 3 a sustentabilidade que inclui a continuação das campanhas de angariação de fundos na comunidade em geral e continuar a promover a imagem da AIREV a qual é propulsionada por este evento com grande impacto na notoriedade e credibilidade da instituição na comunidade.

A participação no evento conduz a um maior envolvimento na causa social e sentido de pertença à instituição. Este evento responde assim ao objetivo estratégico - melhoria contínua dos serviços – que contempla a sensibilização da comunidade para a temática da deficiência a bem como a promoção do voluntariado. Por último, referir que o contacto dos participantes com a pessoa com deficiência também é, por si só, promotor do voluntariado nesta área social.

Pergunta 3. *Qual é a estratégia para que haja comunicação entre os stakeholders?*

No planeamento estratégico da instituição está incluído uma análise dos Stakeholders internos e externos utilizando para isso a Matriz de análise de Stakeholders. Esta consiste num processo sistemático de coleta e análise de informação sobre os interesses, objetivos e preferências dos stakeholders de forma a analisar os riscos e as necessidades de comunicação (Fletcher, Guthrie, Steane, Roos, & Pike, 2003; Freeman & Reed, 1983; Friedman & Miles, 2002).

Tabela 3. Plano de gestão estratégica AIREV

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	Esforço Mínimo Fornecedores VIZELAFITNESS MiniGolf Escola EB 2/3 S Infias Escola EB 2/3 S Vizela	Manter Informado
	Muito	Manter Satisfeito Sócios Voluntários Prestadores de Serviços C.M.V. I.S.S. CERCIGUI Rede Social Vizela Doadores Anónimos	Gerir em Proximidade Cliente Colaboradores Familiares

Fonte: elaboração própria

Os stakeholders possuem diferentes expectativas/interesses em relação à instituição, no entanto todos eles tem interesse em avaliar o desempenho da mesma (Harrison, Freeman, & Abreu, 2015). Estando consciente disto a AIREV contempla no seu plano de comunicação quais os canais mais adequados para transmitir a informação que estes requerem de forma mais adequada.

No que concerne aos colaboradores da instituição, cujo nível de interesse é alto e, portanto, são geridos com proximidade, são realizadas reuniões antes e depois do evento com todos os colaboradores de forma a planificar e informar quais as tarefas de cada um e quais os resultados financeiros e não financeiros deste evento para a instituição. Além disso a instituição preocupa-se em manter informada as famílias e clientes bem como todos os parceiros, doados, mecenas e a comunidade vizelense me geral. Assim, e tendo em conta o crescente uso da internet e rápida expansão das redes sociais identificado na Análise PEST, a AIREV contempla as seguintes ações no seu plano de comunicação. No site institucional destina uma secção para os eventos de angariação de fundos com descrição do mesmo; nas redes sociais são realizadas publicações a acompanhar o antes, durante e depois do Grande Prémio; através de parcerias com jornais e rádios locais é publicitado o mesmo e após a sua realização um agradecimento pela participação com inclusão de informação financeira sobre este. Outra importante forma de chegar aos stakeholders, é a newsletter anual, que além de apresentar as diferentes atividades e terapias prestadas nas respostas sociais, onde são aplicados os fundos angariados, também apresenta resultados e números sobre os diferentes eventos realizados. Por último, a AIREV, considera fundamental o agradecimento aos patrocinadores e parceiros dos diferentes eventos, nomeadamente do Grande Prémio, como tal, é enviada uma carta a todos os patrocinadores e parceiros dos eventos recebem uma carta com os resultados do evento e um agradecimento especial.

4. Conclusões

As IPSS's vivem atualmente um problema de sustentabilidade, devido à conjuntura económica desfavorável que se atravessa. Daí, cada vez mais a importância de uma gestão criteriosa, baseada em

processos e evidências, em que devem estar definidos os procedimentos a ter em cada situação e circunstância.

A Direção da AIREV e sua equipa consideram extremamente necessário o Planeamento Estratégico para o sucesso da Organização. Considerámos que é imprescindível o envolvimento de todos os intervenientes no processo, é imprescindível a sua identificação e a sua avaliação. É crucial a avaliação do ambiente interno e externo.

A nossa Organização precisa de definir uma estratégia para acompanhar a natureza e evolução das necessidades dos utentes e famílias, corresponder às expectativas dos Stakeholders e enfrentar a mudança que, continuamente, ocorre. Considerámos que o processo de planeamento estratégico vai permitir a adaptação da Instituição ao ambiente em que opera, alcançando a sua missão e objetivos. O grande prémio surge enquadrado neste plano enquanto ação no terreno, que permite atender a diferentes objetivos enquadrados no plano estratégico.

Para finalizar, considerámos que num cenário de crescente exigência e desafios, da rápida e permanente inovação, de alteração de processos e constante mudança nos panoramas económico e social, as organizações tendem a procurar implementar serviços de qualidade, tendo como principal objetivo a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado, da satisfação dos utentes.

Consideramos pertinente a realização de uma análise Porter, de forma a analisar os diferentes eixos como a Rivalidade entre concorrentes, o poder de negociação dos utentes, o quanto os utentes exigem qualidade da organização; o poder de negociação dos fornecedores, nesta perceber a concentração dos fornecedores, inexistência de substitutos, e o potencial aparecimento de novos concorrentes, ou seja, a diferenciação do serviço, o know-how, a imagem de marca, entre outros. Consideramos igualmente fundamental, uma maior objetividade na avaliação do plano de ação realizado.

Bibliografia

- Carvalho, J. M. S. (2005). *Organizações não lucrativas - aprendizagem organizacional, orientação de mercado, planeamento estratégico e desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo, Edições.
- Casais, B., & Santos, S. (2019). Corporate Propensity for Long-Term Donations to Non-Profit Organisations: An Exploratory Study. *Social Sciences*, 8(2), 2–10. <https://doi.org/10.3390/socsci8010002>
- 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>
- Courtney, R., Marnoch, G., & Williamson, A. (2009). Strategic Planning and Performance: an Exploratory Study of Housing Associations in Northern Ireland. *Financial*, 25(February), 55–78.
- Cruz, A., Silva, F., & Alves, A. (2009). Terceiro Setor: Um Estudo de Caso sobre o Modelo de Gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso - MG. In *VI Congresso Virtual Brasileiro - Administração* (pp. 31–45). 6.º Convibra - Administração - 2009.
- Ferreira, M. R., Carvalho, A., & Teixeira, F. (2017). Non-Governmental Development Organizations (NGDO) Performance and Funds - A Case Study. *Journal of Human Values*, 23(3). <https://doi.org/10.1177/0971685817713279>
- Ferreira, M. R., & Proença, J. (2015). Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal. *Management*, 20(2), 1–21.
- Fletcher, A., Guthrie, J., Steane, P., Roos, G., & Pike, S. (2003). Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 505–527.
- Franco, R. C. (2004). Controvérsia em Torno de uma Definição para o Terceiro Setor. In *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra.
- Freeman, R. E., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.

- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2015). In Search of Strategy. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), 235–254. <https://doi.org/10.1002/nml.21123>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. de. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99–109.
- Junior, R. J. C., & Vital, T. W. (2004). A utilização do benchmarking na elaboração do planeamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(6), 60–66.
- Laurett, R., & Ferreira, J. J. (2018). Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. *Voluntas*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9933-2>
- Lopes, A. (2010). A Cultura Organizacional em Portugal: De Dimensão Oculta a Principal Activo Intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17–18, 3–26.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Faculdade de Economia Universidade do Porto.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Escolar Editora.

A TRANSPARÊNCIA DA FUNDAÇÃO EDP COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING POSITIVO

Amélia Carvalho (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Alexandra Braga (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Diana Casaca

Luís Vasconcelos

Rita Azevedo

Resumo:

A Fundação EDP, é uma Instituição do terceiro setor que nasceu pela mão de uma das maiores empresas a atuar em território nacional, a EDP- Energias de Portugal. Estas duas entidades partilham entre si alguns valores chave, como a Responsabilidade Social e a Transparência.

Este estudo de caso irá focar-se em perceber até que ponto poderemos estar a falar de uma total transparência e se a mesma não poderá estar a ser usada como uma estratégia de Marketing de forma a credibilizar as duas organizações em simultâneo.

Abstract:

The EDP Foundation, it's un Non Profit Organization who's born by the hand of one of the most Important companys inthe national territory, the EDP- Energias de Portugal. These two organizations share some key values between each other, like social responsability and transparency.

This study case will focus on the investigation of this total transparency idea, and if this concept not has been used like a Marketing Strategy to gain public trust, and build a stamp of credibility to both of the refered organizations.

1. Introdução

A dezembro de 2004, na zona histórica de Belém foi criada pela EDP- Energias de Portugal, a Fundação EDP. É uma instituição privada, sem fins lucrativos, com estatuto de utilidade pública. Tem como missão cooperar para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, com recurso a ações sociais, culturais e científicas, tecnológicas, educativas, ambiental, desportivas e de defesa do património, por fim sendo uma Fundação de uma empresa ligada a energia elétrica tem como princípio promover o estudo, a conservação e a divulgação deste património existente em Portugal.

Sendo uma Fundação de uma empresa socialmente ativa e responsável e assenta os seus pilares de intervenção a três níveis:

A nível cultural:

A Fundação EDP acredita que o investimento a nível cultural trará como retorno uma sociedade mais criativa, culta e cosmopolita. Graças a isso, estrutura a sua área de intervenção na produção própria e no mecenato, valorizando assim projetos originais, dando a conhecer artistas emergentes e solidificando artistas com reputação a nível nacional e internacional. A Fundação assume um dos mais importantes mecenas das artes em Portugal, o MAAT- Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia.

Inovação Social:

O investimento a nível social da fundação assume um papel inclusivo e melhorativo das condições de vida dos indivíduos vulneráveis. Como já foi visto, a Fundação EDP visa dotar as organizações sociais de noções e práticas de empreendedorismo social e de sustentabilidade essenciais para a sua sobrevivência. A fundação atribui subsídios como forma de aposta no investimento social.

Ciência e Energia:

A EDP- Energias de Portugal, enquanto uma das maiores empresas a nível energético, pretende inovar, investigar e proteger este património. Dinamiza ainda projetos a nível da comunidade escolar, de modo a privilegiar a cultura científica.

Figura 1. Fotografia do MAAT



Fonte: <https://www.fundacaoedp.pt/pt>, consultado a 15/11/2018

Por assumir esse comprometimento com a Missão Social, a EDP- Energias de Portugal garante cerca de 91% do orçamento total da Fundação EDP, garantindo um financiamento de 13.700.000 euros, sendo que os restantes 9% advêm das atividades realizadas pela própria fundação, 1.165.909 euros.

A aplicação desse orçamento garantiu à fundação 375 mil visitantes ao MAAT (Museu de Arquitetura Arte e Tecnologia), 19 exposições, e permitiu o apoio no valor de 850.144 euros em arte e cultura e 2.220.832 euros em apoios a projetos de Intervenção Social.

Levantando o véu sobre as suas atividades, será que a Fundação EDP é tão transparente como o diz ser, ou será que se trata de uma estratégia de Marketing?

2. Desenvolvimento do caso

No caso Português, seria impossível abordarmos o tema das Fundações e do terceiro setor tanto na sua generalidade como na sua especificidade, sem antes percebermos o conceito de “*Welfare Mix*”.

O Estado Português poderá enquadrar-se no conjunto de nações que depositam a sua confiança em instituições privadas que absorvem certas competências a nível das respostas sociais, que no estado de direito social geralmente estão atribuídas ao setor público.

Nas palavras de alguns investigadores e especialistas na área do empreendedorismo social e do terceiro referem o conceito de *Welfare Mix* como “De um lado aparecia o socialismo de raiz marxista que, assumindo a necessidade de reforma e de adaptação às realidades de um mundo tornado global, não abdicava do papel do Estado nacional na redistribuição da riqueza e na criação de um mercado social. Do outro lado, aparecia uma social-democracia que cedia algum espaço ao neoliberalismo e que se deixava penetrar por valores híbridos, estabelecendo compromissos com o mercado. De um lado, tínhamos uma versão do reformismo que é a versão do reformismo do mercado social, o reformismo que procura manter os mercados ao serviço da sociedade, que recusa a ideia da sociedade de mercado, que acredita que o Estado ainda pode e deve desempenhar um papel fundamental na regulação nacional e internacional, aparecendo o Terceiro Setor como parceiro, na criação de novas rotas de solidariedade que se impõem sobre os constrangimentos dos imperativos do mercado. Do outro lado, temos a versão do reformismo da economia mista, o reformismo que “procura uma sinergia entre os setores público e privado, fazendo uso do dinamismo dos mercados, mas sem perder de vista o interesse (Giddens, 1999, p. 92).” (Parente, Lopes, & Marcos, 2014, p.83).

O terceiro Setor, apesar do grande destaque que vem sendo alvo em Portugal durante o século XXI, não é fruto da viragem de século, mas encontramos raízes do mesmo, aprofundados na história de Portugal.

No século XIX com a Industrialização, o terceiro setor em Portugal começa a dar os primeiros passos através das Misericórdias ainda nas palavras de Cristina Parente “A semelhança do sucedido em muitos países, em Portugal os exemplos históricos do Terceiro Setor remontam quer a tempos longínquos, quer ao século XIX. Uma das formas específicas de organizações, neste campo, são as misericórdias. Fundadas por iniciativa da Rainha D. Leonor no século XV, expandiram-se pelas colónias portuguesas a Ocidente e Oriente, integrando ainda hoje este campo em Portugal. Os ideais associativos, mutualistas e cooperativistas surgem também no século XIX, quando são constituídas as primeiras associações de socorros mútuos (dedicadas a serviços fúnebres e de previdência em situações de sobrevivência e doença), de que são exemplo a Associação dos Artistas Lisbonenses, fundada em 1807, ou a Caixa Económica do Montepio Geral, criada em 1844, e que permanece hoje como instituição mutualista em Portugal (Parente et al., 2014, p.83).

Assim podemos ver que o terceiro setor, remonta á génese desenvolvimentista portuguesa, assumindo desde cedo na história de Portugal um fator determinante no combate às fragilidades e problemas sociais.

Apesar do grande foco na resolução de problemas sociais por parte das instituições que compõe o terceiro setor em território nacional, vão-se desenvolvendo, dentro deste setor, em paralelo, projetos muito importantes na área da cultura, ciência e educação, respostas que a sua origem remonta na história também às misericórdias.

Em suma e corroborando com o guia prático das fundações, o terceiro setor é “conjunto de instituições sem fins lucrativos, cujo objetivo social e fins são de proveito geral e em lucro da sociedade, sendo independentes do governo e das empresas” (Mendes, 2009, p.9).

Em Portugal, as Fundações são bastante diversas, existindo um grande número daquelas que têm estatuto de IPSS (pequenas fundações) e um reduzido número de grandes fundações (como é o caso a Fundação *Calouste Gulbenkian*, por exemplo).

Neste enquadramento a instituição em análise está constituída como Fundação e pertence ao *roll* de instituições, que são consideradas de utilidade pública. A utilidade pública é um regime estatutário atribuído a Instituições na sua generalidade, que por força da sua atividade se tornem importantes para o desenvolvimento do país e das suas populações. De acordo com a secretaria Geral da Presidência do conselho de Ministros “Segundo o artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro, são pessoas coletivas de utilidade pública as associações, fundações ou cooperativas que prossigam fins de interesse geral, ou da comunidade nacional ou de qualquer região ou circunscrição, cooperando com a

Administração Central ou a Administração Local, em termos de merecerem da parte desta Administração a declaração de utilidade pública. Regime jurídico das pessoas coletivas de utilidade pública (ver diplomas). A declaração de utilidade pública prevista no Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro, é da competência do Primeiro-Ministro, encontrando-se atualmente delegada no Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa, e é objeto de despacho publicado no Diário da República (II Série). Os pedidos são instruídos pela Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros e são apresentados exclusivamente por via eletrónica. O regime de utilidade pública das fundações está hoje regulado nos artigos 24.º e 25.º da Lei-Quadro das Fundações, aprovada pela Lei n.º 24/2012, de 9 de julho”.

Assim torna-se ainda mais relevante uma forte transparência de contas por parte da Fundação EDP, já que o seu plano de atividades é de interesse nacional. Os canais e as formas de comunicação dessa informação são absolutamente essenciais na sociedade de informação em que vivemos hoje em dia.

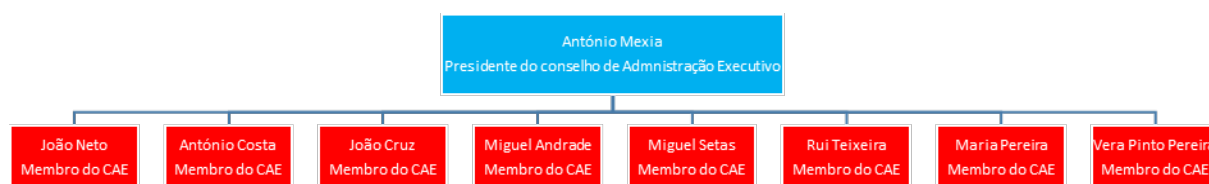
No terceiro Setor, por estarmos a lidar com o setor não lucrativo, a exigência para a prestação de contas às entidades pela sociedade civil, é muito maior, e qualquer desvio pode provar-se fatal para a imagem da instituição (*Behn*, 2004). O autor refere ainda que quanto maior for a dimensão da entidade, maior será o escrutínio à sua atividade, devido ao facto de envolver investimento por parte de entidades privadas.

O principal investidor da fundação EDP, é a própria empresa que lhe dá nome, a EDP – Energias de Portugal, partilhando além de outras coisas, os mesmos quadros de chefias. Esta resposta vai de encontro ao exigido pelos governos e parceiros institucionais. As empresas nos tempos atuais, são impelidas a incluir a responsabilidade social e ambiental no seu processo produtivo (*Mallin, C. A., Michelin, G., Raggi, D.*, 2013), caso contrário pode trazer consequências negativas ao nível da relação da empresa com os parceiros e a comunidade.

Os *stakeholders* das instituições têm mais interesse em investir nas mesmas, quanto mais competentes estas forem (*Balser, D., & McClusk, J.*, 2005), os autores referem ainda que a competência aferida com os *stakeholders* torna-se difícil de medir, pois as metas estarão sempre intimamente ligadas com a penetração da instituição na comunidade, assim como também nas expectativas pessoais dos *stakeholders*. Nesta perspetiva, as direções das instituições são chamadas a lidar com duas forças que podem ser consonantes ou não, por um lado o objetivo e a missão da própria instituição e por outro as expectativas e interesses dos investidores.

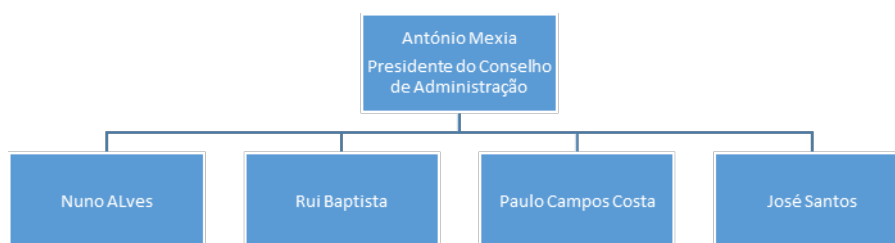
Neste ponto a fundação EDP encontra-se num patamar um pouco privilegiado, visto que o seu maior financiador é também a sua instituição fundadora, a EDP- Energias de Portugal. Para podermos desenvolver este caso torna-se necessário comparar o organograma das duas instituições:

Figura 2. Organograma Fundação EDP / EDP - Conselho de Administração Executivo EDP



Fonte: elaboração própria através da Página EDP

Figura 3. Organograma Fundação EDP / EDP - Conselho de Administração Executivo EDP



Fonte: Relatório de Contas Fundação EDP (2017)

Como se pode verificar os órgãos de gestão principais da Fundação EDP e da própria empresa EDP-Energias de Portugal, compartilham o mesmo Presidente, na figura de António Mexia. Este assume a presidência dos principais órgãos de gestão das duas organizações, coordenando as estratégias de ambas, definindo e planeando os objetivos, missão, valores, atividades das mesmas. Neste nível podemos questionarmo-nos sobre a importância da Fundação EDP para a sedimentação da imagem da EDP-Energias de Portugal, em território nacional e internacional.

Nas questões de responsabilização social por parte dos grandes grupos económicos Carrol (2015), afirma que a mutação que a modernidade após segunda guerra mundial trouxe, exige novos desafios às empresas. Na ressaca de um dos maiores conflitos da história, conceitos como humanismo, responsabilidade social e qualidade de vida, entraram no quotidiano das populações. As questões da responsabilização das empresas nas comunidades onde se inserem, rapidamente atravessaram fronteiras, contagiando todos os países.

Carrol (2015) na sua teoria vai mais longe afirmando que operar num mercado global tornou-se um dilema, pois existem diversas exigências, forças e obstáculos que têm de ser tidos em conta. Para as empresas, assumir políticas de responsabilidade social, ajuda a que estas consigam garantir um elevado grau de legitimidade nos países em que se inserem, ou, tenham interesse em se inserir. Nesta ótica os governos e as populações tornam-se os principais *stakeholders* e as empresas procuram garantir a confiança dos mesmos através do apoio a instituições de solidariedade social, apoio na educação e na cultura, procurando assim uma receção positiva das populações á sua componente de atividade.

A EDP- energias de Portugal mostra assim essa preocupação, ao criar uma Fundação para responder às questões de responsabilidade social, em que a empresa se revê, não apoiando diretamente uma instituição em si, mas garantindo uma instituição que responda a todas as questões que a empresa considere pertinentes. Como observamos na figura anterior, de forma a garantir que os objetivos e missão da Fundação EDP cumprem as expectativas da empresa, o presidente é comum às duas.

Esta simbiose, entre os quadros das duas instituições demonstra (Freeman, 1984) que as organizações, nomeadamente as do terceiro setor, tiveram que redefinir as suas estratégias competitivas e a maneira como dão resposta aos problemas sociais, existindo um maior escrutínio das atividades por parte dos *stakeholders*, seja a população afetada, sejam os investidores. A informação torna-se vital, e a forma como esta é expressa é fulcral para a confiança e o desenvolvimento da instituição.

A principal forma escolhida pela fundação EDP para comunicar com os seus *stakeholders*, à semelhança do Terceiro Setor em Portugal, foi a Internet. Podemos falar assim de uma “*Web-Based Accountability*”, (Guo & Saxton, 2009), esta é uma forma de tornar os dirigentes das instituições responsáveis pelo trabalho da sua instituição, expondo os seus resultados, planos de atividades, numa das maiores plataformas de acesso democratizado. Para que esta seja eficaz precisamos de ter dois conceitos bem presentes, segundo os autores a “*disclosure*”, apresentação transparente de informação chave com resultados e *performance* e “*dialogue*”, que requer um diálogo e negociação com os principais *stakeholders* na construção de um modelo de apresentação de dados *on-line*, tendo em conta quatro fatores: Estratégia, Capacidade, Gestão e Ambiente Organizacional.

Este estudo de caso da Fundação EDP, tem como objetivo aferir estes conceitos abordados. Esta, assume valores como a transparência e a inovação, mas, será que consegue dar resposta aos mesmos?

Esta aparente simbiose, entre Fundação e Empresa, estará a favorecer a comunicação entre a organização e os seus *stakeholders*, criando sinergias de expectativas e credibilizando a instituição, ou será que por outro lado, a Fundação a EDP está a ser usada como um braço de marketing e de credibilização do seu principal stakeholder?

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *A Publicação do relatório de contas On-line por parte da fundação EDP, é suficiente para garantir o valor da transparência e uma accountability eficaz para os seus stakeholders?*

De encontro ao referido anteriormente e de acordo com o Centro Português de Fundações – CPF, um dos princípios basilares para o funcionamento das fundações é a Transparência (Centro Português de Fundações. (2008). Assembleia-geral de 15 de dezembro de 2008).

Segundo o n.º 2 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março, “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”. A Transparência adota um papel fulcral no que diz respeito à credibilidade pública depositada no 3º setor (Lee, 2004; Gray et al., 2006; Fremont-Smith, 2007), podendo ainda ser uma estratégia de crescimento pois facilita a possibilidade de ocorrerem novas doações, por apresentar aos seus stakeholders os objetivos da instituição.

No que diz respeito ao conceito de estratégia verificamos que não é um termo estanque, pelo facto de existir mutabilidades do mesmo de autor para autor. Porém se analisarmos mais profundamente podemos encontrar na maioria da literatura pontos em comum. Sentimos assim em condições para avançar que a fundação EDP apoia-se numa gestão estratégica efetiva dos seu *stackholder*, em (Freeman & Mcvea, 2001) podemos constatar “a ideia de *stakeholders*, ou gestão de *stakeholders*, ou gestão de proximidade de *stakeholders*, sugere que os gestores devem formular e implementar processos que satisfaçam todos e só, aqueles que façam parte da organização ou negócio”. A transparência no terceiro setor segundo (Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K., 2011), deixou de ser uma opção para passar a ser uma regra. A evolução das TIC, principalmente da Internet, representa uma ferramenta facilitadora no que diz respeito à transparência das diversas organizações, fazendo com que os diversos stakeholders possam ter acesso a diversas informações nos sites das mesmas (Castells, 2002).

Seguindo esta tendência a Fundação EDP apresenta a transparência como um dos valores da sua intervenção, como podemos aferir “compromete-se a relatar de forma transparente o seu desempenho, tendo em consideração os deveres legais e as necessidades das partes interessadas”. No desenrolar da análise do site da Fundação EDP temos acesso ao seu impacto e resultados, apurando que o orçamento anual tem origem exclusivamente em transferências do grupo EDP e em contribuições dos seus acionistas. As contas anuais são ainda submetidas a auditorias externas.

Tabela 1. Análise do cumprimento dos critérios (OFR 2005)

Crítérios de análise	Cumprimento dos critérios	Páginas com a informação disponível Relatório de Contas 2017 The Living Energy Book by EDP (2018)
Indicação da atividade, dos objetivos e das estratégias da entidade;		12/13
Descrição dos recursos disponíveis;		Ao longo do relatório
Descrição dos riscos e das incertezas das atividades principais;		50
Descrição da estrutura, das políticas de tesouraria, os objetivos e liquidez;		50-64
Informação sobre matérias ambientais; Edições sociais e da comunidade; políticas da entidade; e a extensão de execução com sucesso das políticas;		18
Informação sobre pessoal e os seus arranjos contratuais;		S/info de arranjos contratuais
Informação sobre recebimentos e retornos atribuídos;		45 – 47
Análise financeira e os indicadores chaves do desempenho incluindo a informação que se relaciona com o ambiente;		46-64
Opinião dos auditores relativa à consistência ou não do relatório e das contas anuais;		70- 71 – 72

Fonte: elaboração própria através da Página EDP

Utilizando o *Operating and Financial Review*, OFR, que segundo (Rowbottom, 2014) que é uma iniciativa para melhorar a apresentação do relatório das empresas aos *stakeholders*, implementado em Inglaterra desde 2005, que tem vindo a perder apoiantes, mas que porém, continua a demonstrar indicadores precisos e essenciais para uma boa prestação de contas. Iremos comparar o relatório da Fundação EDP com os itens de análise avançados por este instrumento, como podemos verificar na tabela 1.

Através do princípio da transparência, a Fundação EDP poderá atrair novos clientes e doadores para o seu principal *stakeholder*: o grupo EDP e os seus acionistas. Através de (Healy&Palepu, 2001) podemos corroborar que, a transparência fará com que a Fundação EDP possa conquistar uma “quota de mercado de doadores” e assim aumentar os contributos líquidos. A disponibilização do relatório de contas, refere que exerce a sua prática direcionada para o interesse comunitário e não para o próprio benefício. Apesar desta disponibilização ser importante, deve existir um equilíbrio entre a informação prestada e aquela que é realmente necessária de modo a que não exista uma sobrecarga para os *stakeholders* e uma vantagem para os concorrentes diretos da instituição.

Assim munindo-nos das conclusões retiradas através da análise com recurso ao OFR, constatamos que a Fundação EDP, cumpre todos os requisitos, exceto a informação sobre os contratos do pessoal afeto à instituição. Este item, não transforma a fundação numa entidade não transparente, mas constitui uma oportunidade de melhoria do relatório anual.

Torna-se necessário referir que o cumprimento dos critérios do OFR, começou a ser aplicado apenas a empresas cotadas em bolsa, (Rowbottom, 2014), nomeadamente o mercado bolsista de Nova Iorque e Londres. Ao cumprir na sua maioria os critérios deste instrumento, a Fundação EDP vai muito mais além na demonstração de contas que o legalmente exigido no nosso país, demonstrando níveis de organização e transparência comparáveis com as grandes corporações Europeias.

Pergunta 2. *A inovação social assume-se como estratégia da Fundação EDP, será que esta poderá constituir uma vantagem na intervenção social?*

De acordo com (Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W., 2012), a inovação social “remete para novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que, simultaneamente, atendem a uma necessidade social (mais eficazmente do que as soluções em curso), desencadeiam capacidades e relacionamentos novos ou melhoram os já existentes, e aperfeiçoam a utilização dos ativos e dos recursos”. Este conceito tem passado por diversas modificações, em 10 anos o conceito de “mudança” tornou-se no conceito atualmente aceite de “inovação”. Apesar da modificação terminológica se ter alterado, a sua essência social não se alterou (Oliveira, 2003).

A inovação social deve estar patente seja qual for o setor de atividade referenciado. No caso das organizações sem fins lucrativos, esta pode ser utilizada como estratégia inovadora no combate aos problemas patentes. Através destas respostas (Alvord, Brown & Letts, 2010; Martin & Obsberg, 2007), as organizações procuram alcançar impacto social na sua área de intervenção.

A literatura diz-nos que “As instituições devem estar disponíveis para adoção de estratégias e atividades inovadoras, concorrendo com os privados, nomeadamente na área da saúde o qual pode contribuir como um fator de sustentabilidade das IPSS em geral” (Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H., (n.d), p.295). Referem ainda que estas devem investir no marketing social de forma a modernizar a imagem da sua intervenção, fazendo com que estes serviços sejam “premium” para toda a comunidade. Recomendam que deve dar especial atenção à era das TIC, como estratégia facilitadora na gestão e comunicação das instituições com os seus *stakeholders*.

A fundação EDP, desenvolve vários projetos de cariz social, este envolvimento suscita uma maior perceção das necessidades deste setor. De acordo a definição de (Caulier-Grice et al., 2012), a atenção a estas necessidades será um ponto de partida para o desenvolvimento de respostas inovadoras. A fundação EDP procura dissipar desigualdades económicas e apresentar soluções igualitárias à comunidade, principalmente no acesso à educação, a crianças em situações de especial vulnerabilidade. Tem ainda atenção, em dotá-las de valores ligados à cidadania que poderá ser uma mais valia aquando da sua adultez.

Através desta aposta, a mesma vai de encontro ao que a literatura que, (Soares et al. (s.d.)), defendem a uniformidade no acesso aos serviços por parte da comunidade. Podemos corroborar ainda com (Diogo & Guerra, 2013, p.147), que nos diz, que a inovação social “têm um enfoque primordial na inclusão social,

através da capacitação dos indivíduos e da revitalização das comunidades, o que impulsiona potencialmente a sua capacidade de ação”.

A Fundação EDP é também valorizada pelas suas boas práticas, é desde 2008 membro do *London Benchmarking Group (LBG)*, um grupo de trabalho que mede o retorno do investimento realizado em benefício da sociedade. “Este modelo, de adesão voluntária, permite que as empresas avaliem de forma mais rigorosa a forma como estão a promover o desenvolvimento da comunidade. O modelo LBG permite à Fundação EDP registar o impacto social das suas atividades. Permite também que os acionistas do grupo, que investem na Fundação, confirmem os resultados dos seus investimentos em projetos das organizações sociais” (Fonte: site EDP).

A *McGill Dupont Social Innovation Initiative*, propõe três critérios para a avaliação de resultados das dinâmicas de inovação social: escala, alcance e ressonância (Parente et al., 2014).

A fundação EDP tem uma forte extensão territorial como se pode aferir na análise do Relatório de Contas da Fundação EDP de 2017. São cerca de 35 projetos apoiados em mais de dois milhões de euros, no âmbito da ação social, entre estes parceiros podemos destacar alguns como é o caso da APPDACDM de Portalegre, com cerca de 30 mil euros, a APERCIM de Mafra com cerca de 70.000 euros, ou a APCVR de Vila Real com 60 mil euros. Estes valores são destinados a projetos específicos, submetidos em sede de candidatura, mas que permite não só às Organizações torná-los possíveis, mas como também a Fundação EDP estar presente em todo o território nacional através dos mesmos.

Pergunta 3. *De que forma os valores e a missão da Fundação EDP foram criados como mecanismo para potenciar o plano estratégico do principal Stakeholder, a EDP? Em que medida a EDP e a Fundação EDP partilham os mesmos valores, missão e estratégia?*

A EDP – Energias de Portugal, tem como visão ser líder global de energia, líder em valor, criação, inovação e sustentabilidade, daí ter como missão ser líder a longo prazo no setor das energias renováveis.

Para a concretização da sua missão, procura a credibilidade através da segurança, da criação de valor, da responsabilidade social, da inovação e do respeito pelo ambiente. Tem como valores a iniciativa, manifestada através dos comportamentos e atitudes dos funcionários(as), surpreendendo os *stakeholders e antecipando as suas necessidades, a confiança* dos acionistas, clientes, fornecedores e demais *stakeholders, a excelência no desempenho, a inovação com o objetivo de criar valor nas diversas áreas de atuação e a sustentabilidade* visando a melhoria da qualidade de vida das gerações atuais e futuras.

A Fundação EDP enquanto Fundação de uma empresa internacional e socialmente responsável (EDP – Energias de Portugal), tem como missão contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, através de iniciativas sociais, culturais e científicas. Tem como valores, a transparência em relação às suas escolhas, o compromisso com a comunidade, a inovação em relação aos conceitos e novas soluções, a eficiência na sua gestão e o rigor na execução e no reporte.

O valor da transparência é também partilhado com a EDP – Energias de Portugal, S.A, pois a mesma envolve de forma eficaz os *stakeholders* do Grupo EDP, ultrapassando o simples cumprimento dos requisitos formais da legislação. Com o mesmo intuito também o terceiro setor, foi alvo de nova legislação, pois desde 2012 está em vigor um normativo específico para a Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro das entidades do Setor Não Lucrativo (Decreto-Lei n.º 36-A/2011).

Segundo (Balser, D., & McClusk, J., 2005) quando uma organização sem fins lucrativos atua consecutivamente de acordo com as expectativas dos *stakeholders*, tem mais probabilidade de ser entendida como responsável e responsiva e, portanto, ser avaliada como mais eficaz.

Este é principal objetivo da EDP na sua relação com os de *stakeholders e o mais preponderante na execução do planeamento estratégico da EDP, relativo à sua sustentabilidade, tal como defende* (Balser, D., & McClusk, J., 2005), quando afirmam que a gestão estratégica dos *stakeholders* não acarreta apenas corresponder às expectativas formais, mas também às expectativas do público em geral. Portanto, uma das tarefas de gestão de *stakeholders* é compreender a índole das expectativas em relação à Fundação, adequando-as aos valores e à missão da organização, às normas profissionais e à própria interpretação da organização sobre o bem público.

EDP – Energias de Portugal, afirma que o “envolvimento dos *stakeholders* no modelo de governação é, pois, mais do que a explicitação de uma boa prática empresarial: constitui uma alavanca de competitividade com impacto positivo no desempenho do Grupo EDP” (Fonte: site EDP).

A nível estratégico a EDP – Energias de Portugal, assume também o compromisso com a sociedade, de “desenvolver soluções que ajudam a quebrar ciclos de exclusão social e que contribuem para uma sociedade mais eficaz e eficiente na construção da sua própria sustentabilidade” (Fonte: site EDP).

Os custos da divulgação de informações também explicam a associação positiva entre os níveis de divulgação e o tamanho da empresa (Raffournier, 1995). A forma de aplicar o valor da transparência, tanto da EDP – Energias de Portugal como da Fundação EDP, potencia o crescimento de ambas. Sendo EDP – Energias de Portugal o principal *stakeholder da sua própria fundação é com toda a naturalidade que aplica o valor da transparência. Desta forma, a EDP – Energias de Portugal beneficia do “know how” corporativo, aplicando-o no terceiro setor, aproximando assim os valores e missão de ambas e potenciando o seu crescimento.*

Pergunta 4. *De que forma é que a accountability e o expressivo investimento cultural estão a ser utilizados como instrumento de marketing positivo e na comunicação inter-institucional?*

A *accountability* na era da informação tornou-se a porta principal para investidores e Stakeholders, avaliarem a “saúde” financeira de uma instituição (Greenlee, 2000), nesta perspetiva a informação e o seu acesso são fundamentais para o crescimento da instituição. A mudança da lei americana, que obriga as instituições a prestarem as suas contas nas próprias páginas ao acesso de todos, tornou a comparação inter institucional possível. Ainda segunda a autora a população e os investidores estarão em condições de fazerem uma seleção baseada nas contas sobre a instituição, quanto como alguém que procura o apoio das mesmas, como os investidores.

Nesta perspetiva podemos cair no erro de assumir que quanto mais transparente a instituição for, mais facilmente irá obter financiamento e credibilização por parte da comunidade. Porém para (Greenlee, 2000), esta transparência pode constituir também uma maldição, pois pode levar as populações a entenderem erroneamente a prestação de contas, e esquecerem o impacto comunitário que essa instituição, e as suas atividades, vêm a assumir com a população.

Se analisarmos a problemática mais a fundo à luz de (Balser, D., & McClusk, J., 2005), percebemos que além das expectativas dos stakeholders em relação à sua atividade, a opinião da comunidade assume-se como determinante para o crescimento, pois se a mesma não vir a entidade como transparente irá impactar também na imagem dos investidores. Assim as organizações e os seus dirigentes, estão mais dispostas a participar e a envolver a sua imagem mais ativamente nestas instituições, quanto mais estas se demonstrarem transparentes. A fundação EDP tem procurado impactar o território nacional, agindo como mecenas de várias instituições em todo o território nacional. Nesta perspetiva assume-se como impulsionador de projetos, para além dos seus próprios, reservando grande parte do seu orçamento de atividades, para questões ligadas ao mecenato.

Figura 4. Financiamento da Fundação EDP por setor de atividade



Fonte: elaboração própria com recurso ao Relatório de Contas 2017

Ao apoiar as instituições nos seus projetos, financiando-os mediante candidatura, a fundação EDP garante que toda a sua marca chega a todos os cantos do País. No ano de 2017 esta instituição apoiou 35 instituições a trabalhar na área da inclusão social, 13 entidades que trabalham no setor da cultura, 11 artistas que viram os seus projetos financiados e expostos no Museu de Arte Arquitetura e Tecnologia em Lisboa (de gestão da Fundação EDP), gastando um total no apoio de projetos 4.270.932 de euros.

Valor bastante significativo, para garantir que a marca “Fundação EDP”, chegue a todo o território nacional, podendo este investimento constituir uma estratégia de *Marketing* Positivo, ou seja, reforçar a marca pela presença em causas que constituam mais valia para o território.

No seguimento deste conceito de Marketing aplicado ao terceiro Setor (*Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I., 2004*), refere que apesar deste já se verificar no terceiro setor desde os anos 60 do século XX, hoje em dia, este continua a ser malvisto, pois devido ao seu conteúdo negativo, ou pela natureza da atividade, pode ser vista por parte dos stakeholders como um desperdício de dinheiro.

O autor refere ainda que o marketing pode ser um dador determinante na captação de recursos e voluntários, conseguindo que a instituição atinja mais mercados e mais relevo com os governos e as populações. “Um dos principais aspetos do Marketing das organizações sem fins lucrativos é a necessidade de pôr no mercado alargado os seus produtos e serviços.

Estratégias de Marketing ajudam a atrair recursos (ex: voluntários, dinheiro dos governos e do setor público) e também de forma a alocar recursos (ex: fazer campanhas para persuadir pessoas a deixar de fumar) (*Helmig et al., 2004*)”.

Apesar das atividades realizadas, e o mecenato poder ser utilizado como estratégia de proliferação da “marca” como vimos ao longo do *paper*, a fundação reserva um fundo propositado à sua imagem e comunicação, como é possível observar na tabela 2.

Tabela 2. Gastos com atividades

GASTOS	2017	2016
ESTRUTURA	4.559.498	4.181.198
Gastos com Pessoal	3.226.661	3.117.977
Encargos Gerais	1.332.838	1.063.222
ATIVIDADES	9.000.610	9.211.417
Inovação Social	2.220.832	2.711.712
Cultura	892.777	1.334.328
Museu/Programação ¹	2.211.820	1.912.192
Campus ¹	2.267.284	1.452.973
Comunicação	1.342.199	1.717.111
Gabinete do Diretor-Geral	65.699	83.101
Total	13.560.108	13.392.615

Fonte: Relatório de Contas 2017 Fundação EDP

Numa rápida análise à tabela 2, verificamos que em 2017, foram gastos em comunicação 1.342.199 de euros, sendo este valor também elevado em 2016, o que demonstra, apesar da quebra entre os dois anos, que os *stakeholders* da Fundação EDP, investem de forma substancial em estratégias de comunicação.

Sendo a EDP- Energias de Portugal, o principal *stakeholder* da Fundação e partilhando a mesma imagem entre as duas organizações, este investimento poderá constituir uma forma da EDP corporativa conseguir sedimentar a sua imagem, através da responsabilidade social, no mercado nacional e internacional.

4. Conclusões

Ao analisarmos as questões referidas ao longo do trabalho, outras dúvidas e interrogações foram surgindo que poderão ser utilizadas para trabalhos e investigações futuras.

A Missão e os valores, são compartilhados pelas duas entidades, assim como as suas chefias, podemos verificar ao longo de toda a estrutura da Fundação EDP quadros da EDP- Energias de Portugal, assim como os acionistas da empresa, que mantêm um grau de domínio elevado em ambas as organizações.

Por esses motivos, foi nos difícil separar as duas instituições, começando no logo, na nomenclatura, na imagem. Seguem a mesma linha uma da outra por vezes sendo difícil isolar qualquer uma das duas. No fundo a Fundação EDP é o braço Social da empresa que lhe dá nome, existindo algumas medidas que visam promover a imagem da EDP- Energias de Portugal nos mercados onde ela atua.

Apesar desta aparente simbiose, a Fundação EDP atua em todo o território, apoiando 48 instituições, permitindo a auditoria das suas contas e disponibilizando de forma transparente todas as suas atividades, gastos e orçamentos.

Neste trabalho sentimos relativa facilidade em obter a informação necessária a nível do relatório de contas da Fundação, no site e em todas as publicações disponíveis nos vários meios digitais.

Em suma podemos destacar que, existe uma total dependência financeira por parte da Fundação EDP, à sua empresa fundadora. Esta situação pode criar dois fenómenos distintos, pode levar ao comprometimento dos objetivos e da missão a médio e longo prazo, ou potenciar o crescimento dos mesmos devido à aplicação de normas de qualidade exigentes, de uma empresa cotada a nível internacional. É necessário estudar mais profundamente esta simbiose de forma a podermos chegar a uma conclusão final, deixamos assim esta questão como pista para futuros estudos.

Bibliografia

- Balser, D. & Mcclusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, vol.15, n.º 3, Wiley Periodicals.
- Behn, Bruce & Devries, Del & Lin, Jing. (2010). The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. *Advances in International Accounting*. 26: 6-12. 10.1016/j.adiac.2009.12.001.
- Carroll, Archie. (2015). Corporate Social Responsibility (CSR) is on a Sustainable Trajectory. *Journal of Defense Management*. 05. 10.4172/2167-0374.1000132.
- Castells, M. (2002). *La nascita della società in rete*, Milano: Università Bocconi Editore.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R. & Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme. Brussels: European Commission, DG Research.
- Centro Português de Fundações. (2008). Assembleia-geral de 15 de dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.cpf.org.pt/>.
- Cunha, V., & Mendes, S., (n.d) Determinantes Financeiros da Governança Corporativa, Divulgação: Evidência Portuguesa, *Jornal de Atenas de O negócio E economia- Volume 3*, edição 1-Páginas 21-36.
- 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>.
- Diogo, V. & Guerra, P. (2013). A inovação social como utopia renovada: o caso da Associação Humanitária Habitat. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXV, 141-163.
- EDP – Energias de Portugal. Disponível em: <https://www.edp.com/pt-pt/sustentabilidade/dimensao-social/stakeholders/abordagem-de-gestao>. Consultado entre os dias 4 e 15 de novembro de 2018.
- EDP – Energias de Portugal. Disponível em: <https://www.edpr.com/pt-pt/edpr>. Consultado entre os dias 4 e 15 de novembro de 2018.

- Fundação EDP. Disponível em: <https://www.fundacaoedp.pt/pt/conteudo/impacto-e-resultados> Consultado entre os dias 4 e 15 de novembro de 2018.
- Fundação EDP. Disponível em: <https://www.fundacaoedp.pt/sites/default/files/201804/R%26C%20Fundac%CC%A7a%CC%83o%20EDP%202017%20PT12.pdf>. Consultado entre os dias 4 e 15 de novembro de 2018.
- Fremont-Smith, M. R. (2007). Search for greater accountability of nonprofit organizations: Recent legal developments and proposals for change. *Fordham Law Review*, 76(2): 609-646.
- Gray R., Bebbington J., & Collison D. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability journal*, Vol. 19;3: 319– 348.
- Greenlee, J.S. (2000). Nonprofit accountability in the Information Age. *New Directios for Philantropic Fundraising*, 27 (Spring), 33-50.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. I. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature”. *Journal of Accounting and Economics*, n. 31, 405-440.
- Helmig, B., Jegers, M. & Lapsley, I. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* (2004) 15: 101. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000033176.34018.75>.
- Lee, M. (2004). Public reporting: A neglected aspect of nonprofit accountability. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): 169-185.
- Letts, Christine & Brown, L & H. Alvord, Sarah. (2010). Social Entrepreneurship: Leadership that Facilitates Societal Transformation-An Exploratory Study. *Journal of Applied Behavioral Science*. 40. Anexo II - a que se refere o n.º 2 do artigo 1º do Decreto-Lei n.º 36-A/2011, de 9 de março).
- Mallin, Christine A. & Michelon, Giovanna & Raggi, Davide. (2013). Monitoring Intensity and Stakeholders' Orientation: How Does Governance Affect Social and Environmental Disclosure?. *Journal of Business Ethics*. 114. 29-43. 10.1007/s10551-012-1324-4.
- Martin, R. L, & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Social Innovation Review*, 5 (2), 27-39.
- Mendes, Victor (2009). Como Criar uma Fundação. Guia Prático das Fundações. 2.ª Edição Revista e Aumentada, Legis Editora.
- Nilsson, W. O. (2003). Social Innovation, An Exploration of the literature. Quebec: McGill University. Retirado a 17 de fevereiro, 2014, de <http://www.sig.uwaterloo.ca/documents/SocialInnovation.pdf>.
- Oliveira, L. (2003). Da resposta adaptativa à resposta criativa: O que é afinal a inovação? In APSIOT (Org.), X Encontro Nacional: Inovação e conhecimento. As pessoas no centro das transformações? Lisboa: APSIO.
- Parente, C. (2014). Empreendedorismo Social em Portugal. Edição Universidade do Porto, Faculdade de Letras.
- Raffournier B (1995) The Determinants of Voluntary Financial Disclosure by Swiss Listed Firms. *European Accounting Review* 4(2): 261-280.
- Rowbottom, N & Schroeder, M.A.S. (2014). The rise and fall of the UK operating and financial review. *Accounting*. 27. 10.1108/AAAJ-09-2012-1107.
- Saxton, Gregory & Guo, Chao. (2009). Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 40. 270-295. 10.1177/0899764009341086.
- Soares, C., Fialho, J., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H., (n.d). A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social, 295- 296.
- Verbruggen, S., Christiaens, J., & Milis, K. (2011). Can Resource Dependence and Coercive Isomorphism Explain Nonprofit Organizations' Compliance With Reporting Standards? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

A RTP E A RESPONSABILIDADE SOCIAL

Maria Antónia Rodrigues (*Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal*)

Ana Isabel Leite Pinto

Maria Braga e Sá

**Maria Vieira Sousa da Cunha
Pinto**

Nuno Francisco Pin to Ribeiro

Tiago André da Silva Couto

Resumo:

A Rádio e Televisão de Portugal (RTP) é uma empresa pública que presta serviços de divulgação de conteúdos audiovisuais. É a maior empresa de média em Portugal e procura apresentar conteúdos diversificados e abrangentes. Estima-se que a RTP tenha audiência em mais de 60 países, para além de Portugal. Pela sua dimensão e papel fundamental na difusão de informação e conteúdos, a RTP é uma operadora de serviço público que tem uma forte orientação para a sociedade.

Este trabalho teve como objetivo explorar a responsabilidade social da RTP e avaliar os esforços praticados pela mesma no sentido do desenvolvimento social.

Concluimos que a RTP tem uma grande preocupação com a sociedade e adota uma atitude responsável dirigida à solidariedade. Procura também sensibilizar e consciencializar os seus telespectadores e ouvintes.

Abstract:

Rádio e Televisão de Portugal (RTP) is a public company that provides services of dissemination of audiovisual content. It is the largest media company in Portugal and seeks to present diverse and inclusive content. RTP is expected to have audience in more than 60 countries, apart from Portugal.

Due to its size and fundamental role in the diffusion of information and contents, RTP is a public service operator that has a strong orientation towards society.

Our objective, with the present work, was to explore the Social Responsibility component of RTP and to evaluate the efforts made by it in the sense of social development.

We conclude that RTP has a great concern with society and adopts a responsible attitude towards solidarity. It also seeks to raise awareness of its viewers and listeners.

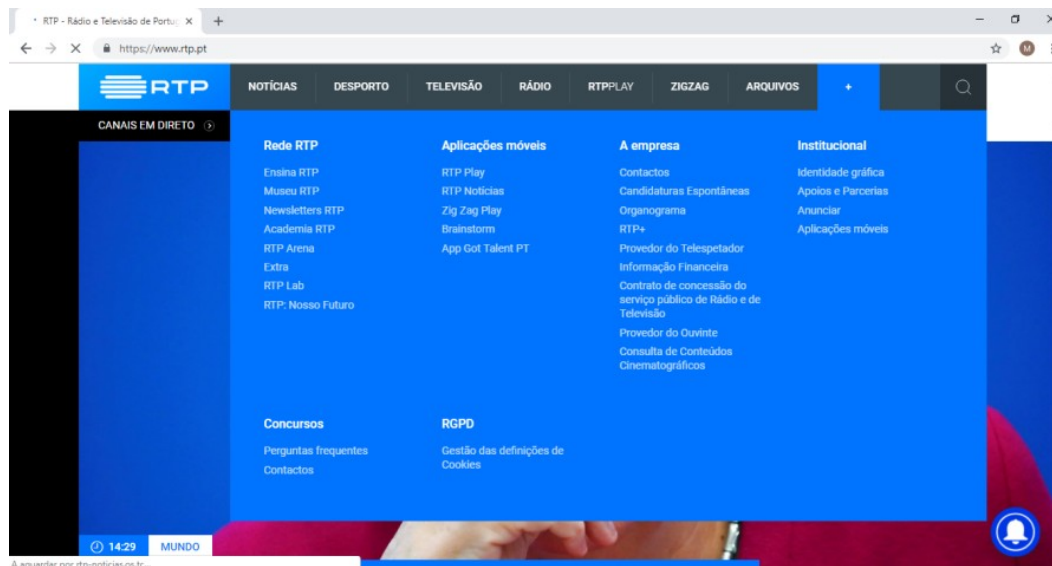
1. Introdução

No presente caso iremos analisar a temática da Responsabilidade Social, tendo por base uma empresa pública: A RTP – Rádio e Televisão de Portugal. É a maior empresa de média em Portugal e também a mais antiga. Teve a sua primeira emissão de rádio em 1935 e a televisiva em 1957. Neste momento conta com 8 canais de televisão e 7 canais de rádio. Estima-se que a RTP chegue a mais de 60 países, para além de Portugal, principalmente países falantes da língua portuguesa como Angola, Moçambique e Brasil, e países com forte concentração comunidades portuguesas como a Suíça, França e Alemanha. Têm também correspondentes espalhados pelo globo de forma a dar cobertura aos grandes acontecimentos mundiais e também de forma a dar apoio aos portugueses no estrangeiro. Em Portugal, a empresa tem vários centros regionais que acompanham as comunidades locais e divulgam as actividades praticadas pelas mesmas. A RTP distingue-se das demais empresas de divulgação de media pelo facto de apostar em conteúdos diversificados destinados a público heterogéneo e vasto, cobrindo alargados segmentos da população, tendo o cuidado de chegar às minorias, investindo na cultura e na divulgação da língua portuguesa, aposta nas marcas e produtos nacionais. Tudo isto contribui para o desenvolvimento social, cultural e económico do país.

Ao seleccionarmos a RTP como empresa a ser analisada para o caso proposto, não tínhamos conhecimento das iniciativas levadas a cabo pela mesma no enquadramento da Responsabilidade Social, tínhamos apenas a consciência de que, como única operadora pública em Portugal, a mesma teria uma obrigação acrescida para com a sociedade. Foi este o ponto de partida para o nosso estudo.

Neste trabalho iremos começar por explorar o tema da Responsabilidade Social e a Responsabilidade social no marketing, de seguida iremos desenvolver a história e contextualização da RTP, iremos também expor as acções de Responsabilidade social desenvolvidas pela RTP e iremos debater algumas questões que foram surgindo aquando do desenvolvimento do caso. Por fim iremos apresentar as nossas conclusões quanto aos temas debatidos e relativamente ao caso desenvolvido.

Figura 1. Écrã do início da página web oficial da RTP



Fonte: RTP, 2018

2. Desenvolvimento do caso

2.1. Responsabilidade social

O conceito responsabilidade social surgiu, em primeiro lugar, na década de 50, nos Estados Unidos, e posteriormente na Europa, nos anos 60, tendo adquirido destaque com a publicação de literatura sobre o tema, nomeadamente, com a publicação da obra - Social Responsibilities of the Businessman, de Howard Bowen, em 1953.

A segunda metade do século XX foi particularmente determinante no desenvolvimento da temática, uma vez que o conceito evolui de uma matriz puramente instrumental/económica para uma matriz ética, onde o principal objetivo da responsabilidade social é o desenvolvimento social, estabelecendo uma relação próxima entre as organizações e a sociedade, onde as questões da sustentabilidade e a promoção de valores éticos assumem um papel de destaque na definição do plano de intervenção/atividades de uma organização, no âmbito da sua responsabilidade social. Este objetivo estimulou a evolução e expansão do conceito e multiplicou as teorias que procuram descrever e renovar o papel das organizações na sociedade, independentemente do mercado onde operam, dos produtos que oferecem ao consumidor, pois qualquer empresa tem interesse em trabalhar a sua responsabilidade social conforme podemos comprovar na conclusão do autor Paulo Faustino em 2007.

Em 2001, a Comissão Europeia definiu a Responsabilidade Social das Empresas como *“a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”* (Europeias, 2001, p. 7 a 8), tornando-se a responsabilidade social um conceito mais abrangente, onde os gestores não devem apenas pensar em lucros e no cumprimento de todas as obrigações legais, mas, antes, em todos os que se relacionam com a organização com o objetivo de promover uma boa interação com os seus colaboradores e com a sociedade, de (EUROPEIAS, 2011) forma a criar o sentimento de pertença e de reconhecimento do trabalho desenvolvido pela organização, pois uma gestão baseada nestes princípios poderá traduzir-se num aumento do desempenho dos seus recursos humanos e no aumento dos resultados financeiros da empresa. Por outro lado, a ausência destas ações, pode causar graves problemas de receptividade da empresa por parte dos consumidores/sociedade, ou seja, as empresas não conseguem captar a atenção dos seus públicos-alvo. Neste sentido, a responsabilidade social é um compromisso da empresa *“em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os empregados, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida”* (Holme e Watts, 2000). Por consequente, podemos assumir que a responsabilidade social está dividida em duas dimensões: interna e externa. Na interna, encontramos a gestão dos recursos humanos, a segurança no trabalho, a gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. Por outro lado, a externa tem como intervenientes os investidores, acionistas, fornecedores, clientes e as relações com a comunidade local (Faustino, 2007). Na primeira fase de implementação de uma política de responsabilidade social, devemos focar a nossa atenção nos intervenientes da dimensão interna, principalmente os recursos humanos, através da criação de ações de formação, promoção da igualdade de oportunidades e ações de teambuilding, que permitem aos colaboradores conhecerem-se melhor, comunicarem entre si, partilharem o sentimento de pertença ao grupo e confiarem nos seus colegas (Economias, 2016). Em segundo lugar, na dimensão externa, devemos estabelecer relações com a comunidade: criação de emprego e/ou criação de valor para o grupo social, através da realização de ações de carácter social, como, por exemplo, uma caminhada solidária, onde os fundos angariados serão direcionados para uma causa previamente definida.

Em suma, o tema da responsabilidade social está ligado constantemente às preocupações com o meio ambiente e com o tipo de ações ou apoios que as empresas promovem ou disponibilizam respetivamente, para os vários intervenientes. No entanto, o conceito vai muito para além disso, pois pode constituir um contributo positivo para atingir o objectivo de tornar a economia europeia, baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social (Economias, 2016).

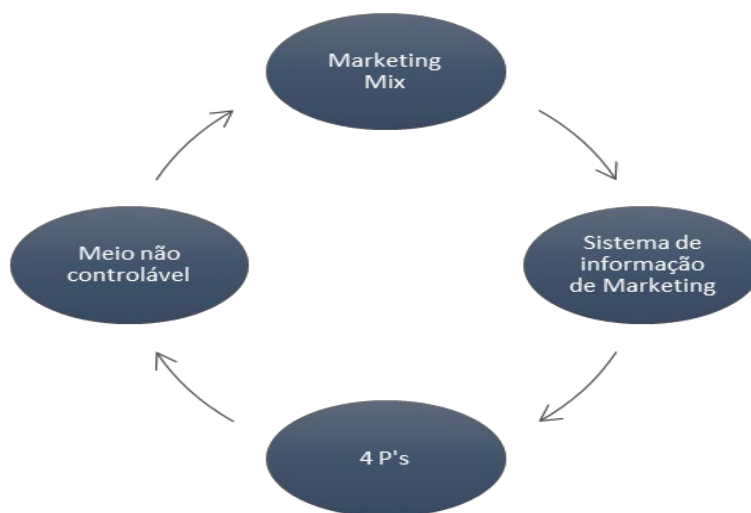
2.2. Marketing e responsabilidade social

Kotler definiu marketing como *“o processo social e de gestão pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e querem através da criação e troca de produtos e valores com outros”* (Kotler, 2005, p. 220). Desta forma, marketing consiste na identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes. É um processo que requer uma previsão e análise da procura, de promoções de venda, deve assegurar que a qualidade, disponibilidade e o preço satisfazem as necessidades do mercado e, focar também no serviço pós-venda.

El Ansary, em 1974, foi um dos primeiros autores a incluir a responsabilidade social no marketing mix. Propôs um modelo em que se observa que os produtos de uma empresa afetam e são afetados pela sociedade em geral, não somente pelo seu consumidor final. Idealizou então a relação apresentada na Figura 2.

Nesta figura é apresentado como primeiro círculo, o centro do marketing mix, onde são relacionadas as necessidades e desejos dos consumidores com os interesses sociais e recursos da sociedade. Por conseguinte, é apresentado o segundo círculo que consiste nos sistemas de informação de marketing que transmitem as informações dos consumidores para as empresas e também dentro da mesma. Um terceiro círculo, que inclui os elementos do mix como produto, preço, comunicação e canais de distribuição e todos os programas destes elementos. Por último, o quarto círculo, o meio não controlável, que são todo o tipo de ocorrências que uma empresa fica impossibilitada de controlar e, por conseguinte, provocam alterações no mercado (El Ansary, 2005, p. 304).

Figura 2. Gráfico explicativo do modelo apresentado por El Ansary



Fonte: elaboração própria

Hoje em dia, as organizações começam a ter uma maior consciência da elevada importância da responsabilidade social e do impacto que esta tem numa posição de diferenciação no mercado. Facilmente encontramos vários tipos de ações, por parte das relações públicas, de defesa do ambiente, campanhas de solidariedade social, entre outras. Por vezes as empresas não idealizam a questão da responsabilidade social como obrigação ética ou moral mas como algo para sobressair no mercado. Porém o pensamento correto é o de que as empresas têm de realizar estratégias de responsabilidade social porque esse é o seu dever, é o seu papel na sociedade e não como algo para aumentar os seus lucros. “*A gestão da Responsabilidade Social, por meio das Relações Públicas, gera nos públicos envolvidos, atitudes que propiciam um significativo retorno social, representado por benefícios de diversas ordens. Benefícios tais como: o fortalecimento do conceito favorável em relação aos seus públicos de interesse, a potencialização da marca, a lealdade dos clientes já existentes e conquista de novos, uma maior divulgação na mídia, a obtenção de reconhecimento público, o aumento da autoestima e da motivação dos funcionários e colaboradores*” (Chemello, 2002). A comunicação em marketing, mais concretamente as relações públicas, são o elemento fundamental para as organizações conseguirem alcançar um lugar de destaque no mercado através de estratégias de responsabilidade social.

2.3. A RTP

A RTP é uma entidade pública de divulgação de conteúdos audiovisuais. Esta empresa começou a partilhar conteúdos na rádio no ano de 1935 e na televisão no ano de 1957. Tem, assim, uma longa e incomparável história, com 80 anos de rádio, 58 de Televisão e 17 de online (sites e redes sociais) representando, perfeitamente, a tradição portuguesa na comunicação social. É pioneira na área das novas tecnologias, apresentando uma oferta multiplataforma cada vez maior e mais diversificada. Valores como a experiência, o know-how, a qualidade, a inovação, a responsabilidade, a seriedade, a confiança, a competência e o profissionalismo permitem a satisfação das necessidades do público, que são cada vez mais exigentes (RTP, 2018a).

A Rádio e Televisão de Portugal distingue-se pela qualidade e diversidade dos conteúdos que cria e que transmite ao seu público, conseguindo chegar a todos os segmentos da população, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento social, cultural e económico do país. Conta com oito canais televisivos e sete canais de rádio, garantido assim a referida diversificação de conteúdos e cobertura de todas as áreas. A missão da RTP é prestar um serviço público disponibilizando um alargado leque de conteúdos, informativos, culturais, infantis, desportivos, entre outros que chegue a toda a população portuguesa, e não só. Esta organização aposta estrategicamente na comunicação das suas marcas e produtos, com o objectivo de estabelecer uma melhor ligação entre si e os portugueses. “Sempre ligados” é a assinatura da RTP e transmite a intenção de ligar as pessoas e o mundo. *“A missão e objectivos são fixados na Lei e no Contrato de Concessão do Serviço Público de Rádio e de Televisão. As políticas da Empresa são estabelecidas pelo Conselho de Administração, em linha com os objectivos fixados e as orientações transmitidas pelo Conselho Geral Independente”* (RTP, 2018, b).

Relativamente ao *site* da RTP é possível afirmar que é um dos mais consultados em Portugal, sendo uma ferramenta com uma vasta oferta de funcionalidades. A presença nas redes sociais também é um fator importantíssimo para a criação de valor para o público- alvo e indispensável nos dias de hoje. O que muitos portugueses desconhecem é que a RTP possui um dos maiores conjuntos museológicos de rádio e televisão da Europa, que contém mais de 5.000 peças de rádio e de televisão (RTP, 2014).

O cuidado e atenção que a RTP dedicam à sociedade leva a mesma a integrar na sua equipa dois técnicos, cuja responsabilidade é a de avaliar os conteúdos emitidos por todas as fracções da empresa e a avaliação dos colaboradores, tendo em vista a melhoria contínua. Estes profissionais são denominados por Provedores do Ouvinte e do Telespectador. A grande missão dos Provedores é garantir a proximidade entre a empresa e o público, assegurando que o feedback do público é sempre tido em conta na produção de conteúdos (RTP, 2014).

2.4. A responsabilidade social e a RTP

Em relação à responsabilidade social na televisão, a RTP tem como orientações assegurar a diversidade e a integração, disponibilizando e promovendo conteúdos de maneira a que pessoas com mais necessidades consigam alcançar e usufruir dos mesmos, sensibilizar a sociedade através da divulgação de temas como a ação social e ambiental na sua programação e transparecer as preocupações da sociedade (RTP, 2014).

Os conteúdos desenvolvidos e emitidos pela RTP são rigorosamente acompanhados em todo o seu processo de modo a garantirem a qualidade dos seus produtos e serviços. Esses conteúdos são maioritariamente de origem portuguesa e têm como intervenientes os Meios de Produção internos da RTP e fornecedores externos (RTP, 2014).

Tendo a RTP a responsabilidade de demonstrar o papel do serviço público, opta por incluir os temas da sustentabilidade nos seus conteúdos de modo a consciencializar o seu público- alvo. Desta forma, toda a cadeia pela qual passa o processo de criação, desenvolvimentos e produção tem a preocupação de informar e alertar a sociedade (ver Figura 3, RTP, 2014).

Figura 3. Cadeia de responsabilidade pelo cumprimento do serviço-público



Fonte: elaboração própria

Relativamente à rádio, em 2012 foi criada uma Editoria de Sociedade que tem jornalistas especializados em diversas áreas e estão responsáveis pelo tratamento da informação e divulgação dos diferentes temas. Para complementar a promoção dessas temáticas, a Direção de Informação cria conferências e debates com a parceria das Universidades. Com isto, através das diferentes plataformas (rádio, fóruns ou inscrição nos eventos) há a possibilidade de todos os ouvintes participarem e darem a sua opinião (RTP, 2014).

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Quais os projectos desenvolvidos pela RTP no âmbito da Responsabilidade Social?*

A RTP está constantemente associada a causas e projetos relacionadas com o apoio social, os direitos humanos, a saúde, a cultura e o ambiente, divulgando não só em antena como também nos seus programas televisivos. A empresa continua a desenvolver a cidadania corporativa, sendo uma referência na responsabilidade social.

Em 2012, foi criada a marca RTP +, com o intuito de envolver todos os projetos de cariz social da RTP e reverter a angariação de fundos em causas solidárias. Como por exemplo, em 2014, houve um foco na educação infantil (nos programas “Prémios Lúmen”), na saúde (Maratona da Saúde), na deficiência (Pirilampo Mágico) e na pobreza infantil (Toca a Todos), entre outros.

Para além da RTP +, a RTP conta com participação da rubrica “Minuto Verde” no programa “Bom Dia Portugal”, que está ao encargo da organização ambientalista Quercus. Em 2014, surgiu o portal Ensina RTP, que tem como objetivo exibir conteúdos destinados aos alunos do ensino básico e secundário. Desta forma, tanto os alunos como os professores conseguem ter um acesso fácil e gratuito a conteúdos de conhecimento, de vídeo e áudio, permitindo que até um público mais limitado consiga aprender. Para além disso, um considerável número de acessos ao portal provém do estrangeiro, sejam portugueses ou tenham como idioma principal a língua portuguesa. Nesse ano, foi também lançado o RTP arquivo, com a finalidade de haver um portal que contivesse todos os conteúdos de interesse público da RTP existentes desde 1957 (televisão) e 1937 (rádio) até à atualidade.

Pergunta 2. *Qual o posicionamento da RTP e de que forma as actividades desenvolvidas no âmbito da responsabilidade social afetam a sua notoriedade?*

O posicionamento adotado pela RTP é o de se estabelecer como o maior difusor de conteúdos diversificados, através das diferentes plataformas, dirigidos a todos os públicos, sem nunca descurar da sua missão de serviço público. A empresa procura ser uma alternativa aos canais privados de sinal aberto, sendo a sua concorrência a SIC e a TVI.

Ao contrário destes canais a RTP vê os espectadores, não como consumidores mas sim como cidadãos.

Tal como foi referido no decorrer do presente estudo de caso, a RTP é uma empresa que dedica muita atenção à questão da responsabilidade social e por isso os seus conteúdos são estudados e preparados com o objectivo de contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Trata-se de uma empresa com cariz social e trabalha constantemente para não perder essa identidade. Prefere apostar em programações de conteúdo social e educativo em detrimento das audiências que programas menos lúdicos e mais generalistas conferem. Comercialmente falando, a programação oferecida pela RTP, tanto a nível da televisão como ao nível da rádio, não é tão procurada como a oferecida pelos demais canais de sinal aberto, porém a notoriedade da RTP não é afetada por este facto. A RTP foi novamente eleita em 2018 a estação de televisão em que os portugueses mais confiam e é esse estatuto que, ao desenvolver programas socialmente responsáveis, a RTP procura manter.

Pergunta 3. *Quais as estratégias de marketing estabelecidas pela RTP?*

Como já foi referido a RTP é a maior empresa de media em Portugal, e sendo uma entidade pública tem a responsabilidade acrescida de transmitir conteúdos transversais, diversificados e inovadores que contribuam para informar, entreter e educar. Como marca, os grandes objectivos da RTP são: criar a perceção de relevância e indispensabilidade dos serviços público oferecidos, promovendo a sua imagem sólida. É também objectivo o de reforçar o posicionamento da RTP+ como a marca solidária por excelência.

Posto isto, analisando o plano de marketing e de comunicação da RTP podemos identificar as actividades a desenvolver para alcançar os objectivos referidos. Estas actividades passam então por desenvolver campanhas para cada marca da RTP e criar pontos de contacto com o consumidor de forma a levar a marca até aos mesmos. É também fundamental associar a marca RTP aos grandes eventos nacionais, apostando em patrocínios e representações. Apostou-se também na materialização da marca com o lançamento de novos produtos físicos como os livros RTP e a venda de merchandising dos conteúdos distribuídos. A RTP pretende também publicitar os seus produtos, não só durante os intervalos dos programas televisivos e de rádio, mas também através de espaços externos, como outdoors e anúncios em revistas e jornais. É necessário também desenvolver a imagem da marca internamente, apostando nos

trabalhadores e colaboradores como embaixadores da RTP. Para isso importa aperfeiçoar o Serviço Profissional de Atendimento, desenvolver a identidade gráfica da marca para que esta demonstre transparência, rigor e a, sempre presente, preocupação social e ambiental. A RTP desenvolve também parcerias estratégicas com diversas instituições dos mais variados sectores: arte e cultura, ciências, economia, sociais, entre outras. Por forma a saber se as campanhas e conteúdos divulgados estão em concordância com as necessidades e expectativas dos consumidores, a RTP tem de levar a cabo análises de mercado e de audiências e proceder à sua análise. Para isso serão desenvolvidos indicadores e estudos de mercado que permita, medir o nível de relevância dos conteúdos, alinhando estes também com a UER/EBU (União Europeia de Rádio e Televisão). Os resultados apurados nos diversos estudos de mercado e de audiências devem ser divulgados como reforço da marca. Internamente é fundamental assegurar o fluxo de reporte diário dos resultados da RTP nas diferentes plataformas e desenvolver novos modelos de reporte que tornem mais fácil e célere o tratamento das informações recolhidas referentes às audiências.

É de referir que em 2018 a RTP recebeu o prémio vencedor na categoria de Televisão- Media dos prémios Marketeer. Estes premeiam o que de melhor se faz nas áreas do Marketing e Comunicação em Portugal.

4. Conclusões

Podemos concluir que a responsabilidade social nas empresas é um assunto bastante relevante e que ocupa uma importância cada vez maior na nossa sociedade. As empresas ganham mais valor ao serem socialmente responsáveis, contribuindo cada vez mais para um “mundo melhor”. A responsabilidade social é, portanto, um conceito que está ligado a preocupações como o meio ambiente ou com a sociedade no geral, por exemplo, pessoas desfavorecidas. No entanto, pela perspectiva do marketing, a responsabilidade social pode ser vista como uma estratégia para a empresa atingir mais facilmente os seus objectivos e melhorar a sua imagem perante o seu público. Em relação ao papel da Rádio e Televisão de Portugal, podemos concluir que a mesma tem um grande envolvimento a nível da ação social e ambiental, desde apresentar plataformas com o objetivo de incluir e ajudar toda a sociedade até às angariações de fundos para diversas causas, utilizando a televisão e a rádio como principais fontes de divulgação. Para além disso, disponibiliza um fácil acesso à informação da empresa e dos seus projetos, demonstrando uma grande transparência que aumenta a confiança da comunidade relativamente a esta empresa.

Bibliografia

- Chemello, T. (2002). *O profissional de Relações Públicas actuando no terceiro sector*. Consultado em 30 de maio de 2011, em <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais01/0023.htm>.
- Dicionário de Marketing (1 vol.) (2005). Porto: Edições IPAM.
- Economias (2016). *Como criar um espírito de equipa no trabalho*. Lisboa, Portugal. Consultado em outubro de 2018, de <https://www.economias.pt/como-criar-um-espirito-de-equipa-no-trabalho/>.
- El Ansary (1974). Responsabilidade Social de Marketing em C. Alves, & S. Bandeira (Ed.), *Dicionário de Marketing* (Vol. 1, pp. 304-305). Porto: Edições IPAM.
- EUROPEIAS, C. (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas, Bélgica: COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS. consultado a 15 de outubro de 2018, de http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf.
- Faustino, P. (2007). *Ética e Responsabilidade Social dos Media*. Porto: Media XXI.
- Holmes, R., & Watts, P. (2000). *Corporate Social Responsibility: making good business Sense*. World Business Council for sustainable Development. Geneva: World Business Council for sustainable Development.
- Kotler, P. (2018). Marketing In C. Alves, & S. Bandeira (Ed.), *Dicionário de Marketing* (Vol. 1, pp. 220). Porto: Edições IPAM..
- Nogueira, S. (2011). *A Responsabilidade Social na estratégia de marketing e comunicação das organizações: o caso Unicer* (Dissertação de Mestrado Integrado). Consultado em outubro de 2018, via RepositóriUM, em http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18105?fbclid=IwAR1WkvJk7HD-X3WKpjRbq-fDy1I1lyp_XquDnggFpnZe9FnTVQD2NXyo-UE.

RTP (2014). *RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2014. RÁDIO E TELEVISÃO DE PORTUGAL SA.* Lisboa: RTP. Consultado em outubro de 2018, de http://media.rtp.pt/empresa/wpcontent/uploads/sites/31/2015/07/RelatorioSustentabilidade2014_2602.pdf.

RTP (2018a). *História*. Consultado em outubro de 2018, de <http://media.rtp.pt/empresa/rtp/historia/>.

RTP (2018b). *Missão*. consultado em outubro de 2018, de <http://media.rtp.pt/empresa/rtp/missao/>.

ACCIONES DE MARKETING SOCIAL CORPORATIVO DE LA EMPRESA NESTLÉ S.A.

Dolores Gallardo Vázquez (*Universidad de Extremadura, España*)

Ángela María Castuera Díaz

Luis Enrique Valdez Juárez (*Instituto Tecnológico de Sonora, México*)

Resumen:

El trabajo aborda un estudio de caso de Nestlé, empresa alimentaria de referencia internacional que cuenta con 150 años de historia que, desde sus inicios en 1867, se ha caracterizado por tener un firme compromiso con la nutrición alimentaria y mejora de la calidad de vida de las personas. Se aborda el análisis de los programas que la empresa desarrolla e incide en sus campañas nutricionales, en materia de nutrición y salud, enmarcados en el marketing social y con causa. Asimismo, se analizará su contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas, mostrando aspectos que han caracterizado a las campañas de difusión de Nestlé. Para ello, se sigue una estrategia basada en actitudes y compromisos, que la empresa comparte abiertamente en los medios online, con el fin de dar respuesta a necesidades sociales y que le han permitido diferenciarse y mantener su liderazgo. La metodología seguida ha sido cualitativa, basada en el estudio de caso (Yin 1994). Los resultados aportan significativas campañas en pro de una nutrición saludable, a la vez que se comparte el conocimiento en materia nutricional.

Abstract:

The work addresses a case study of Nestlé, an international reference food company with 150 years of history that, since its inception in 1867, has been characterized by a firm commitment to food nutrition and improvement of the quality of life of people. The analysis of the programs that the company develops and affects its nutritional campaigns, in nutrition and health, framed in social marketing and with cause is addressed. Likewise, their contribution to the improvement of the quality of life of the people will be analyzed, showing aspects that have characterized Nestlé's dissemination campaigns. Following a strategy based on attitudes and commitments, which the company shares openly in online media, to respond to social needs and that have allowed it to differentiate and maintain its leadership. The methodology followed has been qualitative, based on the case study (Yin 1994). The results contribute significant campaigns in favour of a healthy nutrition, at the same time that the knowledge in nutritional matter is shared.

1. Introducción

Actualmente nos encontramos inmersos en una sociedad al frente de enormes desafíos, que tienen que ver con problemas sociales, económicos y ambientales, en los que cada vez más las empresas fomentan sus estrategias hacia la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)¹ (Comisión europea, 2001).

Entre los problemas destacados existe una creciente preocupación por aspectos relacionados con los hábitos saludables, obesidad infantil, buena alimentación y nutrición. Junto a ello, se evidencia la necesidad de encontrar formas de comunicación más cercanas y efectivas con los grupos de interés, mediante el desarrollo de estrategias empresariales basadas en las actitudes y comportamientos de aquéllos, para dar respuesta a necesidades sociales de muy diversa índole- Marketing Social- (Araque y Montero, 2009). Dicha estrategia, conocida también como Marketing con Causa (Buil, Melero, y Montaner, 2012) trata de llevar a cabo iniciativas de marketing dirigidas a obras sociales concretas para atraer al público objetivo, contribuyendo a la mejora de la sociedad de una manera sostenible (Muñoz, 2001; Lee y Kotler, 2016).

Dichas acciones mencionadas justifican que las empresas, sobre todo las de carácter internacional, como es el caso de Nestlé S.A, lleven a cabo acciones de RSE en su identidad, integrando en su estrategia de marketing acciones socialmente responsables para aportar un beneficio a la sociedad (Schwalb, 2009). Dentro de las actividades que conducen al marketing social, se destacan: la aplicación de códigos de conductas y principios corporativos, basados en el compromiso, calidad, gestión responsable y concienciación social, a través de la creación de valor compartido para la mejora de las condiciones sociales y a su vez incrementar la competitividad para lograr una diferenciación en sus productos (Porter y Kramer, 2011) y “diferenciarse entre sí, por sus valores” (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2012:11; Felipe y Fabian, 2012: 204) frente a la principal competencia.

En este contexto, es objetivo en el presente capítulo profundizar en el estudio de las acciones de marketing social en materia de nutrición y salud llevadas a cabo por la empresa Nestlé S. A. y analizar su contribución a la mejora de la calidad de vida de las personas. Asimismo, mostrar los aspectos que han caracterizado a las diferentes campañas de información sobre alimentación saludable que han tenido difusión en los medios online y repercusión en su trayectoria.

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Nestlé (España)



Fuente: [<https://empresa.nestle.es/es/>], a fecha 09/11/2018

¹ También denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

2. Desarrollo del caso

Es objetivo del presente epígrafe conocer brevemente la trayectoria de Nestlé S.A. y su cultura empresarial basada en la preocupación por la sociedad. Asimismo, se plantea la visión de la empresa, compromisos responsables, desarrollo de actividades e iniciativas, tanto educativos como de terapia, relacionadas con los hábitos nutricionales y estilos de vida saludables.

2.1. Historia de la compañía e hitos basados en el marketing social de la nutrición y salud

Nestlé fue fundada en Vevey (Suiza) en 1867 por Henri Nestlé, innovador con firme compromiso y preocupación por los problemas en materia de nutrición y salud, motivos impulsores que dieron lugar a la apertura de la primera fábrica, para producir harina lacteada infantil que aportara todos los nutrientes necesarios de la leche materna a los prematuros para paliar la desnutrición y mortalidad infantil de la época.

En 1874, como consecuencia de la avanzada edad de su fundador, la compañía cambia de dueño al Grupo Callier-fábrica pionera de chocolate- constituyéndose como Nestlé S.A., conservando toda la esencia, cultura y patente de su fundador. Desde sus comienzos, Nestlé ha destinado enormes esfuerzos a la investigación y desarrollo hacia el sector de la nutrición, salud y bienestar, con objeto de paliar necesidades y explotar nuevos productos aportando un valor diferencial.

Hasta el año 1905 la empresa no logra penetrar en el mercado español desarrollando una estrategia de diversificación en el campo de la alimentación y nutrición a nivel mundial mediante la puesta en el mercado de productos alimenticios que lograban mejorar la calidad de vida, satisfaciendo necesidades sociales a diferentes segmentos poblacionales.

Los periodos de la primera y segunda guerra mundial juegan un papel fundamental para la compañía, etapas en las que apuesta por crear productos innovadores para luchar contra la escasez de alimentos y las limitaciones productivas surgidas en los periodos de guerra y postguerra. Así pues, entre 1910-1922 la empresa crea la leche condensada La Lechera (1910), leche en polvo infantil Pelargón (1916), café soluble (1922) y las sopas deshidratadas Maggi (1947) para luchar contra la hambruna ocasionada por el segundo periodo bélico.

El periodo de los años 50 y 60 se caracterizó por la apuesta por los caldos y condimentos (1954) y alimentos congelados Findus (1960). La década de los años 70 la compañía apuesta por facilitar la preparación de alimentos en poco tiempo que conserven todas las propiedades y nutrientes. Junto a productos alimenticios para niños, destacando, tarritos Nestlé (1970), papillas Nidina, leches junior vitaminadas y café con cereales Eko (1971). Asimismo, en dicho periodo la empresa se convierte en accionista minoritario de la firma L'Oreal y Alcon Laboratories (1977), etapa en la que comenzó su gran apuesta hacia el sector de la nutrición, salud y bienestar.

Los años 80 y 90 se caracterizaron por la apuesta en el campo de la alimentación para animales, destacando en dicho periodo la producción de cereales para desayunos saludables Fitness (1991).

Desde el año 2000 hasta la actualidad, la compañía ha llevado un fuerte compromiso y liderazgo en materia de salud y bienestar. Comenzó en el año 2002 con una fuerte expansión y penetración en el mercado europeo y español de agua mineral, con la marca Aquarel (2002). Seguidamente, en 2006, la empresa adquiere la división de nutrición médica de la farmacéutica Novartis y crea en 2009 el Foro sobre Creación de Valor Compartido, para tratar anualmente problemas mundiales en el ámbito nutricional. Asimismo, en 2011 la compañía afianza aún más su interés, con la creación de la –Fundación Health Sciencie- y el –Institute of Health Sciencies- para la investigación de productos nutricionales e investigación clínica. De este modo la empresa manifiesta su fuerte compromiso y propósito a “contribuir a la sociedad para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable a nivel global” según indica su presidente Peter Brabeck-Letmathe (2016:2) mediante el liderazgo en nutrición infantil y continuas investigaciones en nutrición clínica y propuesta “Good Food, Good Life” (Principios Corporativos Nestlé, 2010 p:6) con objeto de concienciar y fomentar un estilo de vida basado en la alimentación saludable y equilibrada.

En definitiva, Nestlé en toda su trayectoria, se ha caracterizado por ir consolidándose por su firme compromiso basado en el bienestar y mejora de la calidad de vida, mediante la creación de innovadores productos de valor nutritivo dirigidos a diversos segmentos (infantes, jóvenes y mayores), así como la

integración de la empresa en el sector de la nutrición clínica para ofrecer una alimentación variada y equilibrada para contribuir a un futuro más saludable.

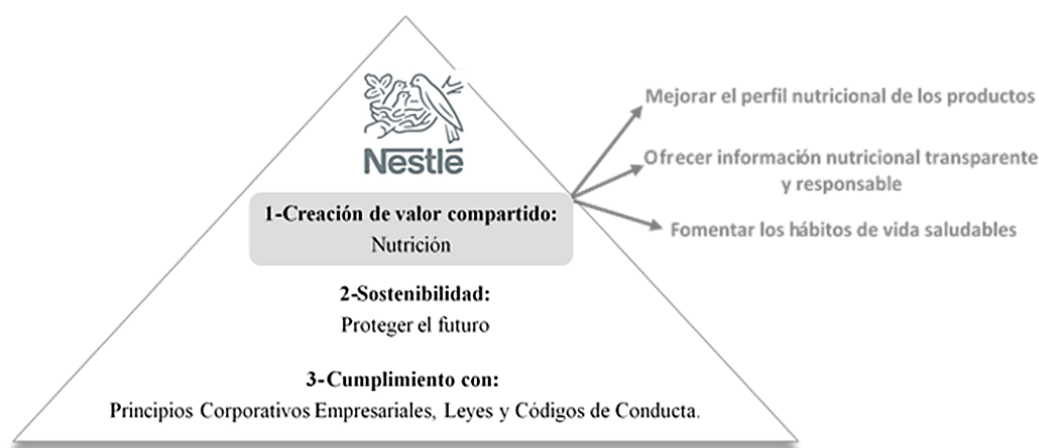
2.2. Estrategia del negocio y actividades de la compañía

Una vez conocido el origen y la trayectoria de la empresa en el ámbito internacional y nacional, es objetivo analizar su estrategia de negocio, mediante el análisis de sus acciones, compromisos nutricionales, desarrollo de programas y actuaciones en las que la misma centra su atención en materia de marketing social nutricional.

Compromisos responsables de Nestlé

Desde sus inicios en 1866 y a lo largo de sus 150 años de existencia, la empresa ha mantenido un compromiso social que supuso la revolución en la alimentación infantil para luchar con la desnutrición. La empresa ha continuado alcanzando objetivos de desarrollo sostenible que se materializan en su código ético (Informe sobre valor compartido, 2016), inclusión de principios corporativos empresariales (2010) y la implementación de compromisos nutricionales relacionados con los productos, la información nutricional transparente en los mismos y la educación en el ámbito nutricional.

Figura 2. Compromisos responsables, nutricionales y de creación de valor enmarcados en el ámbito nutricional



Fuente: elaboración propia a partir de los principios corporativos empresariales de Nestlé (2010) y compromisos nutricionales (2018)

La empresa desarrolla los siguientes compromisos en materia de nutrición que promueve en su página web corporativa (2018):

1. La promoción de una alimentación saludable orientada en los mil primeros días del bebé. Para ello la empresa ofrece productos con tecnología avanzada cuando no es posible la lactancia materna.
2. Mejorar el contenido nutricional de los productos, mediante la reducción de grasas saturadas, azúcares y sal y eliminación de grasas procedentes de procesos industriales de todos los productos Nestlé, tanto para infantiles como para adultos.
3. Ofrecer soluciones nutricionales para necesidades específicas en todas las etapas de la vida, mediante el impulso de la investigación en ingredientes y tecnologías alternativas.
4. Proporcionar consejos e información nutricional completa y transparente para fomentar una dieta equilibrada promoviendo el consumo responsable.

5. Llevar a cabo una publicidad responsable en productos infantiles, mediante la adhesión voluntaria a los códigos de autorregulación publicitaria y la comercialización de sustitutivos de la leche materna (Financial Times Stock Exchange Ethical Index)².

6. Impulso de programas de educación en nutrición para promover el ejercicio físico y hábitos de una vida saludable mediante herramientas prácticas, basadas en la evidencia científica y la planificación de menús semanales saludables elaborados por expertos, así como su difusión en los colegios.

7. Investigación nutricional y promoción de la divulgación científica entre los profesionales de la salud, mediante la participación continuada en congresos, formación para profesionales de la salud, elaboración de material educativo a profesionales y aportando herramientas de diagnóstico nutricionales y de soporte nutricional a nivel pediátrico y de adultos.

Actividades y programas que la empresa desarrolla en materia de nutrición, alimentación saludable y salud.

Nestlé ofrece mediante los medios online, concretamente en su web corporativa, diversas tipologías de programas concretos en el ámbito de la nutrición y salud en los que contribuyen a aportar asesoramiento e información relativa a mejorar los hábitos nutricionales para contribuir a una vida saludable.

Figura 3. Programas Nestlé. Nutrición, salud y bienestar



Fuente: [<https://empresa.nestle.es/es/nutricion-salud-bienestar>], a fecha 09/11/2018

Para el desarrollo de los mismos la empresa cuenta con el *Observatorio Nestlé*³ dedicado a estudiar los hábitos nutricionales y estilos de vida de las familias, para detectar nuevas tendencias y necesidades. Asimismo, cuenta con *centros de investigación privada*⁴ en materia de I+D dedicada a la nutrición.

La empresa desarrolla programas y campañas teniendo en cuenta las zonas geográficas donde la compañía se encuentra presente, empleando un marketing directo enmarcado en un problema social concreto. Entre los destacables en materia de nutrición la compañía desarrolla los siguientes que se exponen a continuación:

Programas educativos de nutrición, dirigidos a familias con hijos para asesorarles en materia de nutrición infantil. Destacan dos programas principales:

- *Programa educativo de asesoramiento en 1000 primeros días de tu bebé*, para conocer las aptitudes sobre la alimentación en los primeros días de vida.

- *Programa Nutri platos*, caracterizado por fomentar de manera didáctica la alimentación equilibrada y saludable de una manera visual y divertida para niños entre 4 a 12 años. Al mismo tiempo, contribuye al aprendizaje de las propiedades nutricionales de diferentes alimentos, así como incorpora un test nutricional para conocer los aportes nutricionales que necesitan los infantiles.

² Denominado FTSE4GOOD, es el índice de inversión en valores éticos, conocido también como el índice de sostenibilidad y que mide una gama de criterios de responsabilidad social corporativa.

³ Observatorio propio de la compañía. Último observatorio celebrado, con motivo del día de la nutrición, el 24 de mayo de 2017 en Esplugues de Llobregat para concienciar y tratar el problema de la obesidad infantil. Resultados publicados en el IV observatorio Nestlé sobre Hábitos Nutricionales y Estilos de Vida de las Familias. Más información en: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/iv-observatorio-nestle>.

⁴ La empresa cuenta con una red privada en I+D en nutrición y alimentación: Nestlé Research Center, Nestlé Institute of Health Sciences y Nestlé Nutrición Institute. Más información en: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/investigacion-y-desarrollo>.

Programas de asesoramiento en alimentación saludable, dirigidos a jóvenes y mayores para ayudarles a planificar menús, recetas y aportándoles consejos prácticos para seguir una alimentación equilibrada y saludable, ofreciéndoles tres herramientas diferenciales en su web corporativa:

- *Nestlé Menú Planner*, es una herramienta interactiva que permite personalizar y planificar los menús semanales de manera equilibrada.
- *Nestlé Cocina*, herramienta on line y APP que ofrece recetarios anuales, colecciones y recetas sin gluten, aportando ingredientes, información nutricional y elaboración de una manera sencilla.
- *A gusto con la vida*, es una sección informativa centrada únicamente en aportar consejos relacionados con la alimentación, nutrición y hábitos saludables y actividad física.

Es destacable reseñar que la empresa utiliza los medios online como canal de comunicación con su público objetivo, actuando como un agente informativo a favor de mejorar la calidad de vida, mediante el aporte de herramientas y programas nutricionales.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Una vez conocida la trayectoria de Nestlé S.A, el desarrollo de su visión, acciones y programas nutricionales y ambiciones que plantea en la materia, procedemos a argumentar y discutir los siguientes interrogantes sobre las actuaciones de la empresa objeto de estudio.

Cuestión 1. *¿Emplea realmente la empresa un marketing social?, ¿crea valor compartido? Apreciaciones desde el punto de vista de sus acciones y programas desarrollados en materia de nutrición y salud.*

De acuerdo con Muñoz (2001) y Lee y Kotler (2016), el marketing social está enfocado a mejorar la calidad de vida del ser humano, convirtiéndose este hecho en el principal objetivo de la compañía. Así pues, en referencia a la historia, compromisos y desarrollo de actividades que lleva a cabo Nestlé, se considera que la empresa cuenta con aspectos que se enmarcan dentro del marketing social, al presentarse como una empresa preocupada por la nutrición, la obesidad infantil, el bienestar y la vida saludable de las familias, ofreciendo programas dirigidos a las mismas, mediante la investigación clínica, herramientas digitales (APP) para implementar hábitos saludables ofreciendo menús nutricionales de fácil elaboración, así como la realización de jornadas informativas anuales para aportar datos y tratar resultados obtenidos sobre la obesidad y nutrición infantil (Observatorio Nestlé, 2017).

En este sentido, puede entenderse que la empresa promueve su política de RSE por medio de las acciones de marketing al tener en cuenta los intereses y preocupaciones de la sociedad incorporando iniciativas y programas con fines socialmente responsables en el área de la nutrición, mediante la implementación de sus compromisos nutricionales, investigación en productos nutritivos para la salud y el desarrollo de programas que pone a disposición en sus medios online, para lograr la satisfacción de su público objetivo, mejorar la calidad de vida y concienciación de la sociedad. Se entiende de esta forma que la empresa emplea el marketing social como una parte de su estrategia de RSE.

Cuestión 2. *¿Puede considerarse que Nestlé emplea los programas nutricionales como estrategia promocional, o realmente como estrategia de marketing con causa?*

La empresa apuesta y puede considerarse que tiene una implicación positiva con acciones de RSE que refleja en sus códigos de conducta (2007), los principios de valor compartido (2010) y el desarrollo de sus compromisos nutricionales (2010) encaminados a tratar problemáticas sociales, entre las que destacan la nutrición y la salud dirigidos a sus grupos de interés.

Asimismo, aporta contribuciones específicas en materia de investigación nutricional y participa junto a entidades sin ánimo de lucro (Cruz Roja, Bancos de Alimentos y la fundación Finestrelles) en la elaboración de comidas saludables por menos de un euro.

Teniendo en cuenta los hechos anteriores puede considerarse que Nestlé emplea los programas nutricionales como una herramienta enmarcada en el marketing con causa, para contribuir a contrarrestar problemas sociales actuales enmarcados en la nutrición y hábitos de vida saludable que tanto afecta a los países desarrollados. De esta manera se contribuye a mejorar la calidad de vida y a su vez a mejorar los beneficios de la empresa.

Cuestión 3. *¿Cuáles son los objetivos del marketing social de Nestlé?*

Analizando la tipología de programas que la empresa desarrolla, de acuerdo con los autores Kotler y Roberto (1992), puede concluirse que la empresa desarrolla una estrategia de marketing social con tres objetivos principales. En primer lugar, tiene como finalidad ofrecer y proporcionar información educativa que despierte un interés a las familias (Kotler y Roberto, 1992; Toro, 2010) mediante la puesta en marcha de programas formativos nutricionales (programa Nutriplatos) y la web corporativa bajo el lema “A gusto con la vida”, donde la empresa pone a disposición del usuario consejos en materia de nutrición, actividad física, alimentación y hábitos saludables.

En segundo lugar, puede entenderse que pretende estimular acciones beneficiosas para la sociedad a través de la realización de campañas colaborativas de comidas saludables que ha ofrecido junto a otras organizaciones sin ánimo de lucro (Cruz Roja y Banco de Alimentos) para llegar a los más desfavorecidos.

En tercer lugar, puede considerarse que los programas infantiles Nutriplatos, la herramienta Menú Planner y la APP de recetas saludables, tienen como finalidad modificar las actitudes (Kotler y Roberto, 1992; Toro, 2010) tratando de ayudar e inducir a las personas a cambiar sus hábitos alimentarios para la mejora en una dieta equilibrada y nutritiva.

En definitiva, puede concluirse que la empresa escenifica su contribución al marketing social mediante la investigación y desarrollo en áreas de la nutrición y la salud, ofreciendo nuevos productos que contribuyen a atender necesidades no atendidas en la sociedad y mediante la implementación de programas de carácter informativo, a través de los medios online, basados en el estímulo de acciones beneficiosas y cambios de actitudes, que contribuyan a mejorar los hábitos de la sociedad hacia estilos de vida más nutricionales y saludables.

4. Conclusiones

Nestlé se ha convertido en un grupo innovador en el sector de la alimentación y socialmente responsable a nivel mundial que opera en ciento noventa y un países, cuenta con cuatrocientas diez fábricas, trescientos veintiocho mil empleados y dispone de cuarenta centros de investigación en cuatro continentes.

Desde sus comienzos en 1867 la compañía ha experimentado en su trayectoria, una fuerte transformación mediante la apuesta en la nutrición, salud y bienestar de la alimentación de la sociedad. Lo anterior, unido a la involucración y diálogo con todos sus grupos de interés, le ha permitido escalar posiciones y ser líder mundial en el sector. Las principales armas que han contribuido al crecimiento y competitividad de la compañía a lo largo de 150 años de historia, han sido la suma de sus esfuerzos en hacer frente a las preocupaciones sociales, en concreto en el ámbito de la nutrición y la salud mediante la investigación, desarrollo de productos innovadores y el desarrollo de programas educativos e informativos para concienciar y mejorar la calidad de vida de las personas, así como la de contribuir a un futuro más saludable y sostenible.

Puede deducirse que la empresa ha sabido diseñar un programa de marketing social que traslada con una clara misión, basada en la detección de necesidades en el ámbito nutricional contribuyendo al bienestar de la sociedad, mediante la promoción, educación y comunicación de sus programas educativos que actúan como instrumento beneficioso para cambiar las actitudes y comportamientos de la sociedad, así como concienciar y dirigir a la misma hacia el empleo de prácticas saludables.

Nestlé S.A. ha actuado como un agente de cambio que ha sabido responder a las demandas sociales, manteniendo en toda su trayectoria una cultura basada en valores responsables y sostenibles, mediante la creación de valor compartido, comunicación e involucración con todos sus grupos de interés, lo que le ha permitido ser referente y hacer historia a nivel mundial.

Es característico reseñar que Nestlé tiene un firme compromiso con la problemática social en el ámbito de la nutrición y salud, puesto que sigue ampliando sus iniciativas y retos para el año 2030 en materia nutricional, con el objetivo de que la industria alimentaria ejerza un papel centrado en seguir apoyando e inspirar a familias y niños a llevar estilos de vida más sanos, ofreciendo opciones de alimentos más sabrosos que contengan más micronutrientes y compartiendo su conocimiento en materia nutricional, junto al desarrollo de nuevas soluciones nutricionales. Los compromisos y valor compartido de la empresa en materia de nutrición y de salud, junto a su larga trayectoria de investigación en el campo de la

alimentación y los reconocimientos obtenidos en dicha materia confirman y justifican la preocupación de Nestlé por los problemas relacionados con los hábitos de alimentación de la sociedad española.

Concluido el caso nos podemos imaginar una dirección futura de la empresa en una línea similar a la enunciada, con toques innovadores que le permitan mantener el liderazgo y que a su vez le legitimen en el sector. Nestlé considera conveniente continuar con esta línea de nutrición y salud dado los importantes beneficios que de ella se pueden derivar y dadas las implicaciones sociales y humanas que ello conlleva, por lo que no puede olvidar seguir fortaleciendo estas iniciativas y estrategias con adecuadas campañas de marketing social. Nuestra opinión es que Nestlé es un claro ejemplo para otras organizaciones y así consideramos que ha quedado puesto de manifiesto con este caso.

En definitiva, la empresa debe seguir fortaleciendo su estrategia de marketing social en su gestión comunicacional para seguir fomentando la responsabilidad social creando conciencia y sensibilización a la ciudadanía con el objetivo de cambiar sus conductas hacia hábitos más saludables. Así también para tener una mayor influencia en la sociedad y seguir perseverando una imagen cercana y de reputación positiva en el sector de la alimentación.

Bibliografía

- Araque y Montero (2009). Enfoques de integración de la responsabilidad social de la empresa (RES) en el ámbito del marketing: Un estudio basado en casos. Cuadernos de CC.EE y E.E N° 56-57, pp. 61-91.
- Buil, I.; Melero, I y Montaner, T (2012). La estrategia de marketing con causa: Factores determinantes de su éxito. *Universia Business Review*, cuarto trimestre 2012.
- Comisión Europea (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- Compromisos Nutricionales de Nestlé (2018). Recuperado de: <https://www.nestle.es/10compromisos/> y <https://www.nestle.es/10compromisos/innovando-para-la-nutricion.aspx>.
- Felipe y Fabián (2012). Marketing Social: ¿un engaño especializado para la sociedad? *Revista de estudiantes de Administración de Empresas*, Número 5, 2012. ISSN electrónico 2357-3880.
- Kotler, P. & Kartajaya, H y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá D.C.: Lid Editorial.
- Kotler, P. y Roberto, E. (1992). *Marketing Social: Estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. ISBN: 84-7978-010-X.
- Lee N. y Kotler P. (2016). *Social Marketing, Changing Behaviors for Good (5ª Edition)*. United States of America. SAGE Publications, Inc.
- Muñoz, Y. (2001). *Mercadeo Social en Colombia*. (5ª Ed.). Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Nestlé (2018). Web oficial corporativa de Nestlé en España. Recuperado de: <http://empresa.nestle.es/es>.
- Nestlé en la Sociedad (2018). Compromisos y ambiciones para 2030. Recuperado de: <https://www.nestle.com/csv/individuals-families>.
- Nestlé Research Center, Nestlé Institute of Health Sciences y Nestlé Nutrición Institute (2018). I+D en Nutrición y Alimentación. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/investigacion-y-desarrollo>.
- Nutrición y Salud Nestlé (2018). Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/nutricion-salud-bienestar/investigacion-y-desarrollo>.
- Observatorio de Nestlé (2018). Hábitos Nutricionales y Estilos de vidas de las familias. Recuperado de: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/iv-observatorio-nestle>.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*. Enero-febrero 2011.
- Principios Corporativos Nestlé (2010). Recuperado de: <http://empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/principios-corporativos-empresariales-de-nestle.pdf>.
- Programa Educativo Nestlé Nutriplatos (2018). Recuperado de: <https://www.nutriplatonestle.es/>.
- Programa Educativo Nestlé, 1000 primeros días del bebé (2018). Recuperado de: <https://www.nestlebebe.es/todos-nuestros-consejos-para-los-1000-primeros-dias#>.
- Programa Nestlé A Gusto con la Vida- Menú Planner (2018). Recuperado de: <https://www.agustoconla vida.es/alimentacion-menu-planner>.

- Programa Nestlé Cocina (2018). Recuperado de: https://www.nestlecocina.es/recetas?gclid=EAIaIQobChMI9t6BycmU2QIVdDPTCh0naQiuEAAYASAAEgIvrvD_BwE.
- Schwalb, M. (2009). Un estudio de la valoración del consumidor limeño sobre la Responsabilidad Social del Marketing. Ed. Universidad de Deusto; San Sebastián, España.
- Toro, J.A (2010). Strategic communication for social advertising campaigns. Madrid Vol. 4, PP.169-190.
- Yin, R. (1994). *Case study research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ALZHEIMER PORTUGAL: DO RECONHECIMENTO À AÇÃO, A IMPORTÂNCIA DA ACCOUNTABILITY NA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Alexandra Braga (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Amélia Carvalho (*Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CIICESI, Instituto Politécnico do Porto, Portugal*)

Rosa Afonso
Vanessa Martins
Vítor Oliveira

Resumo:

A obrigatoriedade na *accountability* do 3º setor e a forma como cada instituição define o seu plano de ação, visando estratégias de *marketing*, é cada vez mais primordial para o seu financiamento. Assim, o presente estudo visa versar sobre as estratégias mais relevantes da Alzheimer Portugal (AP), com vista à prossecução da sua missão e com enfoque no reconhecimento nacional da Doença de Alzheimer (DA) como uma prioridade em termos das políticas de saúde públicas. Para além disso, dada amplitude crescente da temática em análise, pretendemos afunilar a observação no sentido do potencial correlacionamento entre a transparência na *accountability*, o modo como esse fator pode impactar as campanhas de *marketing* empreendidas pela AP e seus financiamentos, assim como a sua clareza aos *stakeholders*.

Abstract:

The obligatoriness in the accountability of the 3rd sector and the way each institution defines their one action plan, aiming *marketing* strategies, is increasingly more important for their funding. Thus, the purpose of the present study is to analyse the most relevant strategies adopted by Alzheimer Portugal (AP) to achieve their mission and to recognize Alzheimer's disease as a priority in terms of public health policies. In addition, given the increasing scope of the subject under analysis, we intend to narrow the observation towards the potential correlation between transparency in *accountability*, how this factor can impact the *marketing* campaigns undertaken by AP and funding, as well the clarity to the stakeholders.

1. Introdução

A Alzheimer Portugal (AP) é uma associação fundada em 1988 pelo Professor Doutor Carlos Garcia, especificamente constituída para promover a qualidade de vida das pessoas com demência e dos seus familiares e cuidadores, sendo a única Instituição Privada de Solidariedade Social (IPSS) com esta área de atuação em Portugal. A AP foca-se em recolher os últimos ensinamentos sobre a Doença de Alzheimer (DA), divulgá-los, aplicá-los e promover a investigação, de forma a contribuir para um melhor conhecimento das suas causas, efeitos e profilaxia. Para além disso, procura pressionar os decisores políticos para que reconheçam a demência como uma prioridade a ser incluída nas políticas de saúde e de segurança social. Esta doença é caracterizada por um declínio progressivo no funcionamento da pessoa, no qual se verificam perdas de memória significativas que conduzem a alterações no comportamento social e na personalidade, que afetam diretamente a qualidade de vida. É cada vez mais primordial estabelecer o Plano Nacional para as Demências, sendo um dos grandes objetivos da AP.

Esta instituição, inserida nas Entidades do Setor Não Lucrativo (ESNL), apresenta sede em Lisboa e Vale do Tejo e ostenta núcleos de norte a sul do país com as seguintes valências: gabinetes sociais, centros de atendimento presencial e telefónico, centros de dia e apoio domiciliário. Para além disso, aposta na formação e criação de eventos para divulgação da doença, com o objetivo de formar pessoas e profissionais competentes e alertar para o seu exponencial crescimento por todo o mundo.

Visando o suprarreferido, a AP participa ativamente no movimento mundial e europeu sobre as demências e integra a “Plataforma Saúde em Diálogo”, uma associação sem fins lucrativos constituída por associações de doentes, promotores e profissionais de saúde e de consumidores, cujo principal objetivo é dar voz aos doentes e utentes, contribuindo para a evolução de um sistema de saúde cada vez mais centrado no doente.

Com cerca de dez mil associados em todo o país, a AP visa o respeito absoluto pelo direito à autodeterminação da pessoa com demência e privilegia a abordagem centrada na pessoa com demência (respeito pela sua história, pelas suas emoções e desejos).

Com enfoque no mencionado anteriormente, o presente estudo visa compreender quais as estratégias mais relevantes implementadas pela AP com vista ao alcance da missão, passando do reconhecimento à acção, correlacionando a transparência na *accountability* e modo como esse fator pode impactar as campanhas de *marketing* e respetivos financiamentos.

Figura 1. Banner da Página Oficial da Alzheimer Portugal



2. Desenvolvimento do caso

Realizando o enquadramento do caso, por forma a facilitar a sua respetiva leitura e interpretação, considera-se pertinente compreender o que define o 3º setor, uma ESNL e o que representa uma associação. Assim, o 3º setor é caracterizado por instituições não-governamentais, orientadas para o valor e que investem principalmente os seus excedentes nos objetivos sociais, ambientais e culturais (Cabinet Office, 2007). Por sua vez as ESNL são organizações, (grupos de pessoas), legalmente constituídas ou não, que interagem com certo nível de formalização de regras e procedimentos durante um período significativamente prolongado, possuindo objetivos próprios (Salamon & Sokolowski, 2014). Estas são privadas (institucionalmente separadas do governo), autónomas (possuem todos os meios para realizar sua própria gestão), não distribuidoras de lucros (não podem distribuir quaisquer excedentes) e de carácter voluntário (mão-de-obra voluntária não remunerada) (Salamon & Anheier, 1992). Por sua vez, as

associações são pessoas coletivas com essência de índole pessoal, constituindo-se através da vontade de um grupo de indivíduos em alcançar um interesse comum, não apresentam fins económicos e onde não há direitos e obrigações recíprocos (Fernandes & Castro, 2005).

Remetendo para a importância e desenvolvimento das ESNL em Portugal, um projeto do NonProfit Sector (CNP), dirigido pela Universidade Católica Portuguesa (Centro Regional do Porto) e pela Universidade Johns Hopkins, permitiu apurar que o 3º setor tem um peso de 4,2% no PIB, o que representa uma força económica significativa (Franco & Gonçalves, 2006). Em termos de colaboradores, o setor emprega 159 950 pessoas, numa medida de equivalência a tempo inteiro (ETI). O número de voluntários, apurados através de um inquérito nacional sobre o voluntariado e as doações, também no âmbito do projeto CNP, foi de 67 342. Relativamente a este número será relevante sublinhar que o voluntariado se realiza quase invariavelmente num número de horas inferiores às oito horas diárias, sendo que o número de voluntários propriamente dito será significativamente maior. Em relação à estrutura de fundos das organizações do 3º setor foi possível apurar que predominam as receitas próprias e os fundos públicos, respetivamente com 48% e 40%, sendo que a filantropia é remetida para o terceiro lugar, de 12%, que apesar de tudo corresponde à percentagem apurada para a totalidade dos países cobertos pelo projeto CNP (Franco & Gonçalves, 2006).

Abordando especificamente o desenvolvimento e importância do associativismo em Portugal, este assume-se para prosperar a qualidade da existência humana, com o intuito de melhorar as condições de vida dos indivíduos de um determinado local, pois permite que a troca de experiências e a convivência entre as pessoas constituam numa oportunidade de crescimento e desenvolvimento. A vida associativa está presente em muitas áreas das atividades humanas, normalmente traduzida em condições que visam contribuir para o equilíbrio e estabilidade social (Fernandes & Castro, 2005). O associativismo permite a consolidação e dinamização do tecido social, sendo um importante fator de transformação e inovação social (Hirst, 1994). No que concerne ao seu desenvolvimento, as associações proliferaram inevitavelmente após o 25 de Abril de 1974, tendo sido a altura do seu exponencial. De facto, cerca de 50% das associações existentes hoje em Portugal advieram do 25 de Abril. Em Portugal existem cerca de 65.490 registos relativos a associações, segundo um levantamento de dados realizado pela Secretaria Geral da Administração Interna, em 2011, tendo como fonte a documentação existente sobre esta matéria nos Governos Cívicos (período temporal 1835-2011), entidades que detinham um papel regulador, no âmbito da aprovação dos estatutos e regulamentos das associações e que abrangiam diversas tipologias (Jorge, 2017). Assim, podemos afirmar que em Portugal existem muitas associações, porém é o país que detém o mais baixo índice de participação por habitante. Apesar deste cenário, segundo o autor Melo de Carvalho (2002), na obra “Associativismo, inovação social e desenvolvimento”, há um balanço positivo entre as que são criadas e as que desaparecem.

Tendo em consideração o supramencionado, optou-se por analisar a AP neste estudo de caso, uma vez que esta apresenta uma missão e objetivos claros, com elevado valor social e por ser a única organização em Portugal especificamente constituída para promover a qualidade de vida das pessoas com demência e dos seus familiares e cuidadores. Cada vez mais se considera a demência um caso de saúde pública dada a crescente exponencialidade da doença (WHO, 2012). Em Portugal, não existindo até à data um estudo epidemiológico que retrate a real situação do problema, apresenta-se como referência os dados da *Alzheimer Europe* que apontam para cerca de 182 mil pessoas com demência (WHO, 2012). De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), em 2004 as demências constituíram a 6ª principal causa de morte nos países mais desenvolvidos e a DA foi considerada a 5ª causa de morte mais frequente. Urge a necessidade de se estabelecerem políticas sociais que visem os interesses dos cuidadores e das pessoas com demência, sendo este o principal foco da AP.

Com enfoque nesse objetivo, a AP insiste para que seja criado e aprovado o Plano Nacional para as Demências e o Estatuto de Cuidador para que se verifique o reconhecimento da doença como um problema de saúde pública, dado o exponencial crescimento a que se tem assistido. Com vista ao alcance da missão, é importante ressaltar o que as estratégias adotadas pela AP, com enfoque na *accountability* e *marketing*, contribuíram para os resultados positivos atingidos até aos dias de hoje. A *accountability*, sendo um dos princípios fundamentais da responsabilidade social, deve ser transparente, potenciando os valores éticos, o diálogo e o envolvimento entre as organizações e a sociedade, uma vez que constitui um dos fatores mais importantes para o seu sucesso (LeRoux, 2009). O processo de prestação de contas, segundo o normativo NCRF-ESNL (Normas de Contabilidade e de Relato Financeiro das Entidades do Setor Não Lucrativo) implementado em 2012, veio permitir (1) honestidade fiscal e aversão à fraude (2)

boa gestão ou *governance*; (3) ligação com a missão (4) demonstração da eficácia na caridade/social. (Keating & Frumkin, 2003). Para além disso, a transparência na *accountability* permite uma aproximação aos *stakeholders*, reforçando a sua legitimidade e potenciando o cumprimento da missão (Ruela & Albuquerque, 2016). Aliada à performance dos projetos dinamizados pela AP, surge como elemento transversal à gestão das ESNL, a procura ativa por modelos de sustentabilidade, que lhes permitam concretizar os objetivos da missão, equilibrando as necessidades de financiamento, impacto social e eficiência operacional. (Krug & Weinberg, 2004). Também a gestão estratégica se revela como um potenciador dos objetivos da AP, uma vez que pretende desenvolver um compromisso contínuo com a missão e visão da organização, fomentar uma cultura que identifica e apoia a missão e visão e manter o foco sobre plano estratégico da organização em todos os seus processos de decisão e atividades (Bryson, 2004). Na estratégia, a AP não descarta a temática do *marketing*, e apresenta várias dinâmicas, que se podem considerar incluídas na linha do denominado *marketing* social, com o objetivo de influenciar positivamente comportamentos, que se traduzam na melhoria da vida das pessoas. Esta disciplina do *marketing* é caracterizada pelo impacto positivo que aporta à sociedade (Lee & Kotler, 2011).

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *De que forma as estratégias definidas no plano de ação, pela AP, fomentam parcerias e apoio de financiadores?*

A missão tem sido apontada por vários autores (Chew, 2009; Drucker, 1989; Moore, 2000) como uma característica diferenciadora das ESNL, dado que ela determina toda a filosofia, a estratégia e a ação das organizações, o que não ocorre de forma explícita nos setores público e privado lucrativo. A declaração de missão e os processos de *accountability* são dispositivos importantes de comunicação das organizações sobre os seus valores e atividades com os *stakeholders*, e como tal, são também um meio para a sua legitimação. Sem reconhecimento e legitimidade pode ser muito difícil para as ESNL obterem apoio por parte dos *stakeholders* que são determinantes para a sua ação (Smith & Lipsky, 1993; cit. por Ospina et al., 2002). O planeamento e a gestão estratégica são essenciais em qualquer organização, particularmente nas ESNL que operam em contextos de mudança constante. Para além disso, atuam num contexto de grande incerteza e complexidade dado que, como são orientadas para uma missão social, devem promover o desenvolvimento social e humano; por outro, como dependem em grande medida de apoio financeiro externo, devem agir no sentido de captar recursos (financeiros, humanos, materiais) públicos e privados, facto que as obriga a (re) pensar-se estrategicamente para garantir a sua sustentabilidade para, desta forma, poderem continuar a concretizar a sua missão. No setor privado lucrativo, o planeamento estratégico centra-se principalmente na geração de lucros, sendo que no 3º setor, o planeamento estratégico é utilizado para formular a missão e os seus objetivos, bem como as estratégias para alcançá-los de forma mais eficaz e eficiente (Anheier, 2005).

Numa breve análise aos documentos publicados pela AP, no seu site institucional, podemos aferir que tendo por base a missão a instituição baseia a sua ação em três pilares: estabilidade, sustentabilidade e inovação. A nível nacional passou por: (1) promover a criação e implementação de um Plano Nacional para as Demências; (2) otimizar a relação com os meios de comunicação social; (3) continuar com a consolidação da estrutura da organização; (4) reforçar o papel da AP junto da comunidade; (5) participar ativamente no trabalho desenvolvido pela “Plataforma Saúde em Diálogo”; (6) participar ativamente no projeto “Mais participação, melhor saúde”; (7) dar continuidade às atividades com periodicidade definida; (8) manter e reforçar o relacionamento entre a sede, delegações e núcleos; (9) conhecimento e investigação. A nível internacional pretendem continuar a participação em movimentos internacionais sobre demências.

Para cumprir com plano de atividades e conseguir sustentabilidade económica, financeira e de recursos, a estratégia da AP passa por captar recursos através de parcerias e financiamentos, sendo que aposta fortemente no envolvimento da sociedade nas suas atividades, divulgando a importância social das mesmas. Neste sentido, o *marketing* e a comunicação revelam-se essenciais para compreender, explorar e procurar satisfazer as necessidades dos públicos-alvo com especial enfoque nos cuidadores informais e nas pessoas com demência. Segundo Fontanella (2001), a organização deve saber comunicar de maneira adequada as informações sobre a própria organização e a causa a ser atendida, pois quando torna pública a sua atuação, legítima a ação. A AP através do seu departamento de relações públicas procura manter e reforçar os suportes de comunicação existentes como: boletim, *newsletter* eletrónica semanal, website e redes sociais: *facebook* e *twitter*. Através destes meios a AP pretende divulgar as suas iniciativas e

partilhar conhecimentos, notícias e informações sobre a DA e outras demências. Aposta também na melhoria das relações com os meios de comunicação social na organização e divulgação de eventos para a angariação de fundos (*fundraising*). A AP organiza eventos como o “Passeio da Memória” que se realizam anualmente, em setembro, em várias cidades do país, para assinalar o Dia Mundial da DA onde a receita das inscrições reverte na íntegra para a AP. Os patrocinadores vêm o reconhecimento do seu contributo através da publicitação da sua marca nos *flyers* de divulgação do evento que tem como objetivos informar e consciencializar para a importância de reduzir o risco de desenvolver demência, para os sinais de alerta da DA e sobretudo para a importância do diagnóstico atempado, o que vai de encontro à sua missão. Organiza também eventos como o “Encontro de Profissionais” em que o objetivo é dotar os participantes de conhecimentos mais profundos na área das demências. A realização dos mesmos é feita em parceria com outras organizações e o valor da inscrição reverte para AP. Outras formas que a AP utiliza para conseguir apoio para a sua causa é através de: (1) tornar-se associado; (2) fazer um donativo e/ou tornar-se um doador regular; (3) transformar os presentes em presentes solidários; (4) consignar 0,5% do IRS já pago; (5) tornando-se voluntário.

A AP também se apresenta como uma instituição inovadora nos projetos que desenvolve, sendo este um atrativo para a obtenção de prémios como é o caso do projeto “Memo e Kelembra nas Escolas” que se caracteriza por sessões de dramatização, leitura e a apresentação do livro bilingue “O Pequeno Elefante Memo” em escolas a nível nacional desde o 1º ciclo ao ensino secundário. Este projeto tem como objetivo aumentar o nível de literacia na área das demências. Com este ganhou um prémio que lhe foi atribuído por ser o projeto que melhor corresponde ao conceito “socialmente responsável na comunidade em que nos inserimos”. Foi também vencedor do prémio EDP Solidária 2015. Outro projeto que a AP desenvolve é o “Informar e Apoiar Mais” que consiste numa linha telefónica de apoio a cuidadores de pessoas com demência, assim como para todos aqueles que desejem obter mais informações. Quando há essa necessidade, as situações são encaminhadas para os serviços clínicos externos e apoio social (GAPS). A AP apresenta ainda outro projeto, intitulado de “Cuidar Melhor” que é um conjunto de respostas locais em Almada, Cascais, Oeiras, Peniche e Sintra que visam contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com demência e daqueles que direta ou indiretamente convivem com elas. Este projeto resulta da conjugação de vontades de um leque de parceiros de referência aos quais já se associaram empresas e municípios. Todos estes projetos são financiados pelo Instituto Nacional de Reabilitação (INR).

Podemos assim concluir que as estratégias utilizadas são o meio como a AP chega às diferentes fontes de recursos (financeiros, físicos e humanos), com a intenção de obter a sua sustentabilidade e estabilidade. A *accountability* deve ser transparente a todos os *stakeholders* para que estes consigam compreender onde estão a ser aplicados os recursos e de que forma as estratégias visam a missão e fomentam novas parcerias e/ou financiamentos.

Pergunta 2. *Os projetos disponibilizados à comunidade, desenvolvidos pela AP, assentam num modelo de sustentabilidade? Quais são os seus principais mecanismos de financiamento?*

Para as ESNL, sustentabilidade significa, em primeiro lugar, a sua capacidade de perdurar, sempre na busca da concretização da sua missão. No que concerne à macro economia, a sustentabilidade no 3º setor significa que as necessidades sociais serão satisfeitas (Weerawardena et al, 2010).

Simultaneamente, o número de ESNL está em constante crescimento, resultando na volatilidade do suporte dos financiadores/doadores, o que leva a alguma competição intersectorial. (Chetkovich & Frumkin, 2003). Esta mudança forçou as entidades do 3º setor a adotar estratégias que lhes permitam obter viabilidade. (Bryson et al, 2001).

Nas ESNL não se pode discutir o tema da sustentabilidade sem a casuística da sustentabilidade financeira aliada à sustentabilidade programática. É insuficiente conseguir um programa de alto impacto sem pensar num modelo financeiro de suporte, contudo é também irrelevante apresentar resultados financeiros favoráveis, sem que o impacto da atividade se revele ambicioso (Bell et al, 2010).

É no contexto do equilíbrio deste binómio que se poderá obter uma perspetiva de sustentabilidade estrutural dos projetos desenvolvidos pelas ESNL, já que vários autores enfatizam a necessidade de balancear a missão e o financiamento, equilibrando os objetivos de impacto social com a eficiência operacional na gestão (Krug & Weinberg, 2004). Neste sentido, a diversidade de medidas promotoras da sustentabilidade traduzem-se, de acordo com a teoria da dependência de recursos, na capacidade de lidar com as contingências e garantir os recursos necessários à sua existência, e identifica como fontes

principais de financiamento, o *fundraising*, os subsídios do Estado, as receitas de atividades comerciais praticados na venda de bens e serviços e as receitas resultantes dos investimentos financeiros ou não financeiros. (Carvalho, 2016)

Na questão em análise pretendem-se observar os projetos disponibilizados à comunidade, mais relevantes, desenvolvidos pela AP, e tentar perceber da sua resiliência/crescimento, impacto e financiamento. Espera-se assim obter alguns indicadores que permitam diagnosticar a robustez do modelo de sustentabilidade dos mesmos.

Tabela 1. Síntese do resultado dos projetos em 2017

Projeto	Descrição	Impacto 2017	Financiamento
Memo e Kelembra nas Escolas	Sessões de dramatização, leitura e apresentação do livro bilingue “O Pequeno Elefante Memo”, em escolas a nível nacional, com a participação de alunos e professores.	59 Escolas em 14 distritos de Portugal continental; 7508 participantes;	Apoio do INR, I.P.; Prémio Maria José Nogueira Pinto 2015;
Linha Telefónica Informar e Apoiar Mais	Linha de apoio para cuidadores de pessoas com Demência, assim como para todos aqueles que desejem obter mais informações.	2859 Pessoas atendidas; 2,8% residentes no estrangeiro	Apoio do INR, I.P. EDP Solidária;
Cuidar Melhor	O projeto visa contribuir para a inclusão e promoção dos direitos das pessoas com Demência, bem como para o apoio e valorização dos familiares e profissionais que lhes prestam cuidados.	244 Cuidadores; 244 Pessoas com demência; 591 Serviços clínicos; 25 Formações; 25 Sensibilizações comunidade; 19 Divulgações;	50 Parcerias de apoio institucional e financeiro; 5909,55€ na formação;
Café Memória	O «Café Memória» é um local de encontro destinado a pessoas com problemas de memória ou demência, bem como aos respetivos familiares e cuidadores, para partilha de experiências e suporte mútuo, com o acompanhamento de profissionais de saúde ou de ação social	914 Participantes; 248 Convidados; 163 Voluntários;	4928 Voluntariado; Passeio da memória; 54 Parcerias apoio institucional, financeiro e doação em espécie.

Fonte: elaboração própria

É visível no quadro supra, com dados do Relatório de Atividades e Contas de 2017, que a estratégia da AP está focada na oferta de serviços abrangentes, associados à temática das demências, com enfoque nos cuidadores informais. Para obter este desiderato, são utilizados como principais mecanismos de financiamento, também espelhados na demonstração de resultados de 2017, o financiamento Estatal pontual, através de concursos anuais ao INR, o financiamento privado pontual através de concursos específicos de financiamento a projetos, disponibilizados por empresas do setor lucrativo, o financiamento privado perene, através de doações continuadas no tempo, para desenvolvimento de projetos específicos, as iniciativas de *fundraising*, com campanhas de recolha de fundos junto de particulares e empresas e as parcerias.

Pode-se concluir que as atividades propostas pela AP, tendo em consideração o binómio impacto/sustentabilidade financeira, estão salvaguardadas, dada a dinâmica da diversidade de captação de fundos para a realização dos projetos analisados, bem como o crescimento sustentado do impacto dos mesmos.

Pergunta 3. *A forma como a AP apresenta a sua accountability é expressiva e elucidativa para os stakeholders?*

A *accountability* constitui um dos fatores fundamentais e cruciais no que concerne ao sucesso de uma organização (Schlenker, 1997), uma vez que traduz-se na confiança que as partes envolvidas necessitam para manter os compromissos de desempenho (Samuel, 2001). A prestação de contas deve servir como elemento constitutivo de uma estratégia organizacional bem-sucedida (Samuel, 2014), sendo que, para tal, a informação deverá satisfazer os seus *stakeholders* (LeRoux, 2009). Estes apresentam-se como uma peça fundamental para as ESNL, dado que assumem reflexos na *performance* institucional e na sua tomada de decisão (Balser & Mcclusky, 2005). Desta forma, a AP é uma IPSS enquadrada no 3º setor que se rege pelo normativo NCRF-ESNL sendo algo a ter em consideração na análise da sua *accountability*.

Numa primeira instância, verifica-se que a AP disponibiliza um relatório de atividades e contas caracterizado pelos projetos, formações e atividades desenvolvidas, elucidando para a sua área de atuação em diferentes respostas sociais e não apenas pela apresentação das demonstrações financeiras.

Verifica-se uma boa prática pela associação que revela mais do que a publicação de um relatório de contas anual, uma vez que adota uma postura de responsabilidade e utiliza a relação estratégica entre valor social, desempenho financeiro e sobrevivência organizacional (Moore, 2000; Brown & Moore, 2001).

Analisando, especificamente, o relatório de contas de 2017, pode-se constatar que a AP preocupa-se por apresentar de forma credível, clara e expressiva a sua informação contabilística e plano de ação estratégico. A AP revela duas formas de ostentar a informação, sendo a primeira caracterizada pelos projetos desenvolvidos, remetendo para o seu impacto social, número de participantes e verbas obtidas, estando estes subdivididos por núcleos por forma a facilitar a leitura por parte dos *stakeholders*.

A segunda forma é evidenciada pelos relatórios de contas e respetivas demonstrações financeiras no qual acresce um relatório do auditor que sintetiza a informação contabilística e realiza o apreço interpretando as tabelas de balanço e demonstração contabilística. Este apreço permite aos *stakeholders* compreenderem de forma sucinta as políticas contabilísticas mais significativas da AP. Para além disso, a direção cita no relatório as perspetivas futuras e o plano de crescimento e ação, tranquilizando os seus *stakeholders* para os objetivos a seguir.

Assim, segundo o relatório de contas de 2017 (documento disponibilizado no site), a AP cumpre o normativo estabelecido e apresenta em 31 de Dezembro 2017 um valor total do ativo de 3.259.801,31€ (capital próprio de 1.985.552,54 € e passivo de 1.274.248,77€), segundo constado na tabela abaixo representada.

Tabela 2. Património da AP

Ativo	
Ativo não corrente	2.519.123,26€
Ativo corrente	740.678,05€
Total do ativo	3.259.801,31€
Capital Próprio	
Fundos	183.972,94€
Resultados transitados	540.702,71€
Outras variações nos fundos patrimoniais	1.271.979,12€
Resultado líquido do período	(11.102.23€)
Total do capital próprio	1.985.552,54€
Passivo	
Passivo não corrente	922.505,10€
Passivo corrente	351.743,67€
Total do passivo	1.274.248,77€

Fonte: elaboração própria

Pode-se verificar que a AP no final de 2017 revela mais gastos (2.374.016,13€) que rendimentos (2.362.913,9€) obtendo um valor negativo de 11.102,23€, o que demonstra resultado líquido negativo, contrariamente ao ano transato (resultado de 169.975,00€). Apesar desses factos, a AP apresenta um valor patrimonial significativo, sendo que o resultado vai de encontro ao aumento dos seus projetos eventos e causas sociais que neste primeiro ano ainda não obtiveram retorno financeiro, mas sim impacto e retorno social (Arvidson et al, 2013).

Tabela 3. Indicadores do SORP, Charity Commission (2005) e do NMC, Texas (2018)

Indicador	Categoria	Cumprimento do Indicador
NMC	Missão e Programas	A AP apresenta a missão, visão e os projetos desenvolvidos para suportá-la, como a pressão exercida para a criação do estatuto de cuidador já debatida em parlamento.
SORP	Objetivos e Atividades	Define os objetivos das atividades anuais e a estratégia de forma clara. Identifica o nome dos subsídios, doações e legados e a contribuição dos voluntários para as atividades em horas.
NMC	Fundraising e Desenvolvimento	Define de que forma atingiram os seus objetivos e quais os resultados obtidos.
SORP	Realizações de Desempenho	Define detalhes sobre o desempenho para angariação de fundos: a AP criou o passeio de memória com verbas de 13.778,70€ e participou em vários projetos de financiamento como SIC Esperança e Prémio Fidelidade.
NMC	Gestão Financeira e <i>Public Accountability</i>	A AP transmite dados credíveis, expondo publicamente no seu relatório de contas todos os dados financeiros, cumprindo o normativo NCRF-ESNL.
SORP	Análise Financeira	Identifica as principais fontes de financiamento para cada um dos seus projetos.
	Gestão de Voluntariado	A AP apresenta uma bolsa de voluntariado que conta com a delineação de atividades específicas dos mesmos para cada resposta social.
	Tecnologia	Possui uma “Plataforma Online de Saúde em Diálogo” desenvolvida para dar apoio a todos os cuidadores de pessoas com demência em Portugal e revela ainda 6 suportes de comunicação para dar visibilidade ao seu trabalho.
NMC	Práticas de Emprego	A associação tal como constatado no relatório de contas aumentou consideravelmente os gastos com o pessoal (+ 61.984,70€ comparativamente a 2016), o que evidencia uma aposta crescente nos colaboradores.
	Responsabilidade Pública	A AP visa estabelecer parceiras com o estado para aumentar os apoios para os cuidadores, criando políticas sociais. Informa e sensibiliza a população em geral para esta problemática através de formações e eventos (mais 19 que no ano transato).
SORP	Planos Futuros	Apresenta plano de ação para 2018, no qual revela os próximos objetivos e metas a seguir.

Fonte: elaboração própria

Cada vez mais se considera que "o trabalho social e político" sustentando em modelos e boas práticas, resultará na geração de dados que "podem não ser representativos", pelo que nem sempre uma entidade deve ser definida pelo seu valor financeiro (Moxham & Boaden, 2007; Keevers et al, 2012).

De seguida tornou-se primordial compreender se a AP cumpre indicadores de boas práticas de divulgação voluntária, analisando, para tal, o *Statement of Recommended Practice* (SORP) em prática no Reino Unido (Carvalho, 2016). Não obstante, também se considerou pertinente a comparação com os indicadores de *accountability* de um estudo realizado pelo *Nonprofit Management Center* (NMC) no Texas com ESNL que apresentam uma gestão de sucesso (NMC, 2018). Estes indicadores descrevem as boas práticas a adotar neste setor, revelando transparência para com os seus *stakeholders*.

De uma forma geral, a AP preocupa-se por disponibilizar aos seus *stakeholders* uma panóplia de informações com forma a manter e estabelecer novas parcerias e associados, uma vez que contribui para o sucesso da sua organização. Considera-se que expressa elucidativamente a sua *accountability* para que os *stakeholders* denotem empenho no cumprimento da missão, visando indicadores de referência para este setor.

Pergunta 4. *É o marketing uma ferramenta positiva usada pela AP com intuito de alavancar o cumprimento da sua missão?*

Marketing traduz-se como a gestão efetiva por uma organização das suas relações de troca com os seus vários mercados e públicos. (Kotler, 1982). Em geral, é referido como sendo a forma como a organização se propõe criar e trocar valor com o cliente (Silk, 2006).

A importância do *marketing* no 3º setor é uma preocupação relativamente recente. Existe a ideia de que as ESNL estão demasiado centradas na organização, pelo que é ainda residual o número de ESNL que se dedicam a um planeamento estratégico do *marketing* (Dolnicar & Lazarevski, 2009). O *marketing* social é visto como uma disciplina distinta, que tem por princípio o foco na tentativa de influenciar comportamentos e atitudes que desencadeiem a melhoria da vida dos cidadãos. Caracteriza-se por: a) influenciar comportamentos, b) utilizar um processo sistematizado de planeamento que aplique as técnicas de *marketing*, c) focar nos segmentos prioritários de público, d) criar um impacto positivo para a sociedade (Lee & Kotler, 2011). Percebe-se, pela revisão da literatura sobre o tema do *marketing* social ou *marketing* positivo, que existe a preocupação com a ética, com a criação de valor/impacto social e com a responsabilidade social.

A literatura predominante em *Marketing* e Gestão Estratégica sustenta que a missão organizacional é uma ferramenta poderosa para fornecer valor superior aos clientes e outras partes interessadas, enquanto melhora o desempenho organizacional. Consequentemente, para melhorar o desempenho, as organizações precisam de compreender efetivamente a sua missão, uma vez que ela pode atuar como um caminho que leva à conquista de objetivos estratégicos de longo prazo (Macedo et al, 2016). De acordo com estudos anteriores, os principais efeitos benéficos de uma missão adequada no desempenho incluem, entre outros aspetos, o seu papel em facilitar a formulação de estratégias e fornecer uma estrutura para a tomada de decisões, a sua influência positiva na motivação dos funcionários e voluntários e o ênfase em reforçar a legitimidade da organização para os seus *stakeholders* (Macedo et al, 2016).

Considerando a organização em análise, percebe-se pelo desenho da missão, a preocupação que advém do reconhecimento da problemática da DA, por parte do Estado, por forma a influenciar as políticas de saúde públicas, e direcionar o foco dos decisores para a necessidade de atuar na proteção dos pacientes, e no reconhecimento dos cuidadores informais. A missão da AP está ancorada neste imperativo: "Pressionar os decisores políticos para que reconheçam a DA como uma prioridade a ser incluída nas políticas de saúde e de segurança social a serem implementadas".

A AP desenvolve diversas ações e estratégias de *marketing*: a) "Revista Alzheimer" que retrata tudo o que a AP desenvolve naquele mês e dá a conhecer os responsáveis dos projetos, formações e conferências (pode ser acedida gratuitamente); b) formações que pretendem divulgar os últimos ensinamentos e avanços médicos, preparar profissionais, demonstrar enfoque na investigação da doença (protocolos com centros de investigação); c) encontros e conferências que permitem captar potenciais clientes/investidores interessados nesta problemática, permitindo também debater as novas políticas a ser apresentadas; d) concertos solidários e passeio de memória; e) "Alzheimer TV" que promove a divulgação de relatos e experiências reais; f) Parcerias com entidades de renome (Santa Casa, Comboios de Portugal, Jornal Público, Multicare...); g) participação em organizações internacionais como a *Alzheimer Europe*; h)

obtenção de apoio de figuras de relevo político e social (Presidente da República de Portugal deslocou-se a uma das instalações com vista ao debate do Estatuto de Cuidador e Plano Nacional para as Demências); i) gabinete de imprensa com notícias publicadas na comunicação social.

A internet pode também ser um meio eficaz para alcançar públicos interessados. É primordial que as ESNL compreendam como os seus potenciais públicos se relacionam com a internet e objetivamente com as redes sociais. À medida que as redes sociais se tornam cada vez mais enraizadas na vida quotidiana, a diversidade do público, em termos de idade, cultura e *status* socioeconómico torna-se mais evidente. Assim, as ESNL devem apostar na utilização das redes sociais como forma responder às crescentes necessidades e expectativas de seus *stakeholders* (Waters et al, 2009).

Também se verifica que a AP está apostada na utilização das plataformas digitais, como meio de divulgação da atividade da organização. É visível no Relatório de Atividades de 2017, que a AP supervisiona e regista a evolução do impacto das plataformas utilizadas. Foram registados, em 2017, no site *alzheimertportugal.org*, 485.984 visitas, 60% de âmbito nacional e 40 de âmbito internacional, na *newsletter* eletrónica foram registadas 9968 subscrições, na página do *facebook* obtiveram 79321 Gostos e 77 504 seguidores, no *instagram* contam-se 1915 seguidores; no *twitter* verificavam-se 566 seguidores.

A dinâmica impressa pela AP nas ferramentas de *marketing*, obteve um retorno visível de 519 novos associados, bem como o reforço das parcerias em mais 8 em 2017. No entanto o maior impacto está a ser atualmente discutido a nível político, com a introdução na agenda política do tema do reconhecimento do cuidador informal.

Pode-se assim concluir que o foco que a AP coloca nas dinâmicas e estratégias de *marketing* está a contribuir para o reconhecimento da importância da sua missão, captando a atenção e envolvimento de mais partes interessadas, o que espelha o contributo que o *marketing* tem na estratégia de ação da organização.

4. Conclusões

O 3º setor tem vindo a adquirir uma maior relevância no panorama português e também mundial, sendo que, face a esta realidade, urge a necessidade de analisar os procedimentos quanto à *accountability* e gestão estratégica das ESNL. Estas existem com um papel de relevo na sociedade, estando o seu foco mais centrado nos interesses e necessidades dos seus públicos-alvo do que nos seus próprios objetivos. A AP é uma associação que evidencia uma crescente preocupação na apresentação e transparência das suas atividades, visto que disponibiliza o seu plano de ação quer a nível nacional, quer internacional onde estão definidos todos os projetos, assim como o relatório de contas específico e bem fundamentado. O modo como disponibiliza o seu relatório de atividades aos *stakeholders* é perceptível e permite aferir a sua *accountability*.

Por sua vez, verifica-se uma preocupação com o *marketing* social (comunicação para o exterior que é realizada através de um departamento de relações públicas) e com a autossuficiência dos diversos serviços, projetos e iniciativas tanto a nível de recursos financeiros como humanos. As estratégias para a sua sustentabilidade, menos dependente das verbas dos acordos de cooperação e da prestação de serviços, passa por apresentar projetos inovadores onde são fomentadas as parcerias e financiamentos de entidades públicas e/ou privadas e pelo *fundraising*. Pela sua ação inovadora e de responsabilidade social, a AP tem-se afirmado não só em Portugal como por todo o mundo.

Bibliografia

- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*, London, New Yorker: Routledge
- Arvidson M., Lyon F., McKay S. & Moro D. (2013) Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review* 4 (1), 3–18.
- Balser, D. & Mcclusky, J. (2005). *Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness*. *Nonprofit Management & Leadership*. Vol.15 (n.º 3). Wiley Periodicals.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability*. John Wiley & Sons.

- Brown, L. D., e Moore, M. H. (2001). Accountability strategy and international nongovernmental organizations. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 569-587
- Bryson, J. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Gibbons, M. J. and Shaye, G. (2001), *Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness*. *Nonprofit Management and Leadership*, 11: 271-288.
- Carvalho, A. (2016). *Transparência na Prestação de Contas das Fundações: abordagem teórica e empírica*. Tese de Doutoramento em Gestão. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Carvalho, A. M. (2002), *Associativismo, inovação social e desenvolvimento*, Algés, Confederação do Desporto de Portugal.
- Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration & Society*, 35(5), 564-596.
- Chew, C. (2009). *Strategic Positioning in Voluntary and Charitable Organizations*. New York: Routledge.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International marketing review*, 26(3), 275-291.
- Drucker, P. (1989). What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*. 67(4), 88-93.
- Nonprofit Management Center [on line] *Accountability Indicators for Nonprofit Organizations: Steering Your Nonprofit Organization to Success and Accountability*. Disponível em: < hyperlink <http://nmc-pb.org/resources>> Acesso em: 01 nov 2018
- Fernandes, C. & Castro, P. (2005). *Guia Prático para as Associações sem Fins Lucrativos*. Gabinete de Apoio ao Movimento Associativo. Câmara Municipal do Seixal.
- Fontanella, Lygia. [on line] *Sustentabilidad de las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Global Philanthropy. Synergos. Disponível em: < hyperlink <http://www.synergos.org/globalphilanthropy/00/sustentabilidad.htm>>. Acesso em: 04 nov 2018.
- Franco, R. C. e R. H. Gonçalves (2006), *Sector Não Lucrativo – Compilação de Legislação sobre as Organizações da Sociedade Civil*, Porto, Publicações Universidade Católica.
- Hirst, Paul (1994). *Associative Democracy. New Forms of Economic and Social Governance*, Amherst, The University of Massachusetts Press.
- Hyndman, N., & McMahon, D. (2010). The evolution of the UK charity Statement of Recommended Practice: The influence of key stakeholders. *European Management Journal*, 28(6), 455-466
- Jorge, Angélica [on line] *A Importância do Associativismo*. Associação Portuguesa de Estudos de Protocolo. Disponível em: < hyperlink <http://www.eventpointinternational.com/pt/item/9-opinioao/2357-a-importancia-do-associativismo>> Acesso em: 02 nov 2018
- Keating, E., & Frumkin, P. (2003). Reengineering Nonprofit Financial Accountability: Toward a More Reliable Foundation for Regulation. *Public Administration Review*, 3-15.
- Keevers L., Treleaven L., Sykes C. & Darcy M. (2012) Made to measure: taming practices with results-based accountability. *Organisation Studies* 33 (1), 97–120.
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*.
- Krug, K., & Weinberg, C. B. (2004). Mission, money, and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3), 325-342.
- LeRoux, K. (2009). Managing Stakeholder Demands – Balancing Responsiveness To Clients And Funding Agents, In *Nonprofit Social Service Organizations*. *Administration & Society*. Sage Publications, Vol 41 (n.º 2), 158- 184.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. SAGE publications.
- 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.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-208.

- Moxham C. & Boaden R. (2007) The impact of performance measurement in the voluntary sector: identification of contextual and processual factors. *International Journal of Operations & Production Management* 27 (8), 826–845.
- Office, C. (2007). The future role of the third sector in social and economic regeneration: final report. Norwich: The Stationery Office.
- Ospina, S.; Diaz, W. e O’Sullivan, J. (2002). Negotiating Accountability: Managerial Lessons from Identity-Based Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 31(1), 5-31. doi: 10.1177/0899764002311001.
- Ruela, A., & Albuquerque, C. (2016). Accountability no Terceiro Setorem Portugal: Perspetivas, desafios e oportunidades. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Salamon, L. e Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector: The Question of Definitions. Vol. (2): 125-151.
- Salamon, L. M. & Sokolowski, W. (2014), “The Third Sector in Europe: Towards a Consensus Conceptualization”, TSI Working Paper Series No. 2 Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union. Brussels: Third Sector Impact.
- Samuel, M. (2012) Making Yourself Indispensable: The Power of Personal Accountability. Portfolio Hardcover, New York.
- Samuel, M. (2001) The Accountability Revolution: Achieve Breakthrough Results in Half the Time. 2nd Edition, Facts on Demand Press, Tempe.
- Schlenker, B.R. (1997) Personal Responsibility. Applications of the Triangle Model. In: Cummings, L. and Staw, B., Eds., *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, 241-301.
- Silk, A. J. (2006). What is marketing? Harvard Business Press.
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public relations review*, 35(2), 102-106.
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.
- World Health Organization (2012). Dementia: a Public Health Priority. Geneva.

ASSOCIAÇÃO MIDAS: A IMPORTANCIA DO BRANDING NUMA ONG

Inês Veiga Pereira (*Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP, Portugal*)

Francisca Poças
Ana Catarina Silva
Silvana Ferreira
José Pedro Cardoso
Bruno Silva

Resumo:

O presente caso tem por finalidade estudar a Associação MIDAS (Movimento Internacional em Defesa dos Animais), uma organização sem fins lucrativos, que se presta a recolher e a tratar animais para adoção futura. Pretende-se com este trabalho analisar algumas estratégias de marketing da Associação MIDAS, onde se analisou o logótipo e imagem de marca desta associação, a importância de parcerias, e a utilização dos meios online como um suporte de comunicação.

Conclui-se que a associação em causa apresenta alguns défices no que se refere a gestão da marca, o que deve melhorar para assim elevar o seu nível de notoriedade.

Abstract:

The following project intends to do a case study about Association MIDAS (International Movement of Animals Protection), a nonprofit organization which aims to collect and treat animals for future adoption. The present article explores the strategic management of the association, where the logo, brand image, the importance of partnerships and the use of social networks/media as a way of communication were analysed.

Through it, it was concluded that this association shows indications of poor brand management, which should be improved in order to rise its levels of notoriety.

1. Introdução

A organização social, política e económica de um país pode, de uma forma simples, considerar como o resultado da atividade de três sectores: o sector público, o sector privado empresarial e o terceiro sector. Sendo o setor publico constituído pelas organizações que compõem o governo, o setor privado pelas organizações empresariais com fins lucrativos e o terceiro setor composto pelas organizações não governamentais e sem fins lucrativos.

Alguns conceitos chave que devem ser conhecidos antes de iniciar este estudo é a definição de organização, que se entende como um conjunto de pessoas que trabalham juntas e coordenadas de modo a que, através das ações, possam atingir um conjunto variado de objetivos e resultados (*Jones e George, 2008*). Já uma organização sem fins lucrativos é uma organização privada não distribuidora de lucros, autogovernada e de com um caracter voluntário (*Salamon e Anheier, 1992*).

Dentro deste grupo inserimos a Associação MIDAS - Movimento Internacional em Defesa dos Animais, tratando-se de uma organização que não procura o lucro e que sobrevive apenas da “boa vontade” civil. Serão, então, desnecessárias a realização de marketing e a preservação de uma boa imagem e identidade? Ou serão estes dois aspetos cruciais e até mais importantes, em comparação com organizações empresariais? Afinal, as ONG têm uma enorme responsabilidade civil, no entanto, como afirma a socióloga *Aldaíza Sposati*, “a ONG não é substituta do Estado” (*Bayma, F., Martins, L., Rohm, R., Costa, S. (1995), O privado a serviço do público: o terceiro setor e o movimento Viva Rio*).

Ao longo deste estudo de caso vamos investigar e tentar compreender, através da vertente do marketing, o modo de atuação e de organização desta associação, analisando aspetos como a importância do *branding*, a captação de recursos financeiros, as parcerias e o ponto de vista geral sobre como funciona a estratégia da associação e como pode esta ser melhorada.

Este estudo de caso apresenta-se dividido em três partes. Numa fase inicial é desenvolvida uma revisão literária sobre o tema abordado. Numa segunda parte desenvolvemos o caso e por fim analisamos um conjunto de questões, onde pudemos retirar as respetivas conclusões.

De acordo com a revisão de literatura, as marcas globais sem fins lucrativos são as novas “super marcas” mundiais. Atualmente, as organizações sem fins lucrativos são titulares de um nível de confiança sem precedentes, com as suas respetivas marcas a conseguirem estar ao mesmo nível de grandes corporações internacionais. Em consequência, os líderes e administradores destas deparam-se com vários desafios (*Kylander et al, 2007*):

A) O papel das marcas:

Há mais de uma década atrás, a estratégia de marca mais comum no ramo das organizações sem fins lucrativos centrava a maioria dos seus esforços em torno da comunicação. Os executivos responsáveis por estas acreditavam que um aumento da visibilidade, uma boa posição em relação à concorrência, notoriedade e reconhecimento entre os membros da sua audiência alvo se traduziria automaticamente em sucesso ao nível de captação de financiamento. O conceito de *branding* era considerado um instrumento para a gestão das perceções externas da organização, necessário apenas para as comunicações de arrecadação de fundos monetários e para os departamentos de marketing, (*Kylander e Stone, 2012*).

No entanto, atualmente, o que se verifica é um paradigma emergente que vê a “marca” como tendo um papel mais alargado e estratégico em relação ao desempenho geral da instituição, bem como tendo igualmente o objetivo de expressar internamente o propósito, métodos e valores desta (*Kylander e Stone, 2012*).

A marca é mais do que identidade visual: o nome, logótipo e design gráfico utilizado pela organização. A marca é o reflexo da construção psicológica da causa, pessoa ou movimento apoiado pela organização que está presente na mente do público alvo. *Brand management* define o trabalho desenvolvido no sentido de administrar estas imagens e associações psicológicas na mente da comunidade. No mundo das empresas, com o objetivo de lucro, a “marca” é vista como uma “experiência” para o consumidor. Já nas organizações sem fins lucrativos, os administradores dizem que esta se traduz mais na sua imagem global, como um todo, em motivos como “o quê” e o “porquê” de elas existirem. Isto permite-nos concluir que, em ambos os casos, o “*branding*” é bem mais do que um simples logótipo, é também uma forma eficiente de criar atalhos em relação à tomada de decisões por parte de potenciais investidores, clientes, parceiros,

uma vez que, se a marca estiver bem trabalhada, a decisão favorável tende a ser mais célere (*Kylander et al, 2007*).

Uma boa “marca”, ou seja, um bom *branding* permite às organizações obter mais recursos e ter uma maior autonomia e liberdade na decisão de como utilizá-los. Marcas “fortes”, seja em que tipo de setor for, ajudam a adquirir mais financiamento, bem como capital humano e social, os quais lhe permitem criar parcerias importantes para atingirem os seus objetivos. Um bom *branding* é essencial para criar parcerias, sendo que uma marca “forte” ajuda a obter uma maior credibilidade e confiança, o que vai fazer com que outros queiram trabalhar com a empresa.

A marca de uma organização sem fins lucrativos é mais poderosa quando a identidade organizacional interna e a imagem externa desta estão alinhadas convenientemente, uma vez que, deste alinhamento, resulta um posicionamento mais claro que, consequentemente, inspira uma maior confiança dos diferentes *stakeholders* na organização. Uma forte coesão e níveis altos de confiança contribuem para uma maior capacidade organizacional e impacto social (*Kylander e Stone, 2012*).

A notoriedade de uma marca traduz-se na capacidade do consumidor identificar a marca, sob diferentes condições, como sendo pertencente a uma dada categoria de produto. Existem várias razões que permitem justificar a notoriedade enquanto fonte de valor para a marca. A notoriedade é determinante para a formação e força das associações à marca, logo para a sua imagem, inibe a memorização de outras marcas pertencentes à mesma categoria e aumenta as contribuições financeiras individuais que, neste setor, são importantíssimas para a continuação destas organizações sem fins lucrativos (in <http://knoow.net/cienceconemprr/marketing/notoriedade-da-marca/>). A imagem de uma marca explica 31% das contribuições financeiras e 24% da atenção que prestamos à organização (*Rieunier, Michel, 2012*).

B) Importância e Peculiaridades do Branding em Organizações em fins lucrativos:

Nos últimos anos, o número de organizações sem fins lucrativos tem aumentado drasticamente, resultando consequentemente na concorrência entre estas para atrair e reter doadores. Para além disto, o que estas organizações têm constatado é que, na maioria dos casos, os potenciais doadores não conhecem as causas que estas defendem, os seus objetivos ou valores, resultando numa crescente indiferença nas suas preferências em relação a estas. Deste fraco laço emocional entre organização e doador advém um baixo nível de lealdade à organização, o que se torna problemático, uma vez que, tal como em empresas com objetivos lucrativos, é mais caro adquirir novos “clientes” do que mantê-los fidelizados (*Voeth e Herbst, 2008*).

Como tal, é vital que se trabalhe em volta de 3 pontos chave:

- Consistência na transmissão da missão da organização, tanto a nível interno como externo;
- Construção e reforço da confiança entre a organização e doadores, aumentando a sua fidelização;
- Direcionamento das suas atividades e comunicações a um grupo diversificado de *stakeholders*, desde a doadores, empregados, voluntários, beneficiários, potenciais parceiros, etc.

Isto, consequentemente, vai resultar num aumento de financiamento, expansão e implementação dos objetivos da organização/ missão.

C) A importância das redes sociais:

A sociedade de hoje em dia tem uma presença assídua nas redes sociais e uma interação *online* com os meios de comunicação que utilizam como nunca visto antes. Posto isto, quando os recursos *online* não são utilizados convenientemente, falhando-se em utilizar o seu potencial por inteiro, estas entidades sem fins lucrativos são afetadas severamente. Isto acontece porque, devido à falta de uma comunicação e interação bem estruturada, não são criadas as condições necessárias para estimular relações entre a organização e a sua audiência, o que prejudica fortemente a arrecadação de financiamento por parte desta (*Sisson, 2016*).

Num estudo feito por *Sisson* (2016) sobre organizações de proteção de animais concluiu-se que, doadores que seguiam e interagiam as organizações com que estavam envolvidos *online*, tendencialmente tinham uma perceção mais positiva em relação ao retorno da ajuda que deram às respetivas empresas, do que outros doadores que não o faziam. Isto com o decorrer do tempo traduzia-se numa maior pré-disposição, por partes destes doadores, em participar nas ações ou eventos organizados/patrocinados pela entidade, como para

contribuírem com mais financiamento, voluntariado e partilharem com os seus contactos a causa da organização e as suas necessidades mais imediatas.

Sisson (2016) defende que para um bom aproveitamento do instrumento que são as redes sociais deve-se seguir uma estratégia que envolva os seguintes pontos:

- Procurar *feedback* da audiência com regularidade;
- Incorporar o diálogo na estratégia de gestão de modo a mostrar que se valorizam opiniões e sugestões;
- Implementar sugestões com regularidade (desde que estas sejam uma mais valia para a organização);
- Criar oportunidades em que os doadores podem tomar a decisão final em relação a determinado assunto.

D) Fatores determinantes para a eficiência da angariação de fundos:

Num artigo de *Sargeant et al (2007)* são enumerados fatores que influenciam o sucesso de uma angariação de fundos: acessibilidade, objetivo/causa, respeito, responsabilidade, interação, educação, customização e empoderamento.

Acessibilidade no sentido em que o local da organização seja de fácil acesso de modo a facilitar o deslocamento até lá de possíveis voluntários ou doadores, bem como potenciais indivíduos carenciados, e assim evitar que a sua localização geográfica acabe por trabalhar contra a associação em vez de a favor desta.

Quando falamos na importância da causa/objetivo da organização, referimo-nos à necessidade de esta estar bem explícita, de modo a que qualquer indivíduo seja capaz de facilmente compreender o propósito da empresa, qual a sua missão e as suas metas, para rapidamente perceber a importância do seu trabalho e objetivos. Isto, por sua vez, vai influenciar a rapidez com que o indivíduo se identifica ou não com a causa e se pretende ou não ajudar.

As relações entre a comunidade/dadores/voluntários e a organização deve ser sempre educada e cortês, mostrando acima de tudo respeito por todos os indivíduos.

A organização deve ser responsável, seja pelas doações que lhe são entregues e o bom uso destas, como pela informação privada tanto de doadores e dos carenciados. A qualquer momento que seja requerido, esta deve conseguir providenciar informação detalhada de todas as ações que foram desenvolvidas, onde e como foram aplicadas as doações recebidas.

A interação entre organização e comunidade tem de ser ativa e variada, de modo a criar laços e interesse nas atividades desta, criando-se um ciclo de entreajuda.

A educação quer de dadores como voluntários sobre a causa é essencial para o sucesso do trabalho desenvolvida em prole desta. Quanto mais consciente a população estiver em relação ao assunto que é a causa de uma organização, mais convenientemente podem ajudar, como também há uma maior probabilidade de esta querer participar e ajudar.

Mesmo em organizações sem fins lucrativos, a customização dos “serviços” prestados deve ser adaptada aos diferentes “clientes”. O site deve estar apelativo, bem construído, as comunicações devem ser estruturadas de acordo com a reação que se pretende desencadear do público alvo.

Por fim, a organização deve conseguir transmitir aos doadores o sentimento de empoderamento, em como eles, ao contribuir para a associação, estão de facto a tomar uma atitude e a ter um impacto positivo real na vida de outras pessoas.

2. Desenvolvimento do caso

Portugal tem mais de 200 associações de proteção e defesa animal. Na sua grande maioria, trata-se de associações de acolhimento e adoção. Recolhem animais que as pessoas abandonam ou que se encontram na rua, cuidam deles e tentam promover a sua adoção (*in www.encontra-me.org/lista_associacoes/*).

O Movimento Internacional em Defesa dos Animais (MIDAS) é uma dessas associações sem fins lucrativos, fundada em 1998. Dedicar-se à recolha, tratamento e entrega para adoção dos animais, essencialmente cães e gatos, que se encontram doentes, abandonados ou perdidos. Simultaneamente,

participa no movimento contra a realização de touradas e demais “espetáculos” que provoquem maus tratos aos animais.

Atualmente tem 120 cães e 60 gatos a seu cargo e assenta num modelo de voluntariado. Apresenta-se como uma associação socialmente responsável em mudar mentalidades, definir e promover os bons atos no combate ao abandono de animais de companhia em Portugal (*in* www.associacaomidas.org).

Esta empresa atua tendo em conta valores como solidariedade, paixão, consciencialização, respeito, transparência, proximidade, dedicação, sensibilização, e partilha.

Estudos realizados têm demonstrado que os animais de companhia oferecem inúmeros benefícios no desenvolvimento psicológico e social e na qualidade de vida dos seus donos. Assim, torna-se como objetivo central desta associação, lutar contra o abandono dos animais de companhia e maus tratos, envolvendo e sensibilizando a comunidade para estes problemas (*in* <https://www.animalife.pt/pt/sobrenos/>)

A associação MIDAS, no entanto, tem uma fraca política de marketing no que toca à imagem da marca e à sua notoriedade. Por exemplo, se formos a pesquisar “MIDAS” no google, o que vem em primeiro lugar é a oficina midas e automaticamente o nome remete-nos exatamente para o setor de automóvel. O mesmo acontece na mente dos consumidores, onde a marca não é associada à organização.

Para trabalhar a sua notoriedade, a marca tem como principal elemento de identidade o logótipo (como podemos ver na figura 1), constituído pelo nome da organização e por dois símbolos: o “a” que está representado como um animal e o “i” com um coração. Estes dois símbolos facilmente remete-nos para uma marca que se dedica ao bem-estar dos animais. Este está presente em todos os canais de comunicação da associação, nomeadamente facebook e *website* (figura 2).

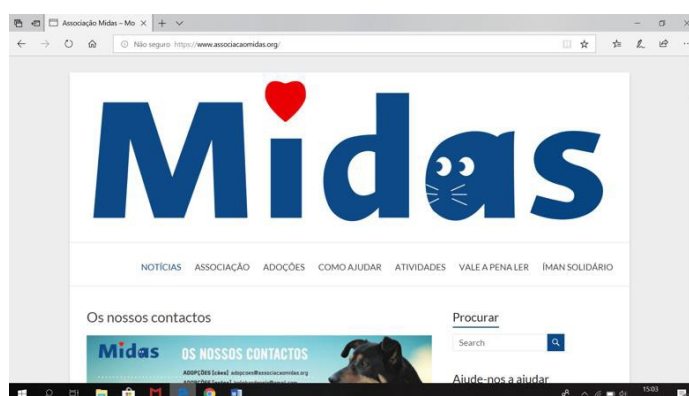
Ainda na figura 2, podemos ver que o site está dividido em sete separadores, onde podemos encontrar várias formas de ajudar, como as doações financeiras, as adoções, o apadrinhamento e o voluntariado. Também podemos encontrar autocolantes e ímans solidários, onde as pessoas os podem adquirir, participando, desta forma, neste movimento internacional da defesa dos animais.

Posto isto, ao longo deste artigo, veremos em que medida poderemos melhorar a imagem da marca e aumentar a notoriedade da mesma, de forma a que este movimento chegue não só a todos os portugueses, mas também a nível internacional.

Figura 1. Logótipo da Associação Midas



Figura 2. Página inicial do *website* da Associação MIDAS



3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Branding*: qual a sua importância para a associação?

Quando pensamos no conceito de marcas, lembramo-nos de grandes empresas com marcas que, só por si, valem milhões de euros e que têm um valor até superior que todo o capital de muitas empresas, o que nos leva a questionar como é que uma simples palavra, imagem ou frase pode ter um valor monetário tão grande. No entanto, é, antes de tudo, necessário definir o conceito de marca; segundo o dicionário de Cambridge, a marca é o nome de um produto/serviço produzido ou vendido por uma empresa.

No entanto, a marca é muito mais que o nome dado a um produto, existindo doze principais categorias como: instrumento legal, logotipo, empresa, abreviatura, redutor de risco, sistema de identidade, imagem na mente do consumidor, sistema de valores, personalidade, relação, valor adicionado, entidade envolvente (Chernatony, 1998).

Vivendo numa sociedade onde o mercado está cheio de produtores para um mesmo tipo de produto com, por vezes, características intrínsecas e qualidade muito semelhante, o único fator que permite ao consumidor distinguir estes produtores e os seus produtos são as marcas e as suas características intangíveis. Uma gestão da marca eficaz pode resultar em maiores vendas não só de um produto, mas de todos os produtos associados com essa mesma marca.

Estas vantagens demonstram importância do *branding*, um processo de marketing em que uma empresa tenta criar uma imagem única do produto na mente do cliente e estabelecer uma presença diferenciada no mercado, com a intenção de manter a fidelidade do cliente. Um *branding* positivo conduz à existência de um *brand equity* positivo; diz-se que uma marca tem um valor positivo ou negativo baseado na forma como os consumidores reagem, mais ou menos, favoravelmente ao produto, preço, promoção ou distribuição da marca (Keller, 1993).

Depois de entender estes conceitos, é necessário compreender como podem eles ser aplicados a organizações sem fins lucrativos. Será que também elas têm de ter controlo sobre as suas marcas? Será necessário *branding* para uma ONG em particular? A resposta é sim, é necessário *branding* e uma correta gestão da marca, mesmo para organizações que não têm em vista o lucro. Provas desta necessidade são os vários nomes notáveis, como por exemplo a World Wildlife Fund, a Cruz Vermelha e os Médicos Sem Fronteiras, todos amplamente reconhecidos por pessoas de todo o mundo, que sabem quem são, o que fazem e onde a principal razão da popularidade destas organizações é uma ótima estratégia de marca.

Vamos, assim, analisar como atua a Associação MIDAS na área do *branding* e onde pode melhorar.

A missão da organização é comum a muitas outras associações com a mesma categoria, sendo o grande fator de diferenciação a presença forte na rede social Facebook. No entanto, esta presença é feita com o objetivo de ser informativa e não atrativa, não sendo vista como uma plataforma para dar a conhecer a organização ou para aumentar a sua notoriedade, mas sim de informar o target e recolher doações.

Outro aspecto a ter em conta no *branding* de uma organização sem fins lucrativos é a autenticidade aliada a um design centrado no utilizador (user friendly). A marca precisa de incorporar um design centrado no usuário para criar uma voz e uma identidade que se conectem com os beneficiários, estabelecendo confiança e autenticidade (Council, 2018). A associação MIDAS demonstra autenticidade, tornando facilmente perceptível que o objetivo é proteger e salvar vidas de animais, no entanto, o modo como o comunica e se liga ao público não é o mais adequado.

Conseguimos perceber que a gestão da marca Associação MIDAS é fraca, com uma notoriedade quase dependente apenas da *word of mouth*. A verdade é que, quando pensamos em MIDAS, o *top of mind*, em grande parte do público, será a rede de oficinas midas, e, ao pesquisar pela palavra em qualquer motor de pesquisa, os primeiros resultados estão relacionados exatamente com o setor automóvel. Posto isto, é essencial para esta associação que as suas características positivas sejam comunicadas atrativamente, através de uma marca que desperte no público uma vontade de querer ajudar. Uma das principais características que permite uma marca ter sucesso é esta ser única (Farwell, n.d.). O nome é outro aspeto que devemos de ter em conta, uma vez que a maioria das grandes organizações sem fins lucrativos, geralmente, têm um nome que transmite claramente a missão; deste modo, torna-se mais fácil para os doadores entenderem rapidamente a organização autenticidade. Ao pensar no *branding*, uma nova

organização sem fins lucrativos tem de pensar num nome único e simples, um logótipo atrativo e uma missão e valores bem definidos. Deve manter, ao longo das suas várias ações, uma continuidade de imagem com fontes simples, modernas e clássicas de modo a garantir longevidade (Council, 2018).

Para contornar este problema da notoriedade que a MIDAS enfrenta, o grupo tem como sugestão acrescentar uma referência ao atual nome da organização, que nos remeta à categoria e ao mercado a que esta se destina, como por exemplo *MIDAS for animals*.

Deparamo-nos, então, com um dilema: poderíamos de facto fazer um *rebranding* da marca, mas até que ponto seria benéfico, uma vez que a associação já tem 20 anos? A opção mais viável será então crescer à parte das oficinas. Por estarem em mercados diferentes podem perfeitamente coexistir no mercado, apesar de estarem sempre associados uma a outro pelo nome. A principal razão do público ao ouvir o nome MIDAS automaticamente associar às oficinas não é, talvez, pela importância que este dá às mesmas, mas sim porque desconhece a Associação, demonstrando que a confusão do nome pode ser resolvida com um aumento da notoriedade, conseguida através de uma forte e atrativa presença online, presença em meios de comunicação através de, por exemplo, reportagens ou entrevistas.

Um exemplo de um *branding* de sucesso é a Vale Azul uma ONG da mesma área e com valores semelhantes com a Associação MIDAS. Esta organização estava com dificuldades em conseguir doações e encontrar voluntários. Foi quando surgiu a necessidade de uma identidade visual mais atrativa e uma comunicação mais confiável. A ONG passou por um processo de branding que incluiu uma nova marca, um site e uma campanha nas redes sociais, tudo com o objetivo de obter mais ajudas. Após o projeto de branding, a Vale Azul conseguiu aumentar a visibilidade do seu trabalho na Internet. O número de seguidores na página do Facebook aumentou, assim como o número de pessoas que apoiam o projeto (abcdacomunicacao, 2018).

Para a MIDAS esse branding passa por principalmente se dar a conhecer ao público, mostrar que existe, o que faz e a sua importância para o meio social em que está inserida, aumentar a sua notoriedade e criar um posicionamento forte na mente dos utilizadores. Muitas vezes queremos ajudar e não sabemos como ou onde, é aqui que o nome Associação MIDAS tem de vir imediatamente à mente do consumidor. Isto só é possível com uma gestão da marca eficaz mas também de um trabalho bem realizado pela associação, a não esquecer que um caso de por exemplo ajuda com sucesso a um animal pode facilmente passar distraído ao público no entanto em casos negativos como por exemplo maus tratos ou más condições facilmente se torna viral e pode condenar todo um trabalho de marca realizado.

Pergunta 2. *De que forma a Midas pode beneficiar com as parcerias?*

Uma boa maneira de melhorar o trabalho desenvolvido por uma organização sem fins lucrativos é a procura de parcerias com outras empresas.

Como em todas as parcerias, para que estas sejam bem-sucedidas, é importante que as empresas que se “unam” tenham algo em comum, não é necessário que seja uma ligação direta, mas para o sucesso desta aliança o agrupamento destas empresas tem de fazer sentido na mente do consumidor; pode ser um valor, uma visão, uma causa que faça as duas empresas se identificarem uma com a outra. Nestas parcerias, ambas as partes têm de obter algo em retorno, podem ser coisas diferentes, mas normalmente este retorno é algo como lucro, notoriedade, visibilidade, associação a bons princípios/causas solidárias.

Com isto em mente, o que de facto é importante são os resultados que se vão conseguir fazer com a “união” destas organizações, que ações se vão poder organizar, que lucro se vai ter, que impacto se vai criar. Mais do que compatibilidade dos tipos de trabalho desenvolvido pelas empresas, é necessário avaliar o que cada uma pode fazer pela outra, e o que conseguem atingir em conjunto que, de maneira isolada, seria difícil de alcançar, (KIM et al, 2010).

De acordo com o Aaker (1991) uma marca representa um conjunto de associações que a diferenciam da concorrência no mercado. Essas associações podem incluir o nome, o logótipo, os valores, as causas e outros atributos da organização que possam ajudar os consumidores a fazer decisões seletivas entre a marca e as várias alternativas que o mercado oferece. Dada a natureza única dos serviços, particularmente no que diz respeito à inseparabilidade, heterogeneidade e intangibilidade, o foco da marca é mais holístico, vendo as organizações como um todo. Além disso, marcas fortes estão associadas às vantagens da procura (Campbell 2002; Hoeffler e Keller 2003; Keller 2000), que no setor de empresas sem fins lucrativos normalmente manifestam com quantas mais horas de voluntariado, maior disseminação do

mensagem ou causa da organização e maior probabilidade de atenção seletiva às mensagens da organização, bem como maior receita de doação (Hankinson 2001; Sargeant 1999; Trapp 1996).

O verdadeiro valor de uma forte identidade está inerentemente ligado às percepções que o consumidor cria da marca (Keller, 2000). Assim, as vantagens proporcionadas pelas marcas não são apenas para a empresa, mas também para o consumidor (Haig e Gilbert 2005). Pesquisas mostram que fortes organizações com fins lucrativos tendem a reduzir o tempo de procura por parte do consumidor (Campbell 2002), limitando a exposição aos concorrentes; moderam percepções de risco (Shapiro 1985), tornando mais fácil para os consumidores se comprometerem com as marcas; e para serem vistas como marcas mais credíveis (Erdem e Swait 1998), reforçam as suas crenças positivas. Estes benefícios também podem ser aplicados às ONG (Aoki 2003; Cone, Feldman e DaSilva 2003; Ind e Bell 2000; Lerner 2003). Assim, e com o aumentar da competitividade no setor das ONG, é importante para estas empresas perceberem o poder do branding e tornarem-se centradas na diferenciação no mercado.

De acordo com o estudo sobre o impacto da responsabilidade social corporativa percebida no comportamento do consumidor, realizado por Karen L. Becker-Olsen, B. Andrew Cudmore e Ronald Paul Hill (2006), mostra que os programas de patrocínio entre organizações sem fins lucrativos e marcas com uma boa imagem, influenciam de forma positiva a identidade da marca, através de associações mentais. Patrocínios de alta qualidade ajudam organizações sem fins lucrativos a construir uma forte identidade da marca através dessas associações mentais relacionadas com a integridade, que aumenta o significado da marca, e desenvolve respostas positivas relacionadas com a confiança e sinceridade da mesma. Os programas de patrocínio incluem atividades e eventos com o suporte de causas específicas que fornecem oportunidades para a construção da marca de organizações sem fins lucrativos e para o respetivo patrocinador (Meenaghham 1998). Estudos mostram que estas parcerias oferecem, não só, benefícios às organizações sem fins lucrativos, como também aos patrocinadores corporativos, incluindo uma positiva associação da marca, um posicionamento mais forte em relação à competitividade e um aumento do brand engagement.

Pelo contrário, parcerias com patrocínios de baixa qualidade podem afetar negativamente as estratégias de branding que, consequentemente, afetam a identidade da marca através de associações mentais negativas e prejudiciais à mesma. Estes patrocínios tendem a diluir a identidade da marca, a integridade, e os sentimentos de confiança e sinceridade por parte do consumidor em relação à mesma.

Além disto, de acordo com o mesmo estudo, patrocínios de alto nível constroem relações entre a marca e o consumidor que levam ao brand engagement. Influenciam positivamente o voluntariado, as contribuições financeiras individuais e a vontade de recomendar. Por outro lado, os patrocínios de baixa qualidade diminuem a disposição de fazer doações e recomendações. No entanto, a pesquisa realizada mostra-nos, também, que podemos contornar os riscos de alianças estratégicas entre patrocínios de baixa qualidade e organizações sem fins lucrativos através de uma forte comunicação de marketing.

Em suma, a Associação MIDAS deveria apostar em parcerias de alta qualidade, com empresas que tenham um bom posicionamento no mercado e uma forte imagem de marca, para que possa beneficiar não só da notoriedade que a “união” iria trazer, como também de uma maior consciencialização do Movimento Internacional em Defesa dos Animais junto do público em geral que, consequentemente, iria trazer à Associação um aumento de doações individuais, imprescindíveis para que a associação se mantenha “viva”.

Pergunta 3. Pode a MIDAS aumentar a captação de recursos financeiros?

As organizações sem fins lucrativos encontram dificuldades na captação de recursos financeiros e sem o suporte das plataformas online, dificilmente conseguem criar relações entre a organização e a sua audiência que, consequentemente, se traduz numa fraca aquisição de recursos.

A associação MIDAS utiliza essencialmente as suas plataformas online como meio de divulgar os animais que estão para adoção na associação e as possibilidades de financiamento. No *website* (figura 2) podemos encontrar várias formas das pessoas contribuírem como tornar-se sócio, fazer um donativo, apadrinhar um animal ou compra de autocolantes solidários. No entanto, apesar de este ser um dos primeiros lugares que um utilizador recorre para procurar informação, o *website* não tem um aspeto atrativo nem oferece grandes informações, tornando-se quase inútil, visto que, muitas vezes, envia o utilizador para a página de Facebook, onde a maior parte das publicações são para divulgar os novos animais que chegam à associação.

Também o espaço físico da associação não é, por si só, suficiente, uma vez que, no atual contexto que vivemos, antes de se deslocar a um espaço, os *websites* e as páginas em redes sociais são os primeiros a ser visitados; se estes não conquistarem de imediato, então o doador/utilizador é logo perdido.

Outro aspeto que pode ser bastante promissor é a rede social Facebook. Usada devidamente, esta ferramenta permite, além da divulgação dos animais e dos eventos, uma aproximação da comunidade, uma vez que, os seus seguidores, voluntários ou doadores podem acompanhar as adoções, serem estimulados a realizar doações, bem como pedir a opinião da comunidade sobre alguns assuntos, valorizando assim as suas apreciações.

Outra medida que aumentaria os recursos financeiros seria a criação de mais eventos. Os eventos são um instrumento essencial que possibilitam a promoção do trabalho de associações sem fins lucrativos, captação de recursos e integração das pessoas. Em muitos casos, para manter os custos baixos e aumentar a receita líquida de um evento, os produtos vendidos, como por exemplo produtos alimentares, poderão ser conseguidos por meio de doações voluntárias. Neste caso, as instituições locais são a melhor fonte de recursos para eventos especiais, pois já conhecem de alguma maneira o trabalho executado por esta.

Em suma, a Associação deve, essencialmente, melhorar a gestão das suas redes sociais e *website*, focando-se em atrair e esclarecer dúvidas dos utilizadores. Para isso, a organização pode recorrer a um marketing de conteúdo, onde colocaria, na plataforma digital, as histórias acerca dos animais que têm para adoção, criando, desta forma, uma ligação com os utilizadores, estimulando o aumento do número de adoções, doações ou apadrinhamentos.

Tal como é dito por *Sisson (2016)*, para captar recursos financeiros deve existir uma aposta numa presença assídua nas redes sociais e uma interação online, visto que a sociedade hoje em dia está bastante presente neste meio de comunicação.

4. Conclusões

Para concluir, o objetivo inicial do presente trabalho que era compreender, recorrendo ao marketing, como a MIDAS atua e se organiza. Foram analisados vários aspetos, como a importância do branding, a importância de recursos financeiros e da criação de parcerias, e ainda se associação pratica uma gestão eficaz.

Foi então possível concluir que é importante trabalhar o branding e a gestão da sua marca para se dar a conhecer ao público, e assim aumentar a notoriedade e elevar o posicionamento. A maior dificuldade que uma associação sem fins lucrativos enfrenta é a escassez de recursos financeiros. Um dos caminhos possíveis a seguir pela MIDAS para contornar este défice seria a presença assídua nos meios online e a criação de eventos onde sejam destacadas a integração e a interação das pessoas com a associação.

Conclui-se também que as parcerias é uma estratégia indispensável para a associação. Com parcerias de alta qualidade, a MIDAS poderá assim aumentar o seu posicionamento e notoriedade, como poderá ser uma fonte de doações para a associação conseguir desempenhar as suas funções.

Bibliografia

- Abcdacomunicacao.com.br. (2018). Branding pode ajudar o trabalho de ONGs? Claro que sim! | ABC da Comunicação. [online] Available at: <http://www.abcdacomunicacao.com.br/branding-pode-ajudar-o-trabalho-de-ongs-claro-que-sim/>.
- Aaker, D. (n.d.). Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca. [online] Google Books. Available at: <https://books.google.pt/books?id=T9ptSIQBT78C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>.
- Associação Midas - Movimento Internacional em Defesa dos Animais. (2018). Associação Midas - Movimento Internacional em Defesa dos Animais. [online] Available at: <https://www.associacaomidas.org>.
- Becker-Olsen, K., Cudmore, B. and Hill, R. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), pp.46-53.

- Cicca, I. (2005). Saiba como captar recursos para sua ONG. [online] Guiame. Available at: https://guiame.com.br/gospel/missoes-acao-social/saiba-como-captar-recursos-para-sua-ong.html?fbclid=IwAR38O2RbCMr_21ugHKbsAFWFT8uJ_xakvVx5xs73sDocscrnbw8K_UO9JsyE.
- Council, F. (2018). Nine Aspects To Consider When Branding A Nonprofit. [online] Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2018/08/30/nine-aspects-to-consider-when-branding-a-nonprofit/#2526fc2d76c0>.
- de Chernatony, L. and Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), pp.417-443.
- Farwell, A. (n.d.). Creating a Brand for Your Non-Profit. [online] Thefundraisingauthority.com. Available at: <http://www.thefundraisingauthority.com/strategy-and-planning/creating-a-brand-for-your-non-profit/>.
- Hoeffler, S. and Keller, K. (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), pp.78-89.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), p.1.
- Kim, N., Sung, Y. and Lee, M. (2011). Consumer Evaluations of Social Alliances: The Effects of Perceived Fit Between Companies and Non-Profit Organizations. *Journal of Business Ethics*, 109(2), pp.163-174.
- Kylander, N. and Stone, C. (2012). The Role of Brand in the Nonprofit Sector (SSIR). [online] Ssir.org. Available at: https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector.
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. and Simonin, B. (2007). Building and valuing global brands in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), pp.253- 277.
- Martins, M. (2018). Notoriedade da Marca - Knoow. [online] Knoow.net. Available at: <http://knoow.net/cienceconempr/marketing/notoriedade-da-marca/>.
- Meenaghan, T. (1998). Ambush marketing: Corporate strategy and consumer reaction. *Psychology and Marketing*, 15(4), pp.305-322.
- Sargeant, A., West, D. and Jay, E. (2007). The relational determinants of nonprofit Web site fundraising effectiveness: An exploratory study. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(2), pp.141-156.
- Sisson, D. (2016). Control mutuality, social media, and organization-public relationships: A study of local animal welfare organizations' donors. *Science Direct*.
- Voeth, M. and Herbst, U. (2008). The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding—An Empirical Analysis. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(1), pp.71-97.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), pp.662-669.

CONSUMO CONSCIENTE E AÇÕES DE MARKETING SOCIAL E AMBIENTAL: O CASO “SACO É UM SACO” DO BRASIL

Paulo Gonçalves (*ISCAP, Politécnico do Porto, Portugal*)

Alberto Oliveira Viana
Emi Silva Oliveira
Mateus Gomes Santos
Raimundo Silva Junior
Ricardo Pereira Velho

Resumo:

O Ministério do Meio Ambiente do Brasil, órgão público federal responsável, basicamente, pela política nacional do meio ambiente, propôs a campanha educativa “Saco é um Saco” que procurou, através do marketing social e ambiental, promover na sociedade brasileira o debate sobre a tragédia socioambiental, causada pelo consumo excessivo de sacolas plásticas, engajar os consumidores e os setores varejistas na redução do seu uso.

Este trabalho analisa a iniciativa da campanha educativa que utiliza a ferramenta do marketing ambiental, como mudança na forma das empresas fazer negócios, exigindo que elas tenham responsabilidade e compromisso ambiental, bem como, o marketing social para atenuar os problemas sociais em relação ao uso das sacolas plásticas, contribuindo para um consumo consciente.

Abstract:

The Ministry of the Environment of Brasil, a federal public agency, basically responsible for the national environmental policy, proposed the "Saco é um Saco" educational campaign that sought, through social and environmental marketing to promote debate in Brazil about the tragedy impact caused by excessive consumption of plastic bags, engaging consumers and retailers to reduce their use.

This paper analyzes the initiative of the educational campaign that uses the environmental marketing tool, as a change in the way companies do business demanding that they have responsibility and environmental commitment, as well as, social marketing to mitigate problems in relation to use of the plastic bags, contributing to their conscious consumption.

1. Introdução

O Ministério do Meio Ambiente (MMA), criado desde novembro de 1992, tem a missão de formular e implementar políticas públicas ambientais nacionais, de forma articulada com os atores públicos e a sociedade, para o desenvolvimento sustentável. Entre os programas que realiza destacam-se os seguintes: 1) agenda ambiental da administração pública, a qual, tem como objetivo estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade; 2) agenda 21 que é um instrumento de planejamento participativo para o desenvolvimento sustentável do país; 3) programa água doce que visa estabelecer uma política pública permanente de acesso à água de qualidade para o consumo humano; 4) áreas protegidas da Amazônia criado para expandir e fortalecer o Sistema Nacional de Unidades de Conservação na Amazônia; 5) bolsa verde, a qual, forma um programa de transferência de renda para famílias em situação de extrema pobreza que vivem em áreas de relevância para a conservação ambiental; 6) cadastro ambiental rural que traduz um registo público eletrônico de âmbito nacional, obrigatório para todos os imóveis rurais; 7) programa nacional de educação ambiental.

A visão do MMA é ser reconhecido pela sociedade e pelo conjunto de atores públicos por sua excelência, credibilidade e eficiência na proteção do meio ambiente. Para tanto, promove programas voltados para a recuperação, conservação e sustentabilidade em várias áreas ambientais. Neste contexto criou-se em junho de 2009 a campanha de consciencialização, com o *slogan* “Saco é um Saco - pra cidade, pro planeta, pro futuro e pra você”, com o objetivo de mostrar ao consumidor que, com pequenas atitudes, é possível contribuir para a conservação do meio ambiente e construção de uma sociedade mais sustentável, alertando, assim, a população sobre a importância de reduzir o consumo de sacolas plásticas, utilizando alternativas para o transporte das compras e acondicionamento de lixo.

A utilização das sacolas plásticas foram adotadas pelas donas de casa norte-americanas, na metade dos anos 1950. Somente, no início dos anos 1980 as sacolas plásticas chegaram em grande escala no Brasil. A possibilidade de carregar mais de um item acondicionado na mesma embalagem abriu portas e propiciou a criação de diversos modelos, cores e formatos, tornando a vida moderna cada vez mais fácil. No momento do nascimento da campanha o cenário nacional se definia conforme a figura seguinte.

Figura 1. Produção de sacolas plásticas no Brasil



Fonte: MMA (2010)

O consumo de sacolas plásticas era de bilhões, conforme dados da Indústria Brasileira de Plásticos. Mas, o problema não era apenas individual, pois, o consumo em larga escala ocasionava grande impacto ambiental. Segundo o MMA (2009), mundialmente são distribuídas cerca de 500 bilhões a 1 trilhão de sacolas plásticas por ano; já no Brasil, 1,712 milhão de sacolas plásticas são consumidas a cada hora. Deste modo, chegamos aos 41 milhões em 24 horas, 1,25 bilhão por mês e 15 bilhões por ano.

Os objetivos da campanha foram: 1) promover na sociedade brasileira o debate sobre a tragédia socioambiental causada pelo consumo excessivo de sacolas plásticas; 2) engajar os consumidores e o setor varejista na campanha pela redução do uso de sacolas plásticas; 3) estimular ações tanto do governo quanto do setor produtivo para o consumo consciente de embalagens; 4) atuar de forma convergente com os objetivos e compromissos do Brasil no plano de mudança de padrões de consumo e produção (no âmbito do Processo de Marrakech) (MMA, 2009),

A campanha contou com oitenta e dois apoiadores, vinte da sociedade civil, quarenta e sete do setor privado e quinze do setor público. No desenvolvimento da campanha houve um grande investimento em mídias (*internet*) com a criação de *hotsite* (saco é um saco), *blog*, *e-mails* marketing, *twitter* e *spots* de rádio com artistas, bem como, com informação impressa e a criação de *folders*, cartazes, *flyers*, adesivos para carros, anúncios de revista, jornal e *banners*; foram ainda criados filmes (para o cinema, televisão e *internet*) intitulados: “Ciclos” (agência África), “Beleza” (agência Lew’Lara/TBWA) e “Saco” (agência Africa). Ações presenciais e concursos também foram desenvolvidas.

A campanha foi noticiada nos maiores meios de comunicação do Brasil e em publicações especializadas sobre o meio ambiente. O Projeto Jogue Limpo - Praias da Bahia, Litoband - SP, Supermercado EcoMais-Limeira SP, *Home Sacola* na CNSA e OSCIP Direito à Justiça

- Bahia são exemplos de ações dos apoiadores. Além disso, 40 rádios comerciais e 1980 comunitárias, em todos os estados brasileiros, apoiaram a campanha (conforme figura 2).

Figura 2. Rádios parceiras no Brasil indicadas pelo MMA



Fonte: http://www.mma.gov.br/estruturas/182/_arquivos/resultadossacosaco_182.pdf, acedido em 23/11/2018

O evento contou com públicos atingidos em contas de luz, num importe de 29,5 milhões de pessoas; já nas exhibições de filmes nas salas de cinema, com 22,5 milhões espectadores; com a promoção de cartazes nas estações dos metrô, cerca de 4,2 milhões pessoas/dia; nas ações de internet com 660 mil pessoas; nas ações em voos da Gol, com 225 mil pessoas; e em ações presenciais com 53 mil pessoas. O consumo consciente é uma contribuição voluntária, cotidiana e solidária que visa garantir a sustentabilidade da vida no planeta (MMA, 2009).

2. Desenvolvimento do caso

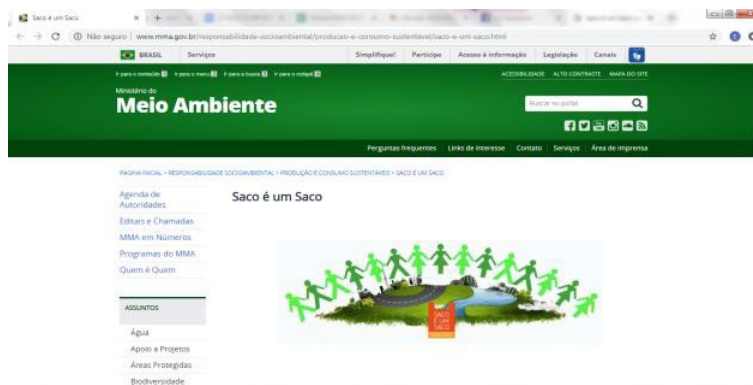
O poder público dentro de suas competências constitucionais zela pelo meio ambiente ecologicamente equilibrado e pela sadia qualidade de vida da sociedade. A responsabilidade ambiental é um conjunto de atitudes voltado para o desenvolvimento sustentável do planeta, as quais, devem ter em conta o crescimento econômico ajustado à proteção atual do meio ambiente e para as gerações futuras, garantindo a sustentabilidade (Mundim, 2012). A educação ambiental pode auxiliar a minimizar os efeitos de danos ambientais, pois, visa contribuir para este campo quando possibilita a compreensão do ambiente, como um conjunto de práticas sociais permeadas por contradições, problemas e conflitos que tecem a intrincada rede de relações entre os modos de vida humanos e suas formas peculiares de interagir com os elementos físico-naturais (Carvalho, 2008).

O lixo é um dos principais problemas ambientais do mundo contemporâneo. Em 2016, o Brasil gerou 78,3 milhões de toneladas de lixo urbano, entre eles, as sacolas plásticas, colocando em risco a saúde do meio ambiente e da população (MMA, 2009). O saco plástico é um material produzido a partir do petróleo ou do gás natural, ou seja, dois tipos de recursos naturais não-renováveis podendo levar até 400 anos para se decompor na natureza (MMA, 2009). Elas tornam os aterros sanitários e lixões onde são descartadas, totalmente impermeáveis, dificultando a biodegradação dos recursos orgânicos, com

consequente acumulação de gás metano em bolsões, que rompidos acaba liberado na atmosfera, causando prejuízos imensuráveis (MMA, 2009).

Procurando contrariar um consumo inconsciente e não responsável no Brasil, foi criada a Política Nacional de Resíduos Sólidos, a lei de Educação Ambiental e a Campanha Educativa, com o *slogan* “Saco é um Saco - pra cidade, pro planeta, pro futuro e pra você”, conforme ilustra a figura seguinte da campanha.

Figura 3. Site do MMA na página da campanha



Fonte: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/saco-e-um-saco.html>, acessado em 24/10/2018

Kotler e Roberto (1992) afirmam que o marketing social objetiva uma mudança de atitudes e comportamentos. Está em causa operar mudanças, com impacto na sociedade e ambiente social. Lazer (1969) afirma que os consumidores não se preocupam apenas em satisfazer seus desejos e necessidades, mas, também, estão preocupados com o bem-estar societal; e, nesse contexto, as empresas devem atender às demandas societais das mudanças no ambiente (Schneider & Luce, 2014). Cabe evidenciar que as empresas ao praticar sua responsabilidade social “a sua função econômica continua a existir, porém, alia-se a ela uma outra função, que é a de contribuir para o desenvolvimento social dos públicos com os quais se relaciona” (Souza *et al*, 2018, p. 8). Kassarian (1971) propõe a inclusão da questão ecológica na estratégia de marketing, como forma de controlar a poluição do ar. Além disso, são também objeto de análise temas, como a adaptação societal dos produtos em resposta ao ambiente (Feldaman, 1971), programas de controle de natalidade (Farley & Leavitt, 1971) ou a reciclagem de resíduos sólidos (Zikmund & Stanton, 1971).

As campanhas e as ações de marketing social são realizadas para sanar problemas ligados à saúde pública, transportes, segurança, no intuito de mudar comportamentos como a utilização de cinto de segurança, o hábito de doar sangue, parar de fumar ou de não dirigir ao volante quando tiver ingerido bebidas alcólicas. O conceito de marketing social deixa claro o motivo de uma campanha, como a do MMA, pois, procura influenciar o modo como os brasileiros consomem as sacolas plásticas, bem como, o descarte de forma indevida no meio ambiente.

A campanha teve como meta a conscientização da população em todo o país para o uso correto das sacolas plásticas, ou seja, o de reduzir o consumo das mesmas em estabelecimentos comerciais. Por ser o provedor da política do meio ambiente no país, e por ser conhecedor dos impactos causados pelo uso excessivo e descarte das sacolas plásticas, o MMA decidiu realizar a campanha de marketing social e ambiental, com apoio de diversas organizações públicas e privadas que defendem o consumo consciente.

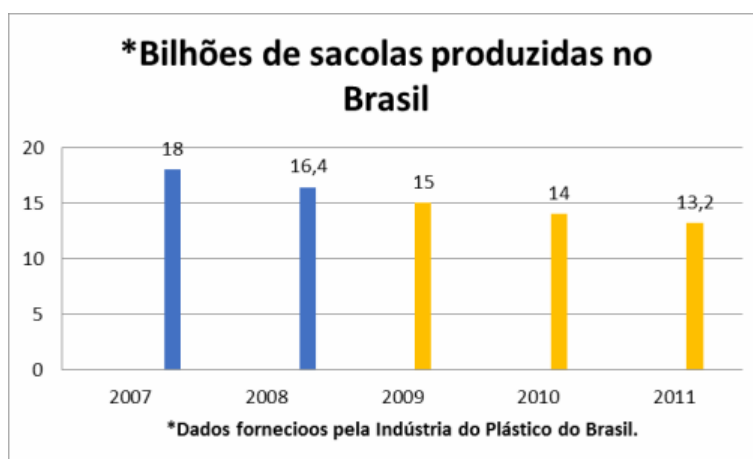
O marketing ambiental procura dar resposta às necessidades daqueles clientes que têm um comportamento diferenciado, por se preocuparem com medidas sustentáveis e com danos à natureza. “Consiste na aplicação da promoção, produção e também na recuperação de produtos que são ecológicos e sensíveis ao meio ambiente” (Boone & Kurtz, 2001, p.71). Para a consecução do objetivo da empresa, esta, por sua vez, deve dispor de informações detalhadas no que diz respeito das vantagens auferidas com a participação dos clientes no programa (Ribeiro *et al*, 2018).

Para Peattie (1995, p. 15) o conceito de marketing ambiental é “(...) um processo administrativo holístico responsável por identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos consumidores e da sociedade, de uma forma lucrativa e sustentável”. A sensibilização da sociedade à questão ambiental, muda o comportamento dos consumidores que passam a procurar produtos e serviços que incorporam a variável ambiental.

O público-alvo da campanha foi toda a população brasileira consumidora das sacolas plásticas, as quais, são distribuídas gratuitamente em lojas e supermercados diversos. O grande problema em questão, se resume ao uso desacelerado das sacolinhas, bem como seu descarte de maneira incorreta na natureza, aumentando a poluição de ruas, entupimento de bueiros e esgotos e quando estes conseguem seguir o fluxo normal, todo o lixo existente nele, incluindo as sacolas, vão parar nos rios, mar, e na natureza em geral, causando a morte de animais que os ingerem, sufocados ou preso nelas.

O sucesso do movimento fez a meta ser consideravelmente superada. Com o envolvimento do poder público, comércio e consumidores, foi possível chegar a 22% de redução, em 2010, conforme se observa da figura abaixo pelo número de sacolas produzidas no Brasil em 2007 em relação ao ano de 2010.

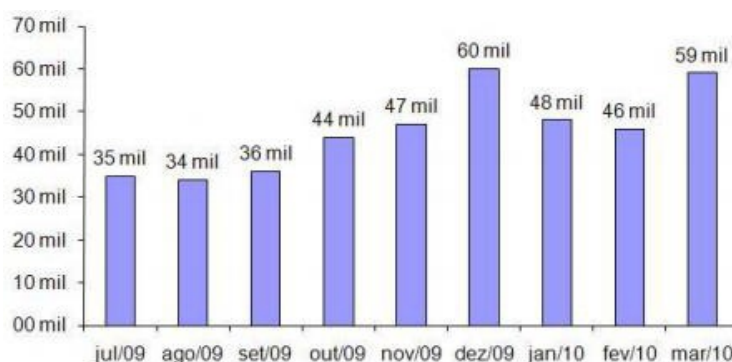
Figura 4. Produção de sacolas plásticas no Brasil



Fonte: MMA (2010)

A campanha evoluiu de tal forma que, conquistou a mídia, consumidores, varejistas e municípios, tornando-se um grande movimento nacional. Uma das metas da campanha era encerrar o ano de 2010 com um consumo de 1,5 bilhão de sacolas produzidas, o que equivalia a 10% do total produzido no ano anterior. Além disso, ocorreu um crescimento considerável nas vendas de *ecobags*, sacolas reutilizáveis, conforme figura a seguir.

Figura 5. Produção de sacolas plásticas no Brasil



Fonte: MMA (2010)

O parceiro da campanha, a empresa Carrefour, apontou um crescimento significativo e constante no momento da campanha; por outro lado, o Walmart teve uma venda média mensal de 100 mil sacolas retornáveis em suas lojas em todo o Brasil (MMA, 2010). Segundo o relatório da campanha (MMA, 2010) os fatores que contribuíram para seu êxito foram: 1) ambiente favorável na sociedade para a discussão sobre o tema, 2) *slogan* e linguagem simpáticos, 3) sinergia e engajamento dos parceiros e adesão dos dirigentes, 4) diversidade de mídias utilizadas, atingindo diferentes públicos, 5) equipe executiva focada e dedicada exclusivamente e 6) resultados tangíveis.

Ao entrevistar 1100 pessoas, a pesquisa Sustentabilidade: aqui e agora mostrou que num mundo sem sacolas plásticas, 69% das pessoas utilizariam sacolas de outro material para carregar suas compras; já, 27% acham que a abolição das sacolas plásticas é a melhor ação ambiental a ser promovida por supermercados; 60% das pessoas se dizem a favor da proibição do uso de sacolas plásticas; 74% ficam mais motivados a comprar se o produto for ambientalmente amigável; por fim, 47% dos entrevistados já fazem a separação do lixo seco do lixo úmido (Albuquerque, 2011).

Igualmente, o Walmart, em parceria com a agência África, desenvolveu o mote da campanha e sua identidade visual, além de produzir os filmes “Ciclos” e “Sacos” para a tv/cinema. Além disso instituiu uma série de programas de desestímulo ao uso de sacolas plásticas em suas lojas (venda de sacolas retornáveis a preço de custo, “poupa-sacos” em todos os *check-outs*; disponibilização de caixas de papelão das embalagens; caixa preferencial para quem não usa sacolas plásticas; programa de descontos), que resultaram em R\$ 700 mil reais de descontos aos consumidores, mais de 2 milhões de sacolas retornáveis vendidas e redução de 138 milhões de sacolas plásticas em 2009 (MMA, 2011).

Com o concurso “Saco de Ideias”, 23 vídeos de 1 minuto sobre o tema sacolas plásticas foram inscritos. Em parceria com o Carrefour, o Akatu também lançou um *hotsite*, onde fez a sua divulgação junto a estudantes de jornalismo e publicidade e publicou anúncios em revistas de grande circulação nacional, como IstoÉ (MMA, 2010). Também a patrocinadora Kimberly-Clark estampou o selo da campanha em todas as embalagens do papel higiênico Neve *Naturalis* e promoveu ação onde na compra de embalagens de 24 ou 32 rolos o consumidor ganhava uma sacola retornável com o selo da campanha, mais folheto padrão. Segundo a apoiadora foram 140.000 sacolas retornáveis distribuídas em janeiro de 2010.

O processo de mudança de comportamentos, para uma vida mais sustentável ambientalmente, é necessário que a pessoa conheça os problemas, mude as suas atitudes e os seus comportamentos individuais, busque impactar menos o meio ambiente, e passe a influenciar seus familiares, vizinhos e colegas de trabalho. Aliás, pesquisas feitas pelo MMA (2010) apontaram que 27% dos consumidores apoiariam a proibição da distribuição do produto nas gôndolas dos supermercados e 60% dos entrevistados concordariam com a aprovação de leis que limitam seu uso. Logo, essa campanha por intermédio do marketing social e ambiental promoveu o debate sobre a tragédia socioambiental causada pelo consumo excessivo de sacolas plásticas e engajou os consumidores e os setores varejistas na redução do seu uso.

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. O que motivou o MMA a iniciar a campanha?

O lixo urbano, sendo inesgotável, é um grave problema para a sociedade e os órgãos responsáveis pela limpeza pública, pois, grandes quantidades de volumes de resíduos de toda a natureza são descartados no meio urbano, o que necessita de um destino final adequado. Porém, a falta de recursos técnicos e financeiros vem limitando os esforços, no sentido de ordenar e qualificar a disposição dos resíduos, que são lançados diretamente no solo, ar e recursos hídricos, trazendo assim poluição ao meio ambiente e redução da qualidade de vida do homem. De maneira simples, pode-se afirmar que o lixo urbano é o resultado da atividade diária do homem em sociedade e que existem dois fatores principais que regem sua origem e produção: o aumento populacional e a intensidade da industrialização (Lima, 2004).

Não podemos esquecer que “no Brasil são produzidos cerca de 3 milhões de toneladas de plástico. Atualmente, 10% do lixo brasileiro são compostos por sacolas plásticas e cada brasileiro utiliza 19 quilos de sacolas por ano. Para se dimensionar a gravidade da situação vivenciada no país, o Estado do Rio de Janeiro consome um bilhão de sacos plásticos por ano e gasta R\$ 15 milhões todo ano para dragar rios e tentar retirar os plásticos que provocam danos à natureza” (Oliveira et. al., 2012, p.1).

Por serem os responsáveis pelo Plano Nacional do Meio ambiente, o MMA iniciou esta campanha devido aos resultados negativos do consumo excessivo de sacolas plásticas, bem como, o seu descarte feito de forma indevida e sem o pensamento consciente, além do mal que estes plásticos estavam causando ao meio ambiente no curto, médio e longo prazo. E, ainda, da busca pela conscientização e mudança de hábitos, atitudes e comportamentos dos brasileiros para a redução do uso das sacolinhas plásticas em todo o país.

Pergunta 2. *Por que reduzir o consumo de sacolas plásticas?*

Comumente descartadas na natureza, as sacolas plásticas são carregadas pelos ventos e pelas águas para longas distâncias e acabam se concentrando principalmente nos oceanos, onde poluem as águas e causam sérios prejuízos à vida marinha. Nos oceanos, as principais vítimas são as baleias, os golfinhos, as focas, as tartarugas e as aves marinhas, que morrem ao ficarem presas nesses materiais ou mesmo por ingeri-los ao confundi-los com comida (Guimarães & Albuquerque, 2010).

As sacolas plásticas demoram a se decompor e acabam por formar grandes montes de lixo nos oceanos. Quando elas se decompõem, transformam-se em petro-polímeros, que são substâncias altamente tóxicas, contaminando as águas e o solo. Países como Tanzânia, Bangladesh, China, Israel, Canadá, Índia, Quênia, Irlanda, África do Sul, Uganda, Butão, Taiwan, Maharashtra, Botswana, Singapura, Ruanda e Eritréia, já proibiram o uso de sacolas plásticas (Póvoa Neto et al., 2011).

Assim, deve-se reduzir o seu uso, pois, as sacolas plásticas poluem, ocasionando situações trágicas. Além disso, para sua produção é necessária utilização de recursos naturais não renováveis como petróleo e gás natural além de água e energia, e liberados efluentes (líquidos) e gases tóxicos, alguns dos quais acentuam o efeito estufa. E por levar mais de 100 anos para se degradarem dificultam a biodegradação de recursos orgânicos, tendo como consequência o acúmulo de gás metano (MMA, 2010).

Pergunta 3. *Por que houve reações negativas à campanha de conscientização do MMA?*

Grande parte da população não estava preparada para uma campanha e ações tão rápidas neste sentido. Ir ao supermercado ou em lojas e comprar produtos sem levar em uma sacola era algo inimaginável aos brasileiros. Além do fato de que, em alguns estabelecimentos em diversos municípios, as sacolas eram cobradas para que o cliente pudesse levar suas compras nas mesmas.

4. Conclusões

O marketing social utilizado na campanha “Saco é um Saco - pra cidade, pro planeta, pro futuro e pra você”, do Ministério do Meio Ambiente, foi muito importante, sendo abraçada pela sociedade consumidora, varejista e setores públicos e privados. É consensual, entre os especialistas ambientais e defensores do meio ambiente, que o plástico que é descartado no dia a dia é um dos maiores vilões dos problemas ambientais. Dada a relevância do uso consciente de sacolas plásticas, é salutar a manutenção de campanhas voltadas a preservação e conscientização, quando da exploração dos recursos naturais, em especial, os não-renováveis, como é o caso do petróleo e gás natural, matérias-primas utilizadas na produção das sacolas plásticas. Neste âmbito é fundamental cuidar dos recursos naturais, ainda existentes, pois, esta é a forma mais salutar de garantir o mínimo de qualidade de vida para as próximas gerações. Aliás só com a mudança de atitudes e comportamentos, no âmbito de políticas de marketing ambiental e social, a sociedade contribuirá para um marketing positivo e de bem-estar.

Se visto como um mecanismo positivo para a eficácia do alcance do programa, a imposição legal não pode ser descartada para consecução do bem coletivo e, assim, propiciar a formação e multiplicação de ações ecologicamente corretas, principalmente por consumidores e empresas.

Fica evidente que o marketing social acarreta inúmeros benefícios, pois, contribui para o fortalecimento de uma cultura de boas práticas na sociedade e ainda prolonga a vida útil dos recursos naturais. Desta forma, os atores envolvidos conscientemente dão maior robustez na prática do desenvolvimento social sustentável, que impacta na responsabilidade social, ambiental e econômica.

Por outro lado, um ambiente globalizado, que potencializa um crescimento econômico, juntamente com os eminentes avanços tecnológicos, é de grande importância e necessidade de ações que mudem os comportamentos dos indivíduos, das empresas, do governo, da sociedade como um todo, para que possam implementar efetivamente práticas sustentáveis.

Levando em consideração os impactos ambientais, sociais, culturais e políticos que a campanha, ou a falta dela, pode acarretar, são de grande valia ações como esta. Assim, diante dos resultados positivos alcançados, espera-se que essas práticas sejam de fato da iniciativa do poder público, a exemplo da campanha realizada pelo MMA do Brasil.

Bibliografia

- Albuquerque, F. (2011). Maioria defende proibição de sacolas plásticas para compras. Revista Exame. Recuperado a 24 Outubro 2018 em <https://exame.abril.com.br/mundo/maioria-da-populacao-brasileira-aprova-proibicao-do-uso-de-sacolas-plasticas-par/>.
- Associação Brasileira da Indústria do Plástico. (2013). Brasil reduz desperdício em mais de 800 milhões de sacolas plásticas em 2012. Recuperado a 24 Outubro 2018 em http://www.abiplast.org.br/noticias/brasil-reduz-desperdicio-em-mais-de-800-milhoes-de-sacolas-plasticas-em-2012/20130325140156_I_985.
- Associação Brasileira de Supermercados. (2011). Cartilha para Gestores Públicos Municipais V. 1 - Orientações Sobre Consumo Consciente e Redução do Uso de Sacolas Plásticas para Municípios. Recuperado a 24 Outubro 2018 em <http://www.abrasnet.com.br/pdf/cartilha1web.pdf>.
- Bernhardt, J. M., Mays, D., & Hall A. K. (2012). Social marketing at the right place and right time with new media. *Journal of Social Marketing*, 2(02), 130-137.
- Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2008). *Contemporary marketing*. Orlando: The Dryden Press. Carvalho, I.C. de M. (2008). *Educação ambiental: a formação do sujeito ecológico*. 3.edição, São Paulo: Cortez.
- Carvalho, H. C., & Mazzon, J. A. (2013). Homo economicus and social marketing: questioning traditional models of behavior. *Journal of Social Marketing*, 3(02). 162- 175.
- Farley, J.U., & Leavitt, H. J. (1971). Marketing and population problems. *The Journal of Marketing*, 28-33.
- Feldman, L. P. (1971). Societal adaptation: a new challenge for marketing. *The Journal of Marketing*, 54-60.
- Guimarães, L.D.D., & Albuquerque E.C.B. (2010). *Embalagens Plásticas num contexto maior*. III Seminário Nacional de Educação Profissional e Tecnológica. Brasil: Belo Horizonte. Recuperado a 30 de janeiro de 2019 em <http://www.ufrgs.br/tri/sead/events/iii-seminario-nacional-de-educacao-profissional-e-tecnologica-2013-iii-senept>.
- Ibc Coaching (2018). 5 empresas que fazem um ótimo marketing social. Recuperado a 24 Outubro 2018 em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/3-empresas-fazem-otimo-marketing-social/>.
- Kassarjian, H. H. (1971). Incorporating ecology into marketing strategy: the case of air pollution. *The Journal of Marketing*, 61-65.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992) *Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público*. São Paulo: Campus.
- Lazer, W. (2013). Marketing's changing social relationships: a retrospective. *Social Business*, 3, (4), p. 325-343.
- Lima, L. M. Q. (2004). *Lixo, tratamento e biorremediação*. Rio de Janeiro: Hemus. Lorenzetti, J.B., Rizzatti, C. B., Lorenzetti, D.B., & Godo, L.P. (2013). Sacolas plásticas: uma questão de mudança de hábitos. *Revista de Monografias Ambientais*, 11(11), 2446 – 2454. Recuperado a 23 Outubro 2018 em <https://periodicos.ufsm.br/remoa/article/view/7725>.
- Maia, G. L., & Vieira, F. G. D. (2004). Marketing verde: estratégias para produtos ambientalmente corretos. *Revista de Administração Nobel*, n.3, p. 21-32.
- Ministério do meio ambiente. (2009). Saiba mais – Ministério do Meio Ambiente. Recuperado a 24 de Outubro 2018. em <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/producao-e-consumo-sustentavel/saco-e-um-saco/saiba-mais>.
- Ministério do Meio Ambiente. (2010). Avaliação da Campanha Saco é um Saco. Recuperado a 24 Outubro 2018 em http://www.mma.gov.br/estruturas/182/_arquivos/resultadossacosaco_182.pdf.

- Ministério do Meio Ambiente. (2011a). Orientações sobre consumo consciente e redução do uso de sacolas plásticas para municípios. Recuperado a 24 de Outubro 2018 em http://www.mma.gov.br/estruturas/234/_arquivos/cartilha_1_gestores_municipais_234.pdf.
- Ministério do Meio Ambiente. (2011b). Orientações sobre consumo consciente e redução do uso de sacolas plásticas para gestores públicos. Recuperado a 24 de Outubro 2018 em http://www.mma.gov.br/estruturas/234/_arquivos/cartilha_2_gestores_municipais_234.pdf.
- Ministério do Meio Ambiente. (2011c). Orientações sobre consumo consciente e propostas para redução de sacolas plásticas pelos consumidores. Recuperado a 24 Outubro 2018 em http://www.mma.gov.br/estruturas/234/_arquivos/cartilha_3_consumidores_234.pdf.
- Mundim, M. (2012). Ecologia: por um ambiente inteiro: Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Recuperado a 24 de Outubro 2018 em <http://ecologambiente.blogspot.com.br/2012/02/sustentabilidadeedesenvolvimento.html>. Acesso em: 23/11/2018.
- Na Raiz. (2009). “Saco é um Saco. Pra cidade, pro Planeta, pro Futuro e pra Você” [mensagem de blog]. Recuperado a 24 de outubro de 2018 em <https://naraiz.wordpress.com/2009/10/10/saco-e-um-saco/>.

DOVE

Inês Veiga Pereira (*Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP, Portugal*)

Ângela Teixeira
Bárbara Pinto
Isabel Gomes

Resumo:

O presente estudo tem como principal objetivo analisar a empresa DOVE, no âmbito do Marketing Social.

Desde sempre, esta empresa tem marcado a diferença, no que concerne a questionar comportamentos sociais típicos. A organização pretende lutar contra o estereótipo existente nas mentes da sociedade relativamente à imagem da mulher perfeita.

Com campanhas predominantemente direcionadas ao público feminino, a marca consegue impactar os dois géneros, de várias faixas etárias.

Este tipo de estratégia tem um impacto bastante positivo na sociedade e aproxima os potenciais consumidores dela, criando assim uma relação de confiança e lealdade com a mesma, que se traduz não só num positivo volume de vendas da marca como também em experiências positivas por parte dos consumidores.

Abstract:

The purpose of this study is to analyze DOVE, under a social marketing perspective.

Since ever, this organization has been standing out by questioning typical social behaviours. DOVE pretends to fight against the common stereotype of the perfect women which lives in peoples minds.

By launching advertisements specially targeted to women, of all age groups, the brand has managed to impact both genres.

This kind of strategy has an high positive impact on society bringing potential consumers close to the brand which increases trust and loyalty between them; that means the brand achieves good sales results and also the consumers have good experiences when in touch with the brand.

1. Introdução

A beleza exterior tem vindo, cada vez mais, a ser um aspeto fundamental a ter em conta, tanto nas mulheres como nos homens. A diversidade de produtos para satisfazer essas necessidades é, por sua vez, cada vez maior, pelo que a DOVE, nascida em meados de 1957, entrou para marcar a diferença. O *core* da empresa foi, desde início, o bem estar e autoestima do seu público alvo tendo, para isso, focado sempre o seu desempenho em campanhas de marketing social.

Para ilustrar, na perfeição, o método usado pela empresa, para obter e oferecer sucesso, estruturamos este trabalho da seguinte forma: inicia-se com uma breve revisão da literatura, onde se aborda temáticas como a Marca e Brand Equity, o Posicionamento da mesma e o Marketing Social; segue-se a explicação do caso, onde incluímos história, missão e visão e marketing social da empresa (onde são identificadas algumas das campanhas realizadas pela DOVE) e apresentam-se algumas questões para discussão, terminando o estudo com uma conclusão do mesmo.

Marca e brand equity:

De acordo com a revisão de literatura, Kotler (1998) definiu o conceito de marca como “nome, termo, símbolo, desenho - ou uma união desses elementos - que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência”, ou seja, a identificação da marca junto da empresa ou fabricante deve ser imediata, sendo percebida como a promessa de qualidade pelo consumidor. *Brand equity* advém do poder da marca e descreve o valor que a mesma tem. Esse valor é determinado pela percepção do consumidor relativamente a experiências com a marca. Se os potenciais consumidores pensam positivamente e com interesse numa marca, a mesma tem um alto valor; pelo contrário, a marca tem um brand equity negativo.

Posicionamento da marca:

Como é do conhecimento geral, neste tipo de mercado, o número de players é elevado. Por este mesmo motivo, as empresas são obrigadas a atuar de forma a melhorar a imagem percebida pelos consumidores acerca das mesmas. Esta imagem é definida como o posicionamento da marca que, como Philip Kotler (2012) definiu é “a ação de projetar o produto e a imagem da organização com o fim de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo”. O objetivo de qualquer marca é ocupar, na mente do consumidor, a sua melhor imagem possível sendo, para isso, necessário intervir com algumas ações.

Marketing social:

Hoje em dia existem conhecimentos e técnicas para organizar e colocar em prática programas efetivos de mudança social em qualquer área de assunto social, tanto local quanto nacionalmente. Originar a mudança social que melhore a vida é o desafio das campanhas sociais e o objetivo do marketing social.

O marketing social pode, desta forma, ser definido como um conjunto de ações realizadas por uma empresa por causas sociais e não comerciais, ou seja, em vez de se focar apenas na venda de produtos ou serviços, a marca promove-se através de ideias e atitudes.

Habitualmente, as estratégias de marketing social relacionam a empresa com uma questão que seja relevante à sociedade como um todo. Enquanto procuram atenuar problemas atuais, a marca desperta a sociedade para esse tema. Quando uma empresa cria ações para diminuir algum problema, ela é vista como uma marca que possui responsabilidade social.

Atualmente, os consumidores dão valor a vários aspectos além do produto ou serviço em si, procurando também marcas que sejam socialmente responsáveis e que mostrem o seu valor através das mudanças que propõem. Quando estas estratégias são bem implementadas, é possível convencer os consumidores a realizar certas mudanças de comportamento. No entanto, não adianta só indicar o caminho, é necessário que a marca faça parte de todo o processo de transformação.

2. Desenvolvimento do caso

História:

A fórmula do sabonete DOVE foi desenvolvida nos Estados Unidos da América durante a 2ª Guerra Mundial para possibilitar a limpeza das feridas dos soldados com um produto mais suave que os

sabonetes comuns. Foi tão bem sucedido que em 1952, a empresa Lever Brothers (mais tarde UNILEVER) compra a patente francesa e faz algumas melhorias na composição do produto. Em 1957 consegue colocá-lo no mercado sob o nome e símbolo de “DOVE” (“pomba”), símbolo mundial da paz, o que, num cenário pós guerra, fazia todo o sentido.

A primeira campanha publicitária da marca foi criada para o lançamento do produto pela agência Ogilvy e tinha, como slogan, “*¼ Cleansing Cream*” (“¼ de creme hidratante”) o que anunciava um importante fator de diferenciação, já que o sabonete não só limpava como hidratava e cuidava a pele.

Na década de 60 a marca passa a direcionar as suas campanhas especificamente para o público feminino através da utilização de testemunhos de mulheres nos seus anúncios estreitando, desta forma, os laços com as consumidoras. 37 anos depois da sua fundação, DOVE internacionaliza-se, começando na Itália, seguindo-se para França, Alemanha e Áustria e, até 1994, introduz-se em mais 55 países diversificando, ao longo do tempo, a oferta. Hoje em dia está presente em mais de 100 países.

Visão e missão da marca:

Visão: “Acreditamos que a beleza deve ser uma fonte de confiança, não de ansiedade. Estamos aqui para ajudar mulheres de todo o mundo a desenvolverem uma relação positiva com o seu físico” (DOVE).

Missão: “Ajudar a próxima geração de mulheres a desenvolver uma relação mais positiva com a forma como se veem, ajudando-as a aumentar a sua autoestima e a reconhecer todo o seu potencial” (DOVE).

Figura 1. Página inicial do site oficial DOVE



Fonte: <https://www.dove.com> a data em 31/10/2018

DOVE:

Sendo uma marca especialmente desenvolvida para a higiene e que se destaca pelo seu potencial de hidratação, é orientada para e apreciada tanto por homens como mulheres de várias faixas etárias.

Acompanhada e idolatrada por muitos consumidores, DOVE sempre teve a máxima preocupação com o *core* do seu negócio - o cliente. Para eles, “a beleza é um estado de espírito” que deve estar presente em todas as mulheres. Através da consulta do site oficial da DOVE é possível ver que estas mensagens de “amor-próprio” estão presentes em toda a apresentação.

Atualmente, a marca oferece todo o tipo de produtos de higiene e tem vindo a posicionar-se de uma forma ligeiramente diferente, como a marca completa para a beleza da mulher, mas sem nunca abandonar a sua associação com o conceito de hidratação. Afirmamos, então, que a empresa tem um vasto portfólio de produtos, que satisfaz necessidades de mulheres, homens e até bebés (mais recentemente).

Marketing social da marca:

A construção da estratégia de comunicação da marca, foco deste relatório, tem sido feita de uma forma excecional. Apoiar-se na valorização da autoestima feminina e no desprendimento de padrões de beleza

estereotipados. Assim, nas suas campanhas, a marca comunica isto mesmo através da utilização de mulheres “reais”, o que tem conquistado e aproximando cada vez mais as consumidoras.

A DOVE atreve-se a contactar mulheres de vários países, continentes e culturas, por forma a provar aquilo que, para eles, é o seu objetivo de marca. É, portanto, um dos fatores de diferenciação das campanhas publicitárias realizadas pela DOVE, o facto de a mesma não se basear, como grande parte das marcas, em modelos deslumbrantes, idolatradas por todos, mas sim, personagens reais, com diferentes corpos, mentes e princípios, conquistando, sempre, a confiança dos consumidores.

Campanhas publicitárias:

O sucesso deu-se em 2004, com a aparição de uma campanha com essas mulheres. Nasceu então a campanha “Beleza Real”, diferenciada pela autenticidade e objetividade direcionada para a autoestima das mulheres. Foram umas simples fotografias de mulheres, no seu estado natural, sem maquilhagem, roupas ou calçados que as favorecessem de algum modo.

As mulheres posaram tal e qual eram, tendo sido fontes de inspiração e mudança, para outras. A percentagem de mulheres que estavam satisfeitas consigo próprias era quase nula, sendo esse um fator ainda mais forte para levar a DOVE a avançar com incentivos ao amor-próprio, de forma a estas se tornarem na sua própria versão de mulher perfeita.

Como consequência, a marca não só encorajou mulheres de todo o mundo a atuarem a seu favor, e a enfrentarem-se a si próprias, como também aumentou em 700% o seu volume de vendas nos dois anos seguintes.

Um exemplo de outra campanha de sucesso é a “Evolution” que mostrava como era feita a manipulação de uma fotografia de uma modelo para um outdoor. A manipulação era impressionante e provou o conceito do filme: “*No wonder our perception of beauty is distorted*” (Não surpreende que a nossa perceção de beleza esteja distorcida).

Recentemente, criou uma campanha que, através do mote “REAL BODY”, comercializou um dos seus produtos em embalagens de edição limitada que possuíam 7 formas distintas, únicas, incomuns e que, através destas particularidades, invocavam a diversidade, beleza e singularidade de cada mulher, como se pode observar na figura 2.

Estas campanhas, apoiadas numa estratégia de comunicação de marketing, consistem em mensagens que acabam por levantar discussões e reflexões a diferentes níveis, até mesmo a nível académico, o que faz um levantamento de questões sérias relativas tanto a saúde (e.g. bulimia e anorexia), como em termos de responsabilidade social que por si é um termo a ser bastante discutido nas diferentes esferas socioculturais.

Figura 2. Imagem elucidativa da campanha DOVE “Real Body”



Fonte: <https://shifter.sapo.pt> a fecha 07/11/2018

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Que relação deve existir entre o Marketing Social e o planeamento estratégico destas organizações? O que é que, neste caso, tem sido feito?*

Relativamente a esta questão, é possível verificar-se que a DOVE baseia o seu planeamento estratégico na imposição do marketing social, através de vários meios que possibilitam, ao consumidor e à empresa, interagirem, atingindo os objetivos de ambas as partes - quebrar o estereótipo da beleza feminina.

Para isso, a DOVE utiliza comunicações com mensagens elucidativas que promovem comportamentos positivos. No caso da campanha Beleza Real, o objetivo é elevar a autoestima dos seus consumidores (tendo como principal público alvo as mulheres), mostrando que não existe uma definição única de perfeição.

Pergunta 2. *A utilização do marketing social resulta em vantagens significativas para a marca sobre a sua concorrência direta?*

O marketing social com base na responsabilidade social, pode chegar a construir, em longo prazo, um valor diferencial para a marca e uma vantagem competitiva para a empresa.

Além de procurar satisfazer os consumidores com os seus produtos, a DOVE promove um propósito maior: “garantir que a próxima geração cresça desfrutando de um relacionamento positivo com a sua aparência e ajudar jovens a aumentarem a sua autoestima e a desenvolverem todo o seu potencial”.

A principal característica que diferencia e eleva a DOVE em relação à sua concorrência encontra-se no intuito da empresa. Para além de passar a imagem de uma empresa com responsabilidade social, é necessário mostrar integridade e autenticidade em todas as ações da marca para conquistar a confiança dos consumidores. Com a confiança do seu público alvo conquistada, a DOVE possui uma imagem consistente, que reúne valores e emoções dos seus clientes.

Pergunta 3. *Que tipo de consequências poderiam surgir se a marca decidisse mudar a sua estratégia de marketing?*

Estratégia de marketing consiste num conjunto de ações propostas para divulgar e enaltecer os pontos fortes de uma marca. Atualmente, a estratégia de marketing da DOVE baseia-se no marketing social que é, sem dúvida alguma, um dos maiores factores de diferenciação e favoritismo da marca.

Apesar dos seus produtos se distinguirem dos demais concorrentes pela sua fórmula hidratante, é através das suas várias ações de marketing social que a marca se tornou memorável e respeitável para os consumidores.

Esta estratégia tornou-se imprescindível para o posicionamento da marca no seu mercado. Uma mudança de estratégia poderia ser prejudicial para a marca, tendo em conta que a DOVE alcançou (e continua a alcançar) um grande grupo de consumidores por intermédio do marketing social, já que se tem vindo a perceber que as campanhas melhoram a interação entre a marca e os consumidores e favorecem o fortalecimento dos laços de lealdade, o que significa que a marca consegue atingir bons resultados de vendas e manter-se em destaque na mente dos consumidores.

4. Conclusões

O que torna esta marca interessante, numa perspetiva de marketing social, é forma como a mesma desafia os padrões da sociedade e encoraja cada uma das mulheres, o seu público-alvo, a aceitar-se tal e qual como é, com as suas particularidades que as tornam únicas e perfeitas à sua imagem, levando-as a esquecer as dúvidas e anseios e a construir uma imagem mais segura de si.

Este tipo de estratégia tem um impacto bastante positivo na sociedade já que se propõe a garantir que a próxima geração cresça e desfrute de um relacionamento positivo com a sua aparência e aproxima os potenciais consumidores dela, criando assim uma relação de confiança e lealdade com a mesma, que se traduz não só num positivo volume de vendas da marca como também em experiências positivas por parte dos consumidores.

O facto de estas campanhas conquistarem os consumidores deve-se ao facto da mesma transmitir não só mensagens poderosas, como também autênticas e íntegras. Desta forma, mostra uma mensagem consistente que transmite todos os valores e emoções aos seus clientes.

Bibliografia

- DOVE's beautiful corporate social responsibility (2017): [<http://602communications.com/doves-beautiful-corporate-social-responsibility/>] consultada a data 31/10/2018.
- Dove Beleza Real (2018), site oficial português: [<http://www.dovebelezareal.pt>] consultada a data 31/10/2018.
- Estratégia de marketing: o que é? (2013) [<https://klickpages.com.br/blog/estrategia-de-marketing-o-que-e/>] consultada a data 31/10/2018.
- Estudo de caso DOVE (2008): [<https://pt.slideshare.net/leopalagi/estudo-de-caso-dove>] consultada a data 04/11/2018.
- Keller, Kevin Lane. Brandind and Brand equity (2002): [<http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/Keller%202002.pdf>].
- MarketingSocial: O poder de mudar comportamentos (2016) [<https://www.bhbit.com.br/marketing/o-que-e-marketing-social/>] consultada a data 04/11/2018.
- Marketing strategy of DOVE (2018): [<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-dove/>] consultada a data 02/11/2018.
- Mundo das Marcas (2013), Dove: [<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/dove-sade-da-pele.html>] consultada a data 05/11/2018.
- O que é Marketing Social (2016): [<https://marketingdeconteudo.com/marketing-social/>] consultada a data 31/10/2018.
- Porque o marketing social vai impulsionar sua empresa?(2016) [<https://izap.com.br/posts/porque-o-marketing-social-vai-impulsionar-sua-empresa>] consultada a data 29/10/2018.
- The Branding Journal (2015), What is Branding? [<https://www.thebrandingjournal.com/2015/10/what-is-branding-definition/>] consultada a data 07/11/2018

EDUCAR CON INCLUSÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DO PROGRAMA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL DO IFMS

Paulo Gonçalves (*ISCAP, Politécnico do Porto, Portugal*)

Cíntia Lorena Figueiredo
Cláudia Cazetta Jerônimo
Kátia El Hage Ferreira
Lucileide Rodrigues Furtado
Sérgio Paulo Souza

Resumo:

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) é uma instituição pública especializada na oferta de educação profissional técnica e tecnológica em diferentes modalidades de ensino. Com campi em dez municípios, o IFMS tem como ação de responsabilidade social a Política de Assistência Estudantil, oferecida aos estudantes de baixa renda, por intermédio de atendimento técnico e pagamento de auxílios financeiros àqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Visto que a condição socioeconômica é uma das causas da evasão escolar e o aumento desse índice pode trazer prejuízos sociais, acadêmicos e econômicos à instituição

Este trabalho evidencia o cenário da execução do programa em 2018 no Campus Coxim e verificar o impacto financeiro na renda dos estudantes contemplados, no âmbito de uma educação responsável e inclusiva.

Abstract:

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul (IFMS) is a public institution specializing in the provision of professional technical and technological education in different teaching modalities. With campuses in ten municipalities, the IFMS has as a social responsibility action the Student Assistance Policy, offered to low-income students, through technical assistance and payment of financial aid to those who are in situations of social vulnerability. Since the socioeconomic condition is one of the causes of school dropout and the increase of this index can bring social, academic and economic damages to the institution.

This work shows the scenario of the program execution in 2018 at the Campus Coxim and verify the financial impact on the income of the contemplated students, within the framework of a responsible and inclusive education.

1. Introdução

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS) é uma instituição de educação básica, superior e profissional, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, cujos cursos ofertados atendem a diversos eixos tecnológicos e áreas de conhecimento, seja na modalidade presencial ou a distância. O IFMS iniciou o seu processo de implantação no ano de 2007 e, hoje, conta com campi em dez municípios, nomeadamente, Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas, abrangendo todas as regiões do estado, conforme Figura 1.

Figura 1. Rede federal de ensino no Estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: [http://www.ifms.edu.br], acesso em 04/11/2018

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018 (IFMS, 2014, p. 25) o IFMS tem como missão “promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional”, e como valores a “inovação, ética, compromisso com o desenvolvimento local e regional, transparência e compromisso social”.

A Política de Assistência Estudantil do IFMS, apresenta um conjunto de princípios e diretrizes que norteiam a implementação de ações voltadas para a democratização do acesso, da permanência e do êxito dos discentes nos cursos ofertados pela instituição, estimulando o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão em consonância com o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído pelo Decreto nº 7.234, de 29 de julho de 2010.

A política está organizada, conforme o Quadro 1, em duas dimensões: 1) socioeconômica, voltada aos estudantes matriculados nos cursos presenciais que possuem renda familiar per capita de até um salário mínimo e meio, com comprovada situação de vulnerabilidade social; e 2) ensino, pesquisa e extensão, destinada a todos os estudantes matriculados nos cursos oferecidos pela instituição. Essas dimensões são compostas por programas, planos, projetos e ações.

Quadro 1. Composição das dimensões da política estudantil

DIMENSÃO	COMPOSIÇÃO
SOCIOECONÔMICA	Programa de Assistência Estudantil (Paes)
ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO	Plano de Acesso, Permanência e Êxito
	Programa Institucional de Iniciação Científica e Tecnológica (Pitec)
	Programa de Empreendedorismo Inovador (Pemin)
	Programa Institucional de Bolsas e Auxílios para Atividades de Extensão (Pibaex)
	Mobilidade acadêmica
	Ações de inclusão e diversidade
	Estágio

Fonte: [http://www.ifms.edu.br], acesso em 04/11/2018

Ademais são objetivos do PNAES, segundo o Decreto nº 7.234 de 2010: minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior e contribuir para a promoção da inclusão social pela educação. Conforme o art. 4º do referido decreto, “as ações de assistência estudantil serão executadas por instituições federais de ensino superior, abrangendo os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, considerando suas especificidades, as áreas estratégicas de ensino, pesquisa e extensão e aquelas que atendam às necessidades identificadas por seu corpo discente”.

2. Desenvolvimento do caso

2.1. A responsabilidade social do IFMS

Antes de falar sobre responsabilidade social, deve-se buscar as acepções sobre a ideia de ética. Podemos conferir que ética se volta para a questão do comportamento dos indivíduos, neste caso, dentro das organizações definindo e avaliando as condutas.

Neste sentido temos o entendimento de Chiavenato (2005, p. 604) “a ética é o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização.” O autor ainda afirma que o comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros a se comportarem de acordo com certos valores e princípios que proporcionam o bem-estar pessoal e, também, das outras pessoas.

Já Ashley et. al. (2002) descreve que com a evolução da conduta ética as organizações começaram a mudar seus comportamentos, com atos e atitudes que afetam sua imagem positivamente perante a sociedade, ou melhor, aderindo a condutas que tenham responsabilidades para com a sociedade.

Sendo assim, Chiavenato (2005, p.607) define que “a responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume por meio de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses. Em geral, ela representa a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade”.

Deste modo está em causa, o compromisso de uma organização com a sociedade, através de suas ações, atitudes proativas e coerentes, com objetivo de melhorar a qualidade de vida de uma comunidade, no âmbito de responsabilidade e da inclusão social.

Certo e Peter (1993, p. 21) refere-se que a “responsabilidade social é a obrigação administrativa de tomar atitudes que protejam e promovam os interesses da organização juntamente com o bem-estar da sociedade como um todo”. Já Teixeira (2017, p. 369) entende que “concordar com a responsabilidade social das organizações implica o desenvolvimento de ações com interesse para a sociedade mesmo que não contribuam diretamente para o lucro da empresa.

A questão da responsabilidade social não é nova e o problema não se põe exclusivamente para as empresas. Também as organizações de fins não lucrativos como universidades, institutos, fundações, igrejas, partidos políticos, clubes desportivos, etc, enfrentam essa questão e provavelmente assumindo aqui maior relevância”.

Dessa forma, o IFMS traduz e desenvolve a sua responsabilidade social por meio de ações que causam impactos na sociedade. Dentre essas ações estão as que criam e otimizam programas sociais com a finalidade de trazer benefícios à comunidade estudantil e à própria instituição com efeitos significativos na qualidade de vida.

O programa de assistência estudantil:

A Política de Assistência Estudantil do IFMS é um dos fatores importantes na permanência e êxito de seus estudantes, tendo como finalidades reduzir os índices de reprovação, retenção e evasão escolar decorrentes de dificuldades financeiras e, assim possibilitar a participação do estudante nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, entre outras.

Conforme Programa de Assistência Estudantil (PAES), aprovado pelo Conselho Superior do IFMS (Cosup), por meio da resolução nº 002, de 29 de janeiro (2018, p. 7), o PAES caracteriza-se pela “oferta de atendimento técnico e auxílios aos estudantes da instituição em situação de vulnerabilidade socioeconômica, visando contribuir para a sua permanência, prevenção à evasão e o êxito acadêmico”.

O IFMS (IFMS a, 2018, p. 7) define vulnerabilidade socioeconômica como o “conjunto de situações de desproteção, riscos e instabilidades decorrentes da fragilização de vínculos familiares e comunitários e do não acesso ao atendimento às necessidades básicas de bem-estar social, que envolvem condições habitacionais, sanitárias, educacionais, de trabalho, de renda e de bens de consumo.”

Atualmente, o IFMS estabelece em sua Política de Assistência Estudantil (IFMS b, 2018, p. 8-9) os seguintes auxílios: transporte, moradia, indígena, quilombola e eventual. Além destes há os auxílios permanência e alimentação, os quais, têm por finalidade:

“I - auxílio permanência: visa apoiar o estudante por meio da concessão de auxílio financeiro voltado para o custeio de necessidades acadêmicas e pessoais;

II - auxílio alimentação: consiste no subsídio de refeição nos campi que possuem estrutura de refeitório e/ou repasse financeiro direto ao estudante”.

Para o estudante solicitar os auxílios do programa, deve preencher alguns requisitos, tais como ou estar matriculado e frequentando regularmente no mínimo três unidades curriculares presenciais dos cursos técnicos integrados de nível médio, ou cursos técnicos subsequentes, ou cursos técnicos do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) ou, ainda, cursos superiores dos campi do IFMS, no período de vigência do auxílio; não estar cursando apenas estágio, trabalho de conclusão de curso e/ou atividade complementar; não apresentar no seu histórico escolar, mais do que duas reprovações por falta em unidades curriculares; e comprovar renda familiar per capita não excedente a um salário mínimo e meio.

Entende-se por renda per capita o valor resultante da divisão da renda mensal bruta familiar pelo número de pessoas integrantes do grupo familiar.

Conforme IFMS (2018, p. 5) para fins de cálculo da renda per capital considera-se: “Grupo Familiar: conjunto de pessoas que residem na mesma casa, com ou sem laços consanguíneos, ou outros familiares que contribuam ou usufruam de renda ou despesas familiares, ainda que não residam sob o mesmo teto. Renda mensal bruta familiar: a soma dos rendimentos brutos auferidos mensalmente pelos membros do grupo familiar composta por salários, proventos, pensões, pensões alimentícias, benefícios de previdência pública ou privada, seguro-desemprego, comissões, pró-labore, outros rendimentos do trabalho não assalariado, rendimentos do mercado informal ou autônomo, rendimentos auferidos do patrimônio, Renda Mensal Vitalícia, Benefício de Prestação Continuada e outros”.

Por outro lado, para a manutenção dos auxílios os estudantes deverão ter frequência mensal mínima de 75%, e não sofrer sanção disciplinar.

No período de 2014 a 2018, conforme evidenciado no Quadro 2, foram concedidos 9.133 auxílios financeiros aos discentes da instituição.

Quadro 2. Histórico de Auxílios Concedidos pelo IFMS

TIPO DE AUXÍLIO	NÚMERO DE AUXÍLIOS CONCEDIDOS					
	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
AUXÍLIO-PERMANÊNCIA	984	1.021	1.219	1.422	729	5.375
AUXÍLIO-MORADIA	54	40	44	51	83	272
AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO	37	30	90	1.248	1.311	2.716
AUXÍLIO-TRANSPORTE	115	21	110	222	297	765
AUXÍLIO INDÍGENA E QUILOMBOLA	-	-	-	-	5	5
TOTAL	1.190	1.112	1.463	2.943	2.425	9.133

Fonte: [http://www.ifms.edu.br], acesso em 04/11/2018

O programa de assistência estudantil no Campus Coxim:

Com o objetivo de demonstrar o impacto do auxílio permanência e alimentação na renda per capita dos estudantes, foi realizado um estudo de caso por meio de análise documental na unidade de Coxim, com base no edital vigente e demais informações obtidas junto ao setor responsável no campus, tendo em vista que a unidade apresentou um número expressivo de estudantes que atenderam aos requisitos do programa.

O município de Coxim está localizado na região norte do Estado de Mato Grosso do Sul. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, Coxim conta com uma população estimada em 33.516 habitantes, PIB per capita de R\$ 23.771,93 e salário médio formal de 2,1 salários mínimos (2016).

Dados secundários obtidos do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC), mostram que em setembro de 2018 o campus Coxim possuía 708 estudantes matriculados nas diversas modalidades de cursos, conforme Quadro 3.

Quadro 3. Estudantes matriculados no Campus Coxim em 2018

Distribuição de estudantes por modalidade de curso	
Curso	Estudantes
TÉCNICO EAD	2
TÉCNICO PROEJA - INTEGRADO	-
TÉCNICO INTEGRADO	287
TÉCNICO SUBSEQUENTE	15
FIC EAD	95
FIC	28
FIC PROEJA	-
FIC CAMPUS	33
TECNOLOGIA	148
LICENCIATURA	81
BACHARELADO	19
ESPECIALIZAÇÃO (LATO SENSU)	-
Total	708

Fonte: SISTEC (2018)

Para o ano de 2018 foram ofertados no campus um total de 92 auxílios permanência e 92 auxílios alimentação, conforme Edital de abertura nº 012/2018 - PROEN/IFMS, publicado no site oficial da instituição: selecao.ifms.edu.br.

Participaram deste edital um total de 373 estudantes, sendo que 107 inscrições foram indeferidas por não atenderem os requisitos do programa. Existem ainda um total de 174 estudantes na lista de espera, ou seja, que atenderam aos requisitos do programa, mas, não foram contemplados pelo limite de vagas concedidas, conforme se evidencia no Quadro 4.

Quadro 4. Estudantes Contemplados pelo Programa no Campus Coxim

	PERMANÊNCIA	ALIMENTAÇÃO	RENDA PER CAPITA
CONTEMPLADOS	92	92	33,33 à 400,00
LISTA DE ESPERA	174	174	400,00 à 1.365,61
INDEFERIDOS	107	107	-
TOTAL	373	373	-

Fonte: IFMS/ Campus Coxim (2018)

De acordo com o edital serão pagas nove parcelas mensais (abril a dezembro de 2018) de cada auxílio aos estudantes selecionados no valor de R\$ 140,00 para o auxílio permanência, e R\$ 110,00 para o auxílio alimentação.

Dos 92 estudantes contemplados pelo programa foi verificado que todos recebem ambos os auxílios, ou seja, permanência e alimentação, totalizando um valor mensal entre R\$ 195 e R\$ 250,00. A essa diferenciação dos valores ocorre, pois nos meses de férias, o auxílio alimentação é calculado com base nos dias letivos; já o auxílio permanência mantém o valor integral.

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Quais os resultados esperados com o programa de assistência estudantil ofertado pelo IFMS?*

Desde o início de suas atividades, o IFMS trabalha pela permanência e o êxito dos estudantes, o que tem sido motivo de preocupação, uma vez que a comparação entre o quantitativo de ingresso e de êxito dos estudantes aponta para um profundo quadro de desequilíbrio. A partir desse contexto, a instituição elaborou um planejamento estratégico institucional de permanência e êxito dos estudantes, que consiste na implementação de um conjunto de ações, dentre elas o programa de assistência estudantil, que visa a permanência e o êxito dos seus estudantes.

Pergunta 2. *Qual o cenário do programa de assistência estudantil 2018 no IFMS Campus Coxim?*

Neste estudo verificou-se que foram pagos aos estudantes contemplados do Campus Coxim, um total de R\$ 63.415,00 com auxílio alimentação e R\$ 86.660,00, com auxílio permanência, até outubro de 2018, segundo dados do Tesouro Gerencial.

Entre os participantes do programa verificou-se inicialmente que 68% dos beneficiados eram do sexo feminino, e 32% do sexo masculino.

Em relação aos auxílios ofertados observou-se que em sua maioria são pagos aos estudantes dos cursos de Alimentos e Informática do Técnico Integrado. Inicialmente, em março, representavam 74% do total, já em outubro, representavam 66%. A porcentagem dos auxílios pagos aos estudantes dos cursos de Licenciatura em Química, Tecnologia em Alimentos, Tecnologia em Sistemas para Internet, e Engenharia de Pesca, do nível da graduação, oscilaram entre 26% em abril, e 34% em outubro.

Verificou-se ainda que a faixa etária dos estudantes participantes do curso técnico integrado é de 14 a 21 anos, e dos cursos de graduação varia entre 18 a 44 anos de idade.

Em relação aos cancelamentos dos auxílios, durante o período, houve uma porcentagem de 21% de auxílios cancelados, sendo 8% por motivo de transferência, 7% por motivo de conclusão do curso, 4% por terem mais de duas reprovações por falta e 2% não alcançaram a frequência mínima de 75%.

Assim, com os cancelamentos observados durante o período, foram contemplados o total de 19 estudantes da lista de espera.

Não houve em 2018 contemplados pelos auxílios alimentação e permanência estudantes do técnico subsequente em agricultura e tampouco no PROEJA visto que não houveram matrículas nesta modalidade de ensino no campus coxim em 2018.

Pergunta 3. *Qual o impacto financeiro do auxílio na renda per capita dos estudantes contemplados?*

Considerando o perfil socioeconômico dos contemplados pelo programa de assistência estudantil, partiu-se da premissa de que o benefício ofertado pelo IFMS corresponde a um incentivo importante para a permanência e êxito dos estudantes do Campus Coxim na instituição.

O salário mínimo fixado em lei é descrito na Constituição Federal do Brasil de 1988, art. 7º, inciso IV, e o valor atual é de R\$ 954,00. No entanto, de acordo com o DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), o salário mínimo necessário para um trabalhador atender suas necessidades básicas e às de sua família (composta de quatro pessoas) em outubro de 2018 no Brasil, foi calculado em R\$ 3.783,39. Ou seja 3,96 vezes o salário mínimo vigente.

Quadro 5. Faixa de renda dos estudantes contemplados pelo programa no Campus Coxim

FAIXA DE RENDA	RENDA	CONTEMPLADOS	LISTA DE ESPERA	%
ATÉ 0,25 Salário Mínimo (33,33 A 238,50)	A	35	0	13
> 0,25 A 0,5 Salário Mínimo (238,51 A 477,00)	B	57	35	35
> 0,5 A 1,0 Salário Mínimo (477,01 A 954,00)	C	0	107	40
> 1,0 A 1,5 Salário Mínimo (954,01 A 1431,00)	D	0	32	12
TOTAL		92	174	100

Fonte: Elaboração própria com base em IFMS/ Campus Coxim (2018)

De acordo com dados fornecidos pelo Campus Coxim, conforme Quadro 5, 13% dos estudantes participantes da Política de Assistência Estudantil, estão na faixa de Renda A, ou seja, têm renda familiar de até R\$ 238,50 (correspondente a 0,25 do salário mínimo); 35% encontram-se na faixa de renda B, com a renda familiar de até R\$ 477,00 (correspondente a >0,25 a 0,5 do salário mínimo). A política de assistência estudantil conseguiu atender somente estas duas faixas de renda, devido a quantidade limitada de vagas.

Os demais estudantes que ficaram na lista de espera do programa, encontram-se 40% na faixa de renda C, de até R\$ 954,00 (correspondente a > 0,5 a 1,0 do salário mínimo; e 12% na faixa de Renda D, ou seja possuem renda de até R\$ 1.431,00 (correspondente a > 1,0 a 1,5 do salário mínimo).

Conforme apresentado no Quadro 6, verificou-se um aumento na faixa de renda dos estudantes contemplados pelos auxílios alimentação e permanência entre 12 a 66%. Assim os estudantes que antes se enquadravam na faixa de renda A, a mais precária, saltaram para a renda familiar equivalente a faixa de renda C, assim como os que se enquadravam anteriormente na Faixa de Renda B.

Até a conclusão do estudo de caso não haviam sido contemplados estudantes das faixas de Renda C e D.

Quadro 6. Comparativo antes e depois dos auxílios estudantis na faixa de renda dos estudantes contemplados pelo programa no Campus Coxim

Faixa de Renda ANTES do Auxílio Estudantil	RENDA	Faixa de Renda DEPOIS do Auxílio Estudantil	RENDA	Aumento na Faixa de Renda
ATÉ 0,25 Salário Mínimo (33,33 A 238,50)	A	ATÉ 0,51 Salário Mínimo (283,33 A 488,50)	C	12 a 49%
> 0,25 A 0,5 Salário Mínimo (238,51 A 477,00)	B	> 0,51 A 0,76 Salário Mínimo (488,51 A R\$ 727,00)	C	49 a 66%
> 0,5 A 1,0 Salário Mínimo (477,01 A 954,00)	C	Não foram contemplados até OUT/2018	-	-
> 1,0 A 1,5 Salário Mínimo (954,01 A 1431,00)	D	Não foram contemplados até OUT/2018	-	-

Fonte: Elaboração própria com base em IFMS/ Campus Coxim (2018)

4. Conclusões

Nesse estudo foi possível verificar que o IFMS exerce a responsabilidade social por meio da sua Política de Assistência Estudantil, devido a um aumento significativo na faixa de renda da família do estudante contemplado. Essa política torna-se um diferencial do IFMS no incentivo à inclusão social por meio da educação e formação profissional. Verifica-se que a política socioeconômica de assistência estudantil auxilia na renda não só na família de adolescentes e jovens, como também na vida de adultos que seguem a busca de qualificação profissional.

De acordo com pesquisa realizada pela Comissão de Permanência e Êxito dos Estudantes do IFMS, instituída pela Portaria nº 1.122, de 31 de agosto de 2015, é notório que a política de assistência estudantil para aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade social contribui significativamente para o êxito na instituição e para a minimização das causas da evasão e de exclusão social.

Bibliografia

- Ashely, P. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2ª ed., São Paulo: Saraiva.
- Brasil. Decreto nº 7.234, de 29 de julho de 2010. Consultado em 09 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm].
- Certo, S. C.; Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação*. 2ª ed., São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, Idalberto (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Consultado em 18 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm].
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2018). Consultado em 18 de novembro de 2018. Disponível em: [https://www.dieese.org.br/analisecestabasica/salarioMinimo.html].
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). Consultado em 26 de outubro de 2018. Disponível em [https://www.ibge.gov.br].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (2014). *Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMS 2014-2018*. Consultado em 4 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.ifms.edu.br/centrais-de-conteudo/documentos-institucionais/planos/pdi_ifms_2014_2018.pdf].

- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (2018 a). *Política de Assistência Estudantil do IFMS*. Consultado em 04 de novembro de 2018. Disponível em [http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/politica-de-assistencia-estudantil].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (2018 b). *Programa de Assistência Estudantil do IFMS*. Consultado em 04 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/politica-de-assistencia-estudantil].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (2018). *Edital de abertura nº 012/2018 - PROEN/IFMS*. Consultado em 04 de novembro de 2018. Disponível em: [http://selecao.ifms.edu.br/perfil/outras/programa-de-assistencia-estudantil-edital-no-012-2018].
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (2018). Institucional. Consultado em 04 de novembro de 2018. Disponível em: [http://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional].
- Teixeira, Sebastião (2017). *Gestão das Organizações*. 3ª ed., Lisboa: Escobar Editora.
- Tesouro Gerencial (2018). Consultado em: 26 de outubro de 2018. Disponível em: [https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/servlet/mstrWeb?pg=login&v=1542713030991].

FLAMA SURF: POR UN MAR MÁS LIMPIO

José Luis Vázquez Burguete (*Universidad de León, España*)

Ana Lanero Carrizo (*Universidad de León, España*)

María P. García Miguélez (*Universidad de León, España*)

María José Luna Santos

Santiago Mencías Calderón

Resumen:

La empresa seleccionada para la realización de este caso es Flama Surf, dedicada a la fabricación de tablas de surf de madera. Creada por el diseñador gráfico, Sergi Galanó. Vio una oportunidad de negocio que podía frenar la insostenibilidad del sistema tradicional de fabricación de tablas de surf. Así, uniendo sus tres pasiones: la creatividad, el surf y el ecologismo, ha conseguido eliminar buena parte de las sustancias químicas y los materiales derivados del petróleo que se venían usando, remontándonos de esta manera a las raíces del surf.

Entre sus principales objetivos, además de conseguir una tabla 100% orgánica, se encuentra la concienciación social. Flama se hace notar globalmente, en 2014 fue invitado al Wooden Surfboards Day, en Currumbin Alley, en la Gold Coast de Australia. Además, organiza eventos; European Wooden Surfboard Meet (este año 2018 ha sido la segunda edición) quedadas, charlas en centros educativos... donde difunde su filosofía y muestra sus proyectos.

Queremos llamar la atención mostrando cómo Flama pretende concienciar al universo surf, de cómo un mundo tan cercano a la naturaleza, la está destruyendo poco a poco.

Abstract:

The enterprise that we have chosen for this project is called Flama Surf, which works on the production of wooden surfboards. The graphic designer Sergi Galanó, saw an opportunity that could stop the unsustainability of the traditional surfboard manufacturing system, and created this enterprise. He managed to combine three of his passions: creativity, surf and environmentalism. Thanks to this, he has removed a great part of chemicals and petroleum-derived materials that were used. This way he is going back to the cause and roots of surfing.

Not only wants he to achieve his main aim, getting a 100% organic wooden table, but also, raising social awareness. Flama is known all around the world and in 2014 he was invited to the Wooden Surfboards Day in Currumbin Alley, based in the Australian Gold Coast. Also, he is in the organization board of certain events; such as the second edition of the European Wooden Surfboard Meet which took place this year 2018, also meetings, talks in schools, etc. where he spreads his philosophy and shows his projects.

We just want you to let you see how Flama is raising awareness on the universe of surf. How a world that is so close to nature, is gradually destroying it.

1. Introducción

En este proyecto os vamos a hablar de la empresa Flama Surf, de Premiá de Mar, Barcelona. Creada por Sergi Galanó, un diseñador gráfico barcelonés que, cansado de la ciudad, decidió desplazarse a un valle del Pirineo. Allí descubrió su talento para trabajar la madera y decidió, entonces, combinar sus tres pasiones: la creatividad, el surf y el ecologismo. Desarrollando así, una idea de negocio que eliminase la parte más contaminante e insostenible de la fabricación de las tablas de surf convencionales.

Tras años de investigación y experimentos, en 2011 Flama se presentó al mundo del surf en el Festival Salinas Longboard, con su tabla “FlamaClassic” caracterizada por ser prácticamente orgánica, pues está fabricada con madera de paulownia, la cual es muy económica, ya que crece muy deprisa, y al ser resistente al agua no es necesario añadir fibras ni resinas.

Posteriormente, en 2014, Sergi vivió una jornada inmejorable con el gurú del surf Grant Newby, en el Wooden Surfboards Day, en Currumbin Alley, en la Gold Coast de Australia. Al ser Newby el primero en experimentar con tablas de núcleo de EPS (Espuma de Poliestireno) y con pieles de paulownia envasadas al vacío, sin necesidad de usar fibra de vidrio, Sergi tomó muy buena nota de todo lo aprendido en este viaje, sirviéndole como origen para la revolución tecnológica de sus productos.

En 2017, organizó en Berria (Santoña, Cantabria) el primer European Wooden Surfboard Meet. Dándose cita en él, fabricantes de tablas de surf de madera llegados desde todo el mundo. En este año 2018, ha repetido experiencia, y la playa de Berria ha vuelto a tener a un excelente grupo de apasionados del surf y la madera.

También durante 2017, recibió el sello Gold Level Ecoboard. Otorgado por la organización Sustainable Surf, como primer fabricante europeo de tablas de surf con certificado de calidad medioambiental.

En cuanto a su actividad empresarial, aparte de la fabricación de tablas de surf, también se dedica a la fabricación de longskates, handplains y demás productos destinados a deportes de deslizamiento, pero sin desviar nunca su filosofía de empresa.

Las razones que llevaron a Sergi a tomar la determinación de crear Flama son múltiples, pero nadie como él para expresarlas (Galanó, 2015):

PERSONAL STATEMENT

“I’m a believer that we live in an unjust and perverse world, dominated by the power of capitalism that does not understand and care for the environment. Instead, our goal is to swim in the opposite direction: we are against patents and corporate monopolies, although we are aware that this could be harmful to our intentions. May be others will copy our construction techniques, and bring mass production to third world countries without any environmental considerations. Oh well... at least we will have our consciousness clean”.

Figura 1. Una de las tablas de exposición de Flama Surf



Fuente: <https://flamasurf.com/content/6-philosophy> a 8/11/2018

2. Desarrollo del caso

2.1. Punto de partida

El mundo del surf es, en general, un mundo comprometido con la naturaleza y el medio ambiente...o eso se cree desde fuera del mismo. Los materiales con los que se fabrican las tablas de surf, principal accesorio necesario para su práctica, son extremadamente contaminantes.

Las resinas y otros materiales utilizados, desde hace más de 70 años, hacen que nuestras tablas sean auténticas bombas de contaminación, tanto en su fabricación como en su posible reciclaje.

Las tablas de surf convencionales se fabrican, principalmente, con espuma de poliuretano, resinas de poliéster o epoxy y fibra de vidrio. Todos ellos son materiales altamente contaminantes, y la gran mayoría de las tablas de surf de todas las playas del mundo están fabricadas con ellos.

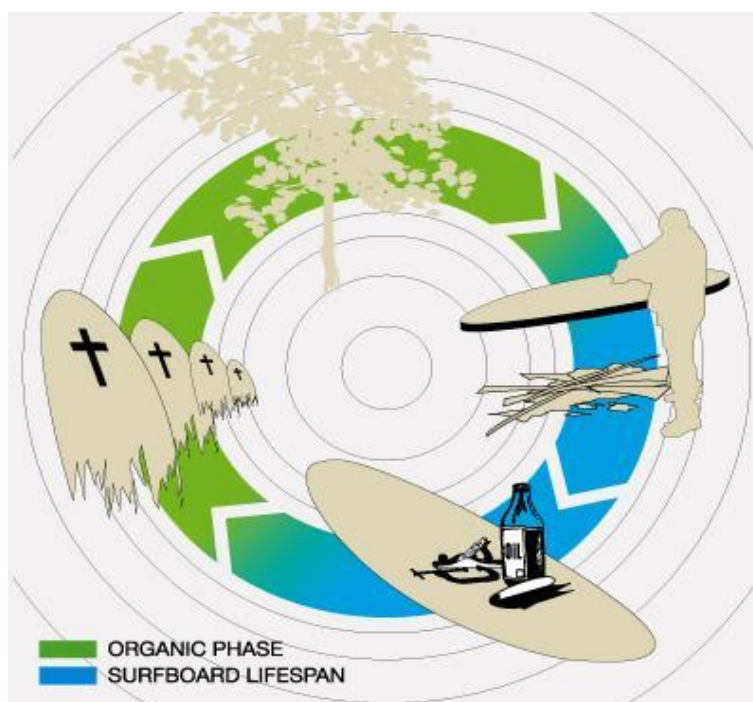
En el año 2005, la empresa estadounidense Clark Foam cerró sus puertas sin previo aviso. Clark Foam, era el mayor proveedor mundial de espuma de poliuretano, y se desconocen los motivos exactos que movieron esta decisión que hizo tambalearse la industria del surf. Desde entonces la búsqueda de un material alternativo ha sido una constante.

Sin embargo, en Flama han tenido muy claro desde el principio que una alternativa real y asequible, tanto para el usuario como (sobre todo) para el medio ambiente, es la madera de pawlonia.

Esta madera, tiene una característica muy especial, es resistente al agua salada. Esto la hace ser un elemento esencial en la búsqueda y captura de un nuevo y mejorado material para la fabricación de tablas. Otro tema a tener en cuenta es su rápido crecimiento. A pesar de ser una variedad del sudeste asiático, actualmente se da en todo el mundo, y su rápido crecimiento (incluso en zonas donde la calidad de la tierra no es buena) hacen que sea un árbol perfecto para repoblar zonas deforestadas. El resto de sus características principales son: menor peso que el resto de maderas utilizadas en la fabricación de tablas de surf y una dureza mayor que el resto de maderas.

La pawlonia es la materia prima principal de Flama, con ella fabrica todas sus tablas. Éstas, son fabricadas al 99% con materiales orgánicos y, por tanto, biodegradables.

Figura 2. El objetivo principal de Flama Surf: “cerrar el círculo orgánico”



Fuente: <https://flamasurf.com/content/6-philosophy> a 8/11/2018

2.2. Una idea que coge fondo

Al igual que una ola, que cuando coge fondo se hace más grande e interesante, la idea de Sergi va creciendo. En un primer momento, la afición escondida de Sergi para con la madera, cogió forma con su primera tabla en madera de ágave. Pero aquella primera tabla estaba recubierta con fibra de vidrio, y esa no era su intención principal.

Sergi ha hecho surf desde hace más de 20 años, y su compromiso con esta forma de vida y con la naturaleza necesitaban un punto de unión, que encontró claramente en su idea de negocio con Flama. Sus tablas producen un impacto mínimo en la naturaleza, tanto en los materiales con los que se fabrican como en la energía utilizada en el proceso.

El afán de innovación de su creador hace de Flama una empresa con un futuro prometedor y un presente apasionante. Ha evolucionado con distintos sistemas de fabricación de tablas de surf de madera:

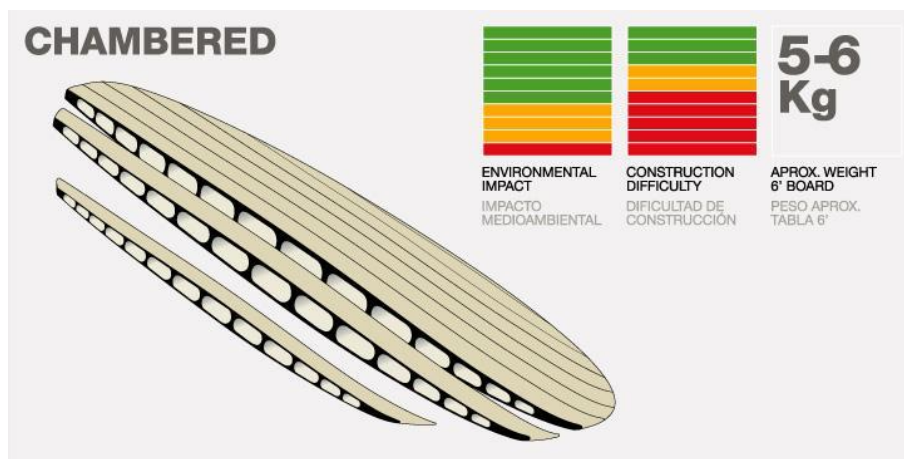
- El primero era el sistema *chambered*, conforme al cual, y desde un bloque principal, ya dado la forma principal, se corta en transversal, se saca la madera en huecos para aligerar peso y se vuelve a unir.
- El segundo es el sistema *cold press*, consistente en una estructura interna de costillas, alma central, cantos y recubrimiento, con una presión en frío para fijar perfectamente todas las piezas que componen la tabla.
- El tercer sistema es el *hollow box*, muy parecido al anterior, en este caso los recubrimientos se hacen tira a tira pegadas una a una.
- Y el cuarto sistema es el *timber skins* siendo aquí donde Flama ha realizado un proceso innovador. En lugar de una estructura de costillas, el centro de la tabla está “rellenado” con EPS (poliestireno expandido) y cerrado con madera y un proceso de sellado al vacío.

Flama tiene una política de marketing muy acorde a su filosofía de empresa. No tiene grandes movimientos publicitarios o de patrocinios de gente conocida en el mundo del surf (participantes en competiciones). Pero si tiene una repercusión fuerte, deducida al saber que es referente nacional y europeo en cuanto a la fabricación de tablas de surf sostenibles.

En 2014, Sergi viaja invitado a la Gold Coast australiana para participar en el Wooden Surfboards Day. Allí, conoce a Grant Newby, quien le da la idea de trabajar con EPS y de ahí surgió la innovación de Flama Evolve. Una tabla más ligera que sus anteriores tablas, muy similar a las convencionales, más dura y con más flotabilidad; temas éstos reclamados por la mayoría de los surfers de a pie. También organiza desde hace dos años el European Wooden Surfboard Meet, que, aunque no es un encuentro comercial de por sí, si se crean vínculos, de los que se pueden deducir futuros acuerdos, ideas de negocio...

En 2015, Flama recibió el sello Gold Label Eco Board. Otorgado por la fundación Sustainablesurf.org (Sustainable Surf Organization, 2012), reguladora de este sello, siendo la primera marca europea en conseguirlo.

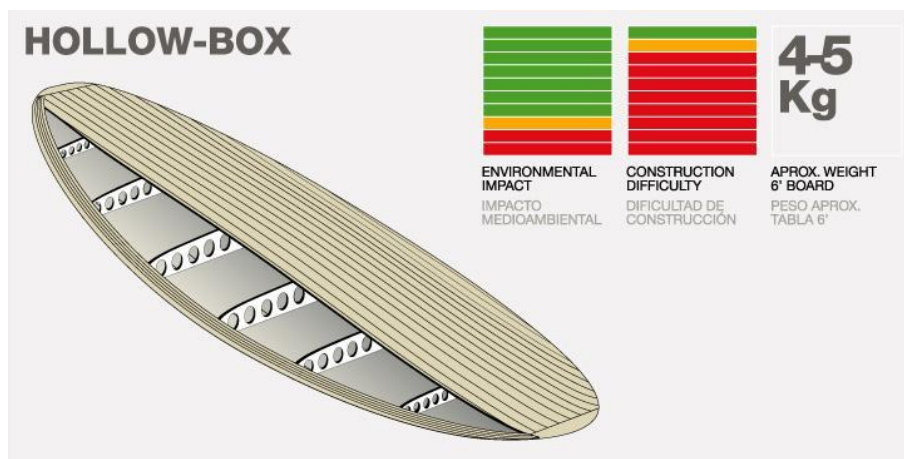
Figura 3. Sistema de fabricación *chambered* de Flama Surf



Fuente: <https://flamasurf.com/content/9-wood-surfboards> a 15/11/18

Figura 4. Sistema de fabricación *cold press* de Flama Surf

Fuente: <https://flamasurf.com/content/9-wood-surfboards> a 15/11/18

Figura 5. Sistema de fabricación *hollow-box* de Flama Surf

Fuente: <https://flamasurf.com/content/9-wood-surfboards> a 15/11/18

Figura 6. Sistema de fabricación *timber skins* de Flama Surf

Fuente: <https://flamasurf.com/content/9-wood-surfboards> a 15/11/18

2.3. El Gold Label Ecoboard

El *Gold Label Ecoboard*, es un sello que premia a los fabricantes de tablas de surf, y sus marcas, que menos impacto medioambiental producen. Las tablas que llevan esta etiqueta utilizan materiales sostenibles, vienen de una cadena de suministro responsable y sus procesos de fabricación son eficaces, en cuanto a la producción de carbono.

Para obtención del sello, la marca tiene que pasar una auditoría de sostenibilidad, uso de los materiales calificados como “oro” por la fundación y así poder disfrutar de este reconocimiento.

Aunque no sea una acción de marketing de por sí, este sello otorga un reconocimiento y un status de marca, reconocido a nivel mundial, lo que hace que Flama tenga un valor añadido para cualquier cliente.

Figura 7. El distintivo *Gold Label Ecoboard*



Fuente: <http://www.sustainablesurf.org/ecoboard/about/> a 8/11/18

Figura 8. Implicaciones del distintivo *Gold Label Ecoboard*



Fuente: The ECOBOARD Project (2017)

2.4. ¿Política de marketing propiamente dicha?

Si nos paramos a pensar si Flama ha estudiado o dedicado muchas horas a elaborar una política de marketing perfecta, a lo mejor nos equivocamos. Ya hemos mencionado, que su intención es tratar el marketing como filosofía, dando a mostrar su actitud o punto de vista acerca de cómo satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, todo ello sin dejar huella alguna en el medio ambiente.

La AMA define el Marketing Verde como “el desarrollo y el marketing de productos designados a minimizar los efectos negativos en el ambiente físico, o bien a mejorar su calidad” y también destaca que son aquellos “esfuerzos de las organizaciones de producir, promover, empaquetar y reclamar productos en una forma sensitiva o responsiva a preocupaciones ecológicas” (AMA, 1976). El tipo de marketing que usa Sergi en Flama, está totalmente ligado al marketing social, y da a la organización una fuente de ventaja competitiva. El sello *Gold Label Ecoboard*, anteriormente expuesto, es el que “acredita”, este tipo de marketing. Lo cual le dota de una mayor transparencia; pues muchas empresas sufren la típica llamada “fiebre del verde”, cuando simplemente es por dar buena imagen para aumentar sus ventas.

Flama es diferente. Se mueve, y no solo con su página web, o redes sociales, donde podemos ver que da un trato personalizado a cada cliente. Sino que se mueve en el afán de mostrar su filosofía, y así, llegar a la conciencia de la gente. Llegará un día, no muy lejano, en el que se convertirá en un personaje reconocido en el mundo del surf a nivel mundial (si no lo es ya), no por su marketing, ni por haber sido el mejor *shaper*, ni por su trato con famosos... sino por su esfuerzo, humildad, innovación y constancia a la hora de obtener un beneficio para toda la sociedad.

Figura 9. Algunos participantes del European Wooden Surboard Meet 2018, en Berria, Santoña, Cantabria



Fuente: <https://www.facebook.com/euro.woodsufmeet/> a 16/11/18

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Por qué entre los objetivos de Sergi Galanó no está el crecimiento de Flama?*

En el mundo empresarial, muchas veces se piensa que cuando una empresa empieza y le va bien, pasado un determinado tiempo, debe expandirse y crecer, porque así supuestamente los beneficios de tal empresa van a ser mayores y va a poder hacer frente a grandes competidores. Sergi, sin embargo, tal y como dijo en una entrevista, no tiene la intención de poner en marcha la idea anterior: “hace tiempo que rechacé la opción de ampliar mi producción y crecer como empresa... lo mío es innovar e inventar, no me veo gestionando una empresa lejos del serrín y del polvo. Prefiero seguir haciendo tablas personalizadas y que se me conozca por la calidad de lo que hago. Así que de momento casi no hago tablas de stock y trabajo muy poco con tiendas” (Mar Gruesa, 2017).

Como ya hemos dicho, el crecimiento de una empresa puede llevar a veces a mayores beneficios, y en el caso de Flama una mayor expansión en el ámbito geográfico –publicitario o productivo– podría llevar además a una mayor concienciación. Resulta lógico que, si por ejemplo establece filiales en otras partes de España o del mundo y que, si inicia una campaña publicitaria, podría llegar a un mayor público, aunque no tendría por qué como ya veremos posteriormente. Sin embargo, hay que tener en cuenta que para poder llevar a cabo todo esto hacen falta un par de cosas.

Haciendo referencia al ciclo del producto, podemos decir que Flama se encuentra en una etapa intermedia entre la introductoria y la de crecimiento por las siguientes razones. Cuenta con gran variedad de productos, tanto bienes como incluso la prestación de servicios ingeniosos, como con los talleres de conformación y de construcción, por lo que como podemos ver la empresa ha llegado a un nivel de desarrollo considerable. Ha conseguido posicionarse como una empresa de referencia a nivel nacional, e incluso internacional, pues hace contra a la famosa empresa Otter de US, la cual es su principal competidora a nivel europeo. El nivel de ventas que ha adquirido es considerable, aunque en este sentido podría mejorar mucho más, pero Sergi no pretende crecer en este sentido, pues ya adquiere unos beneficios suficientes para sobrevivir, sino que el crecimiento que él busca es en innovación. Su principal objetivo como ya hemos comentado es conseguir una tabla 100% orgánica, que no pese mucho, es decir, que sea lo suficientemente ligera para que sus tablas puedan introducirse a nivel competitivo. A rasgo de cliente, se puede ver claramente que, este no es adoptador temprano, sino innovador, ya que no es muy

común el uso de estos productos, y suelen ser perfiles que se caracterizan por estar muy comprometidos con el medio ambiente. A la hora de hablar de la variable de marketing mix precio, cabe decir que su precio es muy competitivo, debido a que es similar al de las empresas convencionales, y respecto a los competidores de su mismo palo, incluso menor. A nivel de distribución, hace las tablas bajo pedido, y no pretende tener una gran red de distribuidores, simplemente en ocasiones trabaja con un pequeño número de tiendas.

Por lo tanto, lo que Flama necesita para poder iniciar un proceso de expansión geográfica y una mayor publicidad es el hecho de aceptar y querer un mayor crecimiento a nivel de ventas y, por tanto, de beneficios. Podría hacerlo si quisiera, pero ese no es su objetivo, y prefiere quedarse desempeñando su labor de producción actual, añadiendo también la fase de investigación, estudio y experimentación por la que se está embarcando día a día.

Es cierto que tarde o temprano el número de competidores de carácter orgánico va a incrementarse notablemente, y no precisamente por la propia iniciativa, que puedan tener los productores actuales de empezar a fabricar con materiales que no dañen el medio ambiente, sino por necesidad, porque no les quede otra alternativa, ya que, si el mundo sigue manteniendo el actual desgaste natural, la energía y los materiales de origen fósil, escasearán y se encarecerán.

La intención de Sergi es que su mensaje, como ya hemos visto, llegue a través de sus charlas educativas y los eventos que realiza y a los que acude, algunos de los cuales son multitudinarios y salen en los medios informativos. Entonces podemos concluir que la concienciación no tiene por qué ser mayor al elegir la opción de que la empresa crezca, y por consiguiente, sufra un proceso de expansión y de mayor publicidad, respecto a la opción de mantenerse como está.

Además, el crecimiento puede conllevar varios riesgos. Si amplía la producción, bien sea haciendo más productos del mismo tipo, o ampliando las líneas o incluso introduciendo nuevas gamas, incurrirá en más costes y no siempre va a tener las ventas aseguradas (a no ser que trabaje bajo pedido, lo cual no es probable en una empresa de dimensiones grandes), por lo que crecer, no implica que la empresa vaya a tener más beneficios. Otro riesgo bastante importante, es el que comenta la Teoría de la Agencia en la que el propietario de la empresa, en este caso Sergi, sería el principal, y los directivos de las diferentes áreas, serían los agentes. Así, Sergi, tendría que delegar muchas tareas en ellos, teniendo en cuenta la pérdida de control que esto supondría para él sobre la empresa.

Cuestión 2. *¿Puede la filosofía de Flama llegar a influir en otros ámbitos fuera del mundo del surf?*

El público objetivo al que se enfoca principalmente Flama está compuesto por los surfers, porque son de estos de los que va a vivir al fin y al cabo. Actualmente, se están llevando a cabo logros bastante considerables dentro del mundo del surf, en cuanto a materia medioambiental. En nuestro país, España, tenemos ya unas cuantas empresas que se dedican a la elaboración de productos ecológicos y/o orgánicos como por ejemplo Kun_tiqi en Loreda, Cantabria; Vannav, en Murcia; Camiño Do Rio Surfboards, en O Grove, Pontevedra... y probablemente alguna nos dejamos en el tintero.

Además también hay asociaciones con ideas creativas, como “*Connecting the Corks*”, la cual ha sido creada por una pequeña empresa murciana con la idea de tal y como dice el texto conectar corchos, estableciendo para ello una red por toda España, que les ayuda a recolectar tapones de corcho, siendos estos utilizados para la elaboración de sus tablas de surf. También los grandes del surf dan ejemplo utilizando estos productos certificados de Lowers Pro: Kelly Slater, once veces campeón del “ASP World Cup”; Lakey Peterson, referente en el surf femenino que ganó el US Open of Surfing 2012; así como Michael Bourez, Sage Erickson y Stu Kennedy.

De esta forma, la evolución que está sufriendo el mundo del surf (aunque aún quede mucho por hacer) puede servir como ejemplo para otros sectores, y aunque el público objetivo principal sea el mundo del surf, puede generar mejoras indirectas en ellos. Incluso se pueden generar sinergias, a la hora de compartir materiales e ideas y así caminar y trabajar para conseguir un cambio lamentablemente necesario hacia un mundo mejor.

Además, cuando se consiga un surf más sostenible a nivel global, esto será un gran hito y hará eco a nivel mundial. De esta forma el número de clientes potenciales puede aumentar considerablemente. De muestra un botón. Supongamos una persona que lleva tiempo pensando en empezar a practicar un deporte, pero no sabe por cuál decidirse. Se caracteriza por tener un nivel adquisitivo medio/alto, apreciar el esfuerzo personal y una gran preocupación medioambiental. El gran logro conseguido llegará a sus oídos, y es muy

probable, por no decir que seguro, que empiece a practicar surf, en vez de por ejemplo comenzar a esquiar, y podría elegir por ejemplo la empresa Flama para comprar su primera tabla de surf por el esfuerzo de superación de Sergi.

Figura 10. Kelly Slater con los propietarios de sustainable surf, para dar a ver el proyecto Ecoboard



Fuente: <http://nickandlauraphotography.com/nickandlauraphotographycomblog/3501> a 14/11/18

4. Conclusiones

Como hemos comentado anteriormente, Flama sigue una filosofía de empresa propia. Con ella intenta llamar nuestra atención sobre un problema a nivel global, la contaminación.

Es tan complicado hacer ver a todo el mundo que necesitamos un cambio en nuestro modelo de vida, que parece que necesitamos que no nos quede más remedio que utilizar materiales diferentes.

Ya no solo en el mundo del surf, sino en nuestra vida diaria. El uso desmedido de plásticos de un solo uso, el consumismo extremo o el uso exagerado de energía, son varios puntos que, como ciudadanos, podemos mejorar. Bien es cierto que sin una regulación por medio de un ente público, las empresas no van a cambiar nada que rebaje sus beneficios.

La lucha incansable de Flama por la búsqueda de la tabla 100% orgánica, nos hace ver que sí se puede. Que podemos tener un mundo del surf más limpio, un mar más limpio y un futuro planeta más limpio. Nos hacen ver que necesitamos una disrupción, un cambio cuanto antes.

Centrándonos en el marketing, podemos ver cómo ese movimiento “oscuro y verde”, sin darse mucho a conocer para un posible crecimiento cuantitativo, tiene un gran efecto en el ámbito cualitativo. La calidad que atesoran sus modelos está fuera de toda duda. La calidad humana de Sergi es una garantía de buen hacer empresarial. La innovación es uno de sus puntos más fuertes, y donde creemos que Flama tiene que seguir sin bajar los brazos. En este mundo de hoy en día, donde todo va tan rápido, donde la información vuela a través de pantallas y dónde no separamos nuestros ojos de las mismas, empresas como Flama nos hacen levantar la cabeza. Con una mezcla de diseños de antes, junto con las infinitas pruebas que realiza con surfers “normales” (el 95% de los surfers) e innovación en materiales, hacen de Flama una empresa referente en el mundo del Eco Surf.

La obtención del sello Gold Label Eco Board, es un logro al alcance de muy pocos. Grandes marcas como FireWire o Channel Island (empresas punteras a nivel mundial de tablas “convencionales”) tienen este sello. Sin embargo, en las tiendas de surf donde encuentras estas marcas, no hay ninguna con el sello. Usan el mismo, solo como estrategia directa de marketing, sin fines éticos. Solo para la galería. Aparecen en varios de sus vídeos con profesionales del surf, y no están disponibles fácilmente para el surfer normal. Cada tabla que sale del taller de Sergi lleva el sello, con total merecimiento. Apenas trabaja para tener stock, casi toda su producción va bajo pedido. No hay un exceso de uso de recursos. Una maravilla.

Si pudiéramos darle un consejo/recomendación sería la siguiente. Un miembro de este equipo de trabajo es muy aficionado a todo lo que está relacionado con el mundo surf, entre sus muchos apartados o micro mundos está la competición. Sabemos que, quizá, no concuerda con la filosofía de la empresa, pero nos

encantaría ver una Flama en una competición. Porque creemos que puede competir contra cualquier tabla convencional, seguramente no noten la diferencia y obtendrían un feedback que podría utilizar en siguientes modelos de tablas. A parte de abrir un nuevo mercado, en el que todavía no está la empresa.

Cuando el surf te encanta, como es el caso de uno de los miembros de este grupo; cuando las investigaciones respecto a la elaboración de productos ecológicos te llaman y motivan, caso del otro miembro de este grupo; y cuando ambos tienen una importante preocupación por el medio ambiente, es muy fácil hacer un caso como éste, disfrutas haciéndolo. Además, sabemos que tenemos la oportunidad de exponerlo ante más gente, y poder seguir difundiendo la filosofía de Flama.

Solo nos queda dar las gracias a Sergi por su colaboración y por su idea de negocio. Ojalá podamos aportar nuestro granito de arena para que otros empresarios, del surf y fuera de él, sigan tu ejemplo. ¡Gracias, Sergi!

Bibliografía

- Bingley, F. (2014). Surf Blog - Surfer Profile: Michel Bourez [Publicación en un Blog]. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <https://www.surfholidays.com/blog/surfer-profile:-michel-bourez>.
- El Huffington Post (2017). La tabla de surf ecológica y duradera (vídeo) | El Huffington Post. Recuperado 14 de noviembre de 2018, a partir de https://www.huffingtonpost.es/2016/05/10/tabla-surf-ecologica_n_9793138.html.
- Flama Surf (s.f.). Flamasurf Wooden Surfboards - Flama Surf. Recuperado 5 de noviembre de 2018, a partir de <https://flamasurf.com/>.
- Galanó, S. (2015). About - The story - Flama Surf. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <https://flamasurf.com/content/7-Flama-story>.
- Galanó, S. (2015). Philosophy - Flama Surf. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <https://flamasurf.com/content/6-philosophy>.
- Karl E., Henion; Thomas C. Kinnear (January 1976). «Ecological Marketing». *Ecological Marketing*. American Marketing Association. p. 168.
- Manuel, P. C. (2017). Qué es el Green Marketing y ejemplos de cómo lo usan las marcas. Recuperado 16 de noviembre de 2018, a partir de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-green-marketing-digital/>.
- Mar Gruesa (2017). Sergi Galanó. Flama surfboards. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <https://margruesa.com/sergi-galano-flama-surfboards/>.
- Navarro, M. (2017). Diseño sostenible: ¿La clave para recuperar la esencia del surf? *Ficus Magazine*. Recuperado 10 de octubre de 2018, a partir de <https://ficusmag.com/es/disseny-sostenible-la-clau-per-recuperar-lessencia-del-surf/>.
- Nick (s.f.). Kelly Slater for Sustainable Surf. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <http://nickandlauraphotography.com/nickandlauraphotographycomblog/3501>.
- SurferUle. (s.f.). El futuro: tablas de surf de corcho y algas. Recuperado 14 de noviembre de 2018, a partir de <http://www.surferrule.com/richpeoplethings-connecting-corks/>.
- Sustainable Surf Organization. (2012). Sustainablesurf non-profit organization. Recuperado 15 de noviembre de 2018, a partir de <http://sustainablesurf.org/>.
- The ECOBOARD Project (2017). ECOBOARD Project Program Guidelines, PDF (January).
- Thompson, I. (2006). El ciclo de vida del producto. Recuperado 14 de noviembre de 2018, a partir de <https://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>.

IKEA: EN EL CAMINO DEL PLAN VERDE

Azucena Penelas Leguía (*Universidad de Alcalá, España*)

Álvaro Alonso García
Emma Carolina Pérez Morán
Juan González Alejandro

Resumen:

El ecosistema está cambiando. Los datos acerca de la contaminación, la subida de la temperatura global y la extinción de muchas especies, indican que no se trata de un cambio positivo. Las empresas, desde la existencia de la actividad comercial, deben adaptarse al entorno, y ahora no iba a ser menos. La estrategia del Marketing Verde se trata de conseguir los objetivos perseguidos por la empresa, pero también poniendo los medios para suministrar y reponer los recursos extraídos del ecosistema, pues como dijo Al Gore (2006) “La contaminación no es nada más que el producto de la inconsciencia del hombre con respecto al uso de los recursos”¹. Un análisis concienzudo por parte de las empresas, de cómo enfocar las 4p del Marketing desde el punto de vista ecológico, puede ayudar al planeta a frenar este proceso de contaminación y devastación. Como veremos algunas empresas, cómo Ikea, ya han tomado cartas en el asunto y han emprendido medidas para contrarrestar el cambio climático.

Abstract:

The ecosystem is changing. And the data about pollution, the increase of global temperature and the extinction of many species prove that it is not a positive kind of change. The companies, since the existence of commercial activity, should be able to adapt themselves to the environment, and now it could not be different. Green Marketing Strategy try not only to achieve the desired aims of the company, but also to give the tools to supply and replace the resources taken from the ecosystem, well as Al Gore (2006) said “Pollution is nothing else but the product of man’ unconscious about the use of resources”. A thorough analysis made by the companies about how to approach the 4p of Marketing from the ecological point of view may help the planet to curb this pollution and devastation process. As we will see, some companies, as Ikea, have already taken actions.

¹ Al Gore: Una verdad incómoda (2006). Recuperado en <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/una-verdad-incomoda/31115> (21-11-2018).

1. Introducción

Desde los comienzos de la actividad comercial y, sobre todo, desde los inicios de la actividad industrial a mediados del siglo XIX, el ser humano ha recurrido al uso de materias primas tanto en el proceso de fabricación de sus productos, como en los procesos de obtención de energía. Esto, sumado a la progresiva evolución de una elevada población mundial, - actualmente se estima en siete mil millones, con vistas a alcanzar los nueve mil millones en el año 2050 -, así como al incremento de la capacidad productiva e industrial de la mayoría de los países, ha dado lugar a una explotación excesiva y descontrolada de los recursos naturales y de los niveles de contaminación.

Estas actividades de explotación excesiva y del uso de combustibles fósiles como medio fundamental en los procesos de obtención de energía, han dado lugar a un incremento de la emisión de los gases de efecto invernadero como: dióxido de carbono (CO₂), óxido de nitrógeno (N₂O) y metano (CH₄); los cuales traen consigo un incremento de la temperatura media del planeta de entre 0,3 a 0,7° C, en los últimos 100 años. (Gil Marín *et al.*; 2013) ². Así las cosas, actualmente ya se estima que la temperatura media del planeta podría incrementarse hasta en 1,5°C.

Lo anterior es conforme un informe elaborado por el Grupo Intergubernamental de Expertos Sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés), en el que noventa y un autores y editores de 40 países examinan más de 6.000 estudios, y que fue publicado el pasado 8 de octubre de este mismo año. Todo ello con motivo de la invitación hecha por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) cuando ésta aprobó el Acuerdo de París en 2015³.

Según Panmao Zhai⁴ (Copresidente del Grupo de trabajo I del IPCC), otro de los mensajes que destaca el informe citado, es la relación coexistente entre el aumento de la temperatura media global y las cada día más comunes consecuencias que ya todos conocemos, a saber: condiciones meteorológicas extremas, el crecimiento del nivel de los océanos, el deshielo producido en los polos. Otras consecuencias no mencionadas en dicho informe, pero a las que entendemos hay que hacer alusión la puesta en peligro de la fauna y la flora marina y terrestre (debida a los cambios producidos en sus ecosistemas), efectos meteorológicos desastrosos como tormentas, incendios forestales, sequías y olas de calor. Y no solo eso, ya que estos aumentos de la temperatura media terrestre también tienen repercusiones a nivel social, demográfico y económico, tales como los cambios en los patrones migratorios, como problemas agrícolas, daño a gran escala en infraestructuras, etc. (National Geographic, 2018)⁵.

Ante las circunstancias descritas anteriormente, el marketing social, y más particularmente el marketing ecológico, han supuesto una suerte de reacción surgida debido a la concienciación de las empresas en la necesidad de lograr un desarrollo sostenible a nivel global sin que ello afecte necesariamente de una forma negativa a su proceso productivo y de ventas.

Multinacionales como Burger King, McDonald's, o Ikea, entre otras, han sabido apreciar la preocupación creciente de sus consumidores por el medioambiente, teniendo esto en cuenta a la hora de desarrollar sus estrategias de marketing. Así, de la combinación entre el proceso de marketing tradicional y esta consideración de la ecología como un componente básico de la filosofía o forma de pensar de la empresa, nace el llamado marketing verde o marketing ecológico (Calomarde, 2000)⁶.

Así pues, “el marketing ecológico es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios

² Gil Marín *et al.* Evidencias del cambio climático en Maturín, Venezuela: Precipitación y temperatura.

³ Nombre del informe: *Calentamiento global de 1,5 °C, Informe especial del IPCC sobre los impactos del calentamiento global de 1,5°C con respecto a los niveles preindustriales y las trayectorias correspondientes que deberían seguir las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, en el contexto del reforzamiento de la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, el desarrollo sostenible y los esfuerzos por erradicar la pobreza.*

⁴ Comunicado de prensa del IPCC, 8 de octubre de 2018. Recuperado en: https://www.ipcc.ch/pdf/session48/pr_181008_P48_spm_es.pdf.

⁵ *National Geographic*. (8 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2018/10/informe-ipcc-efectos-cambio-climatico-mas-graves>.

⁶ Marketing ecológico. Calomarde, José V. (2000). Ed. Pirámide ESIC. Madrid.

o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad” (Calomarde, 2000)⁷.

En este supuesto práctico objeto de estudio, analizamos la estrategia de marketing llevada a cabo por la multinacional sueca Ikea, haciendo también especial mención a su estrategia de sostenibilidad, y comprobamos las características fundamentales que permiten que consideremos tal estrategia como un caso destacable de marketing ecológico o marketing verde dentro del contexto económico actual.

2. Desarrollo del caso

El marketing verde se define al igual que su homónimo tradicional, por las ya conocidas 4P del marketing mix: Producto, precio, promoción y distribución (place). Sin embargo, la diferencia con el marketing tradicional radica, en este caso, en la marcada orientación ecologista que presentan estos cuatro elementos dentro del marketing ecológico.

Es por ello por lo que hemos decidido valorar las características de esta multinacional a la hora de elaborar su estrategia de marketing ecológico desde una perspectiva comparativa con respecto al clásico concepto de marketing mix, orientando los siguientes apartados en función de cada uno de los elementos que lo componen.

2.1. Producto

En cuanto a lo que a producto se refiere, la empresa analizada busca modelos nuevos de utilización inteligente de las materias primas, particularmente de la madera, y de obtención de éstos según los más altos niveles de exigencia. Lo que la empresa pretende es conseguir para su proceso productivo el predominio de las fuentes sostenibles de recursos, llevando a cabo, además, una política basada en el “más por menos”, lo que se traduce en una minimización constante de los residuos innecesarios derivados de la producción.

Ahondando más en estos aspectos, resaltamos que IKEA se caracteriza por la elaboración y comercialización sostenibles, de un producto bastante diversificado. Y lo hace de distintas maneras. Por una parte, al ser la madera, el papel y el cartón los principales componentes de sus productos, IKEA se cuida de que la procedencia de la madera que utiliza provenga de bosques verificados por una gestión responsable⁸. Para lograr este aspecto, exige que la madera utilizada cumpla con el certificado IWAY, es decir, un código de conducta establecido y exigido por la multinacional sueca a sus proveedores desde el año 2000, y que tiene por finalidad garantizar que éstos cumplan con una serie de requisitos, que abarcan desde el ámbito laboral hasta el medioambiental y de respeto forestal.

De este modo, la empresa se asegura que la madera empleada en su proceso productivo nunca proceda de la tala ilegal de bosques o de zonas con problemas forestales. Pero, por otra parte, también acude al uso de certificados externos que garanticen requisitos medioambientales como aquellos fijados por el Forest Stewardship Council (por sus siglas, FSC), con el que cumple la mayor parte de su madera.

Por otro lado, cabría destacar que la propia empresa tiene la esperanza u objetivo de que en 2020 su madera sea 100% sostenible o elaborada a partir de madera reciclada. Sin embargo, no siendo la madera la única materia prima que es empleada por la multinacional, debe destacarse además otros componentes clave en la elaboración de sus productos.

En primer lugar, el algodón, con el que fabrican un gran abanico de productos que abarca desde telas hasta cojines e, incluso, peluches, entre muchos otros. En este aspecto cabe destacar que el proceso de elaboración del algodón convencional es poco sostenible, por lo que IKEA ha reducido prácticamente en su totalidad el uso de químicos y fertilizantes para su elaboración⁹. En el caso del algodón, al igual que con la madera, Ikea cumple con los requisitos que le hacen merecedora del certificado Better Cotton Initiative (por sus siglas, BCI)¹⁰.

⁷ *Ídem*.

⁸ Las 4P del Marketing Verde. Recuperado en: <http://anagramacomunicacion.com/marketing/las-4p-del-marketing-verde/> (21-11-2018).

⁹ Ikea y los materiales que emplea en su producción. Recuperado en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/materiales/> (21-11-2018).

¹⁰ Ingka Holding B.V. y sus entidades controladas. Informe resumen de Sostenibilidad FY17. Recuperado en: <https://www.ikea.com>.

Otro material que IKEA aprovecha al máximo en la elaboración de sus productos son los desechos. La misma empresa los define como aquel material sobrante que resulta de la fabricación de los productos. Pues bien, estos materiales son aprovechados, al menos en la mayor medida posible, para la elaboración de otros productos, como ocurre, por ejemplo, en el caso de las astillas que sobran al tratar la madera. Ikea busca así contribuir al desarrollo global de una economía circular que haga posible un mundo con la menor basura posible¹¹. Así, el proceso de jerarquía aplicado a estos desechos sigue un proceso escalonado de selección y calificación por el cual éstos se destinan, en orden de preferencia (y no habiendo sido posible evitar la producción de estos) a: reutilización, reciclaje, incineración con recuperación de energía, incineración sin recuperación de energía, o vertedero.

No podríamos pasar por alto en este análisis el material más polémico a la hora de hacer un producto sostenible: el plástico. Éste normalmente se compone de materiales no renovables. Teniendo esto en consideración, IKEA ha decidido impulsar a largo plazo un uso reducido de este material haciendo uso exclusivo de plásticos renovables o reciclados.

Y por último no podríamos dejar de lado un último detalle: IKEA busca fabricar unos productos que, llegado el fin de su vida útil, puedan ser reciclados.

2.2. Promoción

Es sabido que, de cara a la construcción de una imagen social de la empresa como una organización respetuosa con el medio ambiente, o de la propia imagen de un producto, los certificados expedidos por determinadas organizaciones que examinan el cumplimiento de unos estándares y normas prefijados adquieren una especial relevancia.

Esto se debe, a que otorgan una oportunidad más de diferenciación a la empresa cuya actuación ha sido merecedora de la adquisición de estas certificaciones, posicionándola dentro de un mercado creciente, cuyos consumidores están cada día más concienciados con el cuidado del medio ambiente. Así podría decirse que tales estándares cumplen una doble función:

- a) Aseguran una mayor protección del medio ambiente.
- b) Garantizan una retribución a las empresas que los cumplen.

En el Plan Verde de Ikea, figura la lucha frente a las talas ilegales de árboles, ya que solo admite madera de proveedores certificados (con su propio certificado IWAY ya comentado y con otros como el otorgado por determinadas organizaciones no gubernamentales), e incluso lleva a cabo acuerdos con las autoridades de distintos países que incluyen el despliegue de brigadas forestales para controlar las principales zonas de extracción de los recursos naturales.

Además, en este plan se incluye la supresión de productos químicos en los procesos de fabricación, medidas que frenen el uso inadecuado de fuentes hidrológicas, y la recogida del agua de las azoteas, por medio de un sistema de canalización, que tiene como destino los aseos de sus propias instalaciones.

De entre los certificados obtenidos, cabe destacar el anteriormente citado: el certificado *Forest Stewardship Council* o FSC. Se trata de un certificado expedido por una organización no gubernamental del mismo nombre, y otorgado a las empresas tras evaluar, a través de operadores externos (lo cual garantiza la imparcialidad), el manejo respetuoso y adecuado de los bosques desde una perspectiva medioambiental y social.

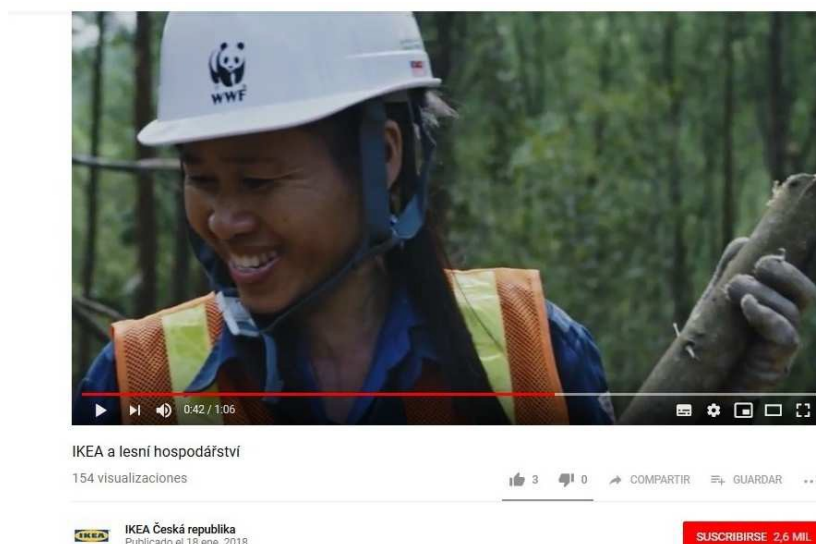
Entre los miembros del FSC podemos nombrar destacables grupos medioambientales del panorama mundial actual como World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza, por sus siglas en inglés, WWF), como la principal organización para la conservación de la diversidad biológica del mundo, y Greenpeace¹².

En el siguiente anuncio de IKEA podemos observar la marcada colaboración con WWF¹³. Y en el ejemplo del catálogo que sigue a continuación vemos una mesa de madera con el certificado FSC.

¹¹ *Ídem*.

¹² ¿Qué es el FSC? Forest Stewardship Council – Bosques para todos para siempre. Recuperado en: <https://ic.fsc.org/es/what-is-fsc> (22-11-2018).

¹³ Sobre IKEA y WWF Recuperado en: <https://www.youtube.com/watch?v=do1UAWaOrY0> (24-11-2018).

Figura 1. Anuncio mostrando la colaboración entre Ikea y WWF

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=do1UAWaOrY0>

Figura 2. Mesa de madera del catálogo de Ikea con el certificado FSC

LACK Mesa auxiliar
Blanco/negro
€14,99
(€12,39 IVA no incluido)
55 x 55 cm
504.342.46

Fácil de montar. [Ver más información de producto](#)

★★★★★ (0) [Escriba una reseña](#)

Cantidad: 1 [Añadir al carrito](#)

Selección de tienda
Selección de tienda
Tienda: Selección de tienda

Detalles del producto

Características principales >

Instrucciones de mantenimiento >

Información importante >

Materiales y medio ambiente >

Instrucciones de montaje/Documentos >

People & Planet
Más del 50% (en peso) de la madera en este producto procede de una fuente más sostenible certificada FSC.

Materiales
Tablero: Tablero de partículas, Tablero de fibras, Pintura acrílica, Plástico ABS, No
Pata: Tablero de partículas, Tablero de fibras, Lámina

Fuente: <https://www.ikea.com/es/es/productos/mesas/mesa-centro-auxiliares/lack-mesa-auxiliar-blanco-negro-art-50434246/>

2.3. Distribución

En cuanto al proceso de distribución llevado a cabo por la compañía, destaca su voluntad de reducir en la medida de lo posible las emisiones de gases de efecto invernadero emitidos tanto por sus propios consumidores como por ellos mismos. De tal manera, que procuran realizar un servicio de entrega a domicilio de sus productos a través de una flota de vehículos que, progresivamente, tienden a renovar adquiriendo vehículos eléctricos que no produzcan emisiones (introducir referencia al documento). Así mismo, destacamos la sinergia resultante de tener la tienda y el almacén en el mismo establecimiento, logrando la posibilidad de que sea el propio cliente quien recoja sus productos, reduciendo el coste de

personal y de distribución, así como la posibilidad de reducir una vez más las emisiones de gases contaminantes que se producirían en caso de seguir un patrón de distribución más tradicional, es decir, como en aquellos casos en los que almacén y tienda se encuentran en localizaciones dispares.

Incluye proyectos que minimizan el uso del transporte privado en beneficio del público, ya que los pedidos de grandes medidas serán enviados a domicilio por la empresa, disminuyendo así las emisiones de CO₂¹⁴. Por ejemplo, según nuestras fuentes utilizadas, hace tres años Ikea logró que realizar un 55% de entregas directas a domicilio¹⁵.

Sin embargo, la multinacional sueca no se contenta sólo con lo anterior, sino que al mismo tiempo ha optado por la instalación en el 69% de sus tiendas y el 42% de sus centros comerciales, de estaciones de recarga para los vehículos eléctricos de sus clientes.

Por otra parte, el empleo de paquetes planos del que hemos hablado anteriormente permite aprovechar mejor el espacio tanto dentro de almacenes como dentro de los vehículos, lo cual permite, una vez más, reducir los gases de efecto invernadero ante una menor cantidad de vehículos y establecimientos necesarios. Y, además, los pallets utilizados por la compañía en estas actividades son, hoy en día, de cartón reciclado, mientras que las famosas cestas de Ikea se producen a partir de los troncos de bananeros después de la cosecha, es decir, una vez la planta está destinada a morir.

De cara al futuro, una de las más destacables iniciativas que Ikea pretende llevar a cabo es el establecimiento de cédulas fotovoltaicas en todas y cada una de sus infraestructuras, de cara a lograr la autosuficiencia energética y el uso exclusivo de fuentes de energía renovables. Actualmente, dos tercios de sus edificios alrededor del mundo funcionan íntegramente con energía renovable, y en países como Polonia o Canadá, Ikea genera mayor cantidad de energía de la que consume, mientras que en otros como particularmente el de España (en el que solo alcanza un 19% de energía renovable) ha invertido un total de 15 millones de euros en la instalación de paneles solares para lograr esta independencia energética. Así pues, los datos recogidos en este sentido son los siguientes:

a) *Respecto a la energía solar*: Con una inversión total de 300 millones de euros desde 2009, Ikea ha alcanzado una capacidad total de 133 MWp¹⁶ de capacidad total producida por sus 750.000 paneles solares situados en 22 países.

b) *Respecto a la energía eólica*: Con una inversión total de 1400 millones de euros invertidos desde 2009, la compañía analizada alcanzó una capacidad total de 947 MWp, producida en 29 parques eólicos repartidos en 12 países¹⁷.

2.4. Precio

Teniendo en cuenta los avances destacados en los anteriores apartados (materiales utilizados, packaging plano, autoservicio, autosuficiencia energética) y siendo cierto que los precios de los productos de estas compañías pueden verse incrementados debido a los altos costes de inversión que requieren, Ikea destaca como una potencia comercial dentro de este mercado, ya que, con sus logros en abaratamiento del coste de distribución, de almacén, y por medio de su propia independencia energética, es capaz de ofrecer productos, no solo más baratos de lo que cabría esperar, sino más baratos que otros producidos por empresas dentro de su mismo sector.

2.4. Otras cuestiones relevantes: respecto a los productos alimenticios, eliminación de químicos¹⁸, agua

Como ya hemos destacado, Ikea se podría caracterizar por su gran diversificación en cuanto a los productos que ofrece, hasta el punto de que ofrece una línea de productos alimenticios. De igual modo, dichos productos suelen estar diferenciados por el distintivo de certificaciones como la otorgada por UTC, un

¹⁴ Ikea se hace renovable. Recuperado en: <http://www.ecoclimatico.com/archives/ikea-se-hace-renovable-422> (22-11-2018).

¹⁵ El largo camino de Ikea hacia la sostenibilidad. Recuperado en: <http://www.vidasostenible.org/informes/el-largo-camino-de-ikea-hacia-la-sostenibilidad/> (22-11-2018).

¹⁶ Megavatios pico: Unidad de medida utilizada para expresar la potencia máxima que puede alcanzar un módulo fotovoltaico puede generar bajo unas condiciones determinadas de medida (masa de aire, irradiación y temperatura).

¹⁷ Datos científicos: Ingka Holding B.V. y sus entidades controladas. Informe resumen de Sostenibilidad FY17. Recuperado en: https://www.ikea.com/es/es/doc/es_category_link-es-es/-/ikea-descarga-el-informe-resumen-de-sostenibilidad-de-ingka-holding-b.v.-de-2017_1364649181382.pdf pág. 17.

¹⁸ Seguridad de los productos. Una vida más segura en el hogar. Recuperado en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/seguridad-de-productos/> (22-11-2018).

programa de sostenibilidad para el cultivo de café, cacao y té¹⁹. Así mismo, tiene por objetivo que todo el pescado y marisco ofrecido en sus establecimientos sea procedente de criaderos y piscifactorías certificadas por el Aquaculture Stewardship Council (ASC) o el Marine Stewardship Council (MSC)²⁰.

A continuación, vemos gráficamente un ejemplo de un producto alimenticio con Certificado ASC:

Figura 3. Ejemplo de producto alimenticio de Ikea con Certificado ASC



Fuente: https://onlinecatalogue.ikea.com/ES/es/IKEA_Catalogue/?index#/pages/158

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Cómo colabora WWF (World Wide Fund for Nature) con Ikea?*

WWF asesora a Ikea, como especialistas, mediante planes que eviten los efectos de los procesos de fabricación y transporte en el medio ambiente, mediante la producción sostenible del algodón hasta la búsqueda de materiales ecológicos²¹.

Cuestión 2. *¿Se puede considerar el packaging y el material utilizado para el envoltorio del producto como una herramienta para tener en cuenta dentro de un marketing mix ecológico?*

Sí, el modelo de *packaging* escogido tiene una gran relevancia dentro del marketing verde. Como hemos visto en el caso analizado, puede suponer un gran medio para avanzar en la reducción de emisiones de gases contaminantes producidos en el transporte, ya que permite mover una cantidad mayor de productos en espacios más reducidos.

Cuestión 3. *¿Se considera en términos generales, que el gobierno de los diferentes países debe ejercer un mayor papel en la regulación de medidas ecológicas de las empresas?*

Si, por ejemplo, en Reino Unido, el 91% de los encuestados piensa que las empresas utilizan demasiado material al envolver sus productos, siendo el 73% los que consideran que el Gobierno británico debería imponer a las empresas reciclar estos materiales. En Alemania, sin embargo, es el único país que está satisfecho con el papel del gobierno en materia de decisiones medio ambientales de sus empresas²² (por ejemplo, Lidl recicla los envases de vidrio).

Cuestión 4. *¿Cuál es la finalidad de los envases o paquetes planos de Ikea?*

Reduce la repercusión en el medio ambiente debido a que se necesita menos transporte, ya que se permiten enviar más elementos por cada envío, disminuyendo los costes y gastos en transporte. Por otro lado, el embalaje también ocupa poco en el almacén y estanterías. De este modo hay más espacio para stock adicional y así cumplir con los pedidos.

¹⁹ Unirán sus fuerzas: UTZ y Rainforest Alliance. UTZ Certified coffee. Recuperado en: <https://utz.org/language-landingpage/sp/#undefined> y https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/food_safety/utz_certified_coffee.html (22-11-2018).

²⁰ IKEA – Construyendo un mundo sostenible. Recuperado en: <https://ic.fsc.org/es/news-updates/id/1559> (22-11-2018).

²¹ Ikea se hace renovable. Recuperado en: <http://www.ecoclimatico.com/archives/ikea-se-hace-renovable-422> (21-11-2018).

²² *Ídem.* Ikea, Danone, Nivea y Dove, las marcas más ecológicas según los consumidores europeos. Recuperado en: <https://www.puromarketing.com/53/10398/ikea-danone-nivea-dove-marcas-ecologicas-segun-consumidores.html> (21-11-2018).

Cuestión 5. *¿Las empresas que se comprometen con el medio ambiente, implica que siempre sus productos van a ser más caros de lo normal?*

Las empresas que se preocupan por el medio ambiente requieren inicialmente una inversión más alta de lo normal, reflejándose en unos precios de venta más elevados. Sin embargo, en estos últimos años, los consumidores concienciados (Green), están en aumento. Por lo que ocasiona que este mercado al principio sea más caro, pero a lo largo del tiempo cada vez más rentable.

Cabe destacar, que las empresas comprometidas con el medio ambiente no tienen únicamente como objetivo principal el beneficio económico, sino la mejora social y ambiental²³. Es de destacar el caso de Ikea, que consigue con sus actuaciones de independencia energética, repercute positivamente en abaratar los precios.

4. Conclusiones

1. El ser humano recurre al uso de materias primas para la fabricación de productos y para obtener energía. La explotación de los recursos naturales tiene que ser equilibrada, controlada y de una forma que contamine lo menos posible.
2. El aumento de la temperatura global se debe al aumento de la contaminación, teniendo repercusiones sociales, demográficas y económicas.
3. El marketing ecológico o verde ha surgido por la concienciación de las empresas en la necesidad de alcanzar un desarrollo sostenible a nivel global, como en la empresa Ikea, y por la apreciación de la preocupación de los consumidores en el medio ambiente.
4. Dicho marketing se define por las 4P: Producto, Precio, Promoción, Distribución (Place), las cuales hemos analizado de la empresa Ikea.
5. Los productos de dicha empresa están realizados con materias primas obtenidas de fuentes sostenibles. La madera, el papel y el cartón que utilizan proviene de bosques verificados de gestión responsable.
6. Sobre el algodón que utilizan, se ha reducido en su totalidad, el uso de químicos y fertilizantes para su elaboración.
7. Por otro lado, aprovecha los desechos de fabricación para la elaboración de otros productos mediante la reutilización o reciclaje. Sobre el plástico, ha impulsado una reducción de la utilización de este, haciendo uso exclusivo de plásticos renovables y reciclados.
8. En la promoción, adquieren especial relevancia los certificados expedidos por organizaciones respetuosas con el medio ambiente, en la imagen social de la empresa y de sus productos.
9. Sobre la distribución, trata de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero mediante la renovación de los vehículos a eléctricos; de localizarse en el mismo establecimiento, la tienda y el almacén; tratando de reducir el uso del transporte particular, mediante la entrega a domicilio por parte de la empresa en los pedidos de grandes medidas; utilizando paquetes planos que permite aprovechar mejor el espacio en los vehículos; utilizando pallets de cartón reciclado; e instalando en sus tiendas estaciones de recarga de vehículos eléctricos de sus clientes.
10. En cuanto al precio, siendo cierto que inicialmente pueden parecer ser más elevados por los altos costes de las inversiones llevadas a cabo, los han compensado con el abaratamiento del coste en la distribución, con un autoservicio del cliente y con la independencia energética, siendo capaz de ofrecer productos más baratos inclusive que otras empresas del sector.
11. En cuanto a sus productos alimenticios ofertados, siguen programas de sostenibilidad certificados por UTC, ASC Y MSC.

Bibliografía

¿Qué es el FSC? Forest Stewardship Council – Bosques para todos para siempre. Recuperado en: <https://ic.fsc.org/es/what-is-fsc> (22-11-2018).

²³ *Ídem*. Las 4P del Marketing Verde. Recuperado en: <http://anagramacomunicacion.com/marketing/las-4p-del-marketing-verde/> (21-11-2018).

- Al Gore: Una verdad incómoda (2006). Recuperado en <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/una-verdad-incomoda/31115> (21-11-2018).
- Calomarde, J. (2000). *Marketing Ecológico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- El largo camino de Ikea hacia la sostenibilidad. Recuperado en: <http://www.vidasostenible.org/informes/el-largo-camino-de-ikea-hacia-la-sostenibilidad/> (22-11-2018).
- Gil Marín *et al.* Evidencias del cambio climático en Maturín, Venezuela: Precipitación y temperatura.
- Ikea – Construyendo un mundo sostenible. Recuperado en: <https://ic.fsc.org/es/news-updates/id/1559> (22-11-2018).
- Ikea se hace renovable. Recuperado en: <http://www.ecoclimatico.com/archives/ikea-se-hace-renovable-422> (22-11-2018).
- IKEA y los materiales que emplea en su producción. Recuperado en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/materiales/> (21-11-2018).
- Ikea, Danone, Nivea y Dove, las marcas más ecológicas según los consumidores europeos. Recuperado en: <https://www.puromarketing.com/53/10398/ikea-danone-nivea-dove-marcas-ecologicas-segun-consumidores.html>.
- Las 4P del Marketing Verde. Recuperado en: <http://anagramacomunicacion.com/marketing/las-4p-del-marketing-verde/> (21-11-2018).
- National Geographic. (8 de octubre de 2018). Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2018/10/informe-ipcc-efectos-cambio-climatico-mas-graves>.
- Seguridad de los productos. Una vida más segura en el hogar. Recuperado en: <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/seguridad-de-productos/> (22-11-2018).
- Unirán sus fuerzas: UTZ y Rainforest Alliance. UTZ Certified coffee. Recuperado en: <https://utz.org/language-landingpage/sp/#undefined> y https://www.ikea.com/ms/en_JP/about_ikea/our_responsibility/food_safety/utz_certified_coffee.html (22-11-2018).

LAS SPIN-OFF UNIVERSITARIAS COMO ALTERNATIVA PARA LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS PÚBLICAS. EL CASO DE DOI ELKARTEA

Aritza López de Guereño Zárraga (*Universidad del País Vasco, España*)

Irene Jiménez Zumalde

Resumen:

Las organizaciones públicas, en concreto las universidades públicas como la UPV/EHU, no pueden ser ajenas a las características del entorno en el que se mueven (general y específico-sector) que condicionarán sin duda las probabilidades de éxito de su propuesta de valor y el cumplimiento de su triple misión. Ya en la década de 1990, se llegó a cierto consenso filosófico, científico e institucional formal, en que las instituciones universitarias deberían perseguir una triple misión: Docencia (el origen de las universidades), Investigación (el área de actividad de mayor influencia en el actual sistema de educación superior) y Transferencia (conjunto de estrategias y estructuras para trasladar de distintas maneras a la sociedad, el conocimiento generado en las universidades).

La Asociación DOI ELKARTEA es un pequeño proyecto de spin-off universitario que nace con la misión de ayudar en la innovación continua de la formación universitaria y de la educación en general. Al tener su foco en una de las actividades de negocio de las universidades (la formación), la Asociación DOI ELKARTEA en sus 3 años de vida ha generado un notable impacto en las decisiones de marketing estratégico de la Universidad del País Vasco, desde donde ha nacido.

Abstract:

Public institutions, specifically those like the UPV/EHU, can't be oblivious to the characteristics of their surroundings (the general one and specifics of the sector) that determine, without doubt, the probabilities of their value proposition succeeding and that of their triple mission fulfillment. Around the 1990's, some kind of philosophical, scientific and institutional agreement was reached, regarding the duty of university institutions towards the triple mission: Education (the origin of universities), Investigation (the area with higher influence on the higher education's current system) and Transference (the combination of strategies and structures for transferring the knowledge generated by universities to the society by different ways).

The Association DOI ELKARTEA is a small spin-off project that was born with the aim of helping the continuous innovation in university education and teaching in general. As its focal point is one of universities' business activity (the education), the Association DOI ELKARTEA in its 3-years-long life has generated a prominent impact in the decisions of strategic marketing made by the University of the Basque Country from the moment it was born.

1. Introducción

Ya hace tiempo que nuestra sociedad sufre una importante crisis global y sistémica. Una crisis que afecta a la economía, a las personas y, también al complejo ecosistema educativo. Uno de los problemas principales reside en la escasez de propuestas y escenarios educativos innovadores que den respuesta y faciliten la (re)construcción. Educativa. Los recursos materiales, los relacionales, los estructurales, ... fueron pensados y diseñados para dar respuesta a las necesidades de una sociedad pasada. El futuro demanda claramente una renovación continua e innovadora de los contextos, los recursos y los proyectos de innovación educativa y, en definitiva, la innovación social.

En definitiva, hablamos de una apuesta hacia la innovación educativa: honesta, profesional, humana, emocionante, llamativa, divertida... orientada a la excelencia. Universidades del todo el mundo, algunas de las más prestigiosas entre ellas ([Tiimiakatemia](#): Finlandia); Fundaciones Empresariales que impulsan la innovación en todas sus vertientes ([Akademia](#): Fundación Bankinter). En la CAPV, la Universidad de Mondragón, ofrece su Grado LEINN y Tecnalia-Deusto Business School, en colaboración, Máster en Emprendimiento y Liderazgo Innovador. En ambos casos, el modelo educativo innovador se instrumenta a través de “equipos de trabajo semi-profesionales” (Junior Empresas) y la dinamización de un tutor (Team coaches).

La asociación para la innovación educativa, social y de gestión DOI ELKARTEA, es una iniciativa sin ánimo de lucro. DOI ELKARTEA pretende ser parte integrante y significativa del ecosistema de creatividad e innovación del País Vasco, principalmente en el ámbito de la formación pre-profesional. DOI ELKARTEA nace desde la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), donde desarrolla la mayor parte de sus actuales proyectos. El proyecto está liderado por Aritza López de Guereño Zarraga, profesor desde 1997 de la UPV/EHU y adscrito a la Facultad de Economía y Empresa de Bilbao (Sarriko). Actualmente, los/las socios/as de DOI ELKARTEA los componen, su fundador (Docente universitario), Irene Jiménez Zumalde (Alumna universitaria) y Maiteder Estévez (Trabajadora con experiencia empresarial), formando un trio que representa una triple dimensión: universidad, sociedad y empresa.

La Asociación para la Innovación Educativa, Social y de Gestión; DOI Elkartea tiene como MISIÓN “diseñar e implementar, de manera colaborativa e innovadora, contextos profesionales para el aprendizaje compartido”, desde una triple visión: que favorezca la puesta en práctica de los conocimientos de sus integrantes y colaboradores, al servicio de problemas organizativos/empresariales reales (visión del estudiante) y que revierta positivamente en los protagonistas de los proyectos (visión empresarial) y, de manera indirecta, a la sociedad en su conjunto (visión social).

La creación de la asociación DOI ELKARTEA se inspira en una estrategia de larga tradición en los sistemas educativos anglosajones, donde se crean organizaciones con una identidad jurídica independiente pero que mantiene vínculos estratégicos con la universidad (flujos de conocimiento, de recursos humanos, de capital), con el objetivo de facilitar las condiciones necesarias, para generar proyectos de perfil innovador y que, bajo las estructuras más dimensionadas y burocratizadas de origen, resultan difíciles de poner en marcha.

Proyectos de innovación educativa diseñados e impulsados por la asociación DOI ELKARTEA:

DOI ELKARTEA desarrolla sus proyectos de innovación desde 2 ejes estratégicos. DOI Skull of Learning que abarca los proyectos de alto impacto educativo (como el programa de Mentoring Educativo Persona(izado) TFG+). DOI Ventures Lab que representa a los proyectos de alto impacto empresarial (como el Programa Xstartup Xperience, patrocinado por ZITEK).

A) Programa Xstartup Xperience:

Por primera vez en la historia de la Facultad de Economía y Empresa, se oferta un programa, con una duración de 8 meses, donde el alumnado de la Universidad del País Vasco podía enfrentarse a retos reales empresariales, trabajando en equipos multidisciplinares, con el apoyo de varios mentores y la estrecha colaboración de varias empresas, a las que se le presentaría una propuesta de innovación en su modelo de negocio. Fueron 16 alumnos/as organizados en equipos de 4 personas que recibieron: formación, tuvieron contacto directo con las empresas, trabajaron guiados por varios mentores especializados en emprendimiento. Y cabe destacar, que al menos, la solución de uno de los retos está siendo puesta en marcha por la empresa de referencia (BBK GOOD HOSTEL, de Lantegi Batuak). También cabe destacar, que al menos un alumno (Raúl Ruiz) consiguió una oportunidad laboral en una de las empresas participantes: WEROI, dedicada al diseño de estrategias empresariales en entornos digitales.

Figura 1. Cartel de llamada al programa de formación Xtartup Xperience

Fuente: Elaboración propia

Las características principales de esta experiencia diseñada por DOI ELKARTEA abarcaban distintas dimensiones. La propuesta era formativa: El objetivo era generar un mayor conocimiento, respecto a los procesos de emprendimiento. La propuesta incluía un plan de enseñanza-aprendizaje que incluía: los objetivos de enseñanza-aprendizaje, el perfil del alumnado, la secuencia didáctica, las metodologías utilizadas, etc. La propuesta era modulable: XTARTUP EXPERIENCE estaba formada por 3 módulos vinculados a los conocimientos, las habilidades y las actitudes (KSA: Knowledge, Skills and Attitudes) necesarias para la puesta en valor del comportamiento emprendedor. En este sentido, XTART UP EXPERIENCE podía implementarse de manera completa (3 módulos) o parcial (uno o dos módulos). La propuesta era customizable: Era posible adaptar y personalizar una parte importante del plan de aprendizaje, por un lado, adaptándolo al perfil del alumnado (nivel formativo, centro educativo de origen) y, por otro, orientando la experiencia de aprendizaje hacia contextos socioeconómicos o sectores empresariales específicos (comercio, turismo, TICs, educación, etc). En este sentido XTART UP EXPERIENCE era una propuesta flexible que puede adaptarse a contextos educativos diferentes. Además, XTARTUP EXPERIENCE podía desarrollarse con una vocación de “puro” emprendimiento, en el cual el contexto de aprendizaje es la posible creación de una nueva empresa. Pero también puede desarrollarse en contextos de intra-emprendimiento, donde los proyectos de negocio se plantean a partir de una empresa/organización ya existente.

B) Programa Mentoring Personal(izado) TFG+:

Durante el curso 2017/18, 2 alumnos/as de la Facultad de Economía y Empresa han disfrutado de sendas experiencias de Mentoring Académico Personal(izado). Un profesor de la universidad con larga experiencia guía, orienta, acompaña y pone en (máximo) valor, el aprendizaje obtenido en el último curso de sus estudios de Grado. La experiencia permite al alumnado desarrollar al máximo sus talentos y trasladar a posibles empleadores/as el branding personal/profesional desarrollado durante toda la experiencia.

Con cada alumno/a (Igone Pinar y Álvaro Gracia) se ha diseñado un programa de actividades personalizado, que pivota sobre un modelo propio para el desarrollo del talento universitario: #TRIPLEHELIXTLENTMODEL. Cada proyecto de Mentoring Académico Personal(izado) se concretó en un contrato que regulaba los derechos y responsabilidades de las partes afectadas (Mentor y Mentee).

El contenido del contrato del Programa de desarrollo del talento (TFG+) es el siguiente:

Cláusula Primera.- Objeto del contrato

El Mentor prestará a la Menteé un servicio de Mentoring Académico, a través de un “Programa Personalizado de Desarrollo del Talento”, que genere un crecimiento simultáneo: personal, académico y profesional (©triplehelixtalentmodel, modelo propio del talento). A través de un programa de actividades de acción y aprendizaje diseñado de manera personalizada para la Menteé, se persiguen los siguientes objetivos: 1) Crecimiento personal, 2) Crecimiento académico y 3) Crecimiento profesional/laboral.

Cláusula Segunda.- Contenido del contrato: programa de desarrollo del talento

Para la obtención de los anteriores objetivos (cláusula primera), a través del Servicio de Academic Mentoring se facilitará a el/la Menteé la: 1) participación en un proyecto real profesional “a medida” de la Menteé, donde desarrollar su perfil profesional. En el caso de la Menteé Igone Pinar, participó en el Proyecto de Innovación Social Intergeneracional, liderado por el Grupo Igorco. 2) participación en un proyecto de prácticas empresariales, que se complemente con su proyecto personal y su TFG (dirigido por el propio Mentor). En el caso de la Menteé Igone Pinar, realizará sus prácticas como Técnico de Proyecto, durante el periodo febrero 2018 y junio 2018, el centro de trabajo de Zorrozoiti (Bilbao), perteneciente al Grupo Igorco. 3) búsqueda de oportunidades de formación fuera del aula relacionada con su proyecto personal (innovación Social Intergeneracional.) 4) posibilidad de relacionarse con profesionales que puedan formar parte de su red futura de contactos profesionales (expertos, agentes sociales, grupos de interés,...).

Cláusula Tercera.- Obligaciones de la menteé

Para el correcto disfrute de los servicios antes mencionados, la Menteé, de manera general, se compromete a participar en el “Programa Personal de Desarrollo del Talento” (©triplehelixtalentmodel, modelo propio del talento), bajo la dirección de su Mentor Académico. En concreto, la Menteé se compromete a: 1) participar de manera activa y protagonista en un proyecto profesional o de emprendimiento real. (Compromiso PROFESIONAL). 2) formarse fuera de las aulas en cuestiones de impacto real en relación con su proyecto profesional (Compromiso ACADÉMICO). 3) relacionarse profesionalmente a través de la asistencia a eventos, charlas... con profesionales (Compromiso PERSONAL).

Figura 2. Noticia presentación de los resultados del proyecto en el que colaboró la Menteé (Igone Pinar)



Fuente: Diario DEIA, publicado 28 octubre 2018, p.6

2. Desarrollo del caso

2.1. Los nuevos escenarios ante los que se enfrenta la educación superior

No cabe duda que la sociedad del siglo XXI se enfrenta a un entorno especial, diferente, como nunca antes ha existido en la historia. La velocidad de los cambios se ha acelerado, el impacto de los mismos se ha multiplicado y la incertidumbre respecto a cómo será el escenario futuro, condicionan notablemente la forma en la que se deben tomar las decisiones de todo tipo, personales y profesionales.

En la literatura económica más reciente, se define el entorno actual como V.U.C.A. (Díaz et al, 2017), donde destacan la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, como rasgos definitorios del entorno al que deben adaptarse, el estado, las empresas y la sociedad en su conjunto.

Ante un escenario externo de tipo VUCA parece necesario que todas las organizaciones, empresariales y sociales, públicas y privadas, asuman un enfoque estratégico y de marketing adaptado a las características de los escenarios futuros a los que se enfrentarán. Recordando la revolución que supuso en los años 60, la nueva conceptualización del marketing (Kotler, 1960), de nuevo recobra una importancia vital, el hecho de que la orientación al marketing se impregne en el conjunto de las organizaciones y empresas.

De cara al futuro, resultará crítico desarrollar estrategias de innovación, donde prime el constante contacto con el entorno y la capacidad de responder a los cambios más estructurales, de manera flexible.

2.2. El papel de la universidad ante los escenarios futuros

El desarrollo económico y social actual sufre una, cada vez mayor, dependencia respecto a su capacidad de renovación y adaptación a los cambios que se producen en el entorno. Esta creciente importancia de la innovación suscita el interés académico, gubernamental y empresarial por la investigación en este ámbito. Esta es la razón por la que el acercamiento e, incluso, cierto solapamiento sea razonable e imparable, teniendo en cuenta que todos comparten un interés organizativo y cognitivo por la creación de nuevo conocimiento de utilidad económica y social (Etzkowitz, Webster et al, 2000).

Desde su creación en el siglo XI, la universidad ha sufrido distintas revoluciones que han ido configurando el actual diseño de misiones o funciones principales que le son atribuidas. Las instituciones universitarias no han dejado, desde entonces, de ser objeto de discusión y preocupación en relación con el papel que deben jugar dentro de su ámbito de actuación (Azagra, 2004).

Desde sus orígenes la universidad ha tenido asignada la función docente o de formación, entendiéndola como el desarrollo de actividades que permiten difundir socialmente un conjunto de conocimientos de carácter científico. A través de esta función la universidad y los docentes universitarios, en particular, han dedicado sus esfuerzos en recopilar, sintetizar y difundir todo conocimiento útil que favorezca el desarrollo del capital humano, principalmente, de aquel más cercano a la localización de cada una de las instituciones universitarias.

A comienzos del siglo XIX, los responsables de la educación superior, basándose en el modelo alemán ideado por Van Humboldt, incluyen la investigación como segunda función principal e inexcusable para toda institución universitaria. Este avance es conocido como la “primera revolución académica” donde las universidades, además de responsabilizarse de la difusión del conocimiento generado previamente, deben incorporar a sus actividades aquellas que permitan la creación o generación de nuevo conocimiento, a través de metodologías de reconocido carácter científico.

Es en la década de 1970, originalmente en el ámbito académico estadounidense, se produce una “segunda revolución académica” al considerar que las instituciones universitarias deberían organizarse para llevar adelante 3 funciones diferenciadas, pero positivamente interrelacionadas: docencia, investigación y desarrollo económico y social.

Esta tercera misión universitaria pretende acercar las 2 primeras funciones originales, docencia e investigación, a un estadio más cercano a su utilización, a través del nuevo conocimiento generado en el ámbito universitario. En especial, se incide en el establecimiento de mecanismos que permitan una más rápida traslación del nuevo conocimiento creado por la investigación básica y aplicada tradicionales, en aras de un impacto útil, tanto económica como socialmente (Gómez et al, 2002).

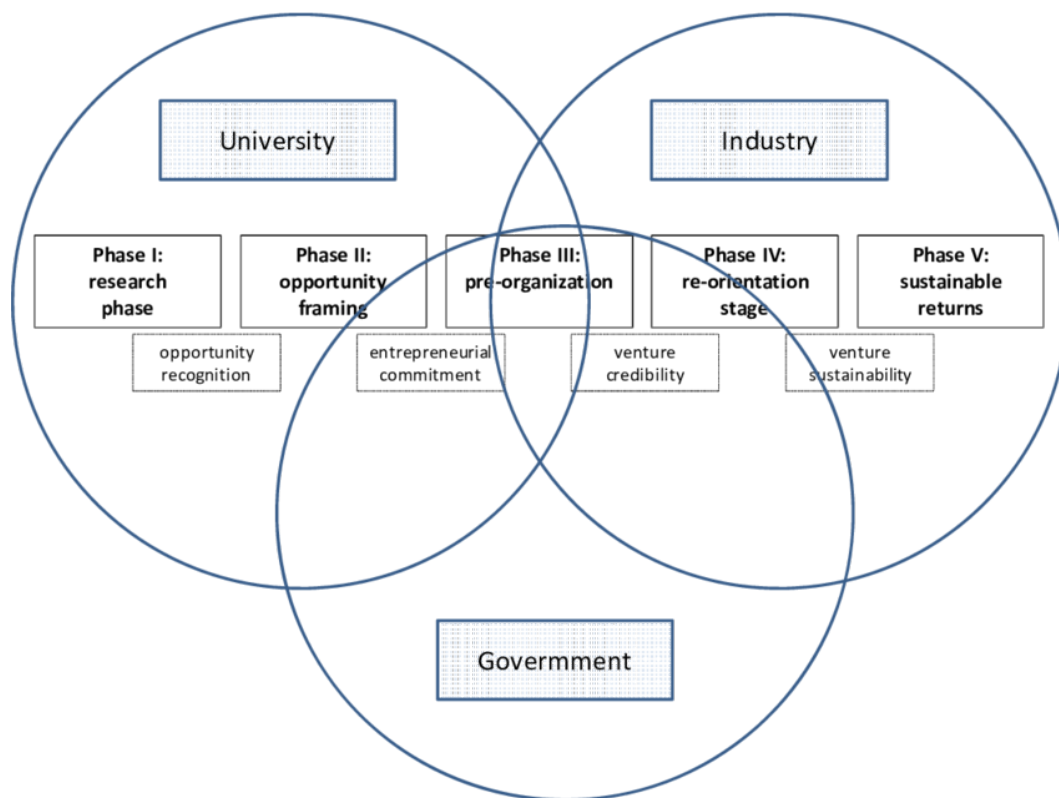
2.3. El modelo de triple hélice universitario

En la segunda década del siglo XXI, seguimos inmersos en un arduo debate sobre la necesidad de establecer lo que se denomina una “tercera revolución académica”. En realidad, y a diferencia de las revoluciones anteriores, no se pretende incorporar una cuarta función universitaria sino, más bien, avanzar en la extensión de las tareas de transferencia de la investigación hacia un nivel de mayor implicación de las universidades en el desarrollo de la sociedad del conocimiento y, en concreto, un papel central como impulsoras de la innovación tecnológica. Los defensores de esta postura abogan por la concepción de una “universidad emprendedora” que participe activamente en actividades de innovación, es decir, actividades que, sustentadas en el conocimiento generado como resultado de la investigación, se trasladen directamente al ámbito empresarial en forma de nuevos productos, nuevos servicios y/o nuevos procesos.

El modelo de la triple hélice pretende recuperar el protagonismo de las universidades como agentes principales (al mismo nivel que el resto de agentes: industria y estado) en los complejos sistemas de innovación nacionales y regionales (Etzkowitz y Martin, 2000; Etzkowitz y Leydesdorff, 2002; Bercovitz y Fieldmann, 2006; Etzkowitz, Webster et al, 2000). Se plantea un su repensamiento y una redefinición en torno a qué resulta periférico y qué es central en el desarrollo de la innovación, dentro de las funciones de los distintos agentes involucrados, incluida la universidad.

En concreto, este trabajo está posicionado a favor del desarrollo de la “universidad emprendedora” como modelo de referencia de la universidad del siglo XXI. Henry Etzkowitz inicia en 1983 con el artículo “*Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in american academic science*” una prolífica línea de investigación relacionada con una apuesta clara por la evolución de la actividad académica hacia estadios más cercanos al proceso innovador y un papel más activo en la transferencia de los resultados de la investigación, a través del denominado modelo de triple hélice. El papel emprendedor de la universidad sólo podrá explotarse de una manera correcta, fundamentándose en un nuevo escenario de relaciones entre la universidad, el estado y las empresas (Etzkowitz y Viale, 2005).

Figura 3. Propuesta de Triple Hélice: Triple misión universitaria



Fuente: Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000)

Existen distintos mecanismos de transferencia del conocimiento generado a través de la investigación universitaria. Dejando a un lado las actividades de formación, divulgación y publicación, la explotación de los resultados de la investigación universitaria puede materializarse, principalmente, a través de 7 mecanismos diferentes (KIM et al, 2005): 1) Contactos informales entre los investigadores universitarios y los técnicos de las empresas. 2) Movilidad de personal, que incluye mecanismos como los estudiantes en prácticas en la empresa, la realización de tesis doctorales en departamentos de I+D empresariales, ... 3) Conocimiento obtenido a través de las publicaciones y presentaciones de trabajos en reuniones de carácter científico y empresarial. 4) Utilización por parte de las empresas de los servicios científicos y técnicos y de la infraestructura de apoyo existente a las universidades y la prestación de servicios de consultoría y asesoramiento por parte de los profesores universitarios. 5) Desarrollo de proyectos, que incluye la investigación por contrato y la formación de consorcios entre un grupo de empresas y universidades para llevar a cabo proyectos específicos de I+D. 6) La explotación de patentes desarrolladas por los investigadores universitarios. 7) Explotación de resultados, que engloba la licencia de patentes universitarias, la creación de empresas basadas en el conocimiento o la formación de alianzas de empresas de investigación.

La mayoría de estados y regiones desarrolladas están avanzando, en mayor y menor medida, hacia un acercamiento respecto al modelo de triple hélice generando un entorno innovador que dé cabida a: la creación de empresas basadas en la investigación universitaria (spin-off universitarias), iniciativas trilaterales de desarrollo económico basado en el conocimiento, alianzas estratégicas con todo tipo de empresas (grandes y pequeñas, con distinto grado de desarrollo tecnológico), laboratorios de investigación de carácter mixto (público y privado), etc. Estas nuevas formas de colaboración pueden estar impulsadas por el estado, pero en ningún caso deben estar controladas por el mismo, limitando su papel al establecimiento de las reglas del juego (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

En concreto, tanto las licencias sobre patentes de origen universitario, como la creación de empresas basadas en la investigación universitaria, resultan dos de las alternativas que más directamente afectan al desarrollo económico y social. Sobre los manidos ejemplos del Manchester Institute of Technology y la universidad de Stanford, a la hora de impulsar los distritos industriales y tecnológicos de la ruta 128 y Silicon Valley, muchas universidades de todo el mundo han comenzado a impulsar estas alternativas de transferencia como factor estratégico (Bercovitz y Fieldman, 2006).

2.4. La creación de spin-off universitarias desde una perspectiva de generación de valor de marketing estratégico

La creación de spin-off universitarias representan sin duda una opción estratégica de notable valor, favoreciendo la exploración e implementación de: distintas alternativas de aprovechamiento del capital humano universitario, la generación de sinergias estratégicas entre agentes clave, la innovación en productos y servicios, la posibilidad de segmentar el posicionamiento institucional, el desarrollo de nuevas relaciones, en nuevos escenarios, la apertura de nuevos canales de comunicación y distribución del conocimiento generado en la universidad,...

Las empresas basadas en la investigación universitaria basan su ventaja competitiva en el resultado de una investigación originada en el marco de una universidad, por tanto, la sostenibilidad de dicha ventaja dependerá en gran medida del mantenimiento de una estrecha relación entre el propio desarrollo de la nueva empresa y el grupo de investigación origen de su conocimiento distintivo (Bercovitz y Fieldman, 2006). Las nuevas empresas o spin-offs basadas en la investigación universitaria, debido a su alto contenido tecnológico y su fundamento en el nuevo conocimiento, permiten la obtención de múltiples beneficios económicos y sociales (Gómez et al, 2002).

Entre los beneficios económicos y sociales a largo plazo, de la creación de spin-off universitarias, podemos destacar los siguientes:

- Desarrollo del entorno tecnológico, vinculado al tejido empresarial y con un impacto directo.
- Mayor grado de apertura a mercados exteriores.
- Mayor nivel de colaboración con los agentes principales del mercado.
- Mayor valorización económica de los conocimientos generados en los centros de investigación.
- Reducción del tiempo de llegada e impacto de la investigación básica y aplicada.

- Impulso de la innovación social al renovar los conocimientos y la cultura de los trabajadores, clientes y proveedores.
- Mayor vinculación, implicación y compromiso de la investigación universitaria en la resolución de problemas reales.
- Generación, incremento relativo y atracción de empleo de alta cualificación.
- Diversifican la actividad regional, reduciendo el riesgo en situaciones de inestabilidad económica.
- Fomentan la cultura emprendedora de las regiones donde se instalan.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Cómo definirías el concepto de spin-off universitaria? ¿Es igual al concepto de empresa de base tecnológica? Puedes utilizar las definiciones aportadas por Van Tilburg y Van der Sijde (1998) o Rothwell (1986) o buscar otra referencia bibliográfica relacionada con el fenómeno de creación de spin-off universitarias.*

Spin-off académico o spin-off universitaria (en castellano S.O.U. y en inglés U.S.O) (): Se refiere a cualquier empresa creada sobre el fundamento del conocimiento adquirido o experiencia acumulada en el ámbito universitario. Por tanto, abarca la creación de empresas por cualquier miembro perteneciente al entorno académico: Profesores, estudiantes, becarios o personal de administración y servicios. A diferencia de las empresas objeto de este estudio, la razón del desarrollo del nuevo negocio no tiene por qué fundamentarse en los resultados de la investigación formal de la universidad, ni siquiera debe estar impulsada, exclusivamente, por los profesores-investigadores universitarios.

Empresas innovadoras de base tecnológica (en castellano E.I.B.T. y en inglés NTBF) (Rothwell, 1986): Se refiere a la creación de empresas basadas en la explotación de nuevas tecnologías. A diferencia de las SOU, su origen no tiene por qué encontrarse en el ámbito académico y en su esencia está la explotación de una tecnología (desde una conceptualización técnica). De esta manera se incluyen empresa que nacen, principalmente, desde los centros tecnológicos y las unidades de I+D empresariales.

Cuestión 2. *¿Cuáles son las dificultades que limitan la proliferación de spin-off universitarias como alternativa para el fomento de la innovación y el emprendimiento? Utiliza las limitaciones institucionales formales definidas por Bercovitz y Feldman (2004).*

Los 3 aspectos que condicionan la participación de los investigadores en las distintas actividades de transferencia de conocimiento, incluida la creación de spin-off universitarias son:

- Formación: Los investigadores focalizan su actividad profesional hacia la investigación y no hacia la innovación. Sus capacidades son limitadas en términos de capitalización del conocimiento y comercialización de sus descubrimientos. Conocen el mundo académico y científico, pero no el empresarial, desconociendo sus normas, su lenguaje o sus objetivos.
- Comparación: La propensión hacia la transferencia de tecnología es mayor, por parte de los investigadores, cuando tienen la oportunidad de identificar e interactuar con otros colegas que si participan en este tipo de actividades.
- Reputación: Los investigadores participan más activamente en actividades de transferencia de tecnología en la medida en que su estatus académico y su carrera profesional se ve mejorada al dedicar esfuerzos a la comercialización de sus investigaciones.

Cuestión 3. *¿Qué impacto ha tenido la Asociación DOI ELKARTEA, desde un punto de vista estratégico de las decisiones de Marketing de producto y marca, en la Universidad del País Vasco?*

a) Innovación en productos:

a.1. Offline:

XTARTUP XPERIENCE: Primera iniciativa de formación extracurricular para el desarrollo del comportamiento emprendedor del alumnado universitario.

MENTORING ACADÉMICO UNIVERSITARIO PERSONAL(IZADO).

Proyectos de acompañamiento, guía y valorización de la experiencia universitaria.

Programa TFG+ para alumnado de últimos cursos. Incluye distintas posibilidades: prácticas personalizadas, presentación de resultados en eventos profesionales, contactos profesionales, orientación y transición al mercado laboral).

Programa Mentoring para personas con NEE: acompañamiento cercano de alumnado con discapacidad.

Durante el curso 2017/18 se firmaron los primeros contratos de #MENTORINGEDUCATIVO by DOI ELKARTEA.

a.2. Online:

B-CUBES (en fase de entrada).

Primer juego educativo online, codiseñado entre profesorado y diseñadores informáticos, implementado en el programa oficial de una asignatura troncal de la Facultad de Economía y Empresa, con aproximadamente 500 alumnos/as por curso.

VIDEOJUEGO “DIRECCIÓN DE UNA BODEGA DE VINO” (fase ideación y validación de la idea).

Propuesta de un videojuego de calidad AAA (alta calidad, presupuesto elevado).

b) Innovación en la imagen:

b.1. Propiedad industrial de las nuevas creaciones:

La Universidad del País Vasco es la propietaria del Producto Educativo 4.0 (B-CUBES). Este hecho se destaca con el uso de la imagen visual corporativa en el propio juego y facilita las posibilidades de expansión comercial del producto fuera de la propia universidad.

b.2. Redes sociales:

La Asociación DOI ELKARTEA maneja 3 perfiles de RRSS (Twitter, Facebook e Instagram), desde donde se informa de las actividades innovadoras y emprendedoras, haciendo especial mención a la participación del alumnado universitarios.

Utiliza en sus comunicaciones distintos hastags que pretenden impulsar un (re)conocimiento diferente de la propuesta de valor de la Universidad del País Vasco:

#TALENTOUNIVERSITARIO, #TALENTOUNIVERSITARIO #TALENTOFUERADELAULA

#TRIPLEHELIXTALENTMODEL #INNOVACIÓNEDUCATIVA #CHALLENGEBASEDLEARNING

b.3. Webs corporativas:

Con el motivo de la celebración de la primera edición del curso para el fomento del comportamiento emprendedor, se diseñó una página web específica (www.xtartupxperience.com) que sirvió, como Landing Page del curso (fase de captación) y se utilizó para realizar publicaciones periódicas a lo largo del curso, a través del Blog de la página web.

Actualmente no existe una web corporativa de DOI ELKARTEA, pero está prevista su publicación a mediados de 2018.

4. Conclusiones

Las universidades públicas, como la UPV/EHU se enfrentan a un entorno rápidamente cambiante, ante el cual resultan necesarios fijar nuevos mecanismos para la innovación en productos, procesos, la imagen de marca, etc. Desde la última década del siglo XX, existe un movimiento que precisamente defiende la introducción de una tercera misión universitaria: la transferencia de conocimiento universidad-sociedad. Son varios los mecanismos propuestos para dar respuesta a esta nueva área de actividad y responsabilidad universitaria, entre los que en este trabajo destacamos el uso de spin-off universitarias.

En el caso de la Universidad del País Vasco, el uso de este mecanismo de transferencia estuvo en la agenda de gestión y de investigación, pero en los últimos ha perdido protagonismo. Además, la mayor parte de los proyectos de spin-off estaban vinculados a las ciencias naturales, con una escasa presencia iniciativas relacionadas con las ciencias sociales.

En el año 2015, en el seno de la Universidad del País Vasco, nace un proyecto para la creación de una spin-off universitaria cuya misión está vinculada con la innovación educativa, social y de gestión: la asociación DOI ELKARTEA. Con una identidad jurídica independiente (alta en el registro de asociaciones y, por tanto, NIF propio), el proyecto mantiene vínculos estables con la universidad a través de: la vinculación al proyecto de profesorado y alumnado de la universidad y, por otro lado, el público destinatario de una gran parte de las innovaciones puestas en marcha es alumnado de la universidad. Desde su creación en el año 2015, la asociación DOI ELKARTEA ha generado una actividad (conjunto de proyectos) con impacto en las responsabilidades de marketing estratégico de las organizaciones:

1. Innovación en productos educativos:

1.a. Primer curso de formación en competencias emprendedoras. XTAURTUP EXPERIENCE. Curso 2015/16.

1.b. Primer juego educativo online en el plan de estudios de 5 Grados diferentes. B-CUBES: MISSION1. Curso 2017/18 y 2018/19.

1.c. Primeros contratos de Mentoring Educativo Personal(izado) con alumnado de últimos cursos. MENTORING-TFG+. Curso 2018/19.

2. Innovación en la comunicación de un nuevo branding #UNIVERSIDAD4.0

2.a. Comunicación: la asociación DOI ELKARTEA gestiona varios perfiles de RRSS (Twitter, Facebook, Instagram) donde se cuentan por miles, las publicaciones realizadas entre 2015-16.

2.b. Imagen: En las comunicaciones de DOI ELKARTEA se utilizan de manera recurrente los siguientes hashtags:

Bibliografía

- Azagra, J. (2004), La contribución de las universidades a la innovación, Tesis Doctoral, *Servei de Publicacions Universitat de Valencia*, Valencia.
- Bercovitz, J. y Feldmann, M. (2006), "Entrepreneurial universities and technology transfer: a conceptual framework for understanding knowledge-based economic development", *Journal of Technology Transfer*, (31)1, 175-188.
- Díaz, E., Drapkin, C., García Hernández, M. y Povill, N. (2017). *La empresa total: Cómo ha de ser la empresa hoy para sobrevivir mañana*. Profit Editorial.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000), "The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, (29)2, 109-123.
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2002), "The Transformation of University-industry-government Relations", *Electronic Journal of Sociology*, (6)1, 1-27.
- Etzkowitz, H. y Martin, B (2000), "The origin and evolution of the university species". *Vest*, (13)3/4, 9-34.
- Etzkowitz, H. y Viale, R. (2005), "Third academic revolution: polyvalent knowledge; the "dna" of the triple helix", Disponible online www.triplehelix5/files/thc5_themepaper.pdf.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. y Cantisano, B. (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, (29)2, 313-330.
- Gómez, J.; Galiana, D. y Mira, I. (2002), *Development of Embryo firms for the transfer of technology from universities*. Universidad Miguel Hernández y European Commission, Elche.
- Kim, J; Lee, S. y Marschke, G. (2005), "The influence of university research on industrial innovation", National Bureau of Economic Research, Working paper 11447, Mayo, Disponible online <http://www.nber.org/papers/w11447>.
- Rothwell, R. (1986), "The role of small firms in technological innovation". En J. Curran, J. Stanworth, y D. Watkins (eds.), *The Survival of the Small Firms 2: Employment, growth, technology and politics*. Ed. Hants: Gower Publishing, cap. 7.
- Van Tilburg, J.J. y Van der Sijde, P. (1998), *The Unispin model, a systematic approach for the university spin-off development*, Ed. 6th Annual Conference of High Technology Small Firms, Enschede.

MARKETING SOCIAL DE LA FUNDACIÓN JUEGATERAPIA

Estela Núñez Barriopedro (*Universidad de Alcalá, España*)

Raquel Antón

Zaida Jordán

María Eugenia Navascués

Noelia de Rivas

Tamara Serman

Resumen:

La Fundación Juegaterapia se ha convertido en una institución social que es cada vez más conocida. Fundada en 2010, esta organización no ha parado de alegrar la vida de miles de niños y niñas que sufren cáncer y que están en tratamiento médico. Gracias a su gran repercusión y a la gran cantidad de personas que se han comprometido con la causa, la fundación ha podido llevar a cabo una serie de proyectos ligados a la lucha contra el cáncer infantil.

Uno de estos proyectos, y el más conocido de todos ellos, es la creación de los muñecos *Baby Pelones*, una serie de juguetes solidarios creados como homenaje a todos los niños y niñas que han perdido su cabello durante la quimioterapia.

Artistas nacionales e internacionales se han comprometido con el proyecto, apareciendo en las campañas publicitarias e incluso diseñando componentes del juguete. Su precio es bastante económico y los beneficios recaudados de las ventas se destinan íntegramente a la fundación.

Abstract:

Juegaterapia foundation has become a social institution that is increasingly known. It was founded in 2010, this organization has not stopped making the lives of thousands of children, that suffer cancer and who are in medical treatment, happier. Thanks to its great repercussion and to the great quantity of people who has engaged with the cause, the foundation has been able to carry out a series of different projects to fight against child cancer.

One of its project, and the most known, is the creation of the *BabyPelon* toy, which is a solidarity toy created as a tribute to all the children that had lost their hair as a result of the chemotherapy.

National and international artists have committed with the project, appearing in different advertising campaigns and even designing parts of the toy such as the handkerchief of the head. The price of the toy is quite economical and the profits collected of the sales go entirely to the foundation.

1. Introducción

Juegaterapia nació como ONG en la primavera de 2010. Actualmente es una fundación sin ánimo de lucro que ayuda a los niños enfermos a través del juego y cuya principal misión es alegrar la vida de los niños ingresados en el hospital. Su público objetivo se divide en dos grupos, por un lado, todos aquellos niños enfermos de cáncer, y por otro, sus familias.

Cuando Mónica Esteban, fundadora de la institución, regaló una Play Station a un niño en tratamiento de quimioterapia pudo comprobar cómo le cambiaba la cara, cómo se animaba y cómo, por un momento, la enfermedad dejaba de ser importante.

Los objetivos principales son hacer olvidar a los niños su enfermedad y despertar las ganas de jugar. Los duros tratamientos de quimioterapia privan a los niños de la libertad de hacer algo tan propio de su edad como es divertirse, corretear, reír y jugar. Por lo que la fundación pensó “Si ellos no pueden salir a jugar, ¿por qué no llevarles el juego hasta su habitación?”. El mejor modo que se les ocurrió de hacerlo es a través de los videojuegos.

En Juegaterapia se ha comprobado como el juego beneficia a la evolución de los niños hospitalizados. Los videojuegos ayudan al cuerpo a crear endorfinas que a su vez crean una situación donde el niño se queda absorto de la quimioterapia.

De los planteamientos anteriores surgió el lema: “La quimio jugando se pasa volando”.

Entre sus acciones se encuentran las siguientes:

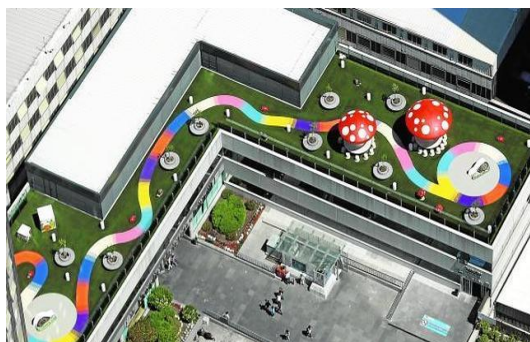
- *Donar diversión*: A diario la fundación recibe de empresas y particulares consolas, tablets y videojuegos que posteriormente dona a las áreas pediátricas de distintos hospitales. Cada donación lleva una etiqueta con los datos del donante para que el niño pueda mandarle un mensaje de agradecimiento. A día de hoy, Juegaterapia ha repartido consolas por 84 hospitales de toda España, Portugal, Marruecos, Afganistán, El Salvador, India, Guinea y Guatemala.

- *Construir jardines*: Este proyecto denominado “el jardín de mi hospi” convierte las azoteas en desuso de los hospitales en bonitos jardines donde los niños disfruten del aire libre. La fundación ha construido ya tres jardines, en el Hospital La Paz (Figura 1) y 12 de octubre de Madrid y en el Hospital La Fe de Valencia y planifica la edificación de otros tres más.

- *Humanizar hospitales*: Remodelación de áreas de hospitales con alguna temática divertida como por ejemplo un bosque encantado, un espacio de realidad virtual, un paisaje lleno de animales y de motivos selváticos, un espacio que evoca el estilo retro de los antiguos cines, un salón de los héroes o un parque lleno de árboles y flores. Otro proyecto que podemos encuadrar aquí es el de los “kiciclos” que son unos triciclos que incorporan un portasueros que permite al niño corretear por el hospital mientras recibe la quimio.

- *Recaudar fondos y ayudar en la investigación*: Recauda fondos mediante donativos tanto de empresas como de particulares, comercialización de productos solidarios, colaboración con otras empresas, eventos solidarios y el teaming. En cuanto a la investigación, Juegaterapia dona parte de sus fondos al CNIO para seguir avanzando en la investigación contra el cáncer infantil. Además, investiga y realiza estudios sobre los beneficios del juego.

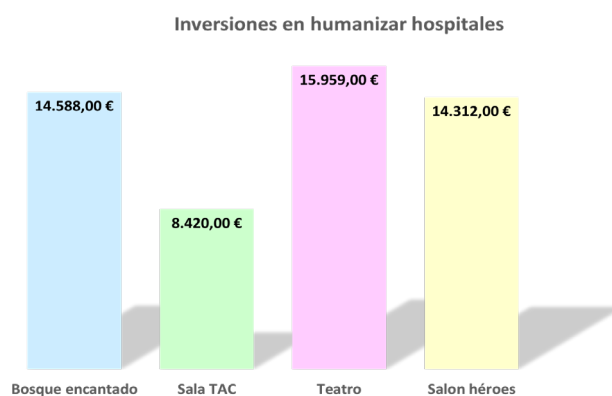
Figura 1. Jardín Hospital La Paz



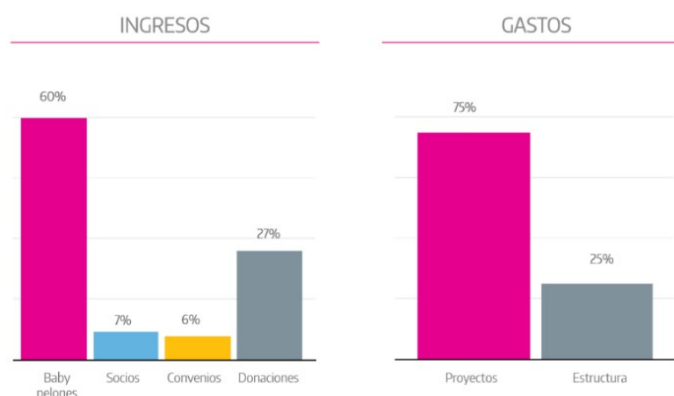
Fuente: [<http://www.juegaterapia.com>], a fecha 08/11/2018

Figura 2. Remodelación sala TAC

Fuente: [<http://www.juegaterapia.com>], a fecha 08/11/2018

Figura 3. Financiación de los proyectos de humanización

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la memoria de 2017 de la memoria de Juegaterapia

Figura 4. Financiación de Juegaterapia

Fuente: Memoria anual Juegaterapia 2017

La fundación realiza las estrategias de comunicación que se muestran a continuación.

- Página web:** Es el punto central de toda la información sobre sus proyectos, actividades y objetivos.
- Redes sociales:** Es una herramienta de comunicación esencial que permite a la fundación estar cerca de la gente que le sigue, así como conocer sus opiniones e inquietudes.
- Memorias:** Cada año redactan la memoria anual de la fundación donde explican todos sus proyectos y logros, con el fin de conseguir la transparencia dentro y fuera de la organización.
- Eventos solidarios:** En esta parte existen dos tipos de eventos: el primero son celebraciones particulares como una boda o un cumpleaños donde los invitados sustituyen sus regalos por donativos; y el segundo

tipo son los eventos de empresas como por ejemplo eventos deportivos, conciertos, subastas o cenas solidarias.

e) Campañas de sensibilización: Como por ejemplo la campaña #Resistiré que tuvo una gran acogida y alcanzo un nivel de visibilidad inesperado.

Figura 5. Pantalla de inicio de la página web oficial de JUEGATERAPIA



Fuente: <https://juegaterapia.org/> Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2018

2. Desarrollo del caso

La campaña “Baby Pelones” nace en 2014, con la creación de “los muñecos más bonitos del mundo” los cuales están inspirados en niños que luchan día a día contra el cáncer. La principal característica de estos muñecos solidarios es que no tienen pelo y además llevan en su cabecita un pañuelo diseñado por múltiples miembros y colaboradores de la fundación.

Su comercialización comenzó en noviembre de ese mismo año como homenaje a todos esos niños que tienen que someterse a tratamientos de quimioterapia. El objetivo de esta preciosa iniciativa es enseñar a los peques a relativizar uno de los signos más visibles de su enfermedad, la pérdida de pelo.

La mayoría de estos niños pasan largas temporadas ingresados en hospitales, alejados de sus casas, en un entorno completamente desconocido para ellos. En este contexto, la estancia hospitalaria les intimida y puede generar una sensación de angustia, ansiedad y malestar. Por ello, los Baby Pelones tratan de mejorar y amenizar la estancia hospitalaria de estos niños. El juguete les permite divertirse, evadirse y darles la oportunidad de seguir siendo niños, dentro de la situación tan dura por la que están pasando. Pero, sobre todo, representa un “amigo” que está a su lado, que es igual que ellos y les hace sentir que no están solos.

Baby Pelones es un juguete particular. Concretamente, estos muñecos quieren asemejarse a esos niños que están recibiendo o han recibido tratamientos de quimioterapia y, en consecuencia, han sufrido cambios físicos. Por esta razón, se pensó en añadir a los muñecos una característica con la que los niños se pudieran identificar. Así, Mónica Esteban (presidenta de Juegaterapia) decidió que los Baby Pelones debían llevar un pañuelo en la cabeza al igual que muchos de sus pequeños propietarios. Con esta idea se pretende ayudar a todos los niños a normalizar el cambio físico que sufren los niños afectados por esta enfermedad reduciendo así el estigma social.

Diferentes artistas y celebridades como Shakira, Alejandro Sanz, David Bisbal, Elsa Pataky, Richard Gere o Ricky Martin han colaborado en esta campaña diseñando los diferentes pañuelos que cubren la cabeza de los muñecos. Además, han participado en la campaña a través de sesiones de fotos acompañados por los pequeños con el fin de promocionarlos y luchar por esta causa.

En esta campaña también han participado algunos niños que están pasando por esta enfermedad y que han tenido la oportunidad de diseñar sus propios pañuelos, como María, Teresa y Jorge.

Figura 6. BabyPelones



Fuente: <https://www.juegaterapia.org/babypelones/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

Con el paso del tiempo la fundación ha lanzado diversos modelos de Baby Pelones. Todos ellos tienen un diseño parecido al de los famosos muñecos “Barriguitas” y llevan su característico pañuelo. Algo muy curioso de estos muñecos es que las expresiones del su rostro pueden variar dependiendo del modelo. Algunos de ellos tienen la boca abierta, otros sacan la lengua, sonríen o tienen los ojos cerrados. Una particularidad de los muñecos son unas llamativas pecas en nariz y mejillas, lo que hace que el muñeco se vea mucho más tierno y simpático. Además, tienen un dulce olor a vainilla, atributo que hace aún más entrañable al juguete.

Otra de sus ventajas, es que están fabricados a partir de un material de muy buena calidad, ya que no se rompen si sufren alguna caída y si se manchan se pueden limpiar con la ayuda de un paño húmedo.

Por último, hay que destacar que los Baby Pelones son juguetes 100% solidarios, es decir, ni la empresa ni los distribuidores obtienen beneficios con su venta, sino que todas las ganancias obtenidas con su venta se destinan a la financiación de proyectos para la investigación contra el cáncer y de proyectos de humanización de hospitales.

Su precio de venta es bastante económico ya que se trata de un juguete creado para una buena causa, que ha tenido mucho impacto en los niños y cuyos beneficios van destinados a la ejecución de proyectos solidarios. Están disponibles en tiendas como Juguettos, El Corte Inglés, ToysRUs y plataformas online como Amazon o Gocco. Además, gracias a la ayuda de la aerolínea Iberia, la fundación ha conseguido que los Baby Pelones no solo se vendan en España, sino que también puedan comprarse en países como Colombia, Argentina, México, Portugal o Brasil.

El éxito alcanzado por este proyecto ha sido asombroso. Desde su creación hace cuatro años, se ha alcanzado la cifra de 809.000 muñecos vendidos, situándose en 2017 como el juguete más vendido en España, por delante de los tradicionales juguetes más vendidos en el mercado español.

Gracias a todos los beneficios conseguidos con la venta de estos muñecos, este mismo año han podido construir en las azoteas de los hospitales la Fe de Valencia y Gregorio Marañón en Madrid, jardines para que los niños con esta enfermedad puedan salir a divertirse.

Parte del éxito obtenido por Baby Pelones se debe a la acertada estrategia de marketing que ha llevado a cabo la organización. Al tratarse de una ONG, Juegaterapia se ha centrado en desarrollar una estrategia basada en el marketing social (Montero, 2003; Penelas, Galera, Galán, Valero, 2012; Núñez Barriopedro, Muñoz de Morales González, y Gómez Segura, 2015). El mensaje que querían lanzar a la sociedad es la concienciación y el compromiso con una buena causa, en este caso, la concienciación de la situación por

la que están pasando la mayoría de los niños en hospitales y el compromiso con ella a través de la compra de los muñecos.

Esto no quiere decir que la sociedad deba comprar los juguetes de manera impulsiva simplemente porque sean unos juguetes muy simpáticos o porque vayan a donar más dinero a la organización. Se trata de entender el verdadero significado que hay detrás de la creación y de la compra del juguete, que es mejorar el bienestar y la felicidad de aquellos niños que se encuentran ingresados en hospitales recibiendo tratamientos médicos.

Juegaterapia ha llevado a cabo focalizado su estrategia de comunicación en dos puntos clave: la publicidad con personajes famosos y la utilización de redes sociales (Núñez-Barriopedro, Penelas-Leguía, Cuesta-Valiño, & Moncluz, 2016; Núñez y Vílchez, 2017). De este modo, han participado en esta campaña de comunicación muchas celebridades nacionales e internacionales han decidido participar a través de la creación de pañuelos para los muñecos y con sesiones de fotos junto con los Baby Pelones y niños afectados, con el fin de publicitar el producto.

Esta herramienta ha sido bastante efectiva, ya que, por lo general, los personajes elegidos para la campaña están muy bien aceptados por la sociedad, bien porque han participado en muchas otras causas solidarias o porque algunos de ellos tienen sus propias fundaciones. Por todo ello, de manera casi intuitiva, tendemos a imitar su comportamiento. En este caso, imitaríamos su comportamiento participando en el proyecto.

Figura 7. Carteles publicitarios



Fuente: <https://www.juegaterapia.org/comunicacion/campanas-de-publi/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

Con respecto a la utilización de las redes sociales, Juegaterapia ha estado bastante acertada. Cuando se lleva a cabo una estrategia de marketing social, es muy útil el uso de estos medios, ya que conseguimos llegar a muchísimas personas, nos permiten interactuar directamente con nuestro público objetivo y difundir cualquier mensaje a través de publicaciones, fotos, enlaces, videos, etc. De esta manera, mantienen al público objetivo informado en todo momento sobre novedades acerca de nuevos proyectos, colaboraciones, etc.

Ejemplo de este uso de redes sociales fue la campaña de sensibilización que inició Juegaterapia en el mes de febrero de 2015, unos meses después del lanzamiento del muñeco. La campaña se lanzó con motivo del Día Internacional del Cáncer Infantil que tiene lugar cada 15 de febrero.

En la campaña se pedía que personas anónimas compartiesen en sus redes sociales una foto dándole un beso a un Baby Pelón con el hashtag #BesoPelón. La campaña fue un éxito ya que cientos de personas compartieron sus fotos y la fundación convirtió todos esos besos en un collage que después hizo llegar a todos los pequeños.

Dentro del ámbito de las relaciones públicas han focalizado su estrategia en mayor medida en la publicidad que se diferencia de la publicidad en que el mensaje es contralado por el medio de comunicación u otras personas (Santesmases, 2012), es decir, Juegaterapia no contrala el mensaje que se da a través de esta acción.

Figura 8. Impacto en las redes sociales

Fuente: <https://www.juegaterapia.org/comunicacion/campanas-de-publi/>. Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2018

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Ha cumplido el proyecto Baby Pelones con su objetivo?*

Cuando hablamos de organizaciones sin ánimo de lucro hemos de tener presente que su objetivo final no es obtener un beneficio económico sino promover un cambio social. Este hecho implica que sea más difícil medir la consecución de un objetivo social que la consecución de una determinada cifra de negocios.

Por ello se muestran los resultados que ha obtenido Juegaterapia con su campaña.

En primer lugar, pudimos comprobar que, desde su lanzamiento en 2014, la aceptación del proyecto ha sido muy satisfactoria, consiguiendo una gran repercusión en todo tipo de medios de comunicación entre los cuales se encuentran las redes sociales, la televisión, la prensa, la radio y los blogs. Además, ha captado la atención de diversos personajes famosos que se han unido a la causa.

En segundo lugar, los muñecos se han convertido en una de las principales fuentes de financiación que permite a la institución acometer múltiples proyectos como la construcción de jardines en las azoteas de hospitales o la humanización de espacios hospitalarios.

En tercer lugar, destaca que parte de los fondos recaudados con los Baby Pelones han posibilitado la creación de una beca para la investigación contra el cáncer infantil que se destina al Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO). El importe de tal beca se sitúa en los 100.000 euros.

En último lugar, otro logro es su efecto fuera de las fronteras nacionales. Concretamente han aterrizado en países como Argentina, Brasil, Colombia, México o Portugal.

Todos estos logros demuestran que paso a paso la fundación va acercándose a su objetivo final, pero sabemos que aún le queda camino que recorrer y mucha gente a la que cautivar y movilizar.

Cuestión 2. *¿Cuáles han sido los factores clave del éxito del proyecto?*

Una de las claves del éxito del proyecto es el diseño de un producto definido por la idea de la causa benéfica que hay detrás de él. Es un proyecto cuyo objetivo principal es ayudar a los niños enfermos a sobrellevar los tratamientos médicos, pero también trata de concienciar a la población de que, colaborando con el proyecto a través de la compra de uno de los muñecos, estamos ayudando, no sólo a los niños enfermos de cáncer, sino también a la investigación de esta enfermedad. De esta manera, se promueven los valores de empatía y solidaridad con los niños y sus familias que están pasando por esta dura situación. Asimismo, en Juegaterapia han sabido transmitir y transformar una realidad social en un

mensaje inspirador. El mensaje ha ganado notoriedad ya que ha sabido captar la atención del público presentando como protagonistas a los niños y siempre con tono optimista.

Otro factor importante en su campaña de comunicación es el compromiso de personajes públicos con el proyecto. Celebridades como Shakira, Alejandro Sanz, David Bisbal o Ricky Martín han mostrado su apoyo a la organización participando en campañas de la misma.

Además, han logrado materializar sus ideas en un producto lúdico con el que han conseguido transmitir a la sociedad la importancia de la inclusión de los niños en tratamiento de quimioterapia para que obtengan el mismo trato que los demás niños. La importancia de que los niños crezcan con la educación de no discriminación y que los propios niños enfermos sientan que son uno más, es decir, que no son diferentes a los demás.

Cuestión 3. *¿Podría el proyecto mejorar sus estrategias de marketing para llegar a más público?*

Consideramos que el proyecto podría mejorar si utilizara con más frecuencia herramientas como las TIC o redes sociales para llegar a más personas, pero realmente la mejoría real tendría lugar si la población estuviera más concienciada sobre el verdadero significado del proyecto. De esta forma, las personas se implicarían realmente con la causa y tendría una mayor repercusión.

Con la compra de un BabyPelón, no estamos aportando solamente una ayuda económica a la organización, sino que aportamos algo mucho más importante. Estamos contribuyendo al beneficio emocional de conseguir que los niños enfermos ingresados en hospitales se sientan identificados, que entiendan que hay más niños como ellos que lo están pasando mal y necesitan del apoyo y solidaridad de todos. En definitiva, estamos ayudando a mejorar el bienestar y la felicidad de aquellos niños que, a causa de esta dura enfermedad, no pueden disfrutar de su infancia como otro niño cualquiera.

Cuestión 4. *¿Cómo han utilizado el marketing positivo en el proyecto?*

Juegaterapia utiliza el marketing positivo para realizar sus campañas. A pesar de ser un mensaje a priori entristecedor, Juegaterapia saca una sonrisa a todo aquel que vea sus anuncios. Convierte una situación dramática en un mensaje positivo haciendo de ello una situación alegre con mensajes de niños sonriendo a pesar de sus problemas. Con ello consigue emocionarnos y transmitirnos la felicidad de un niño que intenta superar esta enfermedad, con el simple gesto de recibir uno de estos muñecos o de disfrutar en los jardines de las azoteas construidos por la fundación.

Han sabido posicionarse, transmitiendo su mensaje de forma efectiva. En el spot de “Los baby pelones se van de viaje” podemos observar como los muñecos pasan un control aéreo para viajar de Madrid a Buenos Aires para visitar a un niño enfermo y que éste se sienta en compañía. Cuando el spot está concluyendo se ve a un niño en el Hospital de Pediatría Garrahan (Argentina) que recibe un muñeco y se oye como otro niño dice que el motivo de los viajes de los es que a los baby pelones les gusta jugar con otros pelones como ellos. En conclusión, los baby pelones viajan porque buscan acompañar a los niños enfermos de cáncer de todo el mundo.

El spot se puede visualizar tanto en la página web de la fundación como en YouTube, cuyo enlace es el siguiente: https://www.youtube.com/watch?v=5sP_CwrPMwo.

Durante todo el spot podemos escuchar una canción alegre y pegadiza, transmitiendo un mensaje positivo. Con ello ha conseguido que la población se dé cuenta de que una simple acción como es comprar un muñeco tenga una gran repercusión en la vida de estos niños y los motive a participar más en este tipo de acciones.

4. Conclusiones

Con el paso del tiempo el alcance del marketing se ha ampliado, por un lado, para incluir organizaciones distintas a las empresas que persiguen fines económicos y, por otro lado, para incluir la promoción de ideas y causas sociales. Surgió así el denominado marketing social.

El marketing social está relacionado con tres conceptos clave que son las personas y la sociedad en general, el bienestar social y el cambio. Por tanto, el marketing social se basa en diseñar, ejecutar y lanzar campañas para promover cambios sociales que mejoren la calidad de vida de las personas.

Tras todo el trabajo de investigación y síntesis, constatamos que esta fundación se apoya en el marketing social para favorecer su causa. En sus estrategias de marketing social Juegaterapia ha acometido acciones que han tenido la capacidad de captar la atención, de sensibilizar y sorprender, así como de incentivar la empatía de la audiencia.

Concretamente la campaña de los Baby Pelones te cuenta una historia de superación de forma sencilla pero directa, lo que ha ayudado a movilizar a la sociedad y a generar conciencia sobre esta problemática social.

El marketing en las organizaciones sin ánimo de lucro no es una mera extensión del concepto de marketing. Tanto el entorno como las características de las entidades no lucrativas contribuyen a que el marketing no solo sea diferente, sino que, generalmente, es más complicado. En este aspecto el marketing se ve obligado a desarrollar estrategias adaptadas a este tipo de instituciones.

A la hora de contrastar la realidad con la teoría nos ha parecido interesante analizar algunas características de las instituciones sin ánimo de lucro que hacen que sus estrategias de marketing difieran sustancialmente de las estrategias adoptadas por entidades lucrativas.

La primera de ellas se centra en el objetivo que persiguen estas instituciones. Ya dijimos con anterioridad que las organizaciones sin ánimo de lucro no buscan obtener un beneficio económico sino promover un cambio social. Este hecho implica que la medición de la consecución de dicho cambio es muy complicada. Esta dificultad le supone a la organización un problema añadido a la hora de obtener recursos para financiar su actividad. Ya que si no se pueden demostrar los resultados de tus acciones será difícil conseguir que alguien te financie. No obstante, como hemos descubierto que se puede demostrar la consecución del objetivo mediante repercusiones de las estrategias de marketing.

Posteriormente hemos visto que su forma de obtener recursos financieros no es tan sencilla como las contraprestaciones que se obtienen al comercializar con un producto. Observamos que han de buscar fondos en distintos mercados ya sean particulares, empresas u otras organizaciones lo que les supone un trabajo extra.

En el desarrollo del caso contemplamos como las fundaciones en ocasiones crean productos para recaudar dinero, y que en la mayoría de las ocasiones reciben solo una parte de su coste por lo que no generan suficientes recursos. Aunque a veces de manera excepcional logran presentar un producto del cual toda la contraprestación se destina a la causa, como en el caso de los Baby Pelones.

Por otro lado, los públicos a los que ha de atender son diversos. Esto significa que no solo ha de satisfacer las necesidades de los beneficiarios que atienden, sino que además ha de satisfacer al mercado de los colaboradores. Por este motivo cuando se proceda a la elaboración de la estrategia se ha de tener en cuenta que dichas organizaciones en sus relaciones de intercambio tienen dos mercados visiblemente diferenciados.

Además, cada uno de ellos cuenta con distintos segmentos. Por ejemplo, en el mercado de los colaboradores distinguimos entre donantes particulares y colectivos como son las empresas. Cada uno de estos grupos requiere una estrategia diferente para lograr que colabore con la organización. En el caso de los particulares vemos que la estrategia se enfoca en demostrar que uno se sentirá mejor si realiza acciones solidarias.

En cuanto a las empresas es eficaz hacerlas ver que aparte de la satisfacción que saquen de su colaboración su imagen frente a la sociedad mejorará. En relación con el mercado de beneficiarios las divisiones se pueden hacer en función de diversos criterios como son la edad, sexo, tipo de atención necesitada, etc. En nuestro caso la estrategia para satisfacer a los niños es hacerles ver que su situación no debe impedir que se diviertan y jueguen.

La última característica diferenciadora de las organizaciones no lucrativas que hemos analizado está vinculada con su objeto de intercambio. Dicho objeto en la mayoría de los casos es intangible, es decir, la entidad ofrece una idea o un servicio lo que hace difícil tanto su representación como su comunicación.

Para solventar el problema de la intangibilidad muchas instituciones de este tipo crean un producto que personifica su idea. En el caso de Juegaterapia ha conseguido plasmar su razón de ser en un objeto que ha acabado convirtiéndose en un símbolo de la lucha contra el cáncer infantil.

Bibliografía

- Asociación de Marketing de España (2018). Premios Nacionales de Marketing. Recuperado de: <https://www.asociacionmkt.es/actividad/premios-nacionales-de-marketing/>. Fecha de consulta: 7 de Noviembre de 2018.
- Daniele, L. (2017). *Los Baby Pelones el juguete más vendido del año*. Recuperado de: https://www.abc.es/sociedad/abci-baby-pelones-juguete-mas-vendido-201712202002_noticia.html. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018
- Juegaterapia (2018). Babypelones. Recuperado de: <https://www.juegaterapia.org/babypelones/>. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.
- Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6th ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.
- Levitt, T. (1980): Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* 58(1): 83-91.
- Lucio, C. (2017). 'Baby pelón', el muñeco que combate el cáncer infantil. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/salud/2017/06/05/593433bce5fdea6f5a8b45a8.html>. Fecha de consulta: 10 de Noviembre de 2018.
- Martin, I. (2016). *¿Qué es juegaterapia?* [Artículo de blog]. Recuperado de: <https://enlaescuela.elnortedecastilla.es/2016/grupos/lacazadenoticias-35/que-juegaterapia-1539.html>. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.
- Montero, M^a J. (2003). El marketing en las ONGD: la gestión del cambio social. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Muñecos Bebés (2018). *Baby Pelones, el Gran Proyecto de Juegaterapia*. Recuperado de: <https://www.munecosbebes.com/baby-pelones/>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Núñez Barriopedro, E. y Vilchez, E. M. (2017). *Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces. Innovaciones aplicadas*. Editor: Editorial Académica Española.
- Núñez Barriopedro, E., Muñoz de Morales González, M., y Gómez Segura, A. (2015). Renovarse o morir: nueva fórmula para el marketing de las ONGs. *Casos*, 2, pp. 11-19.
- Núñez-Barriopedro, E., Penelas-Leguía, A., Cuesta-Valiño, P., & Moncluz, I. (2016) Innovation in marketing for a more globalized environment, In *ICERI2016 Proceedings*, pp. 6537-6546.
- Penelas, L. A., Galera, C. C., Galán, L. M., Valero, A. V. (2012). *Marketing solidario: el marketing en las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Pirámide.
- Periódico Digital EUSA (2017). *Éxito de ventas de los muñecos solidarios 'Baby Pelones'*. [Artículo de blog]. Recuperado de: <http://periodicodigital.eusa.es/exito-de-venta-de-los-munecos-solidarios-baby-pelones>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Premios Nacionales de Marketing (2017). *Los IX #PremiosMKT se convierten en la gran fiesta del marketing por y para personas*. Recuperado de: <https://www.premiosnacionalesdemarketing.es/los-ix-premiosmkt-se-convierten-la-gran-fiesta-del-marketing-personas/>. Fecha de consulta: 8 de Noviembre de 2018.
- Respiro Deporte (2016). *Baby Pelones de Juegaterapia*. [Artículo de blog]. Recuperado de: <https://respirodeporte.wordpress.com/2016/07/27/un-juguete-especial-juegaterapia/>. Fecha de consulta: 15 de Noviembre de 2018.
- Santesmases, M. M. (2012). *Marketing: conceptos y estrategias*. (6^o edición). Madrid: Pirámide.
- Sanz, L. (2017). Baby Pelones para investigar. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/politica/2017/01/26/actualidad/1485386308_077099.html. Fecha de consulta: 5 de Noviembre de 2018.

#NOBULLYING, CONCIENCIACIÓN DE LA SOCIEDAD A TRAVÉS DEL MARKETING SOCIAL DE LA FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA

Estela Núñez Barriopedro (*Universidad de Alcalá, España*)

Esther Carvajal Selvaggio
Alejandro Castaño Morillo

Resumen:

La campaña *#NoBullying* es una muestra de cómo la Fundación Mutua Madrileña junto a la Fundación ANAR contribuyen para conseguir una mejora social, en el caso de esta campaña, obtener mejores conductas por parte de los alumnos acabando así con el bullying que sufre en España.

El fin de esta campaña es, por un lado, impactar en la población más susceptible de padecer acoso escolar a través de diversos medios de comunicación y, sobre todo, hacer hincapié en aquellas personas que denominan en dicha campaña como “espectador” y, por otro lado, dar consejos a familiares y personas allegadas de las víctimas para afrontar este tipo de acoso.

Abstract:

The *#NoBullying* campaign is just a demonstration of how Fundación Mutua Madrileña, with the help of Fundación ANAR make a contribution to get a social improvement, in the case of this campaign, getting better behaviors coming from the students so it can mean the end of bullying in Spain.

The end of this campaign is, on the one hand, make an impact on the population most susceptible to bullying by many ways of communication and, specially, getting the attention of the people that act as an “observers”, and, on the other hand, give advices to the family and people around of the victims to face bullying.

1. Introducción

La Fundación Mutua Madrileña fue fundada en el año 2005, la cual en este año 2018 cumple 15 años de servicios. Dicha fundación nació con el objetivo principal de apoyar la Investigación médica en España, aunque unos años más tarde, en 2009, amplió su ámbito de actuación para centrarse también en la acción social, la difusión de cultura y la promoción de la seguridad vial entre los jóvenes.

La Fundación desarrolla un total de cuatro líneas de trabajo, desde las que se han promovido miles de iniciativas que siempre han buscado contribuir a la mejora social y que han beneficiado en estos años a más de 1.200.000 personas.

Además, en el año 2013 la fundación incorporó una línea más para combatir frente a la violencia de género que cada vez es mayor, ya no sólo en España, sino en toda la sociedad.

Asimismo, esta fundación inició en el año 2015 una línea de actuación concreta para luchar con el acoso escolar en colegios e institutos, elaborando estudios concienciando a alumnos, profesores y familiares con campañas de sensibilización.

El público objetivo de la campaña a analizar son los adolescentes de entre 11 y 16 años, puesto que es en estas edades cuando más acoso escolar se sufre (Bolifa, Cuesta Valiño, Núñez-Barriopedro, & Penelas Leguía, 2018).

Además, se trata de un colectivo que utiliza como medios principales de comunicación las redes sociales (Núñez-Barriopedro, Penelas-Leguía, Cuesta-Valiño, & Moncluz, 2016). Es por ello, que los objetivos correspondientes a las líneas de actuación de esta fundación son las siguientes:

- La abolición del acoso escolar que se padece en España, llevando a cabo acciones de concienciación a través de diversos soportes a profesores, acosadores y, mayormente, a los sujetos que se ven envueltos este tipo de situaciones y no aportan medidas para evitar el bullying.
- Tolerancia cero frente a la violencia de género para conseguir que este tipo de violencia no se considere algo privado, que sea ajeno a su intervención, como se ha venido creyendo en los últimos años a través de campañas de concienciación para conseguir que se convierta en un problema que afecta a todos y que se debe denunciar.
- Mejorar la seguridad vial desarrollando acciones de difusión de comportamientos responsables al volante, así como el efecto al volante del consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o la distracción que puede causar el uso de tecnologías, tales como el móvil, este último sobre todo en personas jóvenes.
- Apoyo a la investigación médica de España que se lleva a cabo en los hospitales y centros de investigación de todo el país.
- Promover la cultura a través de la programación de actividades culturales, como visitas a los principales museos y talleres artísticos para los más pequeños, realización de conciertos de música clásica o celebración de conferencias sobre la educación y temas de actualidad.

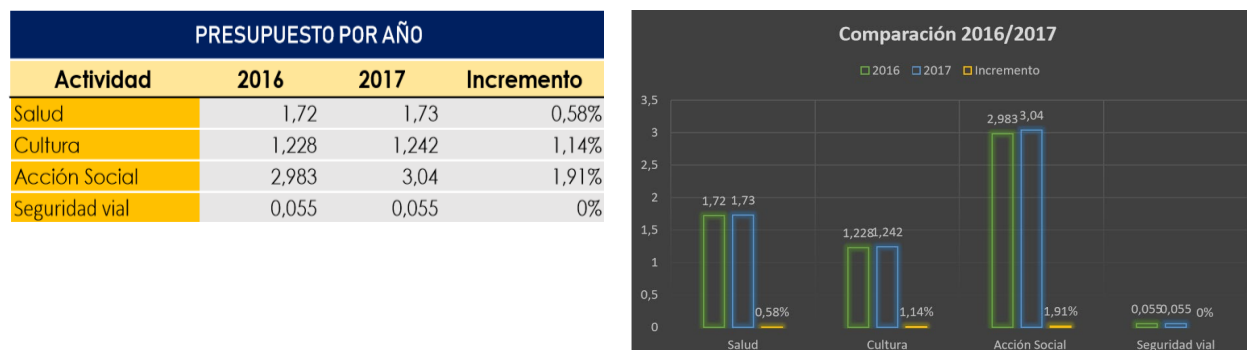
Los presupuestos anuales de la fundación se centran principalmente en la salud, seguridad vial, cultura y acción social a los cuales destinan alrededor de 7 millones de euros de los cuales el 43,76% corresponde a las acciones sociales, dicho porcentaje se divide en diversas acciones sociales, como aquellas destinadas a la violencia de género, a las cuales se destinan entorno a un millón de euros, es decir, un 14,9% , y las acciones contra el acoso escolar que se llevan un 2,15% del presupuesto total.

Las estrategias de comunicación se llevan a cabo a través de los medios tradicionales y, dado que hoy nos encontramos en un mundo totalmente digitalizado (Núñez, Carrillo, García, Uceta, & Rand, 2015), se utilizan canales relacionados con las nuevas tecnologías (Núñez, y Vílchez, 2017). Entre todas ellas se destacan las siguientes:

- Páginas Web (Figura 2), desde la cual se difunden y se organizan las diferentes estrategias.
- Publicaciones y trabajos de investigación interrelacionados con la salud, el acoso escolar, la seguridad vial, la violencia de género etc.
- Campañas publicitarias que se emiten en canales televisión y en las propias páginas web de dichos canales (por ejemplo, Antena 3), y por otros medios digitales (YouTube, etc.).

- Conferencias y charlas para la concienciación de múltiples ámbitos para todas las edades pero, en especial, para los niños.
- Redes sociales (Figura 3) como, Facebook, Instagram, Twitter etc.

Figura 1. Presupuesto de la Fundación Mutua Madrileña (en millones de euros) y comparativa años 2016 y 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por la Fundación Mutua Madrileña en los años 2016 y 2017

Figura 2. Imagen de la página web de la Fundación Mutua Madrileña



Fuente <https://www.fundacionmutua.es/>, a fecha 17/11/2018

Figura 3. Imagen de la página de la Fundación Mutua Madrileña en Facebook



Fuente: [<https://twitter.com/fundacionmutua?lang=es>], izquierda [<https://www.facebook.com/fundacionmutuamad/>], derecha, a fecha de consulta 17/11/2018

2. Desarrollo del caso

La campaña *#NoBullying* es una campaña contra el acoso escolar realizar por la Fundación Mutua Madrileña en colaboración con la Fundación ANAR, donde la colaboración y concienciación de la sociedad es crucial. A continuación, se procede al análisis de los objetivos, diseño de la estrategia e imagen de la campaña.

2.1. Objetivos de la campaña

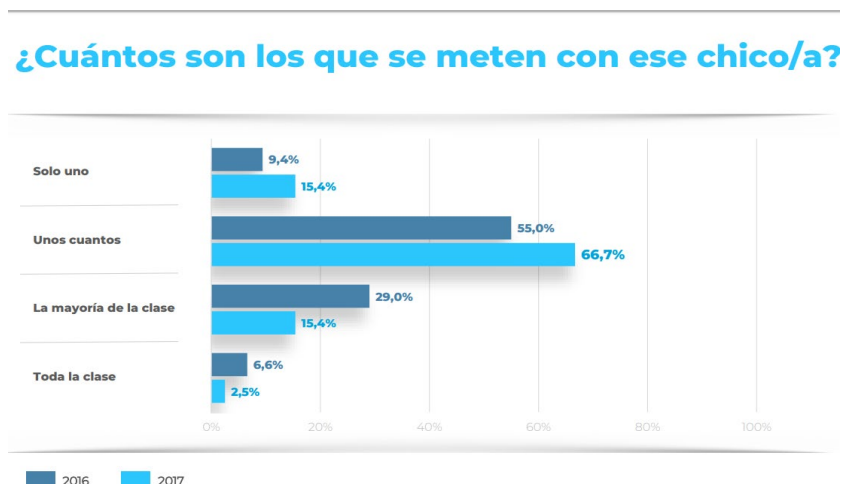
Uno de los problemas sociales actuales es la preocupación de los jóvenes por su integración en los grupos de chicos y chicas de su edad. Dado que la aceptación y el rechazo en estos grupos se produce por el grado de semejanza en ciertas características de imagen, ya sea física, conductual o de personalidad. Esta preocupación por la imagen o por la pertenencia a los grupos hace que muchos jóvenes rechacen a quienes no comparten ciertas características, ya sean el aspecto físico, conducta, seguimiento de tendencias o el nivel adquisitivo (Figura 4). Dicho rechazo da lugar a una población de adolescentes afectados, no solo por el rechazo, sino por una manera más abierta de ataque: el acoso recibido por parte de grupos o individuos hacia ellos (Figura 5). Para evitar estas situaciones, se llevó a cabo la campaña *#NoBullying*, que trató de llegar a los núcleos de este problema.

Figura 4. Motivos por los que se produce el acoso escolar



Fuente: [<https://www.fundacionmutua.es/Estudios.html>], III Estudio sobre acoso escolar y ciberbullying según afectados, a fecha de consulta 17/11/2018

Figura 5. Motivos por los que se produce el acoso escolar



Fuente: [<https://www.fundacionmutua.es/Estudios.html>], III Estudio sobre acoso escolar y ciberbullying según afectados, a fecha de consulta 17/11/2018

El objetivo de la campaña fue la concienciación de la población de ambos géneros y cuyas edades comprendía entre los 11 y 16 años sobre el acoso escolar. El motivo de la elección de dicha población fue el número de víctimas de acoso que se registran en los grupos de estas edades, ya que, hoy en día, en el mundo 1 de cada 3 adolescentes sufre acoso escolar.

Los datos demuestran que las causas principales de que el acosador practique esta violencia escolar son por la forma de ser de la víctima y el aspecto físico. A su vez, comparando los años 2016 y 2017, se observa un aumento del ataque por parte de unos cuantos alumnos de las aulas y una disminución del acoso por parte la mayoría de la clase.

2.2. Estrategias de marketing

Para llevar a cabo la estrategia de marketing, se plantearon dos aspectos a considerar:

a) Inconvenientes de la comunicación en adolescentes. Debido a que la población adolescente se centra en los mensajes visuales y de lenguaje sencillo, quedaba limitado el uso de mensajes complejos y que invitaran a una reflexión profunda, pero al mismo tiempo, el mensaje debía permanecer en la conciencia del público objetivo.

b) Existen diferentes perfiles en las situaciones de acoso. Se pueden diferenciar tres tipos de perfiles: el acosador, la víctima y el espectador. Como agentes principales se encuentran, el acosador y la víctima. El primero lleva a cabo un ataque violento contra el segundo, mientras que busca la atención del tercer agente, el espectador. Éste, según algunas investigaciones, es necesario, pues puede llegar a ser determinante en la conducta del acosador, motivándole a agredir, física o psicológicamente, a la víctima, o bien, omitiendo el auxilio a la víctima.

Por este motivo, la campaña también va dirigida a los sujetos espectadores, para concienciarles en que actúen en favor de la víctima.

En cuanto al marketing mix utilizado en esta campaña se puede decir lo siguiente:

- Dado que el móvil de esta campaña es la concienciación de los adolescentes, especialmente a los espectadores, sobre cómo enfrentarse al acoso escolar y como prevenirlo, el producto que promociona esta campaña es intangible.

- El precio de la campaña engloba la dedicación, el tiempo y recursos utilizados para la creación y promoción de la campaña, el cual suele ser elevado en este tipo de estrategias, ya que se involucran multitud de personas, para la creación y diseño de la campaña, comunicación en medios sociales etc.

- Dicha campaña se ha dado a conocer principalmente a través de canales digitales, utilizando la imagen de la campaña y videos creados para esta, tales como YouTube, Twitter, Facebook y la página web acabemosconelbullying.com, la cual crearon para publicitar las campañas relacionadas (Figura 6).

- La promoción de esta campaña se realizó a través de una imagen, de un video viral (Figura 7), videos complementarios al principal de la campaña que se ha ido colgando en la red en numerosas ocasiones hasta ahora, de la colaboración de celebrities de España y el uso de merchandising (Figura 8). Además, se acudió a diversos colegios de España para dar a conocer esta campaña contra el *bullying* y concienciar a los alumnos.

2.3. Concepto creativo

Dado que, en general, los espectadores no tienen conciencia de su conducta activa en el acoso, suele ocurrir que, de manera pasiva, se conviertan en cómplices del acosador y, de esa manera, en acosadores.

Identificado el objetivo de la campaña y público objetivo, se definió el concepto creativo: *#NoBullying*. Acabar con el *bullying* comienza en ti, bajo dos claims principales según las actitudes que permiten que esa situación de hostigamiento permanezca: “Reírte con el bullying te transforma en cómplice” y “Tu silencio antes el bullying te transforma en cómplice”.

Si nos remontamos a los orígenes de la palabra “*bullying*”, encontramos que procede del término británico “*bullbaiting*”, unas batidas que se llevaban a cabo en Inglaterra durante el siglo XVII donde perros de presa perseguían a toros hasta darles alcance para matarlos.

Figura 6. Imagen de la página web acabemosconelbullying.com

Fuente: [<https://www.acabemosconelbullying.com/>] a fecha de consulta, 17/11/2018

Figura 7. Visualizaciones en YouTube de la campaña #NoBullying

Fuente: Elaboración propia a partir de contenidos de YouTube

Figura 8. Famosos con merchandising de la campaña

Fuente: Elaboración propia a partir de contenidos de la página de Instagram de la Fundación Mutua Madrileña [[@fundacionmutua](https://www.instagram.com/fundacionmutua/)]

Actualmente, el término “*bullying*” se emplea para describir el modo en el que acosadores persiguen y hostigan a sus víctimas para realizarles un daño. Por ello, la imagen utilizada durante la campaña de 2016 fue la de un perro de caza de aspecto agresivo combinada con la de un adolescente para crear un fuerte impacto visual. Dicha imagen iba acompañada de las frases “*Reírte con el bullying te transforma en cómplice*” y “*Tu silencio ante el bullying te transforma en cómplice*” (Figura 9) haciendo constar que la participación activa y/o pasiva del espectador influye de manera determinante en los casos de acoso.

En cambio, en la campaña de 2017 utilizaron los eslóganes “*Tus risas alimentan al monstruo*” y “*Tus whatsapp alimentan al monstruo*” (Figura 10), este último dirigido al cyberbullying. Esta campaña personifica el acoso escolar con un monstruo que tiene un hambre insaciable de risas, silencios y comentarios de las personas que lo presencian pero, con un mensaje de perspectiva: acabar con él está en la mano de cada chico y chica que lo presencia.

Tras definir el mensaje, el siguiente paso fue su difusión, para lo que se identificaron las redes sociales más utilizadas por los jóvenes de entre 11 y 16 años (YouTube e Instagram), para las cuales se crearon multitud de vídeos. Además de los vídeos, se adaptó el mensaje central para poder difundirlo en redes sociales. Para ello, la conversación estuvo concentrada alrededor del hashtag #NoBullying.

Figura 9. Imágenes de la campaña #NoBullying de 2016



Fuente: [<https://www.acabemosconelbullying.com/>] campaña 2016, a fecha de consulta 17/11/2018

Figura 10. Imágenes de la campaña #NoBullying 2017



Fuente: [<https://www.acabemosconelbullying.com/>] campaña 2017, a fecha de consulta 17/11/2018

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Se han cumplido los objetivos de la campaña?*

Una de las claves para el logro de los objetivos que se marcaron la FMM y la Fundación ANAR fue el uso de las redes sociales como técnica para promocionar la campaña. Es por este motivo, que se aseguraron que dicha información llegará con rapidez al target de esta iniciativa.

Este uso de las redes sociales combinado con el objetivo al que la campaña tenía que llegar, provocó una rápida propagación que podría catalogarse incluso de viral, logrando de esta forma incrementar más todavía la participación.

Cuestión 2. *¿Se realizan las campañas de concienciación contra el acoso escolar a una edad adecuada?*

La Fundación Mutua Madrileña y la Fundación ANAR enfocan sus campañas para adolescentes con edades comprendidas entre los 11 y los 16 años, con el fin de concienciar a la gente que participa en este acto bien acosando a otras personas o bien riéndose de los acosados de que ha de evitarse esa forma de actuar.

Pero, es cierto, que los expertos cada vez detectan casos de acoso escolar a edades más tempranas, entorno a los siete y ocho años, por lo que podría ser conveniente modificar la edad a la que va dirigida la campaña con el fin de abarcar un mayor rango de edades.

Cuestión 3. *¿Cuáles podrían ser las claves para próximas acciones y nuevas estrategias de marketing que se elaboren?*

En un mundo en el que cada vez más las nuevas generaciones manejan mejor la tecnología, sería interesante avanzar e innovar en las estrategias que se basen en ellas, así como las redes sociales, para de esta forma comprometer al público objetivo, tratando de sensibilizarles y al mismo tiempo obteniendo información importante y datos de éstos, con el fin de abolir el acoso escolar en el futuro.

Es por ello que se deberían enfocar las campañas futuras a un ámbito tecnológico y de redes sociales con el fin de alcanzar de forma más rápida al público objetivo.

4. Conclusiones

La iniciativa adoptada tanto por la Fundación Mutua Madrileña, como por la Fundación ANAR con el fin de disminuir el *bullying* en España, ha supuesto una gran mejora social, ya que ha incrementado los esfuerzos que se realizaban para concluir con este problema al que se enfrenta la sociedad.

Si bien es cierto que esta dinámica se encuentra en una etapa muy prematura todavía, y que tiene diversos aspectos a mejorar, como podría ser la financiación, ya que dicho proyecto cuenta tan solo con 150.000€ de financiación (el 2,15% que la Fundación Mutua Madrileña destina a la abolición del acoso de los 7 millones de euros de presupuesto de los que dispone).

También debemos tener en cuenta los grandes esfuerzos que se realizan para promocionar las campañas que realiza la fundación, ya que se han creado distintos vídeos para YouTube, que también han sido emitidos en distintas cadenas de televisión, así como en sus respectivas páginas web, que han creado diversos perfiles en redes sociales tales como Twitter, Facebook o Instagram con el fin de llegar a un mayor número de personas. Se anunciaron también distintos videos que podrían catalogar de “secundarios” con el fin de reforzar la idea del video principal. Así mismo, se creó una página web en la que se incluía información acerca de las distintas campañas que fueron realizadas a lo largo del tiempo.

Aunque una de las debilidades que se podrían mencionar a dichas campañas de concienciación contra el acoso escolar podría ser el target o el objetivo de éstas, ya que son realizadas a adolescentes de entre 11 y 16 años, y no se tiene en cuenta que en muchos casos el acoso escolar empieza a edades incluso más tempranas. Por lo que podría realizarse un mayor esfuerzo en intentar abordar este problema incluso antes de que surja, evitando que llegue a existir la posibilidad de que el *bullying* ocurra tratando de explicar a niños menores incluso de 11 años de qué es el *bullying* y concienciándoles de que han de evitarlo. De esta forma, se estaría evitando dicho problema social con la finalidad de que nunca aparezca, lo cual supondría una disminución de la necesidad de esfuerzos a edades superiores.

Una de las principales razones por las que decidimos tratar el tema del acoso escolar fue darlo a conocer, ya no solamente en España, sino en todo el mundo, y tratar de hacer consciente a la sociedad de que es un

problema que existe, y que no han de ser únicamente fundaciones del estilo de Fundación Mutua Madrileña o Fundación ANAR las que traten de abolir el acoso escolar, sino que se trata de una responsabilidad social que ha de ser tratada por, precisamente, todos los miembros de la sociedad con la finalidad de que dicho problema desaparezca.

Otra de las razones por las que elegimos hablar de esta campaña, en concreto la manera que tienen la FMM y la Fundación ANAR de enfocar el problema del acoso escolar, es por la forma que hace partícipes a aquellas personas que están presentes cuando se realiza la acción de *bullying* propiamente dicha, y lo único que hacen es mirar para otro lado y no hacer nada, o incluso reírse, a partir de las imágenes que han sido mostradas, ya que se trata de una campaña original, que se aleja de lo tradicional, así como la forma de enfocar la promoción de la campaña propiamente dicha a partir de la creación de vídeos, perfiles sociales, páginas web, anuncios, etc.

Bibliografía

- Acabemos con el bullying (2016): sitio web oficial [<https://www.acabemosconelbullying.com/campana2016.html>]
- Acabemos con el bullying (2017): sitio web oficial [<https://www.acabemosconelbullying.com/campana2017.html>].
- Acabemos con el bullying (2018): sitio web oficial [<https://www.acabemosconelbullying.com/>].
- Bolifa, F., Cuesta Valiño, P., Núñez-Barriopedro, E., & Penelas Leguía, A. (2018). Los adolescentes musulmanes frente a las oportunidades y las amenazas de la red. *aDResearch ESIC: International Journal of Communication Research/Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 18(18).
- Fundación Mutua (2016). Plan de actuación. Recuperado de: <https://www.fundacionmutua.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1288125363682&ssbinary=true>.
- Fundación Mutua (2017). Plan de actuación. Recuperado de: <https://www.fundacionmutua.es/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1288128592085&ssbinary=true>.
- Fundación Mutua (2018): sitio web oficial [<https://www.fundacionmutua.es/Estudios.html>].
- Injuve (2017). *#NoBullying: Una acción integral contra el acoso escolar*. Recuperado de: http://www.injuve.es/sites/default/files/2017/42/publicaciones/documentos_9_no_bullying_una_accion_integral_contra_el_acoso_escolar.pdf.
- La Razón (11 de julio 2011). El acoso escolar se adelanta a los 8 años. La razón. Recuperado de: https://www.larazon.es/historico/7162-el-acoso-escolar-se-adelanta-a-los-7-anos-PLLA_RAZON_388789.
- Núñez Barriopedro, E. y Vilchez, E. M. (2017). *Estrategias de trabajo colaborativo utilizando Twitter y wikispaces. Innovaciones aplicadas*. Editor: Editorial Académica Española.
- Núñez, E., Carrillo, F. J., García, P. R., Uceta, A. T., & Rand, V. V. (2015). Caminante digital como caso de aplicación del marketing digital en una entidad pública. *Casos*, 2, pp. 57-65.
- Núñez-Barriopedro, E., Penelas-Leguía, A., Cuesta-Valiño, P., & Moncluz, I. (2016) Innovation in marketing for a more globalized environment, In *ICERI2016 Proceedings*, pp. 6537-6546.
- Santesmases Mestre, M. (2006): *Marketing. Conceptos y estrategias. 6ª edición*). Ediciones Pirámide SA.

O MARKETING SOCIAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: O CASO DA ASSOCIAÇÃO SALVADOR

Maria Antónia Rodrigues (*ISCAP, CEOS P.Porto, Portugal*)

Cláudia Maia
Inês Vasconcelos
Rita Almeida
Sérgio Cardoso

Resumo:

O marketing social é algo que está ou deve estar presente em todas as organizações. É estudado há já alguns anos e posto em prática com cada vez mais frequência. As organizações (com ou sem fins lucrativos) apercebem-se que é importante ter uma maior presença na sociedade, fazendo com que as pessoas se sintam mais integradas, com destaque e relevância. O presente estudo do caso da Associação Salvador, foca-se na análise do seu marketing e responsabilidade sociais. Este caso permitiu-nos compreender melhor as estratégias de atuação para a sensibilização da sociedade e alteração de comportamentos.

Abstract:

Social marketing is something that is or should be present in every organization. It has been studied for some years and has been implemented with increasing frequency. Organizations (profit or non profit) realize that it is important to have a greater presence in society, making people feel more integrated, prominent and relevant. The present case study of Associação Salvador, focusing on the analysis of its social marketing and social responsibility. This case allows us to better understand the strategies of action to raise awareness of society and behavior change.

1. Introdução

A Associação Salvador (ver Figura 1) foi criada em 2003 por Salvador Mendes de Almeida, que ficou tetraplégico aos 16 anos, em consequência de um acidente de viação. Até então, era um jovem saudável que praticava vários tipos de desporto e que, como qualquer outro, nunca havia pensado chegar ao ponto de ficar dependente de outros para quase todas as ações do dia-a-dia. Salvador questionou o seu futuro mas, aos poucos, foi conseguindo adaptar-se: empenhou-se na fisioterapia e atualmente já consegue ter algum movimento de pescoço e braços, o que lhe deu ânimo para prosseguir os seus estudos e obter uma licenciatura em Marketing. “Entendi que deveria tentar ter uma vida o mais próxima possível da normalidade. E foi assim, que fui conseguindo encontrar o equilíbrio necessário para continuar a minha caminhada ascendente. Criei a Associação Salvador, com a missão de promover a integração das pessoas com deficiência motora na sociedade e melhorar a sua qualidade de vida” (Almeida, 2003).

Nos últimos anos, a Associação Salvador afirmou-se como instituição de referência em Portugal.

A Associação Salvador tem como missão: “promover a inclusão das pessoas com deficiência motora na sociedade e melhorar a sua qualidade de vida, potenciando os seus talentos e sensibilizando para a igualdade de oportunidades” (Associação Salvador, 2003).

Figura 1. Ecrã da página web oficial da Associação Salvador



Fonte: Associação salvador, 2018

2. Desenvolvimento do caso

2.1. O marketing social

As campanhas de marketing social remontam às antigas Grécia e Roma onde se lançavam campanhas para a libertação de escravos e, por exemplo, durante a Revolução Industrial Inglesa onde se organizavam campanhas para a libertação de prisioneiros, direitos das mulheres e até pela abolição do trabalho infantil. Já no século XIX, as campanhas de reforma social na América contemplaram um movimento pela abolição da escravidão, movimentos pela proibição / moderação do consumo de bebidas alcoólicas e outros movimentos de luta pelo controlo de qualidade dos alimentos e de fármacos.

Recentemente, as campanhas de marketing social centram-se mais em temas como o uso de drogas, consumo de tabaco, preocupações e proteção ambientais, educação, entre outros.

O marketing social é um conceito abordado e discutido por inúmeros autores e marketers, estando disperso em bastantes publicações e obras. Podemos analisar vários conceitos diferentes, uma vez que todos se complementam. Segundo Kotler (1971), o Marketing Social é o desenvolvimento de ações de comunicação, planeamento e gestão que irão influenciar a aceitação social de determinada ideia.

Para Drucker (1997), a preocupação e atuação de uma empresa em questões sociais não só é legítima como pode ser transformada em oportunidade. As organizações têm a responsabilidade de encontrar uma

abordagem a problemas sociais básicos que podem estar dentro da sua competência e até mesmo serem transformados em oportunidades.

Na sua origem, ele foi definido por Kotler (1978) como “o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma ideia ou prática social num grupo-alvo”. Também se caracteriza, segundo o mesmo autor, por utilizar conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa junto aos públicos-alvo e de tudo relativo à formulação estratégica do composto de marketing. Kotler e Armstrong (1998) salientam que o marketing social proporciona aos clientes um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

A orientação para o marketing social sustenta que a tarefa da organização é determinar as necessidades, os desejos, os interesses dos mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficazmente do que a concorrência, de uma maneira que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade (Kotler, 2000).

Segundo Porter e Kramer (2005), ao apoiar causas sociais e ao reforçar o valor produzido pelos esforços filantrópicos na sua área, uma certa empresa acentua a melhoria do contexto competitivo, o que reverte em importantes benefícios tanto para a empresa quanto para as causas que apoia.

2.2. A importância do marketing social para as OSFL

Como organizações da sociedade civil que complementam o governo em matéria de assistência e resolução dos problemas sociais, as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm vindo a ganhar cada vez mais importância ao longo do século XXI e a assumir especial relevância para a cidadania e qualidade de vida.

As OSFL caracterizam-se por ser organizações privadas que possuem uma estrutura interna e uma gestão própria. O seu caráter não lucrativo e voluntário, em que a geração de lucro não é o principal objetivo e onde o trabalho voluntário e não remunerado se torna necessário, é um aspeto distintivo destas entidades (Salamon & Anheier, 1997).

As OSFL desenvolvem o seu trabalho numa área social específica e tentam dar resposta a um determinado problema social, recorrendo a diferentes mecanismos para o solucionar. A escassez de recursos é o aspeto fundamental comum a todas as OSFL, uma vez que estas não se focam no lucro como finalidade primária. Estas organizações dependem do financiamento externo, tanto de instituições públicas como privadas, recorrendo também aos donativos por parte de particulares.

Numa era dominada pelas comunicações e tecnologias em rápida evolução e dada a exigência cada vez mais saliente das sociedades contemporâneas, as OSFL tentam diferenciar-se e ser eficazes através da combinação dos recursos de que dispõem com o uso das ferramentas que as próprias empresas privadas utilizam, nomeadamente as técnicas de marketing.

Uma boa estratégia de marketing e comunicação é cada vez mais importante para as OSFL. Através das corretas ferramentas, estas organizações conseguem tornar-se mais visíveis e, assim, conseguir sobreviver e defender a sua missão.

A nível estrutural e organizativo, uma estratégia de comunicação para uma OSFL ou para uma empresa com fins lucrativos é semelhante. A diferença está na forma como esta estrutura é desenvolvida e implementada dadas as especificidades organizacionais/estruturais das OSFL e, também, a maior parte das vezes, pela inexistência de um Departamento de Marketing e/ou de Comunicação.

Para o estabelecimento de uma estratégia de Comunicação Integrada de Marketing, as OSFL têm que definir os alvos para quem querem comunicar, definir os objectivos que pretendem atingir, quais os meios a serem utilizados para atingirem cada um, qual o orçamento necessário, qual a mensagem e como avaliar os resultados.

No Marketing Social, segundo Bloom (1981), a segmentação e definição dos alvos nem sempre é fácil porque se trabalha ao nível das características comportamentais. Normalmente, as OSFL não se preocupam muito em segmentar porque a maioria das campanhas se destinam ao público em geral. Estes objectivos são muito variáveis, dependendo do produto social em causa, mas apontam-se geralmente como principais objectivos: criar notoriedade, transmitir confiança e informar.

Com a concretização destes, visa-se alcançar o objectivo de angariar donativos, os quais constituem o principal meio de sustentabilidade das OSFL. Os meios de comunicação são a etapa seguinte: a internet é um meio em grande crescimento e de uso a privilegiar. O seu custo-benefício é exponencialmente vantajoso, fruto da elevada adesão de empresas e pessoas às redes sociais digitais.

Um dos principais problemas detectados por Bloom (1981) na Comunicação de Marketing Social é a incapacidade que as OSFL têm na difusão de Publicidade (mix de comunicação geralmente impessoal e de uso massificado). Normalmente, os custos destes meios de difusão ultrapassam em grande escala os orçamentos suportáveis pelas OSFL. Por outro lado, as Relações Públicas são um meio de comunicação que permite desenvolver ações menos dispendiosas e mais específicas para cada alvo. Um desafio presente para as OSFL é o de tornar simples e eficaz uma mensagem complexa, uma vez que os temas sociais são na maioria muito complexos.

O ideal é que a mensagem seja clara, direta e fácil de decifrar. É importante que os alvos se sintam envolvidos para que possam ser levados a agir. É necessário ter vários cuidados na forma de desenvolver as mensagens das campanhas para não se correr riscos de ferir susceptibilidades ou obter uma reação contrária à esperada.

Relativamente ao orçamento de Comunicação, esta é a parte mais sensível do plano de comunicação, uma vez que as OSFL não têm orçamento destinado a ele. Segundo Lovelock e Weinberg (1989), a sustentabilidade financeira neste tipo de organizações é dependente de donativos. Uma OSFL, para obter os recursos necessários à realização das suas ações de comunicação tem de depender de parte das suas receitas, pedir financiamento externo ou conseguir parcerias.

Finalmente, quanto à avaliação da campanha, o importante não é comunicar em grande escala mas sim de forma ponderada e com análises prévias. Desta forma, serão melhores os resultados e o objetivo principal será atingido com sucesso.

2.3. Campanha “Há Sonhos que morrem cedo de mais. Se beberes não conduzas”

Esta é uma campanha de prevenção rodoviária (ver Figura 2) desenvolvida no ano de 2012 pela agência de publicidade MSTF Partners e pela produtora Ministério dos Filmes, que passou em diferentes meios de comunicação, nomeadamente televisão, cinemas, mupis e imprensa. Foram realizados dois vídeos (uma versão completa de 2’ e 30 segundos e outro de 60 segundos) onde se acompanha o dia de um homem saudável, a fazer desporto (aquela que seria a vida antiga de Salvador) e, no fim, quando termina o jogo, vê-se Salvador sentado na sua cadeira de rodas que termina com a frase “Em 1998 eu nunca sonhei que uns copos e uns quilómetros a mais me iam sentar numa cadeira rodas. Eu nunca sonhei que há sonhos que morrem cedo demais”.

A campanha contou com o apoio dos mecenas Banco Espírito Santo, Semapa, Brisa, Liberty Seguros e Locarent. Esta campanha recebeu o Prémio de Prata na Categoria Saúde e Responsabilidade Social, na 12ª edição dos Prémios Sapo.

Figura 3. Site oficial Portugal Acessível



Fonte: Associação salvador, 2018

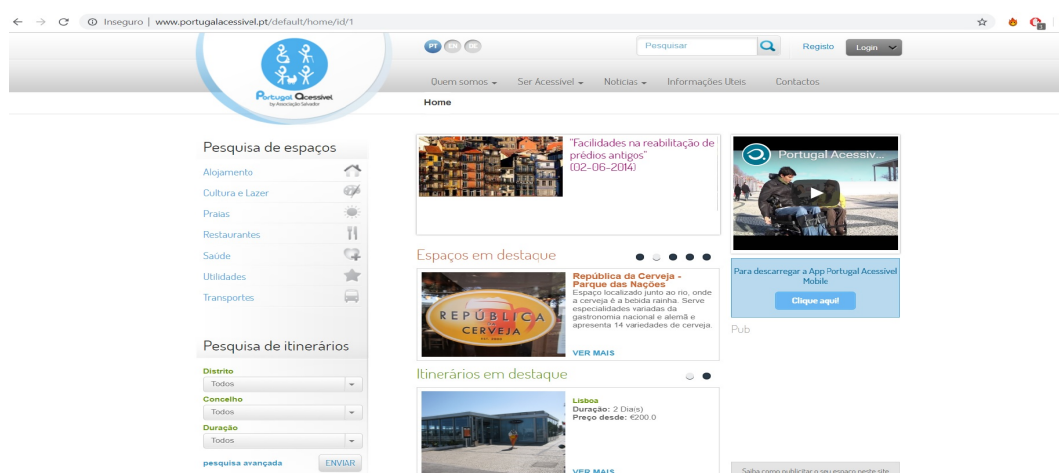
2.4. Aplicação móvel “+Acesso para todos”

A Associação Salvador decidiu criar esta aplicação por considerar que continuam a existir vários obstáculos que não permitem que as pessoas com deficiência motora se possam deslocar com normalidade. Esta tem como principal objetivo facilitar e potenciar o envio de reclamações sobre situações que estão em incomformidade com os requisitos legais de acessibilidade e mobilidade, em espaços públicos e privados, permitindo deste modo agilizar o processo de reclamação junto das entidades competentes.

Como Guia com informação fiável sobre acessibilidade física nos espaços, ainda no âmbito do digital, foi desenvolvido, em 2008, pela Associação Salvador, o site “Portugal Acessível” (ver Figura 3), contando também com uma aplicação para smartphones (em 2013). Tem como missão ser um guia nacional de referência na disponibilização de informação sobre a acessibilidade física em diferentes tipos de espaços em Portugal, propondo também itinerários acessíveis, e permitindo a interação e troca de experiências entre a comunidade de pessoas com deficiência motora. Ao mesmo tempo, pretende ser uma ferramenta de sensibilização junto de entidades públicas e privadas para a importância de promoverem as acessibilidades.

Uma vez que o conceito de acessibilidade física varia de pessoa para pessoa consoante o tipo de deficiência motora, o guia procura disponibilizar na ficha técnica de cada espaço informação detalhada sobre os aspetos positivos e principais condicionantes à acessibilidade, para que cada pessoa possa avaliar se cumpre ou não os requisitos necessários para o seu usufruto do local e do serviço prestado. O guia disponibiliza informação sobre aproximadamente 3.500 espaços, situados em 60 municípios, e sobre 10 itinerários acessíveis (programas de 1 e 2 dias), em 5 concelhos diferentes. (dados do site oficial da Associação Salvador).

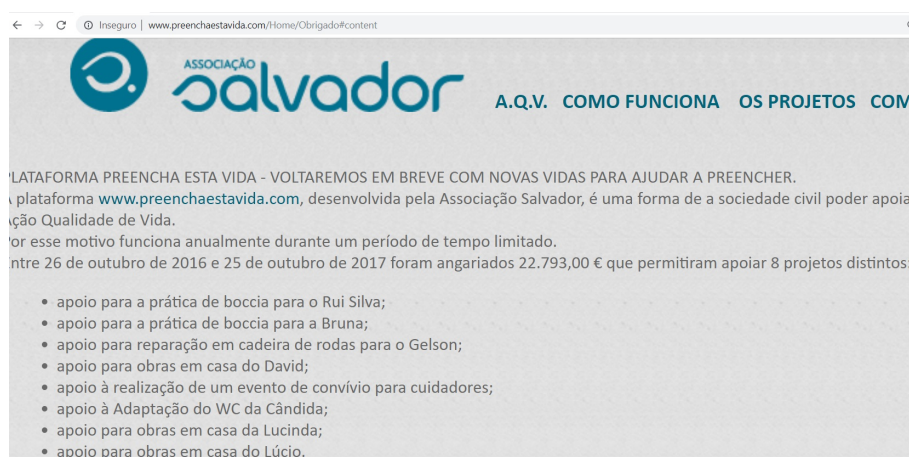
Figura 3. Campanha “Há sonhos que morrem cedo demais”



Fonte: Associação salvador, 2018

2.5. Plataforma de Angariação de fundos “Preencha esta vida”

A plataforma de angariação de fundos Preencha Esta Vida (ver Figura 4) foi desenvolvida pela Associação Salvador como forma de permitir à sociedade civil que dê o seu contributo para apoiar quem não consegue ser abrangido pela iniciativa “Ação Qualidade de Vida”. Os casos apresentados nesta plataforma estão integrados na iniciativa "Ação Qualidade de Vida", que visa atribuir apoios diretos e pontuais a pessoas com deficiência motora e com comprovada falta de recursos financeiros. O número de candidaturas recebidas tem vindo a aumentar de ano para ano, sendo que a Associação Salvador não dispõe de recursos financeiros para dar resposta a todos os pedidos de apoio, ficando anualmente muitas candidaturas válidas por apoiar. Por esse motivo, foi criada a plataforma “Preencha Esta Vida” de modo a que todos possam contribuir com qualquer valor a partir de 1 euro para ajudar casos que foram sujeitos a uma análise prévia por parte de um júri, e que foram classificados como urgentes.

Figura 4. Angariações do projeto

Fonte: Associação salvador, 2018

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Terá o marketing social contemporâneo mais ferramentas para combater a escassez de recursos devido à nova era digital?*

A tecnologia foi a principal responsável pelo aumento de ferramentas usadas pelo Marketing. A nova era digital permite que estas campanhas e eventos sejam divulgados de forma mais rápida, com menos custos e que cheguem a um maior número de pessoas. A instituição que abordamos acima usa-o de uma forma consciente e a cada campanha realizada este é um aspeto predominante. A instituição aposta em temas diversos, desde chamar a atenção para as dificuldades das pessoas com mobilidade condicionada, à prevenção rodoviária, promover a integração das pessoas com deficiência motora; fazendo sempre questão de chamar a atenção para que as pessoas tenham consciência dos seus comportamentos e das consequências dos mesmos.

Pergunta 2. *De que forma poderia a segmentação ter mais importância no Marketing Social?*

Apesar da pequena importância dada ao papel da segmentação em planos de marketing social, a exploração deste tema resultaria em benefícios para o sucesso das campanhas digitais, e também para a divulgação de projetos direcionados a determinados públicos-alvo, como por exemplo a divulgação da aplicação móvel que contém informação sobre itinerários acessíveis a pessoas com deficiência motora, e permitindo a interação e troca de experiências entre a comunidade de utilizadores. Desta forma, a segmentação seria um apoio às ferramentas digitais em crescimento, sendo por isso um ponto a ser mais explorado no Marketing Social.

Pergunta 3. *De que forma a prática do marketing social é vantajosa para a instituição?*

Embora o principal objetivo deste tipo de campanhas seja conseguir apelar a uma mudança na sociedade, quando desenvolvida corretamente consegue também um grande leque de resultados, como a criação de novos valores. Desta forma a instituição ganhará notoriedade, tornar-se-à mais valorizada, e com mais credibilidade, mas também com um maior reconhecimento social, para com outras.

Pergunta 4. *Quais as principais metas que esta instituição tem para atingir ao nível da responsabilidade social?*

As diversas ações de marketing desenvolvidas pela Associação Salvador têm como objetivo que o público seja influenciado, de forma direta ou indireta, pelas diversas questões sociais. É principal objetivo sensibilizar e provocar mudanças significativas no comportamento de quem assiste e acompanha o trabalho desenvolvido ao longo destes anos. Este é um caminho para a cidadania assim como refere Cristina Vaz Almeida no seu livro, “o desenvolvimento de uma sociedade mais justa” é um compromisso que esta Fundação tem e é a sua principal meta para com a comunidade.

4. Conclusões

Este caso reflete um exemplo de responsabilidade social que se constrói a partir do modo como determinada missão é comunicada causando impacto no meio envolvente. As estratégias de marketing utilizadas para o envolvimento do público nesta instituição foram maioritariamente interativas e que se traduziu num aumento da sua participação no meio social. O marketing social entra em ação neste caso com duas ferramentas importantes. A primeira, como uma forma de agente transformador dos meios em que se insere, e a segunda, como um empreendedor com o objetivo de criar ferramentas para a beneficiação de uma marca com uma responsabilidade social. Centrado nos valores sociais, esta ação de Marketing engloba não só um conjunto de missões ou de valores, mas também se constrói a partir destas, uma mensagem com um impacto significativo para o público. A Associação Salvador trabalha nesse sentido, divulgando com regularidade os resultados obtidos com cada campanha.

Bibliografia

- Andreoli, T., Lima, V. & Minciotti, S. (2018). "Marketing social e marketing societal: uma confusão teórica", *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 16, n. 2, mai./ago.
- Associação Salvador (2018). Página oficial, acedida através de www.associacaosalvador.com, entre 18 de outubro e 3 de novembro.
- Bloom, P. & Novelli, W. (1981). "Problems and Challenges in Social Marketing". *Journal of Marketing*, v. 45, n. 2, p. 79-88,
- Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K. & Meza, C. (2006), How Social Cause Marketing Affects Consumer Perceptions, *MIT Sloan Management Review*, vol.47, nº2.
- Drucker, P. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*.
- Drucker, P. (1997). As organizações sem fins lucrativos. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. (2005). Managing the nonprofit organization: practices and principles. New York: Harper
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*.
- Kotler, P. (1971). "Social Marketing: An Approach to a Planned Social Change", 1971.
- Kotler, P. (1978). Marketing para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Atlas, 1978.
- Lovelock, C. & Weinberg, C. (1989). Public and Non Profit Marketing, 2nd edition, Redwood City, CA: The Scientific Press.
- Silva, E., Minciotti, S. & Romeiro, M. (2011). "Marketing societal: uma contribuição para o crescimento sustentável das organizações", *Revista de Administração UFSM*.

PROJETO KARA SOLAR: AÇÃO E IMPACTO NAS COMUNIDADES RIBEIRINHAS DA AMAZÔNIA

Arminda do Paço (*Universidade da Beira Interior, Portugal*)

Carlos Paiva junior
Jaqueline Moura
Maria Beatriz Caetano

Resumo:

O sistema ambiental do planeta está ameaçado devido a negligência dos governos, das empresas e da própria sociedade. Evitar o agravamento da situação ambiental que o planeta enfrenta e conscientizar a sociedade sobre a necessidade de conviver de forma harmoniosa com o ambiente é um dos grandes desafios da atualidade.

Nesta perspectiva, o projeto Kara Solar desenvolve suas ações tendo como missão a construção de transporte solar fluvial na Amazônia, para atender as condições locais e as necessidades da população indígena Achuar.

Um transporte comunitário autossuficiente, economicamente viável e ecologicamente sustentável que tem como objetivo eliminar o uso de petróleo nas canoas com motores que acabam por poluir os rios, melhorar a conservação do ambiente, viabilizar o convívio e comércio de produções entre as comunidades ribeirinhas, facilitar o acesso a saúde e educação dos povos indígenas e manter a identidade da população e da região.

Neste artigo mostraremos a ideia, viabilização, benefícios, dificuldades para a construção e inicialização do projeto. O desenho e planejamento dos barcos. A sustentabilidade deste negócio social e como o marketing é inserido na divulgação e arrecadação de fundos.

Abstract:

The environment is threatened negligently by governments, companies and society. Avoiding this behavior of getting worst what the environment is facing and make the society realize that need to live in harmonious way, it's one of the big challenges nowadays.

In this perspective, the Kara Solar project develops its actions with a mission of building a fluvial transportation using solar energy, in Amazônia region, to give support to local conditions and needs of the Achuar, indigenous population. The case presents an independent transportation to the community that is economically viable and eco-friendly with a goal to eliminate the use of oil in canoes, because this practice pollutes the rivers. This project wants to improve the conservation of the environment and to enable the sociability and commerce of the riverside communities, making easier the access to health and education of indigenous people, maintaining the identity of the population and the region.

In this article we present the idea, viabilization, benefits and difficulties to initialize this project, as well as the drawing and planning process of the boats, the sustainability of this social business and how Marketing is important to disclosure and raise funds.

1. Introdução

Kara Solar é um sistema de transporte solar fluvial na Amazônia que vem sendo desenvolvido, desde 2012, por uma equipe especializada de engenheiros, designers, empreendedores e pelos líderes do povo Achuar no Equador. É um projeto da Associação Latino Americana para o Desenvolvimento Alternativo (ALDEA) em parceria com a Nacionalidade Achuar do Equador (NAE), uma das treze identidades indígenas que habitam o Equador.

Na língua do povo Achuar, Kara significa “sonho que se realiza”. Segundo a lenda, seus ancestrais haviam sonhado com um barco de fogo que atravessava seus rios e no momento que lhes foram apresentando a possibilidade do fazer uma embarcação que necessitasse apenas da luz solar, eles entenderam que estava ocorrendo a materialização de um sonho lendário (ver figura1).

Figura 1. Ecrã da página web oficial Kara Solar



Fonte: [<http://www.karasolar.com>], à data de 18/10/2018]

Desta forma esse projeto surgiu em resposta aos desafios identificados localmente, visto que canoas movidas a gás e a diesel já são comuns na região, mas não atendem às necessidades da comunidade, uma vez que os combustíveis são extremamente caros por serem levados até lá por via aérea, o que faz com que seu preço seja o equivalente a aproximadamente cinco vezes o cobrado em Quito, capital do Equador. Além disso, poluem as águas e acabam por afastar os animais dos quais eles dependem para sobreviver.

Por meio da união de tecnologias modernas e de conhecimentos dos antepassados indígenas, a comunidade já pode lançar mão de embarcações que contam com uma engenharia singular, pois combinam o design ancestral dos índios com a tecnologia dos painéis solares. Além do mais, os barcos não dependem de estação de carregamento, pois o painel solar lhe proporciona autonomia mesmo durante à noite, quando as baterias podem operar as canoas entre três e seis horas, variando de acordo com a potência do motor. Além dos benefícios ecológicos e econômicos, o Kara Solar também visa melhorar as condições da educação, saúde e nutrição dos povos indígenas, por meio da oferta de transporte regular e barato. O barco facilita a mobilidade para os centros de saúde na área, uma vez que nem todas as comunidades os têm, e para além disso, há a possibilidade de promover o intercâmbio de frutas, vegetais e animais entre os locais, permitindo a diversificação da dieta de uma população que encontra dificuldade para acessar produtos de outras regiões.

2. Desenvolvimento do caso

2.1. Histórico

A história deste projeto começa em 2007, quando o norte americano Oliver Utner esteve pela primeira vez no Equador e visitou o território Achuar, presenciando uma cerimônia do povo local. Conforme seu relato (Utner, 2014), ele se viu diante de uma comunidade que acreditava na prosperidade e existência harmoniosa do homem com a natureza. Sua experiência na floresta foi tão impactante que ele, alguns meses depois, trabalhou como voluntário na região.

Oliver ainda teve a oportunidade de viver por dois meses em uma das comunidades Achuar em 2009, tomando mais contato com sua cultura, estilo de vida e valores. Dois anos depois, lá estava ele novamente, desta vez trabalhando em colaboração com os líderes da região. Foi quando surgiu a ideia da criação do barco movido por eletricidade gerada por meio de energia solar – o primeiro passo concreto para o sonho (Kara) se tornar realidade.

Foi criada a Asociacion Latinoamericana para el Desarrollo Alternativo (ALDEA), uma organização sem fins lucrativos, com sede na cidade de Quito, Equador, América do Sul, com o objetivo e compromisso de apoiar a construção de uma sociedade inclusiva, equitativa e sustentável. A ALDEA trabalhou em parceria com a Nacionalidad Achuar del Ecuador (NAE), também uma entidade autônoma, sem fins lucrativos, formada por 14 associações locais, e fundada para fortalecer a identidade, a linguagem, os costumes, a visão de mundo e as leis dos povos indígenas Achuar no Equador. Juntas, ALDEA e NAE, desenvolveram o Kara Solar.

O território Achuar está localizado em uma floresta tropical úmida e, por possuir grande riqueza em termos de fauna e flora, está entre os lugares mais biodiversos do mundo (Dangles & Nowicki, 2010). É uma das partes mais remotas e protegidas do noroeste da bacia amazônica, entre o Equador e o Peru, ocupando uma área de cerca de 800.000 hectares. Visto que sua maior parte é coberta por floresta intocada, ainda não afetada pela extração de madeira, mineração, agricultura industrial ou até pela poluição advinda do petróleo.

Até a década de 1960 o povo Achuar desconhecia o conceito de Mundo Ocidental, foi somente após a chegada de alguns missionários, que promoveram o catolicismo e a conscientização dos Achuar sobre outras formas de desenvolvimento.

No início da década de 1990, quando as pressões externas aumentaram e os Achuar tomaram a decisão de organizarem-se politicamente, constituindo a Nacionalidad Achuar do Equador (NAE). Foi desde então que eles decidiram manter suas terras livres do desenvolvimento de recursos naturais como a exploração de madeira, mineração e petróleo em vez disso preferiram focar na defesa da integridade territorial e planejar seu desenvolvimento. Neste sentido, o sistema de transporte criado pela Kara Solar é uma visão de futuro para o povo Achuar.

Após estudos técnicos e econômico-financeiros, em 2014, o projeto foi a concurso, e entre 282 propostas apresentadas por 26 países, foi aprovado no V Concurso de Innovación Energética, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Como um dos seis projetos ganhadores recebeu, já em 2015, o investimento de US\$ 100.000,00, além de apoio técnico para seu desenvolvimento comercial, a fim de se transformar a ideia em um negócio operacional e financeiramente viável (BID, 2015).

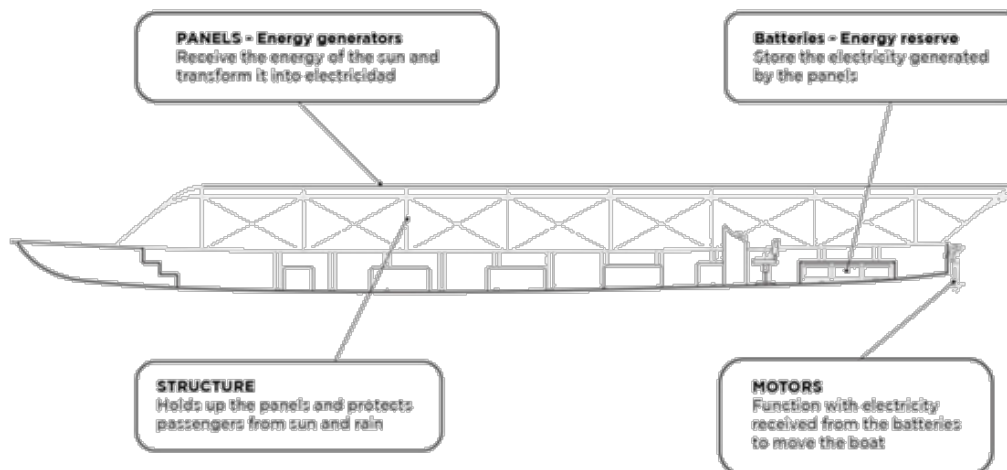
O protótipo da embarcação teve início a partir de um estudo de navegabilidade realizado em mais de 150 km de rios no território Achuar. Tal estudo teve como objetivo medir a profundidade, largura, curvatura e inclinação do rio, além da velocidade atual e mapear os obstáculos como bancos de areia e árvores caídas.

Após diversos estudos, os engenheiros que trabalhavam neste caso concluíram que o melhor projeto de casco para aquela região era a tradicional canoa da Amazônia e que, para este tipo de embarcação os painéis solares eram capazes de gerar energia suficiente sem a necessidade das estações de recarga terrestres.

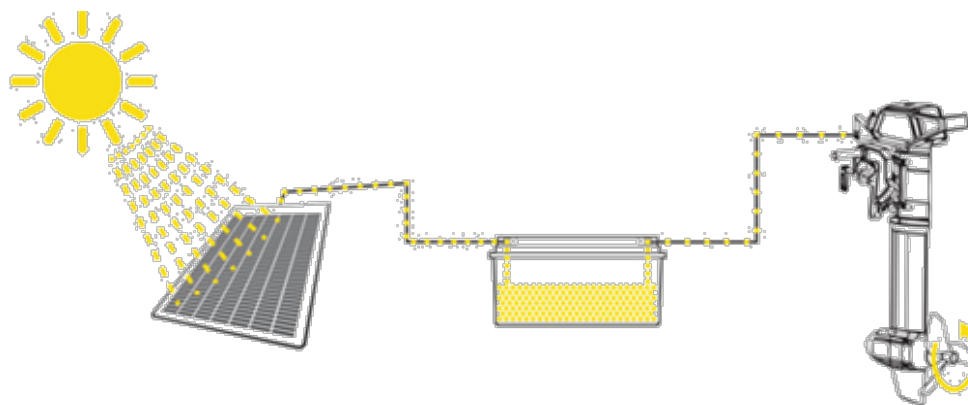
A embarcação desenvolvida conta com 32 painéis solares instalados no teto de uma canoa de 16 metros de comprimento e 2 de largura que transforma a luz solar em eletricidade. Esta eletricidade é armazenada em baterias de chumbo-ácido a bordo. As baterias são conectadas a dois motores elétricos que são acionados por um volante na consola do motorista (ver figuras 2 e 3).

Atualmente a rede de transporte movida a energia solar conecta nove de suas comunidades ao longo dos 67 km do rio Pastaza, que faz fronteira entre o Equador e o Peru (ver figura 4).

Para ampliar a abrangência das aldeias beneficiadas com o projeto e o número de pessoas transportadas, em julho de 2018 foi entregue a segunda embarcação (figura 5), fruto de um “enorme esforço colaborativo entre a equipe Kara Solar e os membros das comunidades Achuar, a partir das lições aprendidas com a nossa primeira embarcação” (<http://www.karasolar.com/news/kara-solar-deliveries-second-solar-boat-achuar-community/>) conforme declarou Utner. Esta segunda fase do projeto também contou com aporte financeiro do BID e apoio de outras organizações internacionais.

Figura 2. Estrutura do Barco

Fonte: <http://www.karasolar.com>, à data de 18/10/2018

Figura 3. Funcionamento do Barco

Fonte: <http://www.karasolar.com>, à data de 18/10/2018

Figura 4. Área abrangida pelo transporte

Fonte: <http://www.karasolar.com>, à data de 18/10/2018

Figura 5. A segunda embarcação, no dia de sua entrega à comunidade Achuar



Fonte: <http://www.karasolar.com>, à data de 18/11/2018

2.2. Sustentabilidade do negócio

Em 1994, o sociólogo britânico John Elkington apresentou o conceito de “triple bottom line” como um novo modo de se avaliar a sustentabilidade de uma companhia. Naquele momento e de alguma forma ainda hoje, a referência mais importante de avaliação da performance e saúde de uma organização é a “linha de baixo” (bottom line) de seu balanço financeiro, que permite observar se em determinado período aquele negócio gerou lucro ou prejuízo financeiro. Para Elkington, não basta mais a empresa ser financeiramente saudável para ser considerada sustentável, é preciso também observar e medir em que nível ela contribui para a qualidade do meio ambiente e para o capital social. O resultado deve passar então a ser visto de forma integrada, sob a perspectiva desses três pilares ou três “linhas de baixo”. Atualmente, o triple bottom line é recorrentemente citado e utilizado como critério de avaliação de organizações (Alledi Filho, 2014).

O mesmo conceito pode ser estendido para negócios sociais, como o Kara Solar, “um esforço colaborativo que combina o conhecimento indígena à moderna tecnologia na busca de soluções efetivamente sustentáveis para o nosso lar comum, o planeta Terra” (<http://www.karasolar.com/news/kara-solar-deliveries-second-solar-boat-achuar-community/>).

Essa mesma preocupação de sustentabilidade econômica, social e ambiental é refletida pelo BID, ao promover o concurso IDEAS. A convocatória de trabalhos para a edição de 2014, onde o Kara Solar foi um dos projetos vencedores, procurava instituições que apresentassem propostas de soluções inovadoras para problemas energéticos, onde se contemplasse o benefício à comunidade e ao território onde estivessem instalados, bem como desenvolvimento local por meio da criação de empregos e ainda contribuíssem para a redução da emissão de gases de efeito estufa. Enquanto os aspectos ambiental e social são contemplados na chamada de trabalho, o financiamento e mentoria oferecidos aos ganhadores vinha a contribuir para o terceiro aspecto (financeiro) da sustentabilidade de negócios.

É inegável o impacto positivo na região e no meio ambiente onde os barcos circulam. Eles não jogam mais resíduos de combustível nos rios e não geram gases poluidores, que promovem o aquecimento global. Além disso, são mais silenciosos, afetando menos a fauna local. Além do efeito positivo da circulação dos barcos, há também a redução de demanda por compra e transporte de combustível fóssil para uso na região, diminuindo também a poluição causada pelos veículos usados para se fazer chegar o combustível até eles.

Também podemos perceber o pilar voltado ao capital social sendo atendido pelo projeto. Os barcos estimulam a circulação de pessoas entre as comunidades, a um custo mais baixo que no modelo de motor a combustão. Esta integração vem fomentando o comércio local da região coberta, mais uma vez reduzindo a demanda por itens vindos de áreas mais distantes. Também as crianças passaram a ter mais facilidade de ir às aulas em outras comunidades, pois nem todas possuem escolas, e os enfermos chegam mais rápido aos hospitais locais.

O que ainda se mostra um desafio é o pilar do equilíbrio financeiro. O projeto ainda depende de investimento de fundos e doações espontâneas de pessoas e empresas que apoiam a iniciativa. Ainda há somente dois barcos em circulação, tendo em vista o acompanhamento que é feito e os ajustes que são

aplicados conforme a experiência de uso demanda ao projeto. Mas sua expansão local e exportação do modelo fica limitada por esse aspecto de custo, dificultando a multiplicação de efeitos positivos observados nos dois pilares anteriores.

2.3. Estratégia de marketing

Organizações sem fins lucrativos, particularmente organizações humanitárias, demonstram a incompreensão do conceito de marketing e principalmente do foco sobre vendas e atividades promocionais (Dolnicar & Lazarevski, 2009). Em todos os âmbitos do marketing se faz necessário uma comunicação bem-sucedida. No trabalho de organizações não governamentais é ainda mais importante o sucesso da comunicação. Pois, a partir dela, que o nome, história, trabalho e pessoas que se mobilizem em prol da causa são disseminados e alcançados. A maior parte das verbas para a realização dos trabalhos propostos também é fruto de doação que é uma consequência de uma divulgação ampla e de qualidade.

Em específico, no caso da Kara Solar, as doações destinadas ao projeto são encaminhadas, em sua maioria, por empresas ou ONGs já existentes e com mais tempo de atuação na área de preservação da vida e ecologia. Essas organizações destinam parte de sua verba para o projeto, a fim de ampliar as benfeitorias na região Amazônica, levando em consideração a dificuldade que é apresentada quando há necessidade de contato com a população da região. Por exemplo, para ter acesso às tribos, os voluntários precisam chegar por meios aéreos ou fluviais. A partir daí que surgiu a ideia de um barco movido à energia captada do sol. Dessa forma, os ribeirinhos não precisariam mais gastar combustíveis fósseis e poluir os rios para realizar simples locomoções com periodicidade diária.

Organizações sem fins lucrativos que implementam orientação de marketing estão focados em seus principais stakeholders, o que, consequentemente, leva a uma melhor compreensão das partes interessadas necessidades e desempenho das organizações (Modi, 2012).

Existem ressalvas quanto ao marketing do projeto Kara Solar aplicado a redes sociais, pois é pouco divulgado nessas ferramentas, que são consideradas de baixo custo e de acesso a massa populacional, que por sua vez, quando se identificam com ideias, tendem a divulgá-las de forma orgânica e contribuir financeiramente ou agregando mão de obra voluntária ampliando o processo de desenvolvimento e criação do produto ou serviço oferecido.

Algumas organizações ainda percebem o marketing como uma atividade "desperdiçadora" e fonte indesejada de despesas, considerando-a desnecessária para a realização de objetivos (Bennett, 2007). A orientação de marketing, bem como suas atividades derivadas, organizações humanitárias sem fins lucrativos exige sua aplicação em favor tanto para beneficiários, como dos doadores, a fim de evitar atividades perdulárias (Sargeant & Woodliff, 2008; Srnka, Grohs & Eckler, 2003).

É lamentável que as pesquisas até à data não tenham considerado a análise de angariação de fundos versus desempenho da organização sem fins lucrativos (Čačija, 2016). Há pouca pesquisa sobre o feedback e a influência geral do controle gerencial na obtenção de sucesso na captação de recursos (Bennett & Savani, 2011; Hsieh, 2010; Dolnicar & Lazarevski, 2009; McGee & Donoghue, 2009; Sargeant & Woodliff, 2007; Bulla e Starr-Glass, 2006; Bennett, 2003).

3. Perguntas para a discussão

Pergunta 1. *Quais os impactos que um projeto com este pode ter na luta global contra a mudança climática?*

O aumento da temperatura global, resultante das emissões de gases do efeito estufa na atmosfera, já começa a provocar alterações no clima trazendo prejuízos sociais, ambientais e econômicos. A gravidade dessas consequências dependerá da capacidade da humanidade de controlar as emissões a partir de medidas de mitigação, tais como a substituição do uso de fontes fósseis de energia por renováveis.

O projeto Kara Solar apresenta grandes vantagens na luta global para a mitigação da mudança climática, uma vez que faz uso de energia limpa e ambientalmente mais correta, que não causa danos ao planeta e está disponível em abundância principalmente em países tropicais. O projeto conta com um sistema de geração de energia solar fotovoltaica, sendo ótima alternativa para substituição dos combustíveis fósseis, pois além dos benefícios proporcionados pela economia do sistema, também ajudar o planeta utilizando um tipo de eletricidade cuja fonte não agride o meio ambiente.

A utilização de energia solar também apresenta vantagens como o fato de ser um recurso inesgotável, podendo suprir as necessidades humanas por muitos séculos; por ser de baixo impacto ambiental; por ter baixo custo de manutenção; consegue alcançar locais remotos, atendendo populações pequenas; não necessita de grandes locais para ser instalado; diminui a emissão de poluentes na atmosfera; gera autonomia energética, não havendo a necessidade de utilizar combustíveis fósseis; protege fauna e flora; diminui riscos ecológicos e reduz a emissão de gás carbônico, diminuindo a temperatura e deixando o ar mais limpo.

Pergunta 2. *Como tem sido tratada a questão de viabilidade financeira do projeto, como possível entrave à sua expansão?*

Há duas componentes principais para composição dos custos dos barcos – aqueles relacionados ao desenvolvimento dos modelos, contemplando estudos de material, formato, aproveitamento da energia etc.; e os relativos à produção e utilização dos barcos desenvolvidos. Por se tratar de um projeto com reconhecido impacto social e ambiental positivo, o projeto tem conseguido obter fundos, como por exemplo do BID, outros investidores ou mesmo apoiadores da ideia, que visam tornar possível cobrir os custos de desenvolvimento e produção dos primeiros modelos.

No que diz respeito aos custos de produção e utilização, a produção de um barco utilizado no projeto custa aproximadamente quatro vezes mais que um equivalente movido à combustão. Considerando-se a economia no seu uso, decorrente da não necessidade de compra de combustível – que na região chega a ser até seis vezes mais caro que nos centros urbanos do Equador – e diferença nos custos de manutenção, o payback desta solução é calculado como sendo conseguido no período entre três a quatro anos. Após este prazo, o uso do barco movido a energia solar se torna mais barato que o movido à combustão. Assim, com a expansão do projeto e a replicação dos barcos para suprir as necessidades das comunidades já atendidas, e ainda de novas comunidades e regiões da Amazônia, deverá ser levada em consideração uma ou mais formas de viabilizar o financiamento da compra dos barcos, permitindo que todos os efeitos positivos de seu uso, tratados ao longo deste texto sejam expandidos.

Pergunta 3. *Qual forma se utilizar o marketing para arrecadar fundos neste tipo de organizações?*

Como o projeto continua em desenvolvimento, dependendo de mais recursos financeiros para se tornar maduro e viável a médio prazo, o aporte financeiro de pessoas individuais e coletivas que abracem a causa continua sendo relevante. Neste aspecto, a divulgação do projeto ocupa um papel importante no que diz respeito a novas fontes de financiamento.

As redes sociais são as ferramentas mais baratas e fáceis de utilizar, atingindo uma esfera imensurável de pessoas. Dessa forma, os projetos conseguem alcançar a maior quantidade possível de internautas que se identifiquem com a causa.

Criar “conexões reais” ainda é a melhor forma de arrecadar fundos para uma causa ou projeto. Apresentar as pessoas beneficiadas, o dia-a-dia da comunidade, as melhorias proporcionadas pelas doações, o que ainda é preciso melhorar, como a doação fez e fará diferença para aquele setor beneficiado. Tudo isso, além de causar comoção, causa satisfação pessoal e transforma a doação em experiência e sentimento. Um envolvimento sentimental pela causa é a principal motivação do engajamento e doações.

4. Conclusões

O projeto Kara Solar, por ainda ser embrionário não se pode afirmar que é uma alternativa definitiva para as estradas na selva, mas por ser econômico e ecológico carrega consigo um grande valor agregado nomeadamente na intenção de substituir motores a gasolina por um transporte limpo, mais barato e de fácil manutenção, que não depende de agentes externos, mas sim dos raios solares.

A ampliação da comunicação é um dos principais fatores a ser melhorado. O projeto evolui a passos lentos, tanto pela demanda de verba para a criação dos barcos, como na captação de voluntários especializados nas matérias necessárias para o desenvolvimento do objeto final.

Portanto, faz-se necessário um planejamento de marketing mais especializado onde é possível massificar a divulgação do projeto a fim de angariar mais doações de pessoas individuais e coletivas, bem como mão de obra voluntária e especializada. Tudo isso com o objetivo único de conseguir alcançar mais populações isoladas, como os Achuar, e assim melhorar o fluxo de deslocamento, comércio e possibilidades dessas comunidades com uma maior preservação da natureza e da cultura da região.

Bibliografia

- Alledi Filho, C. (2004). A Ética da Sustentabilidade. In T. Pereira, G. Oliveira, A. Melo. (Eds.). *Cuidado e Sustentabilidade*. p. 119-133.
- Así es la primera canoa solar del Amazonas. Disponível em https://elpais.com/elpais/2017/06/02/planeta_futuro/1496412527_334830.html Acesso em 24 de outubro de 2018.
- Ask me anything. Disponível em https://www.reddit.com/r/IAmA/comments/6agzzk/im_the_coordinator_of_kara_solar_we_built_the/. Acesso em 19/11/2018.
- Asociación Latinoamericana para el Desarrollo Alternativo (ALDEA). Disponível em <http://www.fundacionaldea.org/inicio/>. Acesso em 18 de outubro de 2018.
- Bennett, R. (2003): Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 8 (1), 12-29.
- Bennett, R. (2007): The use of marketing metrics by British fundraising charities: a survey of current practice, *Journal of Marketing Management*. 23 (9-10), 959-989.
- Bennett, R., & Savani, S. (2011): Sources of new ideas for charity fundraising: An empirical study, *Creativity and Innovation Management*. 20 (2), 121-138.
- Bulla, M., and Starr-Glass, D. (2006): Marketing and non-profit organizations in the Czech Republic. *European Journal of Marketing*, 40 (1-2), 130-144.
- Čačija, L. N. (2016). The Nonprofit Marketing Process and Fundraising Performance of Humanitarian Organizations: Empirical Analysis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21(2), 1-25.
- Carpentier, J. (2014). “O Achuar e ecoturismo: ¿ uma estratégia sustentável para o desenvolvimento autônomo?”, *Boletim de Instituto francês de estudos* [online], 43 (1) | 2014 Postado em 08 de maio de 2014. Disponível em: <http://journals.openedition.org/bifea/4391>; DOI: 10.4000 / bifea.4391. Acesso em 18 de outubro de 2018.
- Dangles, O. & Nowicki, F., (2010). *Natura máxima: Equateur, terre de biodiversité*, 253 p. Marselha: IRD.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009): Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26 (3), 275-291.
- Hsieh, J. (2010): Strategic stakeholder orientation and performance consequences – a case of private nonprofit performing arts in the US. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 13-27.
- Karasolar. Disponível em <http://www.karasolar.com/media/tapiatpia-una-embarcacion-solar-para-comunidades-achuar-de-la-amazonia> Acesso em 20 de outubro de 2018.
- Karasolar. Disponível em <http://www.karasolar.com/news/kara-solar-deliveries-second-solar-boat-achuar-community/>. Acesso em 18 de novembro de 2018.
- McGee, S., & Donoghue, F. (2009): The Conundrum of Fundraising in Nonprofit Organizations: A Story from Ireland. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 21, 367-383.
- Modi, P. (2012): Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity, and performance, *Journal of Strategic Marketing*, 20 (1), 55-67.
- Nacionalid Achar del Ecuador (NAE). Disponível em <https://conaie.org/tag/nacionalidad-achuar-del-ecuador/>. Acesso em 18 de outubro de 2018.
- Sargeant, A., & Woodliff, L. (2007): Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 18 (2), 47-68.
- Sargeant, A., & Woodliff, L. (2008): Individual giving behaviour: A multidisciplinary review, in Sargeant, A., and Wymer, W. (eds.), *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, Routledge, New York.
- Srnka, K. J., Grohs, R., & Eckler, I. (2003): Increasing fundraising efficiency by segmenting donors, *Australasian Marketing Journal*, 11 (1), 70-86.
- Tapiatpia, um barco solar para as comunidades Achuar na Amazônia. Disponível em <https://www.elcomercio.com/tendencias/tapiatpia-embarcacion-solar-comunidades-achuar-amazonia-transporte.html>. Acesso em 18 de outubro de 2018.
- Território Achuar no Equador. Disponível em http://www.territorioindigenaygobernanza.com/necu_11.html. Acesso em 24 de outubro de 2018.

RAFAEL NADAL, ¿ALTRUISMO O MARKETING?

Pablo Gutiérrez Rodríguez (*Universidad de León, España*)

María del Carmen Hidalgo Alcázar (*Universidad de León, España*)

César Sahelices Pinto (*Universidad de León, España*)

Ana Fernández Fernández

Andrea Blanco García

Marta Rodríguez Amigo

Resumen:

Las empresas españolas, Rafa Nadal Sports Centre y Rafa Nadal Academy, pertenecientes al tenista y dedicadas a la enseñanza deportiva de alto rendimiento en Sant Llorent (Mallorca), abrieron sus puertas a todos los afectados que necesitasen alojamiento durante las inundaciones sufridas este último año, realizando así una acción de responsabilidad social.

Esto no era más que una acción altruista con la intención de ayudar a las personas afectadas de su localidad vecina, pero debido a la repercusión en medios, se ha convertido en una acción de marketing a nivel mundial.

Abstract:

Spanish companies Rafa Nadal Sports Centre and Rafa Nadal Academy, which belong to the famous tennis player and are focused on high-performance sports education, opened its doors to all the people affected by this past year floods, doing an involuntary Corporate Social Responsibility action.

It was just an altruist activity aimed to help the neighbourhood, but due to its high media impact, it has become an international marketing action.

1. Introducción

Rafael Nadal Parera es un tenista nacido en Mallorca, interesado desde pequeño en este deporte. A lo largo de toda su trayectoria deportiva ha logrado múltiples títulos a nivel mundial, convirtiéndose así en el número uno.

En 2016 puso en marcha su academia con el objetivo de enseñar a jóvenes tenistas todo lo aprendido a lo largo de su carrera.

Ambas empresas, Rafa Nadal Sports Centre y Rafa Nadal Academy, son centros deportivos que integran diversas actividades, primando el tenis dónde se promueve tanto la formación académica como personal, buscando maximizar el potencial de cada jugador [página web].

La primera de ellas es un lugar donde poder disfrutar tanto del deporte como de diversas actividades relacionadas con el mismo, además de poder pernoctar allí, destacando:

- Fitness Centre: el complejo deportivo cuenta con un gimnasio con las últimas tecnologías, entrenamientos personalizados, piscina, clases dirigidas, etc.
- Spa&Wellnes: en los que recuperarte de todos los entrenamientos previamente realizados o simplemente relajarse.

En cuanto a la otra empresa, es una academia de tenis de referencia a nivel mundial, con infraestructuras e instalaciones adaptadas a los nuevos tiempos. El prestigio está basado en la metodología empleada con sus alumnos la cual motiva y maximiza las fortalezas de cada uno de ellos consiguiendo siempre combinar dicha actividad con la excelencia académica. El objetivo final del trabajo dentro de la academia es desarrollar todas las capacidades tanto a nivel físico como mental transmitiendo valores como humildad, respeto, esfuerzo, disciplina y compromiso.

2. Desarrollo del caso

La responsabilidad social corporativa (RSC) consiste en la contribución voluntaria y activa por parte de la empresa para poder conseguir la mejora del entorno en ámbitos económicos, medioambientales y sociales, de tal manera que consiga una mejor situación competitiva y un mayor valor añadido, mejorando la imagen de marca fidelizando a sus clientes.

Podemos afirmar que las empresas del deportista Rafael Nada ubicadas en Manacor (Mallorca, Islas Baleares), son socialmente responsables, porque como ya hemos visto, abrieron sus puertas durante las inundaciones para acoger a los afectados y facilitándoles todo lo necesario durante la recuperación de la zona, declarada catastrófica.

Vamos a comenzar explicando cómo se llevó a cabo dicha actuación, y si, a pesar de no querer adquirir protagonismo pasando desapercibido ha tenido resultados positivos para el tenista y sus empresas al haber tenido publicidad en las noticias de todo el país.

El 9 de octubre de 2018, encendías la televisión o te conectabas a cualquier red social y veías como todo el país estaba pendiente de la catástrofe medioambiental de Sant Llorenç. Según pasaban las horas el número de fallecidos aumentaba y cada vez había más desaparecidos, entre ellos, familias cuyo final era el peor de todos los posibles.

Muchos personajes públicos se acercaban hasta la isla (Presidente del Gobierno, Rey de España, etc...) para poder ver en persona lo que allí estaba sucediendo, aunque pocas personas, prestaron su ayuda o al menos la iniciativa de hacerlo.

De repente, en redes sociales empezábamos a ver fotos de Rafa con botas de agua y escoba o pala en la mano con el único fin de ayudar evitando a toda costa cualquier medio de comunicación y que se le juzgara como al resto de personas conocidas. En todo momento negó entrevistas y no quiso ser el centro de atención, pero debido a su reconocimiento mundial fue inevitable que dicho hecho fuera conocido a nivel mundial en periódicos.

Rafa publicó en Twitter la apertura de sus instalaciones (Rafa Nadal Academy y Sports Centre) para todos los damnificados por las inundaciones, lo cual generó muchas críticas, tanto positivas como negativas. Además, convocó un partido benéfico para recaudar fondos para la recuperación de la zona lo

más rápido posible para que todo el mundo pudiera regresar a sus casas cuanto antes y en otros casos, facilitar la búsqueda de desaparecidos.

A partir de aquí, realizaremos un análisis centrándonos en si fue realmente un acto altruista como él dice, y si tuvo una repercusión positiva para él y sus empresas. También analizaremos las opiniones al respecto de algunos de los afectados del municipio.

Figura 1. Imágenes de la página de Google y Twitter de la Rafael Nadal



Repercusiones sociales del proyecto:

A) Continúa la limpia imagen del deportista:

El hecho de que la intención de Rafa fuera no salir en ningún medio de comunicación da a entender que su único objetivo era la labor social de ayudar a los afectados. En todo momento, negó entrevistas con cualquier periodista y continuó trabajando. Debido a su imagen tan reconocida mundialmente, fue inevitable que en poco tiempo sus fotos y videos ayudando en Sant Llorenç se hicieran virales. Los mensajes que recibió el deportista, hacían referencia en su mayoría a la trayectoria de buenos actos que lleva consigo.

B) Se amplía la RSC de la Fundación Rafa Nadal y sus empresas:

La Fundación Rafa Nadal pretende principalmente brindar a niños y niñas en riesgo de exclusión social la oportunidad de hacer que el deporte les posibilite el hecho de sentirse como personas que piensan, reflexionan y actúan por ellas mismas.

Por otra parte, desde el primer minuto en el que ocurrieron las primeras catástrofes en el pueblo, Rafa abrió sus centros deportivos para todas aquellas personas que lo hubieran perdido todo o prácticamente todo, se sintieran arrojados. De una manera u otra, sus empresas realizaron una labor que, sin ellas pretenderlo, incluimos dentro de RSC.

C) Mayor visibilidad a nivel mundial:

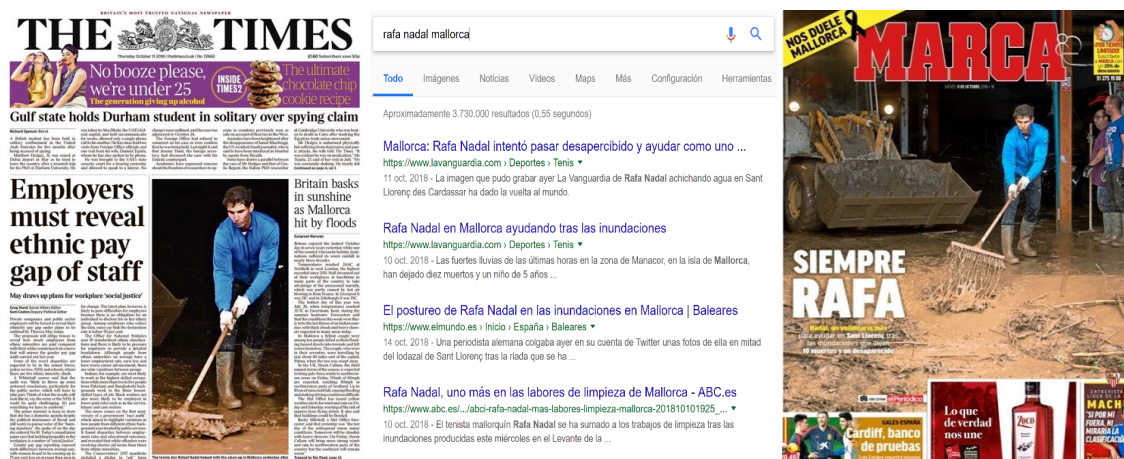
Se consiguió que la imagen de Rafa Nadal se volviese viral en unas pocas horas y llegase a mucha más gente apareciendo en periódicos como El periódico, La Vanguardia, El Mundo, ABC, El País, As, 20 minutos, Hola, en periódicos locales, etc. Además, consiguió una mayor repercusión llegando a ser portada de periódicos reconocidos internacionalmente como el Times.

También, la noticia alcanza otros medios de comunicación como radio y televisión, donde apareció en todos los telediarios y programas informativos, dando a esta imagen una especial relevancia.

Por otro lado, en redes sociales consiguió ser Trending Topic en Twitter debido al gran número de comentarios acerca de su persona, siendo tema de debate.

La imagen del tenista revolucionó los medios y, simplemente con poner su nombre en Google aparecen todas las múltiples noticias comentadas anteriormente.

Figura 2. Pantallas de la páginas Web de The Times, Google y Marca



3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Es un acto de altruismo o sólo se trata de una estrategia de marketing?

La imagen de esta acción altruista generó un gran impacto en los medios tradicionales y online, provocando su difusión masiva en unas pocas horas, hasta el límite de ser portada de periódicos reconocidos internacionalmente como el Times.

Consideramos que en un principio se trataba de una acción sin ánimo de lucro debido a la trayectoria del tenista y sus acciones en la Fundación Rafa Nadal y un partido benéfico para los damnificados, aunque debido a la repercusión en medios terminó convirtiéndose en una acción de marketing que, en su mayoría, favoreció la imagen del deportista. También fue una oportunidad para que la sociedad criticase que dicha acción estaba premeditada y buscaba el objetivo de mejorar tanto su imagen como sus empresas. Y destacamos que no era su objetivo principal, debido a que ni las inundaciones ni sus terribles consecuencias se pueden prever. Por tanto, la decisión de ayudar es instintiva e innata de la propia persona.

Cuestión 2. ¿Cómo ha repercutido esta acción a la imagen de Rafael Nadal?

Como hemos comentado anteriormente, la imagen del deportista limpiando las calles se convirtió en viral, dando la vuelta al mundo y creando en la gente opiniones muy diversas:

- Positivas. Se agradece que Rafa Nadal se haya involucrado en el proceso de limpiar y ayudar a los damnificados, así como a la hora de ofrecer sus instalaciones para dormir. Además, muchos personajes públicos, tanto deportistas como de otros ámbitos, han salido a favor del tenista.
- Negativas. Se opina que todo ha sido premeditado y en busca de protagonismo para conseguir una buena imagen de marca.

Por otro lado, destacar que tanto el propio Rafa Nadal como sus empresas han hecho caso omiso a todo tipo de críticas y se han limitado a ofrecer únicamente su ayuda y sus instalaciones.

Figura 3. Ejemplos de comentarios positivos y negativos a la actuación de Rafa Nadal



Cuestión 3. *¿Cómo ven las personas de la localidad esta acción?*

Tras contactar con diferentes personas que vivieron las inundaciones en primera persona, hemos llegado a una misma conclusión. Todos coinciden en que Rafa actuó desinteresadamente y con el simple propósito de ayudar a sus amigos y vecinos, evitando aparecer en cualquier medio, al igual que el resto de personas que intentaron ayudar a solucionar las inundaciones.

Algunos de los comentarios recibidos son: “Rafa actuó como amigo y vecino. No como estrella del deporte sino como ser humano”, “de hecho recuerdo que la televisión provincial quiso hablar con él unas cuantas veces y él dijo que no quería hablar que lo importante era ayudar”, “al ver de primera mano la situación, decidió abrir las puertas de sus instalaciones”, “Yo nunca he puesto en duda su compromiso con los damnificados de Sant Llorenç”.

Finalmente, es importante, según las personas afectadas, conocer que la repercusión de dicha imagen impactó a nivel global y provocó que muchas personas empatizaran con la localidad y ayudasen tanto física como monetariamente.

Cuestión 4. *El éxito inesperado, ¿es sólo una consecuencia del marketing o también sucede en otras ciencias?*

El éxito obtenido inesperadamente por el tenista no es un caso aislado, muchos descubrimientos históricos han surgido de la misma forma. Algunos ejemplos son:

La penicilina surgió cuando Alexander Fleming, científico escocés disponía de una placa de Petri en la cual creció un hongo debido al entorno contaminado en el que esta se encontraba. Más tarde, concluyó que en dicha placa no se mostraba ningún resto de bacterias, por lo que dicho hongo anulase el crecimiento de la bacteria. Así surgió uno de los medicamentos más utilizados en la actualidad.

Otro caso llamativo es el descubrimiento del microondas, el ingeniero Percy Spencer estaba probando el funcionamiento de un nuevo tubo cuando descubrió que la chocolatina que tenía en su bolsillo se derritió. De esta forma, colocó dicho tubo cerca de otros alimentos, observando que estos se cocinaban de forma rápida.

Con estas afirmaciones, queremos reforzar la teoría de que las acciones sucedidas al azar pueden tener mayor éxito que aquellas buscadas. Este fenómeno se conoce como serendipia.

4. Conclusiones

Siempre, aunque tu intención sea ayudar, vas a recibir críticas. Lo mejor es actuar en consecuencia a tus sentimientos sin importar lo que los demás digan de ti. Así actuó el tenista, olvidando los comentarios que se hacían de su persona y preocupándose únicamente por ayudar.

En la actualidad, la sociedad no piensa que una acción con tanta repercusión sea altruista, ya que buscan otro punto de vista y hablan de estrategia de marketing, a pesar de que Rafa no necesitase mejorar su imagen. Gracias a los comentarios de las personas que vivieron la situación de primera mano, hemos comprobado que no es como algunos dicen, sino un gesto de buena fe.

La responsabilidad social en las empresas, actualmente, se ha convertido en un requisito indispensable, por lo que la mayoría de ellas lo tienen como un negocio y no como un beneficio global con la finalidad de generar acciones positivas, lo que hace que pierdan credibilidad.

Después de toda la investigación realizada, al contactar con la empresa de Rafa Nadal, se corroboraron las conclusiones de que no fue un acto premeditado y, por tanto, no fue una campaña de marketing.

Por lo tanto, lo que fue un gesto altruista en un primer momento, acabó convirtiéndose en una campaña de marketing de gran éxito para el deportista, sin inversión ni premeditación ninguna.

Bibliografía

El Diestro. (2018). Podemitas, separatistas y amebas en general, critican a Rafa Nadal por ayudar a las víctimas de las inundaciones de Mallorca - El Diestro. [online]. Available at: <https://www.eldiestro.es/2018/10/podemitas-separatistas-y-amebas-en-general-critican-a-rafa-nadal-por-ayudar-a-las-victimas-de-las-inundaciones-de-mallorca/>. [Accessed 15 Nov. 2018].

- Rafanadalacademy.com. (2018). La academia de tenis de Rafa Nadal | Rafa Nadal Academy by Movistar. [online]. Available at: <https://www.rafanadalacademy.com/>. [Accessed 15 Nov. 2018].
- Revistaelbalon.com. (2018). Las lamentables críticas a Rafa Nadal por ayudar en las inundaciones de Mallorca: “Hace campaña de marketing con un desastre natural” – Revista El Balón. [online]. Available at: <http://revistaelbalon.com/2018/10/11/rafa-nadal-criticas-twitter-postureo/>. [Accessed 15 Nov. 2018].

RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL DE UNILEVER: CREACIÓN DE LA ALIANZA “THE MARINE STEWARDSHIP COUNCIL”

María Jesús Barroso Méndez (*Universidad de Extremadura, España*)

Belén García López

María Pache Durán (*Universidad de Extremadura, España*)

Resumen:

Unilever es una empresa internacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías de productos de consumo alimenticios y de limpieza. Desde sus orígenes, la empresa ha destacado por su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), siendo especialmente reconocida en la sociedad por su labor en la protección del medio ambiente.

A raíz de ello, a lo largo de este caso práctico, llevaremos a cabo un análisis detallado de su política de RSC medioambiental, centrándonos principalmente, en la alianza que, en 1997, estableció con World Wildlife Fund (WWF) para crear “The Marine Stewardship Council”, una organización mundial independiente sin ánimo de lucro que tuvo como objetivo el establecimiento de un estándar para la pesca sostenible, y la gestión de un programa de certificación y ecoetiquetado para la pesca salvaje.

Abstract:

Unilever is a multinational company founded in 1930 by the merger of several food and cleaning product companies. From its origins, Unilever stood out for its policy of Corporate Social Responsibility (CSR), in particular for its environmental responsibility.

In this sense, in this case study, we will carry out a detailed analysis of its environmental CSR policy, by focusing mainly on the alliance that, in 1997, this company established with the World Wildlife Fund (WWF) to create “The Marine Stewardship Council”, an independent non-profit organization aimed at establishing a standard for sustainable fishing, and a certification and eco-labeling program for wild fisheries.

1. Introducción

Unilever es una empresa multinacional que nace en 1930 como la unión de varias compañías angloholandesas de productos de consumo alimenticios y de limpieza: la compañía holandesa de margarina Margarine Unie y el fabricante inglés de jabón Lever Brothers. En este sentido, Unilever se encuentra dividida esencialmente en dos grandes grupos empresariales: por una parte, nos encontramos con un grupo encargado de los productos de alimentación (Unilever bestfoods) y, por otra, un grupo empleado en la comercialización de detergentes y productos de limpieza así como de productos de cuidado e higiene personal (Home & Personal Care). Dentro de ambos grupos, Unilever comercializa más de un millar de marcas, entre ellas podemos destacar Axe, Ballerina, Dove, Flora, Frigo, Hellmann's, Ligeresa, Mimosín, Pond's, Skip, Timotei, Tulipán y Knorr.

Actualmente esta gran empresa multinacional tiene sedes en Londres y Rotterdam, es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo, convirtiéndose en la tercera empresa más grande de productos de consumo, con más de 400 marcas en su portafolio, y con ventas que alcanzan 50 mil millones de dólares anuales. Cuenta con alrededor de 280.000 empleados en todo el mundo.

Figura 1. Logotipo de Unilever



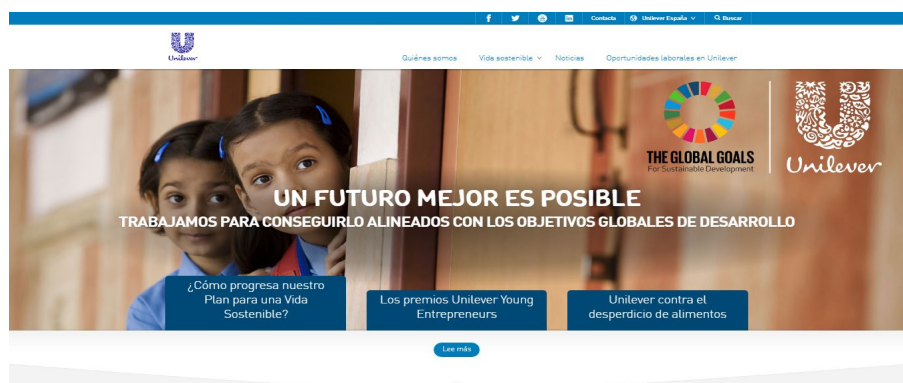
Fuente: [<https://www.unilever.es>], a fecha 10/10/2018

En Unilever, el concepto de Responsabilidad Social Corporativa forma parte de su filosofía. Dentro de su política socialmente responsable, los principales objetivos que persigue son: reducir el impacto ambiental y aumentar el impacto social positivo. Es por ello que la empresa tiene un continuo compromiso con el medio ambiente y trata de minimizar el impacto ambiental maximizando a la vez los beneficios a las comunidades a las cuales sirve. Este hecho se conoce como “Ecoeficiencia”.

Para ir más allá de lo que pueden alcanzar con sus operaciones y proveedores, intensifican su compromiso para trabajar en estos problemas con gobiernos, Organizaciones no Lucrativas (ONL) y otras asociaciones del sector. Entre los múltiples ejemplos de alianzas que han establecido con el tercer sector, podemos destacar, por su impacto a nivel global, el proceso de asociación que estableció en 1997 con la ONL “World Wildlife Found (WWF)”, una de las mayores organizaciones de conservación de la naturaleza, dirigido a la creación de una ecoetiqueta sostenible que ayudará a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de los stocks de marisco global y a la integridad del ecosistema marino.

En el próximo punto, analizaremos en detalle esta alianza, examinando aspectos como su objetivo, y los principales beneficios y riesgos que se derivan de su creación para sus socios y la sociedad en general.

Figura 2. Pantalla de inicio de la página web oficial de Unilever®



Fuente: [<https://www.unilever.es>], a fecha 10/10/2018

2. Desarrollo del caso

Siguiendo a Reast, et al., (2010, p. 198), el concepto de alianza social puede ser conceptualizado como “una colaboración continua y deliberada entre socios de dos o más sectores con el fin de abordar cuestiones económicas y sociales mutuamente importantes”. Existen diferentes tipos de alianzas sociales, en función de sus miembros participantes: asociaciones público-privadas, (entre el sector privado y el sector público); y asociaciones privadas-no lucrativas, (entre el sector privado y el sector no lucrativo) y asociaciones tripartitas (entre el sector privado, el sector público y el sector no lucrativo) (Seitanidi y Crane, 2009).

A continuación, introduciremos de forma general y breve, una explicación sobre los diferentes tipos de asociación nombradas:

1. Asociaciones público-privadas (APP). En su modalidad de empresa conjunta entre los sectores público y privado, una APP es una empresa con ciertas obligaciones del sector público definidas en sus documentos institucionales o en contratos con el sector público. La redacción de un contrato APP entre un cliente del sector público y un contratista privado, por un lado, obliga al sector público a fijar sus necesidades de servicios a largo plazo y, por otro lado, respalda que el sector privado no va a poner en riesgo su capital para cumplir la prestación de estos servicios (a menos que esté satisfecho con el rendimiento continuo a largo plazo de la APP). Por lo tanto, las APP pueden ser un antídoto eficaz contra la tentación de obtener ganancias a corto plazo tanto en el sector público como en el privado. Asimismo, mencionar, que las APP bien estructuradas e implementadas brindan la posibilidad de lograr una mayor eficiencia en la construcción de activos de infraestructura y la prestación de los servicios conexos y, por lo tanto, también reducen los costes del Estado cuando ofrece dichos servicios (Akltohy, et al., 2007).

2. Asociaciones tripartitas (sector privado-sector público y sector no lucrativo). Este tipo de asociaciones son creadas para tratar de abordar problemas sociales muy complejos. Proporcionan una nueva oportunidad para trabajar mejor en este tipo de desafíos, por ejemplo, en la reducción de la pobreza en países en desarrollo, gracias a su habilidad para reconocer las cualidades y competencias de cada sector, y encontrar otras formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas por el bien común. Cada sector tiene distintas competencias, aspiraciones y modos de operar, por lo que este tipo de asociación proporciona, entre otros aspectos, enfoques innovadores, mecanismos para que cada sector comparta sus propias habilidades, accesos a más recursos aprovechando los conocimientos, distintos recursos técnicos, humanos, físicos y económicos, nuevas y más dinámicas redes de trabajo y un mayor entendimiento del valor, principios, y las cualidades de cada sector (Tennyson, 2003).

3. Asociaciones privadas-no lucrativas: Se trata de asociaciones entre el sector privado y el sector no lucrativo dirigidas a abordar cuestiones sociales de interés común, aprovechando los recursos de cada socio, así como los puntos fuertes de cada uno de ellos.

Una vez que hemos presentado los diferentes tipos de alianzas sociales, en el siguiente punto, basaremos nuestro estudio en los procesos de asociación entre empresas y el sector no lucrativo, concretamente entre Unilever y WWF.

2.1. Asociación entre Unilever y WWF: The Marine Stewardship Council

Unilever y WWF, con el fin de lograr un ecosistema más sostenible, crearon en 1997, The Marine Stewardship Council (MSC) (ver figura 3).

Figura 3. Creación Marine Stewardship Council



Fuente: www.unilever.es; www.wwf.es, a fecha 10/10/2018

Los pasos claves del proceso de establecimiento de MSC fueron los siguientes (Rafols y Brander, 2005):

1. En 1995, Unilever y WWF comienzan diferentes discusiones sobre la industria pesquera sostenible.
2. En 1996, se produce la intención de establecer el MSC, con un objetivo común de sostenibilidad e integridad del ecosistema marino.
3. En 1997, se produce la fundación de MSC.
4. En 1998, el MSC se convierte en una organización no lucrativa independiente.

El MSC se estableció como una organización independiente de sus fundadores en junio de 1998, y ahora recibe financiación de un número de organizaciones caritativas, patrocinadores corporativos, y agencias de desarrollo. El establecimiento de la independencia de sus fundadores ha sido un paso importante para el MSC en el adelantamiento de la aceptación de los competidores de Unilever y de las organizaciones de industria de pesca que estuvieron opuestas al WWF (Rafols y Brander, 2005).

Por lo tanto, a día de hoy, MSC es una organización no gubernamental, cuyo modelo de organización operacional ha acentuado sus capacidades en el campo de etiquetaje sostenible y certificación. Esta organización utiliza un programa azul de certificación de etiquetas y pesquerías para contribuir a la salud de los océanos del mundo.

Para comprender el concepto de “actuaciones de etiquetaje sostenible y certificación”, es necesario comprender la función de este “etiquetaje sostenible”, conocido como ecoetiquetas. “Las ecoetiquetas son sellos de aprobación que se les pone a aquellos productos que causan sobre el medio ambiente un impacto menor que el de los productos competitivos similares. La función básica de la información de la etiqueta en el lugar de venta es vincular al producto pesquero con su proceso productivo” (Deere 1999, p. 5). Las iniciativas del ecoetiquetado tienen como principal objetivo la promoción del ordenamiento pesquero sostenible, e interesar al consumidor por la compra de los productos. Por lo tanto, la ecoetiqueta determina el impacto ambiental de un producto “de principio a fin”, esto quiere decir que los productos que cuenten con el ecoetiquetado están libres de malas actuaciones contra el medio ambiente durante todo su proceso productivo hasta que son puestos en venta, o sea, son completamente sostenibles (Deere, 1999).

El MSC cuenta con un amplio juego de principios y criterios para la certificación de la industria pesquera sostenible, que fueron desarrollados por un proceso de consulta internacional y están basados en el Código de conducta FAO (Código de conducta para la pesca sostenible). Estos principios reflejan su definición de industria pesquera sostenible marítima, y forman la base para los criterios detallados, que son usados para evaluar si una piscifactoría puede ser certificada. Los tres principios son:

1. Una piscifactoría debe ser orientada a no provocar la sobrepesca o agotamiento de las poblaciones explotadas y, para aquellas poblaciones que en las que ya existe agotamiento; debe ser enfocada a su recuperación.
2. Las operaciones de pesca deberían tener en cuenta el mantenimiento de la estructura, la productividad, la función, y la diversidad del ecosistema (incluyendo el hábitat) sobre cual el piscifactoría depende.
3. La piscifactoría está sujeta a un sistema de dirección eficaz que respeta leyes y normas locales, nacionales, e intencionales, e incorpora los marcos institucionales y operacionales que requieren el empleo del recurso de ser responsables y sostenibles.

Por lo tanto, la credibilidad de estos principios, se basa en que siguen puntos de referencia internacionales y profesionales para promover procesos robustos que apoyan sus valores de independencia, transparencia, imparcialidad y consulta a las partes interesadas (Rafols y Brander, 2005). Además, también ofrecen el único programa de ámbito mundial de certificación y eco-etiquetado para la pesca sostenible, que es coherente con las siguientes normas internacionales (www.msc.org):

- El Código de Conducta para la Pesca Responsable (UN FAO).
- Las directrices para el ecoetiquetado de pescado y productos pesqueros de la pesca de captura marina (UN FAO).
- El código para las buenas prácticas para establecer estándares sociales y medioambientales (ISEAL).
- Organización Mundial de Comercio, Barreras Técnicas para Acuerdos Comerciales.

2.2. Beneficios de la alianza entre Unilever y WWF

Unilever y WWF estaban profundamente preocupadas por la productividad y la salud futura de los océanos y por la sostenibilidad de los recursos alimentarios marinos, lo cual motivó su unión, creando de esta forma MSC, con el objetivo de convertirse en un programa de ecoetiquetado que reconociera y premiara las actividades pesqueras responsables y sostenibles, y que facultara a los consumidores para, mediante el uso de la etiqueta, poder realizar la mejor elección ambiental.

Por lo tanto, tras el logro de la creación del MSC, vamos a destacar los beneficios más importantes de esta alianza:

1. En primer lugar, es importante destacar los beneficios que obtienen las organizaciones creadoras del MSC. Por parte de la empresa, Unilever, puede apreciarse una reducción de críticas, así como una mejora de su imagen. A su vez, gracias a la creación del MSC, obtienen el aseguramiento del suministro de marisco, y un aumento de la venta de pescado; Por parte de WWF, esta alianza le permitió la puesta en práctica de una iniciativa de gran magnitud y el cumplimiento de su misión (protección de la naturaleza), además de una mayor influencia en el sector pesquero con el fin de cambiar sus prácticas de gestión.
2. En segundo lugar, mencionar, que la ecoetiqueta es una herramienta de marketing para las organizaciones adheridas, de forma que éstas pueden diferenciar sus productos de los de la competencia. De este modo, el producto tendrá un atributo o valor añadido más que le permita diferenciarse del resto, obteniendo así un margen de beneficio superior por sus productos que el de las otras empresas que no cuenten con esta "herramienta de marketing" (Chamorro y Bañegil, 2003). Por esta razón, el MSC ha conseguido que muchas empresas minoristas hayan situado la sostenibilidad de los alimentos marinos abastecidos por el MSC en el corazón de sus estrategias de abastecimiento, adquiriendo con ello, que el valor de mercado para los productos del mar sostenibles con certificación MSC está por encima de 1500 millones de dólares.
3. Finalmente, resaltar que, gracias a la creación de esta alianza, la sociedad puede asegurar el consumo de pescado a lo largo de los años.

2.3. Riesgos de la alianza entre Unilever y WWF

Frente a estas ventajas, esta alianza también supuso diferentes tipos de riesgos, debido a la complejidad del proceso que conlleva la creación del MSC, tanto a nivel técnico como administrativo. Por lo tanto, en cuanto a los riesgos o problemas, destacamos:

1. En primer lugar, como riesgos para las organizaciones creadoras del MSC, podemos destacar los siguientes:
 - Por un lado, en el caso de que la alianza hubiera fracasado, ambas organizaciones se hubieran enfrentado a riesgos legales como sanciones o pérdida de prestigio.
 - Por otro lado, si MSC no hubiera funcionado como cabría esperar, ambas organizaciones podrían haber perdido los recursos invertidos en la asociación: dinero, tiempo, voluntarios, etc.
2. En segundo lugar, podemos citar, la pérdida de la credibilidad y fiabilidad de la ecoetiqueta a lo largo del tiempo.
3. Finalmente, podemos resaltar, el riesgo de la elección de pesquerías en las que sus prácticas pesqueras sean destructivas, utilizando venenos o explosivos para ello. En este sentido, MSC tiene que asegurar la selección de dicha pesquería para la certificación, y las prácticas que considera como prácticas pesqueras destructivas van unidas a la pesca con veneno o pesca con explosivos.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Considera importante la formación de procesos de asociación entre empresas y Organizaciones no Lucrativas?*

Los procesos de asociación entre empresas y Organizaciones no Lucrativas se han incrementado notablemente en los últimos años. De manera general, estos acuerdos de colaboración pueden ser conceptualizados como procesos de asociación dirigidos a alcanzar un conjunto de objetivos -económicos y sociales- mutuamente importantes para ambos socios, aprovechando los recursos conjuntos, y tratando de sacar en todo momento el máximo provecho a los puntos fuertes de cada uno de los socios.

Por tanto, podemos concluir, que la formación de procesos de asociación entre estos sectores resulta verdaderamente importante, ya que se constituyen como una respuesta a los problemas y desafíos sistémicos que van más allá de los recursos de cualquier único sector. Al compartir los conocimientos, recursos y experiencia de cada socio, dichos acuerdos de colaboración tienen el potencial de crear soluciones innovadoras bajo un planteamiento más integrado y sostenible

Cuestión 2. *¿Cree que la ecoetiqueta creada fruto de la alianza entre Unilever y WWF es importante?*

Por supuesto que la creación de dicha ecoetiqueta resulta fundamental, presentando numerosas ventajas. A continuación, presentamos las más importantes:

- Brindar información acerca del impacto ambiental de los productos, y generar un comportamiento de compra con mayores elementos de juicios.
- Ofrecer al consumidor la oportunidad de manifestar su preocupación ambiental/ecológica.
- Impulsar a los minoristas y consumidores a adquirir solo productos pesqueros con recursos sostenibles.
- Establecer normas ambientales en la elaboración del producto básico.
- Marcar diferencia entre productos ecoetiquetados y aquellos que no están cualificados como ellos.
- Promover iniciativas que permitan obtener mayores ganancias o mayor participación a aquellos productores que nos ofrecen productos ecoetiquetados.
- Facilitar ventajas competitivas, acceso a mercado o mayor participación para estos productos.
- Propagar más apoyo por parte de la industria y de las otras partes interesadas, al mejoramiento del ordenamiento pesquero.

Cuestión 3. *¿Considera que Unilever obtiene mayor margen de beneficios al vender productos sostenibles?*

A día de hoy, la sociedad está cada vez más concienciada y preocupada por los problemas y desafíos sociales existentes.

Muchas veces esta concienciación surge a raíz de campañas que diferentes ONL realizan contra empresas que no son éticas en sus negocios. Así, por ejemplo, hace varios años, la ONL Greenpeace realizó una campaña contra la empresa Nestlé basada en un impactante vídeo con el eslogan "Tómate un respiro" y una ciberacción para pedir a la empresa que rompiera relaciones con los proveedores de aceite de palma (empleado en sus chocolates) porque éstos estaban ocasionando la destrucción de las selvas de Indonesia para extender las plantaciones, expulsando así a las comunidades locales y destruyendo el hábitat del orangután. Además, en varios países europeos se realizaron acciones de denuncia donde activistas con disfraces de orangután reclamaban a la empresa Nestlé que dejara de ser cómplice de la destrucción forestal en Indonesia. A raíz de ello, muchos consumidores dejaron de comprar los productos de esta compañía, afectando este hecho notablemente a su cifra de ventas.

Este hecho demuestra que, a día de hoy, son cada vez más los consumidores que, al realizar sus compras, tratan de escoger productos de empresas que son socialmente responsables durante el desarrollo de su actividad.

En este sentido, bajo nuestra opinión, dado que Unilever es una empresa responsable, tratando de garantizar en todo momento la sostenibilidad del medio marino, obtendrá un mayor margen de beneficios vendiendo productos sostenibles, ya que son los más valorados por los clientes actuales.

Además, más allá de la obtención de un mayor margen de beneficios, siendo una empresa socialmente responsable, Unilever asegura así la sostenibilidad del medio marino, y, por tanto, la supervivencia a largo plazo de su negocio principal.

4. Conclusiones

Una vez analizado el caso de estudio de la alianza creada entre Unilever y WWF, podemos plantear las siguientes conclusiones:

1. La preocupación por el medio ambiente en el ámbito de las empresas es cada vez mayor, debido principalmente a la presión de los clientes y de la opinión pública, que reclaman en mayor medida más implicaciones en este campo.
2. La política de RSC medioambiental de Unilever ha experimentado una importancia creciente a lo largo de los años. De este modo, dentro de sus acciones, es importante resaltar la formación de una alianza medioambiental con la ONL WWF, dirigida a la creación de un programa de certificación y ecoetiquetado sostenible, denominado The Marine Stewardship Council. a día de hoy, MSC es una organización no gubernamental, cuyo modelo de organización operacional ha acentuado sus capacidades en el campo de etiquetaje sostenible y certificación. Esta organización utiliza un programa azul de certificación de etiquetas y pesquerías para contribuir a la salud de los océanos del mundo.
3. Esta alianza, como cualquier otra, puede presentar algunos riesgos. Sin embargo, los beneficios derivados de su creación para las organizaciones fundadoras, y para la sociedad en general, justifican su creación.

Bibliografía

- Akltohy, B; Hemming, R. y Schwartz, G. (2007): *Inversión pública y asociaciones público-privadas*. EE.UU: Fondo Monetario Internacional.
- Chamorro Mera, A y Beñegil Palacios, T.M (2003): La industria española y el etiquetado ecológico. *Boletín económico del ICE*, 2782: 13-22.
- Deere, C. (1999): *Eco-labelling and Sustainable Fisheries*. EE-UU: IUCN Publication Service.
- Rafols, P. y Brander, L (2005): El Modelo De Consejo De Administracion: Una Comparacion Del FSC Y MSC. *ILSA Journal of International & Comparative Law*, 11: 819-848.
- Reast, J; Lindgreen, A; Vanhamme, J. y Maon, F. (2010): The Manchester Super Casino: Experience and learning in a cross-sector social partnership, *Journal of Business Ethics*, 94(1):197-218.
- Seitanidi, M.M. y Crane, A. (2009): Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of Nonprofit-Business Partnerships, *Journal of Business Ethics*, 85(2): 413-429.
- Tennyson, R. (2003). *The Partnering Toolbook*. International Business Leader Forum (IBLF).
- Unilever (2018): company official website [<http://www.unilever.es>], consultada a fecha 12/10/2018.
- WWF (2018): company official website [<http://www.wwf.es>], consultada a fecha 12/10/2018.

SUPERMERCADOS CONVENCIONALES Y HARD-DISCOUNT EN LA DISTRIBUCIÓN ONLINE DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS

María Azucena Vicente Molina (*Universidad del País Vasco, España*) **Garazi Hurtado Gómez**

Resumen:

El trabajo se centra en el análisis y comparación de la oferta online entre dos tipologías de supermercados: "hard-discount" (Aldi y Lidl) y convencional (El Corte Inglés y Eroski). También se realiza una comparación del mix de marketing de cada supermercado (producto, precio, comunicación y distribución), destacando sus principales puntos en común y las diferencias más relevantes. Se analizan aspectos como el surtido de productos de cada supermercado, el empleo de marcas ecológicas propias vs marca de fabricante, el tipo de ecoetiquetas predominante, las diferencias de precios entre los dos tipos de supermercados, así como las diferencias en la comunicación y distribución de productos ecológicos desarrolladas por cada supermercado.

Abstract:

This work focuses on the analysis and comparison of the online supply between two types of supermarkets "hard-discount" (Aldi and Lidl) and conventional (El Corte Inglés and Eroski). A comparison of the marketing mix (product, price, communication and distribution) of every supermarket is also done highlighting the main points in common and the most relevant differences. Several aspects are analyzed, such as the assortment of products available in every supermarket, the use of ecological brands vs manufacturer's brand, the type of predominant ecolabels, the differences in prices between both types of supermarkets, as well as differences in the communication and distribution of organic products developed by each supermarket.

1. Introducción

Los altos niveles de contaminación están provocando una mayor concienciación medioambiental en la población. Son cada vez más las personas preocupadas por el deterioro medioambiental del planeta, que están tomando medidas (reciclaje, ahorro de agua, adquisición de productos ecológicos, etc.) para que se reduzcan los diferentes problemas medioambientales.

Asimismo, cada vez son más las empresas de alimentación que producen y distribuyen productos ecológicos, ya que ha aumentado su consumo en España en los últimos años.

Sin embargo, el consumo de productos ecológicos en España ha sido una debilidad para el nivel de producción ecológica, teniendo en cuenta que España ocupa el primer lugar en superficie de agricultura ecológica de la UE y el cuarto mundial (MAPAMA, 2016).

La actividad exportadora de productos ecológicos en el sector español ha llevado a un saldo comercial positivo, de manera que el mercado de la producción ecológica española es uno de los más importantes de Europa y del mundo.

Ahora bien, es de gran importancia aumentar el desarrollo de la demanda interna y la distribución minorista de estos productos para no depender casi exclusivamente del comercio internacional.

Durante el periodo 2011-2015 el gasto per cápita en productos ecológicos en España aumentó un 56,6%. Sin embargo, la adquisición de productos ecológicos es totalmente insuficiente respecto al gasto total en alimentación per cápita. Con 32,27€ en 2015, esta cifra se sitúa lejos del consumo per cápita de otros países de la Unión Europea (MAPAMA, 2018).

En general los consumidores perciben que los productos ecológicos tienen un precio alto, si bien algunos estudios señalan que estarían dispuestos a asumir un 5%-10% más en el precio de los productos ecológicos (Izaguirre et al., 2013).

Un problema destacable de estos productos es la distribución, ya que no son tan accesibles como los convencionales lo que contribuye a mantener el precio elevado de los productos ecológicos

La distribución minorista para los productos ecológicos está desarrollada de diferente manera que para los productos convencionales. En el caso de los productos ecológicos, los canales de venta especializados tienen gran peso, si bien esto va cambiando paulatinamente y, cada vez es mayor la presencia de estos productos en la distribución moderna, como se observa en la Tabla 1.

Los consumidores de productos ecológicos, para acceder a estos productos encuentran una serie de dificultades, ya sea tanto de accesibilidad como de disponibilidad y surtido (Izaguirre et al., 2013).

En base a lo expuesto, el propósito que se pretende con este trabajo consiste en analizar la distribución online de productos ecológicos de compra diaria en España, tomando como referencia cuatro cadenas de supermercados.

El objetivo principal es identificar las diferencias entre supermercados tradicionales y supermercados “hard-discount” respecto a la oferta de productos ecológicos y el marketing mix.

Tabla 1. Distribución de productos ecológicos en España

Años 2010/2011	% de ventas
Distribución moderna (Híper, Súper, Discount)	36%
Distribución especializada (tiendas ecológicas, herbolarios, grupos d consumo, etc.)	45%
Otros formatos (venta directa, mercadillo, autoconsumo, etc.)	19%
TOTAL	100%

Fuente: MAPAMA (2018)

2. Desarrollo del caso

El trabajo se centra en el análisis y comparación de la oferta online entre los supermercados “hard-discount” y los convencionales. También se realiza una comparación del mix de marketing de cada supermercado (producto, precio, comunicación y distribución), destacando sus principales puntos en común y las diferencias más relevantes.

Se describen a continuación los principales aspectos a considerar en el análisis del mix de marketing:

- *Producto*: se analiza la oferta online que tienen disponible los supermercados, así como el número de referencias y surtido. En este apartado también se analiza la comparación de la oferta ecológica con relación a la marca, es decir, el porcentaje de marca propia, así como el de marca de fabricante. Se analizan, asimismo, las ecoetiquetas de las que disponen los productos de los supermercados.

- *Precio*: se analiza mediante una cesta de compra diaria, seleccionando trece productos de características similares y realizando una comparativa de los precios entre los supermercados. Se compara tanto el precio de una cesta conformada por productos ecológicos como una cesta formada por productos convencionales a fin de determinar si el diferencial de precios entre ambas responde al esfuerzo económico que el consumidor medio está dispuesto a realizar.

- *Comunicación*: se compara la información que aportan cada uno de los supermercados sobre sus productos ecológicos, así como otros métodos de comunicación que emplean para dar a conocer la oferta de estos productos.

- *Distribución*: se compara la distribución online y sus características en los cuatro supermercados.

A continuación presentamos los principales resultados del estudio para cada variable del mix de marketing.

2.1. Producto

Variedad de productos:

Los cuatro supermercados ofrecen relativa variedad productos ecológicos. La oferta de los mismos se ha clasificado en las siguientes líneas para poder realizar una comparación: alimentación general (carne, pasta, legumbres, sopa, huevos...), frescos (frutas y verduras), lácteos (leche, yogurt, queso...), desayunos, dulces y meriendas (café, chocolate, galletas...), conservas (pescado, vegetales, legumbres...), congelados (pizzas, helados...), bebidas (zumos, refrescos...), infantil, dietéticos, limpieza e higiene (suavizante, jabón...) y productos vegetarianos.

Como se aprecia en la Tabla 2 el surtido de productos ecológicos que ofrece El Corte Inglés es mucho mayor que el que ofrece el resto de supermercados. Mientras que los supermercados “hard-discount” Aldi y Lidl solo cuentan con 170 y 48 referencias, respectivamente, El Corte Inglés y Eroski cuentan con un gran surtido 1.732 y 583 referencias, respectivamente. Esto es una limitación importante para los clientes de dichos supermercados “hard-discount” a la hora de realizar la cesta de la compra.

La diferencia de surtido entre los supermercados es menor en la categoría de limpieza e higiene y productos vegetarianos. En la primera categoría solamente hay una referencia de media en los supermercados “hard-discount”, y en los supermercados tradicionales la media de referencias es de cinco. Lo mismo ocurre con los productos vegetarianos, en los supermercados “hard-discount” la media de referencias es 8,5 y en los tradicionales 18,5.

Por otro lado, cabe destacar la diferencia entre los supermercados en cuanto a la categoría de alimentación general y desayunos, dulces y merienda. En la primera, los supermercados “hard-discount” tienen 27,5 referencias de media, mientras que en los supermercados tradicionales la media de referencias asciende a 255,5, es decir, casi 10 veces más. La categoría de desayunos, dulces y merienda es un caso similar, la diferencia de media de referencias es destacable, ya que en los supermercados “hard-discount” es de 28 referencias y en los tradicionales es de 149,5.

También cabe destacar las diferencias entre supermercados del mismo tipo. Aldi dispone de casi cuatro veces más referencias que las que ofrece Lidl. El Corte Inglés dispone de tres veces más referencias que Eroski. Por tanto, las diferencias dentro de supermercados del mismo tipo también son muy relevantes.

En definitiva, los supermercados tradicionales presentan mayor surtido de productos ecológicos que los “hard-discount”.

Tabla 2. Número de referencias de productos ecológicos por categoría de producto

Categoría de producto	Lidl	Aldi	Media	El Corte Inglés	Eroski	Media
Alimentación general	15	40	27,5	298	213	255,5
Frescos	6	10	8	110	21	65,5
Lácteos	6	29	17,5	92	39	65,5
Desayunos, dulces y meriendas	17	39	28	145	154	149,5
Conservas	-	7	3,5	58	47	52,5
Congelados	-	5	2,5	38	-	19
Bebidas	4	17	10,5	110	50	80
Infantil	-	4	2	113	12	62,5
Dietéticos	-	-	0	768	-	384
Limpieza e Higiene	-	2	1	-	10	5
Productos vegetarianos	-	17	8,5	-	37	18,5
PRODUCTOS ECOLÓGICOS	48	170	109	1.732	583	1.157,5

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Marcas propias vs. marcas de fabricante:

Un tema de interés a analizar es si los supermercados ofrecen marcas propias y marcas de fabricante, así como su peso sobre el total de productos ecológicos.

Lidl, Aldi y El Corte Inglés cuentan con marca propia específica para productos ecológicos. Eroski en cambio, utiliza su marca propia Eroski tanto para el producto convencional como para el ecológico. Por lo tanto, no tiene una marca propia ecológica. Esto puede ser debido a la reducida cantidad de productos ecológicos de marca propia que Eroski ofrece a sus clientes, ya que solamente ofrece el 0,51% de productos ecológicos de marca propia en comparación con el 99,49% (ver Tabla 3), que ofrece de marca de fabricante y también puede obedecer a que la oferta de productos ecológicos en Eroski es relativamente reciente.

En los supermercados “hard-discount” Lidl y Aldi, la gran mayoría de sus productos son de marca propia. Estos productos suelen ser más baratos en relación con los productos de marca de fabricante, para esta categoría de productos. Lidl cuenta con su marca propia de productos ecológicos “BIO organic”. En Lidl el 10,42% de los productos ecológicos son de marca de fabricante, mientras que el restante 89,58% de los productos se comercializan bajo la marca “BIO organic”.

Tabla 3. Número de referencias de marcas propias y de fabricante en los supermercados

Tipo de marca	Lidl	%	Aldi	%	El Corte Inglés	%	Eroski	%
Fabricante	5	10,42%	28	16,47%	1.663	96,02%	580	99,49%
Propia	43	89,58%	142	83,53%	69	3,98%	3	0,51%

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Figura 1. Marcas propias de productos ecológicos de Lidl, Aldi y El Corte Inglés

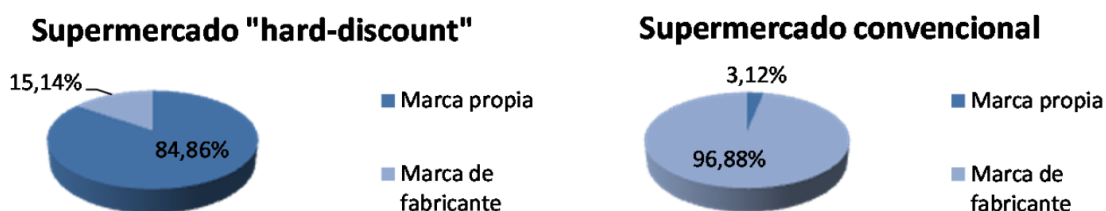
Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Lidl cuenta con su marca propia de productos ecológicos “BIO organic”. En Lidl el 10,42% de los productos ecológicos son de marca de fabricante, mientras que el restante 89,58% de los productos se comercializan bajo la marca “BIO organic”.

Aldi cuenta con su marca propia GUTBIO. En Aldi los productos de marca de fabricante representan solamente el 16,47% de la oferta ecológica, mientras que el 83,53% restante son de la marca GUTBIO. Por tanto, ambos supermercados presentan la estrategia de marca ecológica bastante similar.

En los supermercados tradicionales ocurre lo contrario, ya que, estos ofrecen una gran mayoría de productos ecológicos de marca de fabricante.

En el caso de El Corte Inglés cuenta con las marcas propias El Corte Inglés y El Corte Inglés Bio. La gran mayoría de productos ecológicos de marca propia son de la marca El Corte Inglés Bio. En este supermercado solamente el 3,98% de sus productos ecológicos son de marca propia en comparación con los de marca de fabricante que representa el 96,02%.

Gráfico 1. Marca propia y de fabricante

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Como se indica en el Gráfico 1, en los supermercados convencionales analizados el 96,88% de los productos es de marca de fabricante mientras que solamente el 3,12% de los productos ecológicos es de marca propia. En los supermercados “hard-discount”, el 84,86% de los productos corresponde a la marca propia mientras que el restante 15,14% es el porcentaje de productos destinado a la marca de fabricante. En definitiva, mientras que en los supermercados convencionales abundan los productos ecológicos de marca de fabricante, en los supermercados “hard-discount” la mayoría de estos son de marca propia.

Ecoetiqueta:

La ecoetiqueta permite identificar este tipo de productos. Las dos ecoetiquetas de alimentación ecológica existentes en la actualidad (europea y nacional), aparecen en los cuatro supermercados, como se aprecia en la Tabla 4.

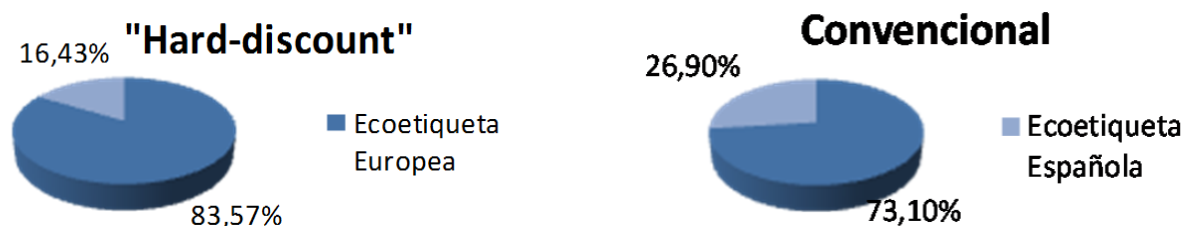
La etiqueta de agricultura ecológica de España tiene menos presencia que la europea. La ecoetiqueta española predomina en los supermercados convencionales (26,90% de los productos frente al 16,43% del “hard-discount”).

Tabla 4. Porcentaje de productos con ecoetiqueta europea y española

Supermercados	 	
	Europea	Nacional
Lidl	86,67%	13,33%
Aldi	82,11%	17,89%
El Corte Inglés	72,66%	27,34%
Eroski	79,41%	20,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Lidl es el supermercado con más productos con la certificación ecológica europea (86,67%, ya que todos sus productos, excepto las frutas y verduras, tienen este certificado). Esto puede deberse a que Lidl opera en diversos países europeos con lo que al ser gran parte de sus productos ecológicos de marca propia le compensa obtener la certificación europea. Sin embargo, El Corte Inglés es el supermercado con más certificados de agricultura ecológica de España frente al resto. Hay que tener en cuenta que El Corte Inglés opera principalmente a nivel nacional.

Gráfico 2. Ecoetiquetado en supermercados “hard-discount” y convencionales

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Como se observa en el Gráfico 2, la ecoetiqueta europea es la que predomina en ambos tipos de supermercado. En los supermercados “hard-discount” es mayor el porcentaje de etiquetas de agricultura ecológica europea que en los supermercados convencionales. Este certificado es el más costoso de conseguir, por tanto, llama la atención que los supermercados “hard-discount” tengan un porcentaje mayor de productos con este certificado. No obstante cobra fuerza la argumentación previa de que ambas cadenas de supermercados (Aldi y Lidl) al estar presentes en distintos países podría compensarles el coste de la certificación europea, ya que con una sola certificación pueden comercializar sus productos en distintos países y a la larga es posiblemente más barato que obtener el certificado ecológico nacional de cada país en el que operan.

2.2. Precio

Para comprobar la variedad de los precios que ofrecen los supermercados se ha realizado una cesta de la compra con 13 productos. Estos productos son de características similares y con la misma cantidad en todos los casos (Unidades, peso...). Los productos seleccionados no son de la misma marca ya que supermercados como Aldi y Lidl solamente usan su marca propia en la mayoría de sus productos ecológicos y El Corte Inglés y Eroski en algunos productos seleccionados no comparten la misma marca de fabricante.

Los resultados obtenidos son diversos. En cuanto a los supermercados tradicionales, El Corte Inglés y Eroski han tenido un resultado similar con una diferencia de precios de 4,26€. Por otro lado, los supermercados “hard-discount” Aldi y Lidl también han obtenido resultados aproximados, con una

diferencia de 6,12€. Por tanto, tomando como base el precio de la cesta de Lidl, que es la más barata, se aprecia que en Aldi es un 14,96% más cara, en El Corte Inglés un 53,53% y en Eroski un 63,95%.

Entre Aldi y Lidl las diferencias no son grandes. Aldi tiene cuatro productos más baratos que Lidl (marcados en rojo en la Tabla 5) y otros dos con el mismo precio, los huevos y el plátano. El resto de precios son muy similares, excepto en las alubias y garbanzos que Aldi es un 69,85% más caro que Lidl.

El Corte Inglés solo tiene un producto de la cesta más barato que Lidl, el arroz (13,09% más barato). Cabe destacar el precio del yogurt, ya que es un 166,84% más caro que en Lidl.

En general, los precios de los productos de Eroski, con relación a los de Lidl, son más caros. El arroz es también el único producto más barato que en Lidl, (11,07%), siendo el yogur (249,22%) y los garbanzos (128,24%), los que presentan los precios más caros.

Al comparar ambos tipos de supermercados (tradicionales y “hard-discount”) los supermercados Aldi y Lidl son notoriamente más baratos que El Corte Inglés y Eroski. Esto puede ser debido a que todos los productos de Lidl y la gran mayoría de Aldi son productos de marca propia.

Tabla 5. Precios de la cesta de compra de productos ecológicos y variación entre supermercados

Categoría de productos	Lidl	Variación*	Aldi	Variación*	El Corte Inglés	Variación*	Eroski	Variación*
Huevos (1/2 Docena)	1,19 €	-40,20%	1,99€	0%	1,28 €	-48,59%	1,35 €	-47,06%
Tomate frito	0,77 €	-76,67%	2,81 €	-14,58%	3,71 €	-27,39%	3,03 €	-48,29%
Arroz (1Kg)	2,98€	0%	0,69 €	-79,58%	1,18 €	-54,44%	2,75 €	3,77%
Espaguetti (500gr)	1,78€	0%	1,63 €	3,16%	1,79 €	-45,42%	1,25 €	-50%
Garbanzo	1,23 €	-53,05%	1,68 €	-62,24%	3,80 €	14,11%	2,25 €	62,37%
Pasta (1KG)	0,75€	-57,86%	1,63 €	3,16%	1,79 €	-45,42%	0,75 €	-70%
Alubia (1KG)	1,49 €	-43,56%	1,69 €	-62,02%	2,76 €	-17,11%	3,20 €	-43,26%
Zumo (1L)	1,19 €	-33,51%	0,59 €	-76,30%	0,93 €	-68,04%	1,36 €	-49,62%
Yogurt natural (1KG)	0,78 €	-59,59%	2,99 €	15%	1,95 €	-62,13%	2,16€	-67,95%
Galletas de avena (1KG)	2,62€	-64,83%	6,65€	-21,39%	5,36€	-51,27%	5,18€	-66,80%
Aguacate (1KG)	7,30€	0%	3,39 €	-48,94%	3,79 €	-69,63%	3,98 €	-53,17%
Plátano (1KG)	0,89 €	-62,76%	2,59 €	8,36%	2,49 €	0,40%	3,29 €	34,28%
Tomate (1KG)	2,98€	0%	1,29 €	-65,41%	3,30 €	-38,66%	4,58 €	36,31%
TOTAL	25,95€	-36,56%	29,62€	-37,01%	34,13€	-47,34%%	35,13€	-47,62%

(*) Nota: Para calcular la variación del precio de la cesta de compra se ha empleado como precio base el de Lidl

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Por último, para comparar el diferencial de precios entre los cuatro supermercados, se realiza una cesta de la compra de productos convencionales con los mismos productos que se han seleccionado para realizar la cesta de la compra de productos ecológicos. Para conocer cuál es la diferencia de estos precios se ha calculado la variación de precios de los productos convencionales frente a los productos ecológicos.

El supermercado más barato en productos convencionales, al igual que en productos ecológicos es Lidl, seguido de Aldi, El Corte Inglés y Eroski. La diferencia entre precios es mayor en la cesta de productos ecológicos que en la de los productos convencionales, ya que en la cesta de productos ecológicos, El Corte Inglés y Eroski son un 53,53% y un 63,95%, respectivamente, más caros que Lidl, mientras que en los productos convencionales estos son un 31,52% y un 35,37% más caros que Lidl, respectivamente.

Tabla 5. Precios de la cesta de compra de productos convencionales y variación con relación a los ecológicos por supermercados

Supermercados	P. Ecológicos	P. Convencionales	Variación
Lidl	40,91€	25,95€	57,64%
Aldi	47,03€	29,62€	58,77%
El Corte Inglés	62,81€	34,13€	84,03%
Eroski	67,07€	35,13€	90,92%

(*) Nota: Para calcular la variación del precio entre productos ecológicos y convencionales se ha utilizado como base el precio de los productos ecológicos

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Por otro lado, el precio de la cesta de productos ecológicos en los supermercados convencionales es muy superior al de la cesta de productos convencionales, ya que es un 84,03% más cara en El Corte Inglés y un 90,92% más cara en Eroski.

Considerando que las personas estarían dispuestas a pagar un sobrepeso de 5%-10% por los productos ecológicos, se aprecia que el precio de la cesta de productos ecológicos en cualquiera de los supermercados analizados supera ese diferencial. Por tanto, actualmente no sería factible hacer la compra ecológica para la mayoría de los consumidores por su elevado precio respecto al de los productos convencionales.

2.3. Comunicación

Aldi y Lidl ofrecen información sobre sus productos ecológicos y su compromiso con el medioambiente al acceder a su página web. En el caso de Aldi, la comunicación online, se centra en sus productos ecológicos y promociones, mientras que en el caso de Lidl se centra en la responsabilidad medioambiental, tal y como se observa en las siguientes imágenes.

Figura 2. Ejemplos de campañas de responsabilidad de los distintos supermercados

Fuente: Elaboración propia a partir de la web de los supermercados

Tanto Aldi como Lidl recurren a la publicidad en televisión para informar sobre sus productos ecológicos. Al ser un medio de difusión masiva, es una fuente de información apropiada para aquellas personas que no tienen acceso a internet y desconocen que estos supermercados ofrecen productos ecológicos.

El anuncio de Lidl transmite los beneficios para la salud que proporcionan los productos ecológicos haciendo referencia a que los productos ecológicos son más saludables. En Aldi, en cambio, hacen referencia a la experiencia en la compra de productos ecológicos con el lema de “sentir algo” a la hora de realizar la compra de estos productos.

El Corte Inglés, Eroski y Lidl ofrecen información online sobre las características del propio producto ecológico, tanto de ingredientes como valores nutricionales.

Sin embargo, Aldi no ofrece información en la web sobre las características de sus productos ecológicos. Esto supone una gran debilidad, ya que probablemente los consumidores preferirán tener información disponible acerca de los productos y sus componentes.

En definitiva, los supermercados El Corte Inglés y Eroski no emplean la publicidad lo que podría limitar sus posibilidades para poder acceder a diferentes tipos de clientes interesados en productos ecológicos. Por otro lado, Aldi debería aportar información sobre las características de los productos ecológicos que ofrece.

2.4. Distribución

Los supermercados analizados ofrecen información online sobre su oferta de productos ecológicos. Sin embargo, la compra online no es posible en Aldi y Lidl. En ambos casos el cliente deberá ir físicamente al supermercado para hacer la compra. Esto supone una gran desventaja, ya que cada vez es mayor el número de personas que realizan las compras online, por lo que, los consumidores podrían irse a la competencia.

En El corte inglés y en Eroski se puede realizar la compra online y recibirla en el domicilio o recogerla en el supermercado más cercano.

El Corte Inglés ofrece envío a domicilio gratuito a partir de compras superiores a 100€ pagando con la tarjeta de El corte inglés y 120€ para otros medios de pago. Los gastos de envío para compras menores a ambos importes ascienden a 8€. La recogida en tienda es gratuita y permite recoger el pedido en la tienda que escoja el cliente, así como elegir el día y la franja horaria en la que desea ir a recogerlo. El Corte Inglés ofrece tres opciones de pago: tarjeta de crédito o débito, PayPal y contra reembolso.

En Eroski para realizar la compra es necesario registrarse y ofrece tres opciones de entrega:

Entrega a domicilio, el coste de preparación y envío es desde 3,95€. La compra realizada tiene varios métodos de pago: con Eroski club, con tarjeta de crédito Eroski, y mediante otras tarjetas de crédito. El servicio es gratuito para compras superiores a 140€.

Click&Collect, es un servicio gratuito de recogida en tienda, el cliente elige la tienda más cercana en la que recoger su pedido, que estará listo para recoger en dos horas.

Click&Drive, para pedidos superiores a 30€. El cliente decide en qué establecimiento quiere recoger su compra que se entrega en la zona exclusiva de recogida en coche y el pedido está disponible en cuatro horas. Es un servicio gratuito.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. *¿Qué características del hard-discount permitirían explicar que el surtido de productos ecológicos sea mucho más reducido que el que presenta el supermercado convencional?*

Cuestión 2. *¿Por qué siendo el coste de adquisición de la ecoetiqueta europea más elevado que el de la ecoetiqueta nacional son los supermercados hard-discount los que tienen una mayor proporción de productos ecológicos con ecoetiqueta europea?*

Cuestión 3. *¿Qué ventajas tiene la ecoetiqueta europea frente a la nacional para el consumidor?*

Cuestión 4. *¿Sobre qué variables del mix de marketing deben hacer hincapié los supermercados hard-discount si desean atraer a un mayor número de consumidores ecológicos? ¿Y los supermercados convencionales?*

Cuestión 5. *¿Es el precio una variable suficientemente relevante para atraer al consumidor ecológico al supermercado hard-discount o pueden tener más peso otros factores?*

Cuestión 6. *Considerando el elevado coste de las campañas televisivas en relación con otros medios no es un medio adecuado a emplear por los supermercados hard-discount. Argumenta si estás de acuerdo con esta afirmación.*

4. Conclusiones

En España cada vez es mayor el consumo de productos ecológicos aunque todavía hay gran diferencia respecto al consumo de otros países de nuestro entorno geográfico. Una de las razones del bajo nivel de consumo de productos ecológicos es la escasa disponibilidad en los supermercados habituales.

Este trabajo muestra las diferencias de los supermercados “hard-discount” y tradicionales en cuanto al mix de marketing.

Mientras que en los supermercados “hard-discount” el surtido de productos es limitado, en los tradicionales hay un mayor surtido, con más referencias y variedad de productos.

El precio de los productos ecológicos en los supermercados “hard-discount” es considerablemente menor que en los tradicionales, entre otras cosas porque en los supermercados “hard-discount” la gran mayoría de otros productos son de marca propia, mientras que en los supermercados tradicionales son de marca de fabricante. Dado que el precio es una barrera a la hora de consumir productos ecológicos, tanto Lidl como Aldi tienen una gran ventaja respecto a los supermercados tradicionales, El Corte Inglés y Eroski, ya que los primeros son considerablemente más baratos. Cabe destacar que la cesta de compra ecológica no es factible en ninguno de los cuatro supermercados analizados porque supera el diferencial de precio (5% y 10%) que el consumidor está dispuesto a pagar.

En cuanto a la comunicación, Lidl, Eroski y El Corte Inglés ofrecen a sus clientes información complementaria sobre los productos ecológicos mientras que Aldi no, y por ello es una gran desventaja ya que el desconocimiento puede ser un obstáculo para su compra. Además, Aldi y Lidl recurren a anuncios televisivos para promocionar sus productos ecológicos.

Con relación a la distribución los supermercados tradicionales podrían tener una gran ventaja respecto a los “hard-discount”, ya que Lidl y Aldi no disponen de la opción de realizar la compra online.

Bibliografía

ALDI (2018). <https://www.aldi.es/>.

El Corte Inglés (2018). <https://www.elcorteingles.es/supermercado/>.

Eroski (2018). <https://www.eroski.es/>.

Izaguirre, J., Fernández, A. & Vicente, M.A. (2013). Antecedentes y barreras a la compra de productos ecológicos. *Universia Business Review*, 108-127.

Lidl (2018). <https://www.lidl.es/es/index.htm>.

MAPAMA (2016). Ministerio de agricultura, Pesca y Medioambiente, España. España, primer país de la Unión Europea en superficie de cultivos ecológicos

MAPAMA (2018). Ministerio de agricultura, Pesca y Medioambiente, España. El avance de datos sobre producción ecológica en 2017 marca una tendencia de crecimiento sostenido.

MAPAMA (2018). Ministerio de agricultura, Pesca y Medioambiente, España. Estrategia para la producción ecológica 2018-2020.

SUSTAINABILITY REPORTING: THE CASE OF MELIÁ

Luísa Carvalho (*Instituto Politécnico de Setúbal and CEFAGE,
Universidade de Évora, Portugal*)

Ana Filipa Silva

Inna Paiva (*Instituto Universitário de Lisboa ISCTE-IUL, , Portugal*)

Abstract:

Students seldom contemplate the importance of sustainability in family businesses. Indeed, the economic dimension of sustainability using performance statements remains a neglected field of study. The case of a Spain family firm in the tourism sector, Meliá Hotels International, is used to introduce students to sustainability analyses through the study of the company's sustainability information. This provides instructors with an opportunity to discuss the actual financial state of the company and how to improve some indicators, as well as to present an overview of the long term sustainability of a family business.

A qualitative methodology is used based on the documental analysis of sustainability reporting and information collected from the company's website and the media.

This case can be used in management and accounting classes at both the bachelor and master levels. It is an important topic for users of financial information, entrepreneurs and other stakeholders concerned with these issues.

Resumen:

Los estudiantes son conscientes de la importancia de la sostenibilidad en las empresas familiares. No obstante, la dimensión económica de la sostenibilidad usando declaraciones de rendimiento sigue siendo un campo de estudio con carencias. Se utiliza el caso de la empresa familiar española del sector turístico Meliá Hotels International para introducir a los estudiantes en el análisis de la sostenibilidad a través del estudio de la información sobre sostenibilidad de la compañía. Esto proporciona a los profesores una oportunidad para debatir sobre la actual situación financiera de la empresa y cómo mejorar algunos indicadores, así como mostrar una visión general de la sostenibilidad a largo plazo de una empresa familiar.

La metodología utilizada es cualitativa, basada en el análisis documental del informe de sostenibilidad e información de la página web de la empresa y de los medios de comunicación.

El caso puede ser utilizado en clases de gestión y contabilidad tanto a nivel de bachiller como de máster. Es un tema importante para los usuarios de información financiera, empresarios y otros grupos de interés interesados en este tipo de problemas.

1. Introduction

The relevance of disclosure both economic, environmental and social information by companies has increased in the last few years. Through sustainability reporting, companies can express and communicate for stakeholders their strategy, specially referring to their environmental, social and governance practices (Ioannou & Serafeim 2014).

One of the issues in disseminating the sustainable development practices of organizations is the need to share concepts, metrics and a coherent language. According to the Global Reporting Initiative Guidelines (GRI, 2006), preparing sustainability reports is the practice of measuring, disclosing and reporting to internal and external stakeholders on organizational performance for sustainable development.

The reports presented on the basis of these guidelines constitute a reference, demonstration and benchmarking standard across companies. In particular, sustainability reports fall into three key dimensions, which provide information about the management of each organization and its impacts on:

- (i) Economic Performance: economic conditions of stakeholders at local and global level, enhancing the flow of capital and the main economic impacts of the organization on society;
- (ii) Environmental Performance: the company's impact on living and non-living natural systems (ecosystems, land, air and water), reporting the consumption of materials, energy and water and the production and emission of waste;
- (iii) Social Performance: impact of the organization on the social environment, referring to labour practices, human rights, society and product responsibility.

We conducted this case study in the company from the tourism industry due to their relevance and growth in the worldwide economy. Tourism has a truly strategic importance for the Spain economy by virtue of its capacity to create wealth and employment. It is a sector in which we have clear competitive advantages as happens with few others.

This case-study presents the case of Meliá Hotels International. Meliá Hotels International S.A. (until 2011 Sol Meliá) is a hotel company based in Palma de Mallorca (Balearic Islands, Spain). It was founded in 1956 by Gabriel Escarrer Julià, who remains in the position of president. Gabriel Escarrer Jaume holds the position of vice president and chief executive officer.

The aims of this paper were achieved through the use of an instructional case study methodology, to present a case study prepared to use in the management and accounting classrooms to discuss topics such as, sustainability in tourism sector.

In our perspective is important define the learning outcomes of the case study. The learning outcomes considered as statements of what a learner is expected to know, understand and/or be able to demonstrate after completion of a process of learning. So at the end of this case students will be able to:

- Understand the sustainability concept overall e importance of the sustainability to the tourism business.
- Analyse a corporate social responsibility report and related with concepts of Sustainability and Innovation.
- Understand the structure of corporate social responsibility report related by GRI Index.
- Identify and evaluate the problems in the economic, environmental and social performance of Meliá.
- Discuss the improvement in the economic, environmental and social performance of Meliá.

A qualitative methodology is used based on the documental analysis of sustainability reporting according to GRI and information collected from the company's website and the media. This provides instructors with an opportunity to discuss the actual financial state of the company and how to improve some indicators, as well as to present an overview of the long term sustainability of a family business.

Following this brief introduction, the first section presents the overview of company, sustainability policy and sustainability reporting. The next section presents the questions on sustainability based on Meliá's sustainability reporting. Finally, the case-study concludes with a brief discussion on certain policy initiatives that can stimulate the sustainability policy and the entrepreneurial development of the Meliá business.

2. Case development

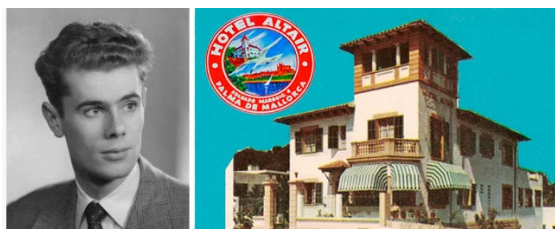
2.1. Overview of the company

Founded in 1956 in Palma de Mallorca (Spain), Meliá Hotels International is one of the largest hotel companies in the world, as well as the absolute leader in Spain. It currently has more than 370 hotels distributed in 43 countries on 4 continents, which are operated under the brands Gran Meliá Hotels & Resorts, Paradisus Resorts, ME by Meliá, Meliá Hotels & Resorts, Inside by Meliá, Sol Hotels & Resorts and TRYP by Wyndham. Club Meliá, the only vacation club among Spanish hotels, complements the company's offer of products and services.

Throughout its history, Meliá Hotels International has been involved in different processes of merger and / or acquisition of hotel chains that have allowed it to grow at a dizzying pace. This evolution and the strategic focus on international expansion have enabled the company to position itself today as the leading Spanish hotelier with presence in key markets such as China, the Middle East or the United States, in addition to maintaining its leadership in traditional markets such as Europe, Latin America or the Caribbean. In 1996, she was the first Spanish hotelier to go public, with the consequent demand for transparency, control and social responsibility. Since then, its focus on maintaining a solid financial situation is reflected in the high loyalty of its partners and investors.

The hotelier is also a benchmark for Sustainability and Social Responsibility in the Spanish tourism sector. With its Global Sustainability Policy, it formalizes its commitment to the environment, cultural and social integration and sustainable and responsible growth. Meliá Hotels International is thus one of the top 100 companies included in the Carbon Disclosure Project (CDP) index, as well as being the first integrated company in the index responsible for the Spanish stock market FTSE4Good, and is a signatory of the United Nations Global Compact. It also maintains a strategic alliance with UNICEF for the protection of children, which has become its priority in the social sphere, and with various organizations and platforms in defense of the integration and employability of young people.

Figure 1. The founder of Meliá Hotels International, Gabriel Escarrer Julià



Source: <http://www.melia.com/>

2.2. Sustainability police

At Meliá Hotels International we seek the integration of the values and principles associated with sustainable development in our business processes and in the relationship with all our stakeholders. The group believe that sustainability is the key element that will allow tourism to continue to be the driving force of the economy in so many countries.

Tourism is a sector that is particularly sensitive to the environment in which it is developed. Climatic and extreme weather phenomena such as hurricanes and floods, droughts or lack of snow, affect the development of tourism activity. The loss of the cultural identity of a destination can lead to the reduction of its tourist attractiveness when the uniqueness that makes it unique disappears. In addition, the existence of pockets of poverty in communities where Meliá are present is a reality. The group try to improve these situations is an obligation that we must meet, in front of employees, customers and society.

Sustainability at Meliá Hotels International is conceived as a backbone of the business that, of course, is transferred to our hotels through the different brands under which we operate. Thus, each of our brands, in addition to carrying out a responsible management from a social, environmental and cultural perspective, stand out for promoting certain sustainable attributes, making them a differentiating element.

According to the sustainable approach of Meliá, they aim to create long-term value for the company by developing its activity with respect for the environment, local communities and cultures, employees and customers. Meliá Group, referred that incorporate economic, social and environmental pillars in their policies. The sustainability policies of the group could be arranged according to the four dimensions, as we can see in Table 1.

Table 1. Sustainability policies of Meliá Hotels International

Stakeholders	Policies
Clients	Offer our guests their best personalized accommodation experiences, exceeding their expectations with the excellence of our best services.
Society	Actively seek ways to generate prosperity and sustainable development in the communities where we are present, respecting and fostering their culture, traditions and values, with special attention to children and the most vulnerable groups.
Environment	Contribute to preserve the environmental and landscape environment, ensuring the impact of our activities and promoting awareness of sustainability in all our stakeholders.
Collaborators	Offer the best opportunities for professional development, from the stability of a family business and the strength of a great international leader, who knows how to equitably recognize commitment, talent and achievements.
Shareholders and investors	Manage the Company with criteria of transparency, rigor and good governance, to achieve profitability and increase in value in the medium and long term.
Owners and partners	Offer the best comprehensive services to make your investment profitable, managing with professionalism, seriousness and the confidence of a great brand of international prestige.

Source: <http://www.melia.com/>

2.3. Sustainability reporting

Meliá's CSR report discusses its sustainability goals, activities, and progress along three dimensions - people, planet, and profits representing Meliá's social, environmental, and fiscal commitments, respectively. Meliá considers the Global Reporting Initiative (GRI) - G4 - sustainability reporting guidelines in preparing its CSR report.

The sustainability report is founded on two objectives: profitability and development of the business in the long term, attending to the conservation of natural resources and local heritage with a positive impact on the local community. These two objectives are linked with the landscape, identity and local culture. These factors are crucial to nowadays consumers and nowadays tourism business cannot become rentable and sustainable without it.

Sustainability reports, based on the GRI Guidelines (2006), fall into three key dimensions, which provide information about the management of each organization and its impacts on economic performance, environmental performance, and social performance.

Each of the dimensions or performance level of the GRI guidelines is divided into different aspects of business life, which include essential or additional indicators, according to their relevance. In addition to the three dimensions mentioned above there are also indicators of the sector supplement. These indicators, which are considered essential for a given sector, result from specific needs, such as the financial sector, and serve as a complement to the general indicators. Annex 1 presents the essential and additional classification of each indicator according to the GRI guidelines.

3. Questions for discussion

Assume you are principal shareholder of the Meliá Group and you are concern about sustainability of Meliá. You need to interpret the information in the sustainability report to prepare your future investments. Prepare responses for the following requirements. The sustainability reporting of Meliá Group is available in: <http://database.globalreporting.org/organizations/7232/>.

Question 1. *Discuss in the classroom the sentence “Firms always been conscious of sustainability, but it is now a more integral part of the business”. Discuss the question attending to the importance of this strategic concept to the profitability of the business in the long term. Also considering sustainability as a comparative advantage to the businesses in tourism sector.*

Defining and implementing a sustainability strategy is a challenge for all business organizations. Developing this area involves dialogue with various departments of the company, defining priority areas, identifying indicators and goals for the future. It is therefore essential that companies acquire knowledge and share experiences in order to continue their journey on sustainability issues.

It is important to bear in mind that sustainability is based on three pillars: social, economic and environmental, so promoting environmental education, improving the living and working conditions of employees and not forgetting its target audience, its suppliers and society in general, is the challenge.

All supply (products or services) must be established in a fair competitive relationship with competitors.

Perhaps it has not always been so, because the notion of sustainability and all the problems associated with it is something relatively recent in our day. However, this awareness has emerged and is nowadays inseparable from any company, especially those linked to the tourism sector.

The progression of the environmental problems generated by the disorderly economic growth in the last decades, leads the consumers are increasingly aware of the importance of the defense of the environment and look for products and services of sustainable companies. This is an added value for these companies through practices that contribute to the improvement of the company's image among consumers and the general public, enabling an increase in turnover.

These practices may include the use of systems for the treatment, saving and reuse of water and energy; adequate recycling of solid waste; reuse of leftover raw materials and avoiding food waste. Fundamental, full respect for environmental laws.

Question 2. *What is corporate social responsibility (CSR) reporting? Why do companies provide CSR reports?*

The social responsibility report is a document of great importance for the company that intend to maintain in an increasingly competitive and global market. It represents a commitment based on transparency and business ethics, which highlights the demonstration of the actions and strategies carried out by the company during a certain period of time. It highlights both the rigor and efficiency of practices developed in social, environmental and economic fields. In the background it measures the social responsibility of the company in that period of time, being possible to highlight the ethical position of the company in terms of environmental preservation and respect for the surrounding society to have quality goods, services and products in addition to promoting social welfare.

Companies publish this Report when they understand that it is a strategy capable of increasing and enhancing their development and, consequently, their profits. It results from consumer awareness and the consequent demand for products, goods and services based on environmentally friendly practices and the surrounding society. It binds itself to citizenship and business aspects and is elected as an entity of the company.

Question 3. *Analyze overall of sustainability policies of Meliá. Highlight the main sustainability and innovation policies of the Meliá.*

There is no quick and easy path to sustainability. This transition requires a collective effort at the level of business decision makers as well as employees, since the complexity of decision-making structures equally reflects the complexity of the surrounding environment from the local to the global level.

The most important note at Meliá Hotels International is to consider sustainability as a backbone of the business that develops and simultaneously convey that concept in the relationship to its stakeholders.

In this way, the associated brands carry out socially, environmentally and culturally responsible management and are evidenced by promoting certain sustainable attributes, which elects them as a differentiating element.

Of the range of sustainability policies, it is important to highlight prosperity and sustainable development in the communities where Meliá Hotels International is present, respecting and fostering its culture, traditions and values, with special attention to children and the most vulnerable groups.

The preservation of the environmental and landscape environment, in view of the set of activities developed in parallel with the stakeholders.

The attention that is given and given to its employees, by offering the best opportunities for professional development.

To manage the Company with criteria of transparency, rigor and good governance, to achieve profitability and increase value in the medium and long term, and finally to look at customers, partners and owners by offering the best services, monetizing their investment, managing with professionalism, seriousness and trust of a great brand of international prestige.

Question 4. *Looking for the structure of corporate social responsibility report related by GRI Index (Table 2). Does the structure of the Meliá sustainability report correspond to the structure of the GRI?*

It should be noted that the Group considers and believes that sustainability is the key element that will enable tourism to remain the driving force of the economy in so many countries.

In this line of action, the entire structure of the sustainability report is in perfect alignment with the sustainability strategy developed by the Group and in accordance with the objectives defined by the decision-makers and integrates with established sustainability practices.

It respects in particular the environmental, social and economic criteria.

Question 5. *Identify and evaluate the problems in the social performance of Meliá, taking into account the questions about social performance in Table 1.*

In addition to responsible management from a social, environmental and cultural point of view, the Meliá Group stands out for promoting certain sustainable attributes, making them a differentiating element.

The Group, by incorporating into its policies the social vector, seeks to avoid loss of cultural identity in order to maintain tourist attractiveness when the singularity that makes it unique disappears. Also in the area of poverty pockets in the communities where Meliá is present, the group tries to improve these situations and it is understood that it is an obligation to fulfill, before employees, clients and society.

But this requires planning to be able to respond to needs in a cross-cutting way by creating and implementing projects in areas such as culture, education and entrepreneurship, health and sport, environmental awareness, science and innovation, and solidarity Social. Within this set of possible shortcomings, it is then necessary to establish priorities and dialogue with both the local populations and the competent authorities in order to establish and determine investment priorities.

It is therefore necessary to maintain a sense of active social responsibility and to seek to contribute to the development and improvement of the communities where the Group operates. With this in mind, the social responsibility program to be established internally, may involve aggregating the different initiatives to support the community, as well as internal volunteer actions.

Question 6. *Discuss the improvement in the economic, environmental and social performance of Meliá Hotels International.*

The goal of sustainable development is "to meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." As a key force in society, organizations such as the Meliá Group, for its greatness, have an important role to play in this matter, as in this era of unprecedented economic growth, contributing to the three pillars of sustainability (social, environmental and economic) has become more than a duty. It is a must to achieve this goal, as economies become increasingly globalized, opportunities for prosperity and quality of life arise through sharing, knowledge and access to technology.

Table 2. GRI Guidelines framework

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INDICATORS
ECONOMIC
Economic value
Identification of financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change
Coverage of the defined benefit pension plan obligations that the organization offers
Reference to significant financial assistance received from government
Procedures for local hiring and proportion of senior management recruited from the local community
Development and impact of investments in infrastructure and services offered, mainly for public benefit, through commercial commitment
Identification and description of significant indirect economic impacts, including extent of impacts
ENVIRONMENTAL
Identification of the type of materials used by weight or volume
Indication of the percentage of materials used from recycling
Indication of direct energy consumption by primary sources
Indication of indirect energy consumption by primary sources
Identification of energy saved due to conservation and efficiency improvements
Reference to initiatives to provide products and services based on energy efficiency and renewable energy, and reductions in consumption as a result of these initiatives
Description of the main impacts on biodiversity in terrestrial, water or marine environments
Presentation of habitats protected or restored by the company
Presentation of strategies, measures in force and future plans for managing impacts on biodiversity
Indication of total weight of waste, by type and method of disposal
Identification of no significant spillage
Presentation of initiatives to mitigate the environmental impacts of products and services and the extension of the reduction of these impacts
Total expenditures and investments in environmental protection, by type
SOCIAL
SOCIAL: LABOUR PRACTICES
Indication of total workers by type of employment, employment contract and region
Presentation of the total number and turnover rate of employees, by age group, gender and region
Description of corporate governance group and description of employees by category, gender, age, minorities
Indication of the proportion of basic salary between men and women by functional category
SOCIAL: HUMAN RIGHTS
Indication of the percentage of significant investment contracts that include clauses referring to human rights policies
Indication of the percentage of suppliers submitted to human rights assessments and measures taken
Description of the freedom of association policy and its degree of application
Exposure of policies excluding child labor
Description of policies to prevent forced labor and slavery
Indication of the percentage of security personnel trained in human rights policies
Indication of the total number of cases of violation of indigenous peoples' rights and policies taken
SOCIAL: SOCIETY
Presentation of the nature and effectiveness of programs that evaluate operations in the community
Indication of percentage and total number of business units submitted to risk assessments related to corruption
Indication of the percentage of employees trained in anti-corruption policies and procedures
Identification of non-existence of corruption cases and prevention measures
Identification of the position regarding public policies and participation in the elaboration of public policies and lobbies
Identification of non-financial and in-kind contributions to political parties and similar institutions
Indication of non-existence of lawsuits for unfair competition, trust and monopoly practices and their results
Indication of non-existence of significant fines and total number of non-monetary sanctions resulting from non-compliance with laws and regulations
SOCIAL: PRODUCT LIABILITY
Representation of the life cycle phases of products / services in which health and safety impacts are evaluated with a view to
Representation of the life cycle phases of products / services in which health and safety impacts are evaluated with a view to
Presentation of the type of product / service information required on the labels and percentage of products / services that require such labeling
Indication of non-existence of cases of non-compliance with label regulations
Identification of practices related to consumer satisfaction, including results of research or studies
Presentation of programs for adherence to laws, standards and voluntary codes related to communication and marketing
Indication of non-existence of non-compliance with advertising and marketing regulations

Source: Global Reporting Initiative (2006)

Here, the Meliá Group has remained at the forefront of investing in transparency in relation to the sustainability of organizational activities, taking into account the interest of different target audiences of the company, not forgetting the market, workers, customers, investors, that is, all these groups of stakeholders.

To prepare a sustainability report is to provide an instrument to respond to the need to evaluate the practice of measuring, disclosing and reporting to internal and external stakeholders of organizational performance in order to show the Group's concern for sustainable development in all its aspects.

The sustainability concerns of the Meliá Group are highly comprehensive by actively involving the different stakeholders in assessing and reporting sustainability by allowing a consistent assessment of the organization's performance and enabling continuous improvement of performance in the future.

4. Conclusions

This research discusses the relevance of use a case study methodology to teach management and accounting courses. And also provide an example of a case study suitable to be applied and developed in management and accounting classes.

The case also encourages students to critically reflect on the disclosure of information on sustainability reporting. In addition, through the active process of analyzing the disclosed information, students learn to formulate hands-on recommendations for improvement. Overall, the Meliá Hotels International instructional case is a challenging case that provides a comprehensive assessment of sustainability activities. Based on student feedback, the case meets the stated learning objectives and is recommended for future use.

Bibliografia

Global Reporting Initiative (2006). Directrizes para Relatório de Sustentabilidade, São Paulo, acessível em <http://www.globalreporting.org/Home> a 27/07/2017.

Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. Working paper, Harvard Business School.

Meliá Hotels International: Company website, <http://www.melia.com/> a 27/07/2017.

VENDERSE PARA COMER

Clementina Galera Casquet (*Universidad de Extremadura, España*)

Fresia Méndez Mora

Resumen:

En este caso se analiza el esfuerzo de Marketing Social realizado por la organización Misiones Salesianas en torno al tema de la prostitución infantil. Presente en 130 países del mundo, esta entidad sin fines de lucro tiene como misión ofrecer una educación integral y de calidad para la niñez y juventud en situación de vulnerabilidad.

En Freetown, la capital de Sierra Leona, cientos de niñas quedaron huérfanas tras la epidemia de ébola que afectó a la población entre el 2014 y el 2016. Sin hogar y sin posibilidad de estudiar, muchas encontraron en la prostitución la manera de comer. El programa de reinserción impulsado por el Centro Don Bosco Fambul ha logrado que al menos 110 de ellas puedan iniciar una nueva vida, lejos de la violencia, de las enfermedades y demás riesgos de la calle.

La campaña *Venderse para Comer* sensibilizó con respecto al tema y recaudó fondos en muy diversos países de Europa, con el fin de apoyar el trabajo desarrollado por los misioneros salesianos en esta ciudad africana.

Abstract:

In this case we analyse the Social Marketing effort made by the Salesian Missions organization around the issue of child prostitution. Present in 130 countries of the world, this non-profit organization has as its mission to offer a quality education for children and youth in vulnerable situations.

In Freetown, the capital of Sierra Leone, hundreds of girls were orphaned after the Ebola epidemic that affected the population between 2014 and 2016. Homeless and unable to study, many found in prostitution the way of eating. The reinsertion program promoted by Don Bosco Fambul Center has achieved that 110 of them can start a new life, away from violence, diseases and other risks on the street.

The campaign *Venderse para Comer* (*Sell Yourself to Eat*) generated awareness about the issue and raised funds in different countries in Europe, in order to support the work developed by the Salesian missionaries in this African city.

1. Introducción

Misiones Salesianas es una entidad sin ánimo de lucro presente en 130 países del mundo. Su misión es ofrecer a la niñez y a la juventud en situación de mayor vulnerabilidad una educación integral y de calidad. La educación es vista como una herramienta primordial, pues permite a las niñas, niños y jóvenes alcanzar su pleno desarrollo, cambiar su futuro y el de sus familias; transformando al mismo tiempo la sociedad en la que viven.

La organización cuenta con un exitoso método educativo, desarrollado por su propio fundador, que se conoce como el Sistema Preventivo de Don Bosco. Como su nombre lo indica, este sistema hace especial énfasis en la prevención; de manera que se trabaja para que las niñas, niños y jóvenes que se exponen a situaciones de riesgo tengan la oportunidad de estudiar y de expresarse, ofreciéndoles espacios educativos seguros y acogedores.

Tal y como explica el misionero salesiano Juan Linares¹, los centros educativos de Misiones Salesianas suelen llamarse casas, precisamente porque ofrecen a los alumnos una experiencia formativa que va más allá de las aulas. Por lo general, se ofrece formación para el trabajo y se fomenta la práctica deportiva, así como el gusto por la música, el baile, el teatro y otras formas de expresión artística.

El *origen* de Misiones Salesianas se remonta al 19 de diciembre de 1859, cuando los primeros misioneros salesianos se agrupan en torno a la Pía Sociedad de San Francisco de Sales, fundada por Don Bosco en Turín, Italia. Con el tiempo esta sociedad sería conocida como la congregación de los Salesianos de Don Bosco. En 1875, nace Misiones Salesianas, cuando los primeros misioneros de la congregación parten a Patagonia, Argentina. Desde entonces, más de 10.000 salesianos han sido enviados como misioneros y la obra se ha extendido a más de 130 países en el mundo.

La *procura de Misiones Salesianas* en Madrid se fundó en 1970, y se dedica a dar a conocer el trabajo que realizan los misioneros salesianos en el mundo, a sensibilizar y concienciar sobre los problemas que afectan a la niñez y juventud en los países más empobrecidos, y a captar recursos para financiar los diversos proyectos en desarrollo. Para lograrlo, la procura organiza año tras año diversas campañas de sensibilización y recaudación de fondos; el año pasado sus ingresos ascendieron a 17,5 millones de Euros, el 80% del dinero fue enviado a tierras de misión, el 5,83% fue destinado a sensibilización y motivación, y un 12,71% fue destinado al mantenimiento de la institución.

Parte del éxito de la procura de Misiones Salesiana en Madrid reside en su *transparencia*, hay un control constante y riguroso de los recursos y proyectos en ejecución, tal y como puede comprobarse en la Memoria 2017, disponible en el sitio web oficial de la organización (ver figura 1).

Figura 1. Pantalla de inicio de la página web oficial de Misiones Salesianas



Fuente: [http://www.misionessalesianas.org], a fecha 21/11/2018

¹ Entrevista telefónica realizada al misionero salesiano Juan Linares el día 12 de noviembre de 2018.

Actualmente, Misiones Salesianas organiza su trabajo en nueve grandes áreas de interés:

- *Educación*: Guarderías, alfabetización, escuela, colegios, centros de formación profesional, universidades. Más de un millón de niñas, niños y jóvenes en el mundo asisten diariamente a centros educativos salesianos.
- *Infancia y juventud en riesgo*: Se cuenta con centros de acogida y con programas especiales para niñas, niños y adolescentes que han sido explotados sexual o laboralmente; para los que han sido traficados y para quienes han quedado huérfanos tras epidemias y conflictos militares.
- *Fomento al acceso laboral*: Se trabaja en alianza con empresas y con organizaciones que dan apoyo a emprendedores, facilitando la incorporación al trabajo para los jóvenes que reciben formación profesional con Misiones Salesianas.
- *Alimentación*: Misiones Salesianas vela porque la niñez y juventud que recibe formación en sus casas tenga una alimentación apropiada, porque sin cubrir esta necesidad básica es imposible obtener rendimiento en las aulas.
- *Acceso al agua potable, saneamiento y salud*: Más de 800 millones de personas en el mundo no tienen acceso a agua potable. Misiones Salesianas invierte en la construcción de pozos, tanques y la mejora de los saneamientos en las comunidades cercanas a sus centros educativos.
- *Fortalecimiento del papel de la mujer*: El papel de la mujer en la sociedad es crucial, pero son muchas las situaciones que limitan sus posibilidades de desarrollo, se les ofrece formación para el trabajo, formación de líderes y capacitación para la creación de pequeñas empresas.
- *Trabajo en minorías*: Se trabaja por dotar de oportunidades a las minorías, que en ocasiones se ven discriminadas por sus tradiciones, o por su pertenencia a un grupo étnico, social o religioso.
- *Emergencias*: Atención humanitaria en situaciones de desastre natural, guerras, epidemias o hambrunas.
- *Sensibilización*: Se trabaja a diario para dar a conocer la realidad que viven los países y grupos más desfavorecidos y se organizan campañas de sensibilización y recaudación de fondos, por ejemplo, en este 2017 se buscó apoyar el trabajo que realizan los misioneros salesianos en Venezuela ante la situación de hambruna que vive el país.
- *Transmisión de valores cristianos*: Para Misiones Salesianas, anunciar el Evangelio significa ponerse al servicio del otro, sin distinción de credo, origen étnico, cultura, condición social, género o idioma; es ante todo difundir valores como la paz, la solidaridad y la justicia social. De allí que la organización esté presente en los más variados contextos políticos, culturales y religiosos del mundo, inclusive en aquellos donde se prohíbe la libertad de culto.

De esta manera se resume la razón de ser y el trabajo que realiza Misiones Salesianas; información más específica sobre sus campañas de sensibilización, su historia y devenir puede consultarse en sus medios oficiales. La procura de Misiones Salesianas en Madrid tiene presencia en Internet a través de su sitio web oficial y de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y Google +. La entidad genera también una revista mensual, y suele trabajar en la realización de documentales y otros productos audiovisuales con el objetivo de sensibilizar a la población con respecto a las problemáticas que afectan a la niñez y juventud.

2. Desarrollo del caso

Santesmases (1999, p. 911) define el Marketing Social como aquel “aspecto particular del marketing no empresarial que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales”.

En este caso se analiza un ejemplo particular de Marketing Social desarrollado por Misiones Salesianas, se trata de la

la campaña de sensibilización y recaudación de fondos *Venderse para Comer*, en contra de la prostitución infantil, y que trata específicamente sobre el trabajo que Misiones Salesianas está desarrollando para apoyar a las niñas afectadas por este problema en Freetown, Sierra Leona. Se estima que solo en la capital de este país africano, cada noche salen a trabajar como prostitutas alrededor de 800 niñas que básicamente

se ven obligadas a vender su cuerpo para comer. En promedio, las niñas ganan alrededor de 3 euros al día, y se ven expuestas desde sus 13 años a todo tipo de enfermedades, situaciones de violencia y abuso.

Lastimosamente, las cifras van más allá, pues esta realidad afecta aproximadamente a 150 millones de niñas y alrededor de 73 millones de niños en todo el mundo, según datos suministrados por ECPAT (siglas en inglés de Acabar con la Prostitución Infantil, la Pornografía Infantil y el Tráfico de Niños para fines sexuales) y publicados por la revista MS (Misiones Salesianas) en abril de 2018.

Siguiendo la definición de Santesmases se puede entrever, que esta campaña no busca solamente denunciar una práctica social perjudicial para la sociedad, sino que además, busca motivar a su público objetivo a tomar acciones para mitigar sus efectos, en este caso en concreto, la acción a realizar se traduce en una donación monetaria, por lo que al mismo tiempo, se trabaja en fundraising, entendiendo este último concepto, como el conjunto de acciones desarrolladas por una organización sin fines de lucro con el fin de conseguir los recursos materiales y económicos que necesita para llevar a cabo su labor social o benéfica (Penelas et al, 2012).

2.1. Antecedentes

Desde el año 2014 y hasta el 2016, la epidemia de Ébola en Sierra Leona dejó huérfanas a cientos de niñas. Sin familia y sin un lugar digno para vivir, la prostitución resultó ser la manera en que lograron sobrevivir y crecer.

De cara a esta realidad, los misioneros salesianos en Sierra Leona se dan a la tarea de recorrer las calles de Freetown para invitar a las niñas al centro Don Bosco Fambul, que significa familia en un lenguaje local. Allí las niñas pueden comer, asearse apropiadamente y someterse a un chequeo médico. Los exámenes revelan la presencia de tuberculosis, sífilis, gonorrea, VIH y otras enfermedades de transmisión sexual.

Se invita a las niñas a participar de los programas educativos del centro, en los que pueden aprender un oficio y optar por una nueva vida. El programa se complementa con una terapia psicológica, pues muchas tienen traumas muy profundos derivados de las agresiones a las que se han visto sometidas. Sólo en los primeros dos años de trabajo (2016 y 2017), un total de 110 niñas se egresan del programa con éxito, saliendo de la prostitución e incorporándose a los estudios.

A finales de 2016 y consciente de que aún queda mucho trabajo por hacer; Jorge Crisafulli, misionero salesiano y director del Centro Don Bosco Fambul, se pone en contacto con la procura de Misiones Salesianas en Madrid, en busca de ayuda.

La Dirección de Misiones Salesianas estudia la solicitud, entre muchas que tiene en lista, y decide que la gravedad de la situación en Sierra Leona amerita el desarrollo de una campaña completa de recaudación de fondos. Los objetivos son claros:

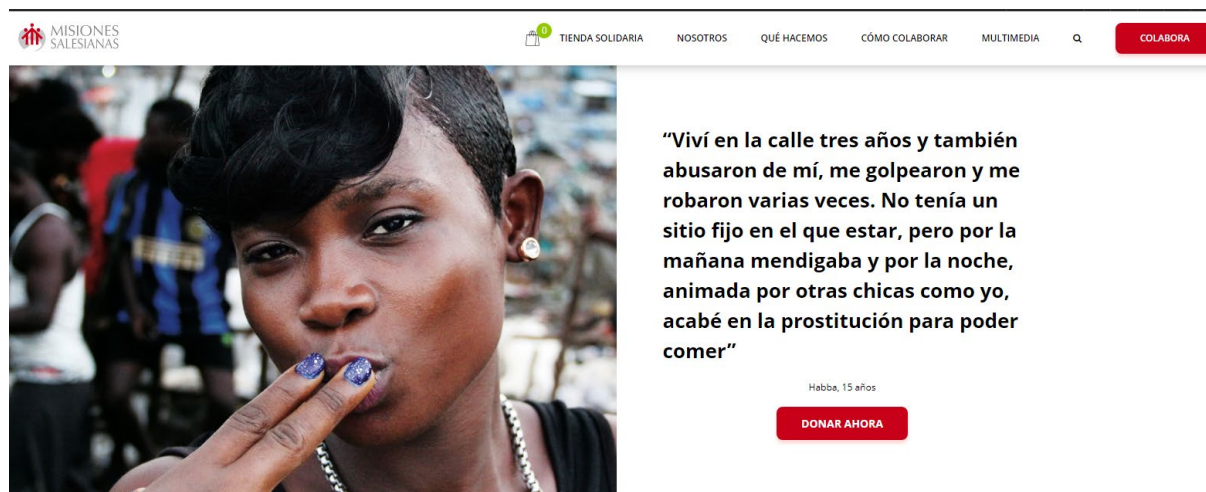
- Informar sobre el estado de prostitución infantil en el mundo, ofreciendo cifras e información relevante, que permita a la población europea conocer las causas y consecuencias del problema.
- Sensibilizar a la población europea, presentando casos reales y revelando las implicaciones físicas, psicológicas y sociales que conlleva ejercer la prostitución para una niña.
- Recaudar dinero para financiar el proyecto de reinserción escolar y laboral en Sierra Leona, ampliando las instalaciones y contratando nuevo personal para estar en capacidad de atender a 300 niñas.

2.2. Investigación y planificación

A inicios de 2017 se inicia con el trabajo de *investigación* de Marketing Social. El primer paso es organizar una gira de trabajo a Sierra Leona, para obtener información y material de primera mano en relación con el proyecto que desarrollan los misioneros salesianos en Freetown. Se reúnen estadísticas, testimonios, pruebas y se confirma la disponibilidad de varias de las niñas que forman parte del programa para participar activamente de la campaña, entre ellas Habba (ver figura 2).

Posteriormente la Dirección de Misiones Salesiana establece una meta mínima de recaudación y el presupuesto máximo a invertir en la campaña de sensibilización. El equipo de Marketing Social inicia su labor y establece como público meta para esta campaña a la población europea en general, pero particularmente a la que trabaja por la educación, y los derechos de la niñez y la juventud en el mundo; pues ya existe en ellos una sensibilización previa con respecto al tema.

Figura 2. Imagen de la campaña *Venderse para Comer* en la página web oficial de Misiones Salesianas



Fuente: [http://www.misionessalesianas.org], a fecha 21/11/2018

Venderse para Comer es el lema elegido para la campaña, se trata de una frase directa que interpela directamente al público meta para ponerle de cara a la dura realidad que viven las niñas que se prostituyen. Busca de inmediato señalar las causas: pobreza y falta de oportunidades.

Ya en la etapa de *planificación*, se contacta a muy diversas instituciones educativas, ONG y entidades públicas para estrechar lazos de cooperación que permitan potenciar el impacto de la campaña a desarrollar, en lugar de concentrarse en los medios de comunicación de masas. Con el apoyo de estas instituciones y de los propios centros educativos salesianos se organiza posteriormente una gira de sensibilización y recaudación de fondos; primero por diversas ciudades de España, y posteriormente por diversas ciudades de Europa.

A finales del 2017, se consiguen los recursos para la grabación de *LOVE*, una película documental con respecto al tema, que se convierte en el principal recurso de comunicación de la campaña. Para posicionar el tema en la agenda de los medios de comunicación se decide organizar una actividad de lanzamiento de la campaña, que consiste en el estreno del documental en el Palacio de la Prensa de Madrid. Para generar expectativa se produce un tráiler del documental.

Aprovechando el interés que suscita el cine social entre los productores audiovisuales y cinéfilos, Misiones Salesianas invita también a profesionales del cine a participar del estreno, y aprovecha su influencia para llegar a una mayor cantidad de público.

Se coordina la presencia del misionero salesiano Jorge Crisafulli para la actividad de lanzamiento, y su posterior visita a diversas instituciones y organismos europeos, para que presente también allí su testimonio de trabajo en Sierra Leona y pida personalmente ayuda.

Adicionalmente, se planifican todas las tareas necesarias para que la campaña esté visible y con mucha fuerza en todos los medios de comunicación de Misiones Salesianas: la revista MS, la página web y las redes sociales.

2.3. Implementación

La campaña *Venderse para Comer* fue lanzada el 4 de abril de 2018, a propósito del Día Mundial contra la Prostitución Infantil. La exhibición del documental *LOVE* en el Palacio de Prensa de Madrid se realizó ese mismo día a las 19:30 horas; en la actividad se contó con la presencia de especialistas en cine social, y de un buen número de periodistas, que compartieron la noticia en muy diversos medios de comunicación de Madrid.

El documental fue dirigido por Raúl de la Fuente², un director y guionista de cine nacido en Navarra que ha ganado numerosos premios, en 2016 fue finalista para la 88ª Edición de los Oscars por su trabajo *Minerita* en la categoría de Mejor Cortometraje Documental; esta misma película nominada a los Oscars ganó el premio Goya en la misma categoría en 2014.

Posteriormente el documental se exhibió por muy diversas ciudades de España, replicando la invitación a la prensa y a los entusiastas del cine social: Vitoria - 6 de abril, Badajoz - 16 de abril, Salamanca - 17 de abril, Zaragoza - 18 de abril, Valencia - 19 de abril, Barcelona - 20 de abril, Vigo - 23 de abril, A Coruña - 24 de abril, Sevilla - 25 de abril, Santander - 26 de abril y Pamplona - 27 de abril. También se presentó en varias ciudades de Europa: Ginebra - 9 de abril, Bruselas - 10 y 11 de abril, Roma - 12 de abril, Viena - 13 de abril y Bonn - 2 de mayo.

Por su parte, la visita del misionero salesiano Jorge Crisafulli a Madrid y a otras ciudades de Europa sirvió también para lograr entrevistas en medios de comunicación locales, tanto escritos, como televisivos y radiales. La mayoría de los medios católicos y salesianos presentes en las diversas ciudades que visitó se sumaron también a la causa y replicaron la noticia³.

2.4. Resultados

La campaña continúa en ejecución, pues aún no se ha cerrado el plazo para captar donaciones. El documental continúa exhibiéndose y compartiéndose en muy diversos centros educativos salesianos de Europa y del mundo, como parte de la política de transparencia de la organización, los datos finales del monto recaudado y los avances en el trabajo realizado contra la prostitución infantil en Sierra Leona serán publicados en el informe 2018.

Datos preliminares confirman el éxito de la campaña con miles de euros recaudados durante el mes de abril, cuando el documental fue exhibido en las principales ciudades de España y de Europa. Este capital permitirá al Centro Don Bosco Fambul en Sierra Leona, y también a otros centros de Misiones Salesianas que luchan contra la prostitución infantil en el mundo, multiplicar sus acciones y destinatarios.

Pero la captación de dinero no lo es todo, pues Misiones Salesianas se ha posicionado con fuerza en la agenda de varios organismos internacionales que buscan trabajar en cooperación con el Centro Don Bosco Fambul en Sierra Leona, para impulsar otros proyectos de bienestar social en el país.

Como explica el misionero salesiano Juan Linares, el trabajo realizado es motivo de orgullo para el equipo de la procura de Misiones Salesianas en Madrid, pero no tarda en recordar que las verdaderas heroínas de esta historia son las niñas que han colaborado con la producción del documental, y que han logrado dejar la prostitución con la ayuda de los misioneros salesianos en Sierra Leona.

Así lo explica también el misionero Jorge Crisafulli en el mismo documental, para él las niñas que participan del programa de reinserción son admirables porque a pesar de la dura realidad que han enfrentado están llenas de amor, “si conversas con ellas, rápidamente te darás cuenta de que piensan muy poco en sí mismas, por el contrario, quieren ayudar a los pocos parientes que les quedan”. De allí el nombre que se escogió para el documental: LOVE.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

En relación con la campaña *Venderse para Comer* desarrollada por Misiones Salesianas en Madrid se plantean tres cuestiones importantes, como posibles puntos de partida y reflexión para futuros trabajos de comunicación y de Marketing Social.

Cuestión 1. *¿Es posible desarrollar una campaña de Marketing Social exitosa sin que medie inversión directa en publicidad?*

Sí, y el caso de Misiones Salesianas lo confirma. Ante los elevados costes que tiene la pauta publicitaria en medios masivos como televisión, radio y prensa escrita (ya sea impresa o digital), la estrategia de la campaña *Venderse para Comer* es la de posicionar el tema en la agenda de los medios de comunicación por otras vías.

² Información obtenida del sitio web de Tanaki Films. Fuente: [<http://www.kanakifilms.com>] a fecha 21/11/2018.

³ Un ejemplo de las notas y entrevistas publicadas se encuentra disponible Alfa y Omega. Fuente: [<http://www.alfayomega.es/146897/prostitutas-que-adoran-los-peluches>] a fecha 21/11/2018.

Los encargados de la campaña aprovechan que los derechos de la niñez y la juventud son asuntos de interés público para presentar el documental a periodistas y medios de comunicación como material noticioso; de esta manera, el *publicity* resulta una estrategia muy válida para lograr presencia en los medios de comunicación de carácter masivo.

Y no conformes con eso, son creativos e interpelan también a los productores y fanáticos del cine social e independiente, que comparten la información en sus páginas, blogs y redes sociales, aprovechando el peso que los *influencers* están ejerciendo en sus propios medios de comunicación actualmente.

El empleo de publicidad directa puede resultar incluso contraproducente en algunas campañas de Marketing Social y No Lucrativo, porque si por un lado se pide dinero a las personas para colaborar con una causa, pero por otro, se invierten altas cifras en publicidad, quizás sea porque la organización no tiene suficientemente clara su prioridad.

De allí la importancia de lanzar un mensaje coherente y efectivo al público meta. La organización, por tanto, debe definir primero con claridad sus *objetivos estratégicos* y sus valores, para poder diseñar *presupuestos* de marketing acordes.

Cuestión 2. *¿Cuál es el tratamiento que se da a la imagen de las niñas que participan de la campaña?*

Tanta las fotografías como el documental empleado en la campaña presentan imágenes reales de niñas reales, que han logrado salir de la prostitución e iniciar una nueva vida.

En esta campaña en particular, hay un tratamiento muy cuidadoso y apropiado de su imagen, no se les presenta como víctimas, en lugar de esto, se les empodera. Este es un gran acierto de la campaña.

El documental trata sobre una realidad muy cruda y no busca maquillarla, pero ofrece al mismo tiempo una luz de esperanza al presentar los casos de éxitos de Aminata, Habba, Victoria, Mariatzu y Veriattu.

Ellas ocupan el lugar protagonista en la narración, con sus testimonios y anécdotas. Es evidente, que no sólo han dado su consentimiento para participar de las fotografías, grabaciones y entrevistas; sino que además, tienen plena consciencia sobre los riesgos que la prostitución infantil representa.

Se les observa hablar con confianza y espontaneidad, sonríen y se muestran optimistas y agradecidas. De esta manera, ellas son la principal prueba del éxito que está teniendo el programa de reinserción, y logran interpelar directamente a las emociones del espectador, captar su atención y motivarle a apoyar la causa.

Un tratamiento de imagen inapropiado podría haber generado en los espectadores el efecto contrario; lástima, indignación e impotencia. Por lo general, estos sentimientos no mueven a las personas a apoyar y a donar, porque transmiten la sensación de enfrentarse a un problema sin esperanzas de solución.

Cuestión 3. *¿Qué novedades en términos de Marketing podrían incorporar Misiones Salesianas en sus próximas campañas de sensibilización y recaudación de fondos?*

Según indicó el misionero salesiano Juan Linares, Don Bosco se caracterizó por emplear todos los medios que estuvieran a su alcance para dar a conocer el trabajo que realizaba con los jóvenes en situación de calle y obtener ayuda para llevar a cabo su misión: “Fue un entusiasta de la imprenta, creó el Boletín Salesiano y escribió muchos libros; lo mismo pedía ayuda y hablaba de sus proyectos a la gente del pueblo, que a los empresarios y políticos de la época, tenía la manera de hacer llegar su mensaje a muy diversos públicos”.

En un entorno tan cambiante e influenciado por las nuevas tecnologías, es un reto para Misiones Salesianas seguir los pasos de su fundador. Quizás resulte necesario segmentar de una manera más minuciosa a sus públicos y ofrecerles productos comunicativos aún más especializados, de manera que sus campañas puedan llegar a un mayor número de personas.

Algunas ONG como Greenpeace dan a sus donantes fijos mensuales el estatus de socio, aún cuando aporten una pequeña cifra, y esto alienta a muchos jóvenes que recientemente se incorporan al mercado laboral a colaborar.

Es importante visualizar este tipo de oportunidades porque Misiones Salesianas tiene en los actuales estudiantes de sus centros educativos a muchos de sus futuros donantes. Es importante mantenerse en contacto con las generaciones que van egresando para invitarles a colaborar.

4. Conclusiones

La campaña *Venderse para Comer* implementada por Misiones Salesianas en abril de 2017 se considera un caso de Marketing de éxito, en primer lugar, porque cumple con sus objetivos de informar y sensibilizar a sus públicos meta: funcionarios de centros educativos, entidades públicas y ONG que trabajan por los derechos de la niñez y la juventud. También, porque logra recaudar el dinero necesario para continuar adelante con el proyecto de reinserción escolar para las niñas en Sierra Leona.

En segundo lugar, se considera una campaña exitosa por la manera en que logra cumplir con sus objetivos. El trabajo en alianza con otras organizaciones, el tratamiento responsable y respetuoso de la imagen de las niñas; la invitación a los medios de comunicación, y en este caso en particular, a los productores de cine social, son prácticas que otras organizaciones sin fines de lucro pueden incorporar a sus planes.

La transparencia y la coherencia de la organización en su accionar también son importantes cuando se trabaja en una campaña de Marketing Social. Misiones Salesianas optó por no invertir en pauta publicitaria, permitiendo que una mayor cantidad del dinero recaudado vaya directamente a las tierras de misión.

Misiones Salesianas trabajó en cada una de las etapas que conlleva un plan de marketing: investigación; planificación, implementación y evaluación. El resultado fue una campaña organizada y coherente, que continúa dando frutos.

A pesar de las estadísticas tan alarmantes en relación con la prostitución infantil en el mundo, la campaña *Venderse para Comer* motivó a miles de ciudadanos de la Unión Europea a formar parte de la solución, lejos de dejarse llevar por la impotencia. Esta campaña demuestra que el Marketing no sólo sirve para vender productos o servicios, también puede vender un ideal; en este caso, el de una vida digna para las niñas afectadas por el problema.

Para próximas campañas Misiones Salesianas podría segmentar de manera más precisa sus públicos objetivos y personalizar algunos mensajes o productos comunicativos según sus intereses, logrando que el mensaje llegue a una mayor cantidad de personas, y a potenciales donantes.

Misiones Salesianas tiene la ventaja de trabajar por la educación y por los derechos de la niñez y juventud, de manera que todas sus campañas serán siempre de interés público, y de interés general; pero conocer con mayor exactitud a su población donante podría abrir a la organización un sinfín de posibilidades. Claro está, esto implica un trabajo minucioso de investigación y planificación de marketing, pues no todos tienen las mismas edades, gustos, costumbres y creencias.

Para finalizar y como conclusión general, este caso dejar ver la importancia que tiene trabajar con un enfoque de marketing en las organizaciones sin fines de lucro y en las campañas con fines sociales, adaptándose a los gustos y preferencias de los públicos de interés, y procurando hacer un uso apropiado de los recursos disponibles, las nuevas tecnologías y tendencias.

Bibliografía

- Alfa y Omega (2018). [<http://www.alfayomega.es/146897/prostitutas-que-adoran-los-peluches>] a fecha 21/11/2018.
- Misiones Salesianas (2018): Sitio web oficial [<http://www.misionessalesianas.org>], a la fecha 21/11/2018.
- Penelas, A., Galera, C., Galán M. & Valero, V. (2012): Marketing solidario: El Marketing en las organizaciones no lucrativas. Ed. Pirámide, Madrid.
- Santesmases, M. (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias. 4º Edición., Madrid: Pirámide.
- Tanaki Films (2018): Sitio web oficial. [<http://www.kanakifilms.com>] a fecha 21/11/2018.