

Paula Cristina de Sousa Beira Santos

GESTÃO DA MARCA NO CONTEXTO DA ECONOMIA SOCIAL: A PLATAFORMA DA MARCA MISERICÓRDIA

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em
Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, junho de 2018

Declaração de honra

Eu, Paula Cristina de Sousa Beira Santos, abaixo assinado, aluna do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 161240006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitado apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 30/07/2018

Agradecimentos

Dedico este trabalho de projeto ao meu filho André, pelo incentivo e compreensão pelas longas ausências, esperando ser para ele um modelo a seguir.

Às pessoas que fizeram de mim o que sou hoje, que sempre me apoiaram, me acarinharam, me amaram e me proporcionaram todas as condições para ser a pessoa que sou, o meu muito obrigado aos meus Pais e Irmã.

A nível académico, agradeço ao ISAG e a todos os professores com quem me cruzei ao longo dos vários anos da minha formação, pelo incentivo e ajuda prestada.

Em especial, reservo um agradecimento ao Professor Doutor Victor Tavares, orientador deste trabalho de projeto, pela motivação, predisposição e ajuda prestada em cada momento de partilha e discussão de ideias.

Uma palavra de gratidão ao Dr. Paulo Moreira, da União das Misericórdias Portuguesas, pela amabilidade e disponibilidade demonstrada em cada contacto efetuado. Sem a sua preciosa cooperação, não teria sido possível alcançar os objetivos deste trabalho.

Por fim, quero agradecer a todos os amigos que fiz ao longo destes anos, que me fizeram viver momentos únicos de enorme satisfação e que nunca esquecerei.

Um bem-haja a todos.

Resumo

O tema selecionado para desenvolver este trabalho de projeto enquadra-se no âmbito da gestão da marca no contexto das organizações de Economia Social, nomeadamente no que respeita ao papel da marca “Misericórdia”, da União das Misericórdias Portuguesas, enquanto dinamizadora e propulsora da atividade das Misericórdias em Portugal.

Através deste trabalho pretende-se construir a plataforma da marca “Misericórdia”, que está a ser utilizada em algumas Santas Casas da Misericórdia Portuguesas.

Para a concretização dos objetivos definidos procedeu-se a uma revisão da literatura, procurando definir os principais conceitos associados à economia social, identificar as entidades que a compõem e sua evolução em Portugal, a importância do marketing na gestão de marcas, bem como a explanação de modelos de gestão da marca que poderão ser utilizados nestas organizações.

Em termos metodológicos, a pesquisa baseou-se numa abordagem qualitativa, tendo-se recorrido a entrevistas para um melhor entendimento das características e do contexto das Misericórdias, e como a marca própria poderá contribuir para o sucesso destas organizações.

Como resultado, procedeu-se à construção da plataforma da marca “Misericórdia”, tal como proposto por Feldwick e Bonnal (1996), a qual reúne aspetos e informações relevantes da marca, tais como: visão, missão, valores, identidade, essência, personalidade, posicionamento, elementos da marca e associações secundárias associadas à marca, na expectativa de que possa vir a ser útil para o seu sucesso numa perspetiva de longo prazo.

Palavras-chave: Economia Social, Gestão da Marca, Marca, Marketing Social, Plataforma da Marca, Responsabilidade Social

Abstract

The theme chosen to develop this project work falls within the scope of brand management in the context of Social Economy organizations, in particular regarding the role of the “Misericórdia” brand, of the Union of Portuguese Mercies, as a driving force and propeller of the activity of the Mercies in Portugal.

Through this work is intended to build the platform of the brand "Misericórdia", which is being used in some Portuguese Holy Houses of Mercy.

To achieve the defined objectives, a review of the literature was carried out, aiming to define the main concepts associated to the social economy, to identify the entities that comprise it and its evolution in Portugal, the importance of marketing in brand management, as well as the explanation of brand management models that can be used in these organizations.

In methodological terms, the research was based on a qualitative approach, and interviews were used to better understand the characteristics and context of the Mercies, and how the own brand can contribute to the success of these organizations.

As a result, the "Misericórdia" brand platform was built, as proposed by Feldwick and Bonnal (1996), which includes aspects and relevant brand information, such as: vision, mission, values, identity, essence, personality, positioning, brand elements and secondary associations associated with the brand, on the expectation that it may prove useful for its success in a long-term perspective.

Keywords: Social Economy, Brand Management, Brand, Social Marketing, Brand Platform, Social Responsibility

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Lista de abreviaturas e siglas	vi
Índice de figuras	vii
1. Introdução e Identificação do Problema Organizacional	1
1.1. Introdução.....	1
1.2. Formulação do problema organizacional	2
1.3. Descrição dos objetivos	2
1.4. Metodologia	2
1.5. Estrutura do trabalho	3
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Economia Social	4
2.1.1. Conceito	4
2.1.2. A Economia Social em Portugal	8
2.2. Organizações de Economia Social em Portugal.....	9
2.2.1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social	9
2.2.1.1. Associações Mutualistas	10
2.2.1.2. Fundações.....	11
2.2.1.3. Cooperativas	11
2.2.1.4. Irmandades das Misericórdias.....	13
2.3. Marketing Social	15
2.3.1. A Responsabilidade Social das Organizações	22
2.3.2. O Marketing de Causas Sociais	27
2.4. A Gestão da Marca.....	30
2.4.1. Natureza da Marca	33
2.4.2. Modelos de Gestão da Marca.....	38
2.4.2.1. Modelo da Plataforma da Marca	47
2.4.3. Gestão da Marca no contexto da Economia Social	55

3. Diagnóstico, Contexto Organizacional e Objetivos Específicos	59
3.1. Caracterização da União das Misericórdias Portuguesas	59
3.2. Desafios enfrentados pela União das Misericórdias Portuguesas	59
3.3. Objetivos específicos/Questões de Investigação.....	61
4. Modelo e Metodologia.....	62
4.1. Metodologia	62
4.2. Questões de Análise.....	63
4.3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	63
4.3.1. Entrevistas.....	63
4.3.2. Tratamento dos Dados	64
5. Construção da Plataforma da Marca “Misericórdia”	66
5.1. Origem, mito fundador ou “ancoradouro” da marca.....	67
5.2. Área de competência e habilidades da marca	67
5.3. Ponto de diferença da marca.....	68
5.4. Cliente ideal da marca e o que significa ser cliente da marca	68
5.5. Visão da marca.....	68
5.6. Missão da marca	69
5.7. Valores-chave da marca.....	69
5.8. Identidade e Essência da marca.....	69
5.9. Personalidade da marca.....	70
5.10. Elementos da marca	70
5.11. Posicionamento da marca	75
5.12. Associações secundárias associadas à marca.....	75
6. Conclusão	76
7. Limitações.....	79
Referências Bibliográficas.....	80
Apêndices	92
Anexos.....	109

Lista de abreviaturas e siglas

AMA - American Marketing Association

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, CIPRL

ES - Economia Social

GM - Gestão da Marca

INE - Instituto Nacional de Estatística, I.P.

IPSS - Instituições Particulares de Segurança Social

MCS - Marketing de Causas Sociais

MS - Marketing Social

OBESP - Observatório da Economia Social Portuguesa

ONG - Organizações Não Governamentais

RS - Responsabilidade Social

SCM - Santa Casa da Misericórdia

UMP - União das Misericórdias Portuguesas

Índice de figuras

Figura 1 – Metodologia	3
Figura 2 - Unidades das Misericórdias, por atividade (em %)	14
Figura 3 - Valor Acrescentado Bruto das Misericórdias, por atividade (em %)	15
Figura 4 - Diferenças entre Marketing Social e Marketing Comercial	19
Figura 5 - Semelhanças entre Marketing Social e Marketing Comercial	19
Figura 6 - Características únicas do Marketing Social	20
Figura 7 - Modelo de Planeamento da Identidade da Marca	39
Figura 8 - Modelo do Prisma da Identidade da Marca.....	42
Figura 9 - Modelo do Duplo Vórtice.....	43
Figura 10 – Modelo da Pirâmide de ressonância da marca.....	45
Figura 11 - As três características de uma boa Missão.....	49
Figura 12 - Os três componentes de uma visão de marca	52
Figura 13 - Fontes secundárias de conhecimento de marca	54
Figura 14 – Modelo do Papel do Ciclo da Marca.....	56
Figura 15 - Marca “Misericórdia”	70
Figura 16 - Logótipo.....	71
Figura 17 – Possível Logótipo para as bebidas.....	71
Figura 18 - Símbolo	72
Figura 19 - Embalagens.....	72
Figura 20 - <i>Roll Up</i>	74
Figura 21 - <i>Slogan</i>	74

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1. Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as respostas do Estado e do mercado têm-se mostrado insuficientes para atender às necessidades sociais. O setor da Economia Social (ES), constituída por uma heterogeneidade de entidades, assume um papel muito importante para a resolução destas respostas.

As entidades da ES intervêm em várias áreas, nomeadamente na promoção do desenvolvimento económico e social, na promoção do emprego, da justiça social e do espírito de empreendedorismo e associativismo, no desenvolvimento local nas comunidades mais carenciadas, no desenvolvimento de parcerias entre entidades, e na coesão social.

Atualmente, olhamos para o mundo de forma diferente e, enquanto consumidores, alteramos o modo como nos relacionamos com as marcas, pretendendo não só a satisfação de necessidades de natureza funcional, mas também que sejam satisfeitas necessidades de natureza emocional, mudança de vida e impacto social.

As marcas orientam as pessoas a tomar decisões e não se traduzem apenas em ideias, perceções, expectativas e crenças que possam existir na mente dos consumidores. Elas possuem uma alma, são dotadas de personalidade e procuram diferenciar-se através de uma oferta de valor superior.

A gestão eficaz de uma marca deverá ser feita de forma contínua e a longo prazo, promovendo uma dinâmica relacional entre a marca e o seu público, através de associações positivas, únicas e favoráveis, de modo a maximizar o seu valor.

Sendo uma maneira eficaz e rápida de criar uma síntese do que é a marca, a razão da sua existência e como quer ser vista no mercado, a plataforma da marca é uma ferramenta que, de uma forma estratégica, facilita a comunicação do posicionamento pretendido para os públicos selecionados, sendo o ponto de partida de uma estratégia de construção de uma marca forte.

É isto que se almeja construir neste trabalho, de modo a que a marca “Misericórdia” possa ser dada a conhecer, ser percebida e reconhecida como uma marca social de elevado valor, que oferece produtos que as Misericórdias produzem, com qualidade e a preços competitivos. As receitas obtidas na venda destes produtos servirão para reduzir

a sua dependência do Estado, funcionando como uma forma de financiamento, que possibilitará às Santas Casas de Misericórdia (SCM) continuar a reinvestir nas respostas sociais.

A nível nacional, existem trezentas e oitenta e oito SCM, distribuídas pelo continente e regiões autónomas, que asseguram o acompanhamento diário a mais de cento e sessenta e cinco mil pessoas, recorrendo a mais de quarenta e quatro mil colaboradores diretos. Estas instituições têm um papel decisivo no âmbito da ES. Têm modelos de gestão diferentes, não são públicas nem privadas e intervêm socialmente na promoção do emprego, no bem-estar social, na saúde, no desenvolvimento regional e local e na inclusão dos mais desfavorecidos.

1.2. Formulação do problema organizacional

Pretendeu-se com este trabalho de projeto contribuir para a construção da plataforma da marca “Misericórdia” detida pela União das Misericórdias Portuguesas (UMP), face à inexistência atual de um modelo de gestão que, de forma precisa e sistemática, identifique os elementos essenciais de tal marca e permita alavancar o seu sucesso.

A construção da plataforma desta marca social pretende contribuir para a definição da estratégia da marca, por forma a criar valor para cada uma das SCM.

1.3. Descrição dos objetivos

Em resumo, este trabalho de projeto visa alcançar os seguintes objetivos:

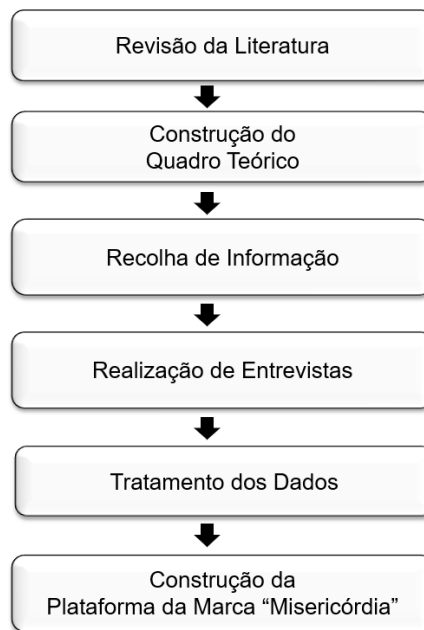
- Efetuar uma revisão da literatura sobre o tema;
- Analisar a natureza e importância do apoio da UMP para o sucesso de implementação de uma política de marca nas várias Misericórdias;
- Identificar os benefícios reais obtidos com a implementação de uma política de gestão da marca neste tipo de instituições;
- Construir a plataforma da marca “Misericórdia”.

1.4. Metodologia

O trabalho assentou numa abordagem qualitativa, através da recolha de informação, primária e secundária, e a realização de entrevistas ao responsável máximo da marca.

Na figura seguinte, apresenta-se um resumo da metodologia de investigação adotada:

Figura 1 – Metodologia



Fonte: Elaboração própria

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho de projeto está organizado em sete capítulos. Este primeiro capítulo, identifica o problema organizacional e os objetivos a alcançar, bem como a metodologia utilizada e a forma como o trabalho foi estruturado.

A revisão da literatura surge no capítulo segundo, onde é efetuado o enquadramento teórico sobre os conceitos de ES, *marketing* social, responsabilidade social, *marketing* de causas sociais, gestão da marca, fazendo ainda referência a vários modelos de gestão da marca possíveis de serem utilizados.

No capítulo terceiro, é realizado um diagnóstico à UMP, procedendo-se à sua caracterização, identificação dos desafios que enfrenta e descrição dos objetivos a alcançar.

O quarto capítulo, aborda a metodologia utilizada e a componente empírica, descrevendo o método e a forma como os dados foram recolhidos.

O resultado deste trabalho de projeto, surge no capítulo quinto, na construção da plataforma da marca.

A conclusão ocorre no capítulo seis, sucedendo, no capítulo sete, a referência às limitações a este trabalho de projeto, bem como a alusão a orientações para investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Economia Social

A vida numa ES não é fácil. Divergindo das organizações comerciais, estas entidades têm uma forma diferente de trabalhar, de recompensar e de orientação ética. Com o propósito de fazerem o bem, e como forma de atenuar um futuro incerto, suportam a sua atividade no esforço de indivíduos e organizações para tentarem fazer a diferença. Por vezes, trabalhando arduamente para conseguirem tão pouco e valendo-se do apoio do Estado e das organizações comerciais (Amin, 2009).

Apesar de ser reconhecido interesse social à ES, é considerada por muitos como tendo pouco interesse económico. Tendo em conta o estudo Conta Satélite da Economia Social 2013, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) a ES, em 2016, era composta por uma heterogeneidade de 61.268 entidades, nomeadamente 2.117 cooperativas, 111 associações mutualistas, 389 misericórdias, 578 fundações, 57.196 associações com fins altruísticos e 877 subsectores comunitário e autogestionário, que no desenvolvimento da sua atividade conseguiram gerar uma produção de 60,2% e rendimentos de propriedade de 10,1%. O financiamento público (subsídios e transferências) ascendia apenas a 26,7%, custo este que seria exponencialmente maior para o Estado se as manifestações de ES não fossem tão expressivas.

2.1.1. Conceito

Foi Le Play, um economista francês, que deu nome à ES, atribuindo-lhe um significado (Desroche, 1983). Surgiu, pela primeira vez em França no século XIX, pelo contributo de Charles Dunoyer, que no ano de 1830, publicou um tratado de ES intitulado *Traité d'Économie Sociale* (Caeiro, 2008).

O conceito de ES é abordado por diversos autores de forma diferenciada e, muitas vezes, tem havido dificuldade em distinguir o conceito de ES de outros conceitos, tais como, Terceiro Setor, Setor não lucrativo, Setor sem fins lucrativos, Economia Solidária, Organizações não governamentais (ONG), Organizações da sociedade civil, Terceiro Sistema, Organizações voluntárias, Organizações caritativas, Organizações isentas de impostos e Economia Alternativa, possuindo, no entanto, todos uma relação direta com ações de cariz e intervenção social (Andrade e Franco, 2007).

A ES é uma realidade social que é composta por uma heterogeneidade de entidades que são, cada vez mais, reconhecidas, essencialmente a nível da União Europeia e que se têm vindo a afirmar na política, na economia, na área social e na cultura (Quintão, 2004). O termo “Economia Social” foi o adotado pela União Europeia de entre a diversidade de possibilidades. França, Bélgica e outros países católicos e de língua latina utilizam-no. Os Estados Unidos da América, o Reino Unido e países da Europa Ocidental preferem utilizar o termo “Setor sem fins lucrativos” e “Terceiro Setor” (Westlund, 2003).

De acordo com Namorado (2004), existem diferentes conceitos e doutrinas para a ES, sendo por vezes contraditórias.

No Direito português, a natureza e o papel do Setor Cooperativo e Social vêm consagrados no artigo 80.º alínea b) da Constituição da República Portuguesa. O artigo 82.º refere-se à existência de três setores de atividade: o público; o privado e o cooperativo e social. Este último compreende: as cooperativas, as comunidades locais, as coletividades de trabalhadores, e as associações mutualistas, cujo objetivo principal não é o lucro, mas sim a solidariedade social.

É neste setor cooperativo e social que a ES vai ser agrupada, e que *“abrange todas cooperativas, todas as entidades compreendidas no sector comunitário, todas as unidades produtivas que integram o sub-sector autogestionário, bem como as misericórdias, as mutualidades, além das fundações, das associações e de quaisquer outras entidades que tenham como objeto a solidariedade social.”*, ficando de fora da alçada da economia social *“tudo o que é público e tudo o que é privado lucrativo”* (Namorado, 2004: 9/10). Também entre os pesquisadores é comumente aceite que a ES se situa algures entre o capitalismo de mercado e o Estado (Westlund, 2003) tendo, no entanto, características próprias que lhe permitem dar resposta a ações que o Estado não quer solucionar e que o setor comercial não tem interesse em resolver por não lhe trazer retorno financeiro (Caeiro, 2008).

Contudo, a ES é um conceito mais amplo que o setor não lucrativo, compreendendo as entidades que não visam o lucro (nomeadamente as fundações e associações), mas também as associações de socorros mútuos e cooperativas (Ferreira, 2000). As cooperativas, nomeadamente as do setor agrícola e que possuem objetivos económicos e de autonomia, não se diferenciam muito do setor privado comercial (Reto, 2001).

Segundo o Código Cooperativo, é possível às cooperativas procederem à distribuição de excedentes, no entanto a legislação das cooperativas de solidariedade social não o

permite fazer. Também a inclusão das associações mutualistas no setor da ES não é consensual, uma vez que na existência de excedentes poderá haver melhoria de benefícios (Andrade e Franco, 2007). Mas uma restrição à definição de ES e às entidades que a integram *“poderia conduzir a que o sector perca massa crítica, pois apenas albergaria um número muito reduzido de organizações.”* de interesse público que se veriam estranguladas economicamente, levando a que os objetivos sociais, que estiveram na base da sua criação, se perdessem (Reto, 2001: 85/86).

Apesar de o objetivo principal das entidades que compõem a ES não ser o lucro, elas podem obtê-lo no desenvolvimento de atividades lucrativas que não desvirtuem a sua missão e que servirão para fazer face às atividades sociais que desenvolvem (Andrade e Franco, 2007).

Monzón e Chaves (2012: 20/21) definem ES como sendo um *“conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles, ou, em qualquer caso, são realizadas através de processos decisórios democráticos e participativos. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de «não mercado» a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam.”*

De acordo com tais autores, as organizações de ES partilham as seguintes características comuns:

- são privadas;
- geralmente têm personalidade jurídica;
- possuem autonomia de decisão;
- a adesão é voluntária;
- a distribuição dos lucros ou excedentes é feita de acordo com as atividades que os membros realizam;
- o objetivo principal é satisfazer as necessidades dos indivíduos, sejam eles pessoas individuais ou famílias;
- decisões democráticas, regra geral, cabendo a cada pessoa um voto.

O projeto Observatório da Economia Social Portuguesa (OBESP) que tem como objetivos observar a ES em Portugal e identificar e caracterizar as organizações que dela fazem parte, considerou a ES como incluindo o setor cooperativo e social constitucionalmente consagrado e integrando as seguintes entidades, desde que estas sejam constituídas em território nacional: a) cooperativas; b) associações mutualistas; c) fundações; d) misericórdias; e) instituições particulares de solidariedade social (IPSS) não abrangidas pelas entidades anteriores; f) associações com fins altruísticos que atuem no âmbito científico, cultural, educacional, recreativo, do desporto amador, da defesa do meio ambiente, do desenvolvimento local e em todos os campos da sociedade de informação e; g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, constitucionalmente integrados no setor cooperativo e social (OBESP, 2011).

A integração no setor da ES de uma diversidade de organizações tão diferenciadas, impõe que existam princípios comuns que as orientem na sua atividade (Reto, 2001). Neste sentido e em consonância com o OBESP, também a Lei de Bases da Economia Social, lei nº 30/2013 de 8 de maio, veio considerar que a ES compreende outras entidades para além das mencionadas, desde que tenham personalidade jurídica e estejam imbuídas pelos seguintes princípios:

- priorizar pessoas e os objetivos sociais;
- adesão e participação livre e voluntária;
- existência de processos democráticos;
- a conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- autonomia na sua gestão;
- os excedentes destinam-se à prossecução dos fins das entidades da ES.

O enquadramento jurídico expresso na Lei de Bases para a ES, veio permitir identificar conceitualmente a ES em Portugal, evitando uma definição vaga e divergente das suas características. Pelo exposto, pode afirmar-se que a ES representa uma forma de resposta às desigualdades provocadas pelo capitalismo, estando representado por

vários tipos de organizações económicas, constituindo uma das formas mais proeminentes para minorar as desigualdades sociais. É uma economia sem fins lucrativos, que se foca nas pessoas e na satisfação das suas necessidades, contrariando a lógica do mercado, onde o lucro e a acumulação de riqueza são os principais objetivos.

Sobrevivendo, na maioria das vezes, a expensas de subsídios atribuídos pelo Estado, que se mostra imbuído destas participações porque não tem capacidade nem recursos próprios para atender às inúmeras solicitações. Como forma de se financiarem, estas entidades podem ainda prestar serviços, recorrer à promoção de animação turística, proceder à valorização do seu património construído para posterior exploração turística, comercializar os produtos locais e transformá-los em chãs, compotas, entre outros, dar resposta a problemas da terceira idade e prestar serviços públicos, nomeadamente, na limpeza urbana e no tratamento de espaços públicos (Caeiro, 2008).

2.1.2. A Economia Social em Portugal

O que hoje se reconhece como ES em Portugal, teve a sua génese no século XV, quando foi criada a primeira SCM, pela intervenção da Rainha D. Leonor (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2014).

No século XIX, emergiu o movimento do Associativismo (que integra os movimentos de sindicalismo, mutualismo e cooperativismo) tendo-se assistido a iniciativas dos cidadãos em promover ações sociais (Fernandes, 2016).

A implantação do mutualismo ocorreu na primeira metade do séc. XIX e teve como propósito proteger as viúvas e os órfãos dos seus associados falecidos (Rosendo, 2000).

Já no século XX, o Estado Novo não permitiu que os movimentos associativistas desenvolvessem a sua atividade, “*restringindo as liberdades, direitos e garantias dos cidadãos, da sua livre união e concentração.*” e para contornar a situação, permitiu que fosse criado um terceiro setor que prestasse a caridade e a assistência à população, não tendo, contudo, melhorado as suas condições de vida (Fernandes, 2016: 16). De acordo com o autor, a partir do final da 2ª Guerra Mundial, começou a assistir-se a uma economia mais convergente assente nas sinergias do setor social, setor público e setor privado, apoiando-se a ES em subsídios e donativos do Estado, principalmente após a Revolução do 25 de Abril de 1974, exceção feita às cooperativas.

Com a nacionalização dos hospitais das SCM, no ano de 1975, as suas unidades de saúde passaram a ficar sob a alçada do Serviço Nacional de Saúde, vendo-se privados da sua atividade principal e tendo sido equacionado a sua extinção (Agência Ecclesia, 2014).

Em 1986, com a adesão à Comunidade Económica Europeia, houve uma expansão destas organizações e a partir de então, foram várias as entidades criadas e a legislação publicada para regular e delimitar o campo de ação destas entidades da ES, tendo o país se mostrado empenhado no desenvolvimento deste setor cujo principal objetivo é *“a produção de um impacto social positivo e crescente.”* (Fernandes, 2016: 20/23).

Já no século XXI, tem-se assistido a um processo negocial moroso para restituir os hospitais às SCM, tendo aos poucos vindo a concretizar-se (Agência Ecclesia, 2014).

2.2. Organizações de Economia Social em Portugal

A tipologia das organizações de ES em Portugal é diversa, contribuindo no seu conjunto, para uma maior coesão social e económica, substituindo-se às funções que o Estado, por lei, deveria assegurar a todos os cidadãos e que estão consagradas na Constituição da República Portuguesa.

2.2.1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são pessoas coletivas, fundadas e administradas por particulares, que não têm fim lucrativo, sendo o seu interesse contribuir na resposta a diversos problemas sociais, nomeadamente no apoio a crianças e jovens, às pessoas idosas, à família, aos deficientes, aos incapacitados, aos desempregados, na educação, na formação, na saúde, na habitação, entre outros.

As IPSS podem assumir a forma de Associações de Solidariedade Social, Associações Mutualistas ou de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social, Institutos de organizações ou Instituições da Igreja Católica (Centros Sociais Paroquiais e Caritas Diocesanas e Paroquiais) e Irmandades da Misericórdia.

As Cooperativas e as Casas do Povo podem ser equiparadas a IPSS, usufruindo dos mesmos direitos, deveres e benefícios, desde que a sua atuação se desenvolva nas áreas acima referidas e desde que os objetivos sejam os mesmos que constam no estatuto das IPSS (Segurança Social, 2018).

2.2.1.1. Associações Mutualistas

As Associações Mutualistas, outrora também designadas de Associações de Socorros Mútuos, remontam em Portugal, ao século XIX (Andrade e Franco, 2007).

Estão consagradas no Código das Associações Mutualistas (Decreto-Lei n.º 72/90) sendo IPSS que possuem um número de associados e capital ilimitados e duração indeterminada e que praticam fins de auxílio recíproco, aos seus associados e familiares, através da cobrança de quotas. Os seus órgãos sociais são eleitos democraticamente, a cada associado é atribuído um voto, pela contrapartida pelo pagamento de uma quota o associado tem direito a usufruir de benefícios, existe liberdade de associação e a sua admissão ou exclusão não pode estar dependente de discriminações (artigo 8º).

São constituídas por escritura pública, e prestam ajuda e assistência aos seus associados e ao seu núcleo familiar no domínio da segurança social e no domínio da saúde (Segurança Social, 2018).

As fundações são entidades da ES que possuem um sistema privado de proteção social, dão resposta a necessidades de carácter social aos seus associados, a um custo mais baixo e distribuem pelos seus associados a rendibilidade obtida (União das Mutualidades Portuguesas, 2018).

Segundo esta entidade, em território nacional, as associações mutualistas reúnem cerca de um milhão de associados e prestam serviços a cerca de dois milhões e meio de beneficiários, anualmente. Desenvolvem a sua atividade, fundamentalmente, na área financeira, na área da saúde e bem-estar e na área da ação social. Prestam diversos tipos de serviços, tais como: caixa económica, pensões de reforma e invalidez, rendas vitalícias, capitais para jovens, capitais para garantia de autonomia, subsídios de funeral, subsídio de sobrevivência, apoio social e jurídico, turismo e lazer, assistência médica e enfermagem, clínicas de saúde, cuidados continuados, hospitais, farmácias sociais, assistência medicamentosa, residências assistidas, apoio domiciliário, cantina social, apoio a pessoas idosas, transporte de doentes, apoio à infância e juventude, loja amiga, formação profissional, hortas comunitárias, entre outros.

A União das Mutualidades Portuguesas, representa em Portugal, um aglomerado de diversas associações mutualistas. Foi constituída no ano de 1984, e tem como objetivo *“a promoção da defesa, inovação, cultura e práticas do Movimento Mutualista, assegurar o desenvolvimento e representação das Mutualidades Portuguesas no território nacional*

e internacional, expandir a ação das Associadas a novas áreas, bem como unificar e divulgar a Rede Mutualista na sociedade.“ (União das Mutualidades Portuguesas, 2018).

2.2.1.2. Fundações

As fundações são entidades da ES constituídas *“por iniciativa de uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas (fundadores) para a gestão de uma massa patrimonial que lhe é cedida definitivamente pelos fundadores e que deve ser substancialmente preservada, para a satisfação de certas finalidades de interesse social.”* (Centro Português de Fundações, s/d).

Prata (2009) salienta que o elemento principal é a cedência desinteressada de bens a estas entidades da ES. E é este património que é essencial e que deverá ser suficiente para permitir a continuação da sua atividade (Andrade e Franco, 2007).

Consideradas como uma das entidades que integram a ES no artigo 4º alínea d) da Lei nº30/2013, Lei de Bases da Economia Social, são entidades autónomas, que desenvolvem a sua atividade com princípios orientadores, nomeadamente: a) servir as pessoas e a comunidade nas suas carências sociais; b) a filiação voluntária dos membros; c) a eleição democrática dos órgãos sociais; d) a conciliação de interesses entre os membros e todas as outras partes envolvidas; e) a sua conduta ser regida por valores como a solidariedade, a igualdade, a não discriminação, a coesão social, a justiça, a equidade, a transparência, a responsabilidade individual e social; f) autonomia de gestão, livre de interferências de outras entidades públicas ou privadas e; g) os excedentes serem afetos aos fins das entidades da ES.

No ano de 2013, existiam em Portugal 578 Fundações (INE, 2017). Destas, cerca de 100 são representadas pelo Centro Português de Fundações, que é a entidade que as representa, desempenhando o papel de interlocutor das Fundações com outras entidades, sejam elas organismos do Governo ou entidades privadas (Centro Português de Fundações, s/d).

2.2.1.3. Cooperativas

Namorado (2007: 2/3) define cooperativa como *“uma entidade que: é uma síntese de associação e de empresa; baseia-se na cooperação e na entreatajuda dos seus membros; assume como determinantes a democracia interna e a participação; não tem fins lucrativos; procura responder a necessidades e aspirações, quer económicas, quer sociais, quer culturais; é autónoma e independente, em face de quaisquer focos de*

poder que se lhe queiram impor de fora; tem capital e composições variáveis; é dotada de personalidade jurídica.”

Com uma perspetiva divergente, a International Co-operative Alliance (s/d), realça que os proveitos económicos poderão ser reinvestidos no negócio ou ser devolvidos aos membros, definindo uma cooperativa como uma associação voluntária de pessoas, que controlam democraticamente e em conjunto um negócio autónomo, com o propósito de satisfazer as suas necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais. Cada membro possui o direito a um voto, independentemente do capital que investiu.

Sendo de composição variável e assente no espírito de cooperação e entajuda dos seus membros, desenvolvem a sua atividade compartilhando princípios cooperativos (Andrade e Franco, 2007). Assentando em valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, as cooperativas devem ter como filosofia, sete princípios cooperativos acordados internacionalmente (International Co-operative Alliance, s/d).

Estes princípios também estão consagrados no artigo 3º da Lei nº66/2017 publicada em Diário da República nº153/2017, Série I de 2017/08/09, que veio introduzir alterações ao Código Cooperativo Português aprovado pela Lei nº119/2015 de 31 de agosto. Quer na constituição quer no decorrer da sua atividade, as cooperativas deverão reger-se por princípios que fazem parte da declaração sobre a identidade cooperativa adotada pela International Co-operative Alliance, nomeadamente, os princípios: a) da adesão voluntária e livre; b) de gestão democrática pelos membros; c) de participação económica dos membros; d) de autonomia e independência; e) de educação, formação e informação; f) de intercooperação e; g) o de interesse pela comunidade.

As cooperativas podem dedicar a sua atividade a um de um total de doze ramos, como o agrícola, artesanato, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, pescas, produção operária, serviços, solidariedade social, tendo a possibilidade, também, de constituir-se como cooperativas multisectoriais (artigo 4º). As cooperativas do ramo de solidariedade social poderão ser equiparadas a Instituições Particulares de Solidariedade Social (tendo os mesmos direitos, deveres e benefícios) desde que assim sejam reconhecidas pela Direção Social da Ação Social e desde que obedeçam ao mencionado no artigo 1.º do Estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 172 -A/2014, de 14 de novembro (artigo 4º nº4).

A Cooperativa António Sérgio (CASES) atua no ramo cooperativo dos serviços e tem como missão “*promover o fortalecimento do setor da economia social, aprofundando a cooperação entre o Estado e as organizações que o integram, tendo em vista estimular o seu potencial ao serviço do desenvolvimento socioeconómico do País.*” (CASES, 2018).

Atualmente, existem mais de 2,6 milhões de cooperativas em todo o mundo com cerca de 1 bilhão de membros. Estas organizações empregam aproximadamente 250 milhões de trabalhadores, representando nos países que compõem o G20, cerca de 12% da população empregada (International Co-operative Alliance, s/d). Em Portugal, no ano de 2013, ascendiam a 2.117 unidades (INE, 2017).

2.2.1.4. Irmandades das Misericórdias

As Irmandades da Misericórdia ou SCM, são consideradas associações constituídas sob a jurisdição da lei canónica, têm como propósito dar respostas a carências sociais e praticar o culto católico em consonância com a doutrina e moral cristãs (CASES, 2018).

São entidades que não têm finalidade lucrativa, são constituídas por iniciativa de particulares, o Estado não intervém na sua gestão, prestam a solidariedade e a justiça entre os cidadãos, concedendo bens e prestando serviços diversos (Estatuto das Instituições de Solidariedade Social, Decreto-lei 119/83, de 25 de Fevereiro).

A denominação “Santa Casa da Misericórdia” ou “Misericórdia” só é possível ser utilizada por entidades que se dediquem à assistência ou beneficência e que tenham sido criadas e administradas por irmandades ou confrarias canonicamente consagradas, carecendo da aprovação do Governo (Código Administrativo, 1940, artigo 433º).

A SCM de Lisboa, não faz parte do universo da ES, é uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública administrativa, e está sob a gestão e fiscalização do Governo, contrariamente às restantes SCM que têm uma gestão autónoma (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2014).

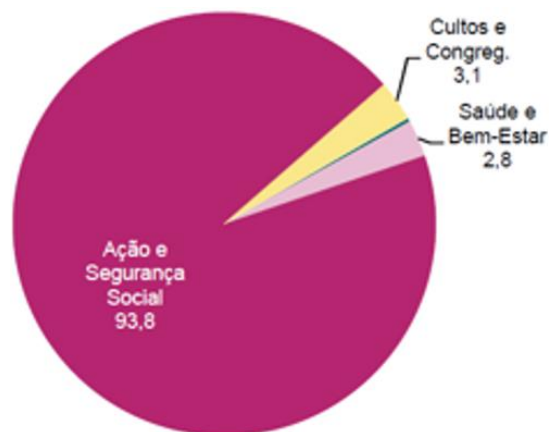
Em 2018, existem em Portugal 388 SCM ativas e, que com mais de 45 mil colaboradores diretos apoiam, diariamente, cerca de 165 mil pessoas (UMP, 2018). Algumas destas SCM só atuam no âmbito religioso, não tendo atividade social. As restantes, intervêm essencialmente em três áreas: na Ação social, na Saúde e no Património Material e

Imaterial. Muitas destas SCM possuem produção própria dos mais variados bens e produtos, sendo de referir: vinhos, licores, champanhe, enchidos, compotas, azeite, doçaria, tapetes, mantas, pinturas, tijolaria, azulejaria, trabalhos em papel *Machê*, entre outros, contribuindo, para a valorização da cultura local.

Relativamente ao património, possuem mais de 1000 imóveis com interesse arquitetónico e 82 museus e núcleos museológicos (UMP, 2018).

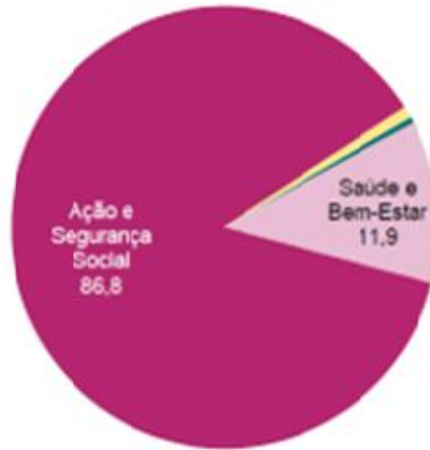
Consultada a Conta Satélite da Economia Social, verifica-se que, no ano de 2013, o setor da ES em Portugal integrava 389 SCM, que desenvolviam a sua atividade maioritariamente na área de Ação e Segurança Social (93,8%), seguida da área de Cultos e Congregações (3,1%) e Saúde e Bem-estar (2,8%) (INE, 2017). De acordo com este estudo, a área da Ação e Segurança Social foi a que mais contribuiu para o VAB, com 86,8%, seguido da área de Saúde e Bem-estar com 11,9%. Na mesma linha, a Ação e Segurança Social foram responsáveis por quase 86% do total de remunerações, seguindo-se a Saúde e Bem-estar com cerca de 12%. A área da Ação e Segurança Social e a área da Saúde e Bem-estar foram as que mais contribuíram para gastos com o emprego remunerado, com 90,2% e 8,7%, respetivamente.

Figura 2 - Unidades das Misericórdias, por atividade (em %)



Fonte: INE (2017)

Figura 3 - Valor Acrescentado Bruto das Misericórdias, por atividade (em %)



Fonte: INE (2017)

2.3. Marketing Social

Todas as sociedades, sem exceção, enfrentam dilemas sociais aos quais deveriam dar solução. O lançamento de campanhas sociais constitui a forma mais utilizada para se conseguir “*mudar as atitudes e o comportamento do público*” (Kotler e Roberto, 1992: 3), face a vários problemas tais como a dependência de drogas, problemas de alcoolismo, propagação da SIDA, analfabetismo, entre outros.

Sendo que o Governo, por si só, não tem capacidade para responder a todos os problemas sociais, o *marketing*, com as suas práticas e os líderes das empresas, deverão contribuir para o envolvimento social, aceitando desempenhar um novo papel social (Lazer, 1996).

Na década de 1960, foram vários os artigos publicados sobre o papel que os negócios poderiam desempenhar no alcance de objetivos sociais (Wickstrum, 1967; Wyman, 1968; in Lazer, 1969: 5).

Entre 1969 e 1973, Kotler e Levy, Kotler e Zaltman, e Shapiro escreveram artigos nos quais defendiam a ideia de aplicar as técnicas e práticas do *marketing* às organizações sem fins lucrativos (Kotler e Andreasen, 1991).

Kotler e Levy (1969), referem-se ao marketing não apenas como sendo uma atividade de carácter comercial, que tem como fim a venda de produtos e satisfação de

necessidade dos consumidores, mas também como uma atividade social, na medida em que pode ser utilizado com outros fins, tais como na angariação de fundos, utilização a nível político, entre outras. Até então, não havia sido feita nenhuma tentativa no sentido de verificar se os princípios do *marketing* comercial poderiam ser utilizados no “*marketing de serviços, pessoas ou ideias*” e se estes poderiam ter uma utilização eficaz (p.10).

De acordo com Lee e Kotler (2011) foram Kotler e Zaltman que apresentaram, em 1971, uma primeira definição para o conceito de *Marketing Social* (MS), conceptualizando-o como um processo de *design*, implementação e de controlo de programas capazes de promover a aceitação de ideias sociais num ou em vários grupos definidos como alvo. Para tal, recorrem à “*segmentação do mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e teste de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo*” (Kotler e Roberto, 1992: 25).

Ao longo dos anos, diversos investigadores contribuíram para a ampliação do conceito (Dann, 2010). Manoff (1985) publica o primeiro livro dedicado ao MS, onde avançou com sugestões para alargar o conceito de *marketing* à esfera da saúde pública. Tal autor evidencia que para atingir a transformação social que pretendia, recorria a estratégias de *marketing* comercial para chamar a atenção para a área da saúde pública, e que consistiam na utilização de meios de comunicação de massa, nomeadamente os que tinham uma maior cobertura. Se numa primeira fase, esta estratégia resultou e teve os resultados pretendidos, mais tarde e à medida que a mensagem ia sendo retransmitida, assistia-se a uma desaceleração do efeito da campanha, sendo colocada em causa pelo fato do público-alvo não adotar novos comportamentos sociais, apesar da crescente consciencialização e do incremento de informação. A estratégia utilizada por Manoff consistia apenas em fazer publicidade para as massas, sem previamente analisar quais seriam as necessidades dos consumidores e não adaptava as campanhas ao público-alvo.

Pesquisadores sociais concluíram que, para mudar atitudes ou comportamentos, o poder da comunicação de massa é limitado (Kotler e Roberto, 1992). Estes autores tinham uma visão diferente, ansiavam a transformação social através do MS, centrando-se na utilização de todas as ferramentas de *marketing* aplicadas à área social. Para eles, o MS traduz-se numa “*estratégia de mudança do comportamento.*” combinando “*os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema*

integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de marketing.” (p.25). Estas mudanças do comportamento são encetadas por um grupo que através de esforços pretendem convencer alvos previamente escolhidos a “*aceitar, modificar ou abandonar certas ideias, atitudes, práticas e comportamentos.*” (p.6). Considerando que os alvos escolhidos podem ser constituídos por um ou mais grupos de adotantes, as suas crenças, atitudes e valores podem ser diferentes, sendo necessário ajustar os programas de MS a cada grupo. O sucesso destas campanhas depende “*da disposição da sociedade para adotar um determinado objetivo ou mudança e essa disposição varia em épocas diferentes.*” (p.12).

Para Andreasen (1994), esta mudança de comportamento tem de ter caráter voluntário. Através da adaptação de tecnologias do *marketing* comercial, o MS procura melhorar o bem-estar dos indivíduos e da sociedade à qual pertencem, no intuito de influenciar, voluntariamente, o comportamento do público-alvo.

Opinião divergente tem Donovan (2011), que salienta que na definição de MS deve ser excluído o termo “voluntário”, porque quando um grupo se associa a uma causa para a promover em troca de algo, esse grupo adotou um comportamento voluntário, mas o comportamento do consumidor final poder ser involuntário. Dando como exemplo, uma marca de cerveja patrocina um evento destinado a promover uma causa social. Há uma adoção de comportamento voluntário por parte da causa. No entanto, se nesse evento, o público-alvo não puder consumir outro tipo de bebida, ou outra marca, poderá ter de adotar um comportamento involuntário, ao ser “obrigado” a consumir essa marca e não outra. Este comportamento involuntário pode ser também, por vezes, provocado pela legislação em vigor ou por acordos que os governos fazem.

Para a *American Marketing Association* (AMA) (2017), os indivíduos ou organizações, que podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, podem utilizar práticas e técnicas do *marketing* comercial para atender a fins sociais, com o propósito de influenciar comportamentos de um público escolhido previamente e cujos benefícios pela adoção desses comportamentos revertem não para o comerciante, mas para esse público-alvo ou para toda a sociedade. Corroborando da mesma opinião, Kotler e Andreasen (1991) salientam que qualquer pessoa ou entidade pode utilizar o MS, independentemente de ser um indivíduo, um grupo, uma organização com ou sem fins lucrativos.

Contraopondo estas posições, Kotler e Keller (2006) referem que o MS é feito por uma organização não lucrativa ou por uma organização governamental, para promover uma causa. E “*tem-se mostrado eficaz no setor público.*” (Kotler e Andreasen, 1991: 8).

Não é MS, quando uma empresa comercial se associa na promoção de uma causa, porque mesmo que isso contribua para atingir um objetivo social desejável a sua motivação principal é o lucro (Donovan, 2011).

Hastings e Angus (2011) corroboram da mesma opinião, evidenciando que, para as organizações comerciais, o MS irá sempre converter-se em *marketing* comercial, porque o objetivo primordial das organizações comerciais é alcançar sucesso e aumentar o valor para o acionista.

O MS pretende influenciar comportamentos do público-alvo que permitirão beneficiar indivíduos, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral, recorrendo à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas, percebidas de valor superior (Lee; Rothschild; Smith, 2011 in Lee e Kotler, 2011: 26).

Para Almeida (2015), a utilização do MS deverá possibilitar que o público:

- adote determinado comportamento;
- modifique os seus hábitos;
- apoie a causa dedicando o seu tempo, auxiliando com dinheiro ou entregando bens;
- adquira produtos ou serviços que promovam causas sociais;
- aprove uma proposta, em virtude da qual poderá proporcionar a outrem obter benefícios sociais.

É a sociedade que beneficia primeiramente pela prática do MS, ao invés do que sucede no *marketing* comercial, em que são os acionistas os principais beneficiários (Lee e Kotler, 2011).

Para estes autores, existem algumas diferenças entre o MS e o *marketing* comercial, sendo as seguintes:

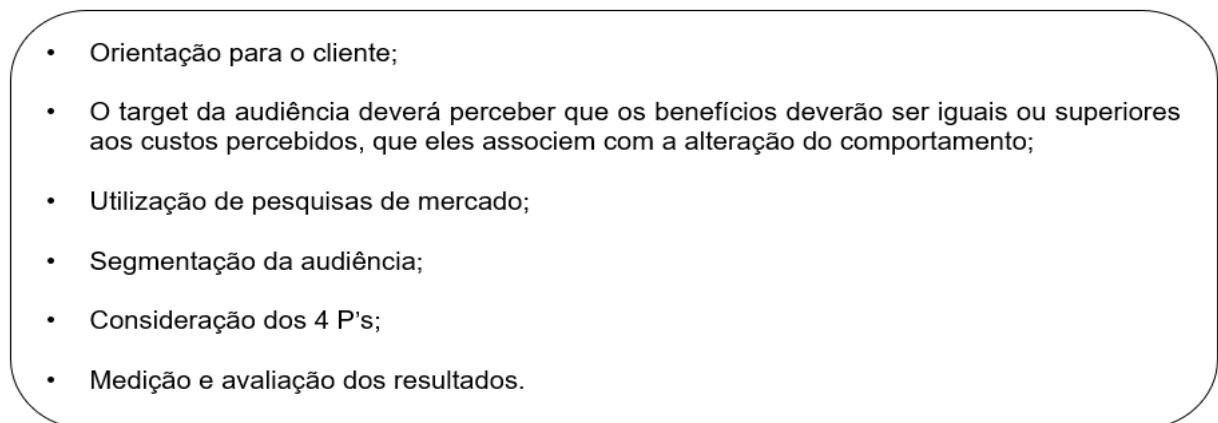
Figura 4 - Diferenças entre Marketing Social e Marketing Comercial



Fonte: Adaptado de Lee e Kotler (2011)

Embora tanto o *marketing* comercial, como o MS, possuam diferenças entre eles, também possuem semelhanças:

Figura 5 - Semelhanças entre Marketing Social e Marketing Comercial



Fonte: Adaptado de Lee e Kotler (2011)

Aspetos como a orientação para o cliente, a segmentação, o foco no comportamento dos indivíduos, a mensuração contínua dos resultados e os esforços para influenciar todos os quadrantes da sociedade, desde legisladores, a organizações, às famílias, aos amigos, entre outros, são características que o MS tem em comum com outras disciplinas (Lee, Rothschild e Smith, 2011 in Lee e Kotler, 2011: 18).

Pese embora estas características comuns, os autores referem que o MS integra quatro características únicas, sendo elas:

Figura 6 - Características únicas do Marketing Social

- **O valor da troca:** no Marketing Social, os consumidores irão adotar um comportamento em troca de benefícios, que consideram ser valiosos;
- **O reconhecimento da existência de concorrência:** no Marketing Social, a oferta é considerada pelos consumidores como sendo de valor superior a todas as outras da concorrência;
- **Os 4 P's:** o produto, o preço, a praça e a promoção constituem os aspetos fundamentais do Marketing Social e, se bem trabalhados, proporcionam nos consumidores uma perceção mais apelativa do que todas as opções alternativas;
- **A sustentabilidade:** será necessário proceder a uma avaliação contínua e, se necessário, fazer ajustes a mudanças que possam ocorrer, quer nas condições ambientais quer no público, necessários para alcançar comportamentos a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Lee e Kotler (2011)

O *marketing* e os profissionais de *marketing* têm vindo a ser conotados de uma forma negativa pelo fato de adotarem práticas de *marketing* centradas apenas na maximização dos benefícios económicos e financeiros das organizações. Tais práticas, aos olhos da sociedade são, por vezes, consideradas abusivas e enganadoras. Atualmente, as organizações estão mais sensibilizadas para esta problemática e procuram formas de atuação que permitam obter ao mesmo tempo valor económico, mas também valor social, promovendo intervenções concretas em causas sociais, desde o público ao terceiro setor (Costa, 2015).

De acordo com Lee e Kotler (2011), os *marketers* sociais deverão desenvolver esforços no sentido de possibilitar uma alteração das crenças, atitudes ou sentimentos dos indivíduos do seu público-alvo. No entanto, mesmo que consigam influenciar comportamentos, os *marketers* não podem prometer um benefício direto ou um retorno financeiro imediato. Os autores salientam que o MS tende a recompensar bons comportamentos em vez de punir os maus comportamentos, utilizando para tal, instrumentos legais, económicos ou coercivos.

Andreasen (1994) salienta que, se não forem corretamente definidas, quer a tecnologia a empregar, quer a área em que irão ser praticadas ações de MS, o impacto que o MS pode ter na resolução de problemas sociais pode ficar comprometido.

O setor público e o setor sem fins lucrativos são os setores que, de uma forma mais habitual, desenvolvem e patrocinam os esforços de MS, sendo este apenas uma das atividades que estas entidades podem utilizar para atingir o bem social. (Lee e Kotler, 2011).

Devido à crescente concorrência, as organizações sem fins lucrativos têm vindo a enfrentar desafios para conseguirem o apoio e adesão para as suas causas, sendo que o *marketing* tem vindo a desempenhar um papel muito importante nas estratégias destas organizações, servindo essencialmente para “*apoiar a utilização dos serviços da organização, compras de produtos e serviços auxiliares, recrutamento de voluntários, esforços de advocacia e captação de recursos.*” (Lee e Kotler, 2011: 16).

Corroborando da mesma opinião, Hoeffler e Keller (2002) evidenciam que, do ponto de vista das causas ou das organizações sem fins lucrativos, parece haver, principalmente, benefícios em estas se associarem a um programa de MS corporativo, porque lhes permitirá usufruir de recursos financeiros extremamente necessários e de conhecimentos especializados, nomeadamente na gestão do relacionamento com os clientes por parte da corporação, assim como no aumento do número de afiliados e no nível de participação dos seus apoiantes, possível através de uma maior consciencialização e através de programas de voluntariado. Estes programas quando são definidos e desenvolvidos de forma adequada, são capazes de fornecer associações importantes para a marca, e permite às corporações construir *brand equity*, através de seis formas:

- **construindo conhecimento da marca:** facilidade com que os clientes podem recordar ou reconhecer a marca, bem como, em situações de compra e consumo em que a marca vem à mente dos consumidores;
- **melhorando a imagem da marca:** criando um significado da marca, o que a caracteriza e o que poderá e deverá representar na mente dos consumidores;
- **estabelecendo credibilidade da marca:** como as organizações sem fins lucrativos são percebidas como entidades credíveis e imparciais, os programas de MS corporativo podem ser um meio eficaz para criar credibilidade da marca;
- **evocando sentimentos de marca:** quando os consumidores acreditam que os outros olham para si de forma favorável;
- **criando uma sensação de comunidade de marcas:** possibilitando um envolvimento ativo dos consumidores com a marca, podendo ser ou não

membros da marca, mas que se identificam com a marca e sentem uma afiliação com outras pessoas associadas à marca; e

- **potenciando o envolvimento com a marca:** promoção de envolvimento dos clientes com a marca, podendo estes tornar-se em “evangelistas” e “embaixadores” da marca (p.81). Também o pessoal corporativo poderia voluntariar-se e dispor de parte do seu tempo para gerir este programa e envolver os consumidores, quer com a marca quer com a causa.

Não raras vezes, organizações comerciais associam-se com organizações sem fins lucrativos e agências públicas, com a expectativa de contribuir para a sociedade, mas também, de conseguirem uma imagem de marca melhorada e aumentar as suas vendas (Lee e Kotler, 2011), no entanto, algumas causas já são suportadas por tantas empresas que apoiá-las poderá não dar uma distinção clara a uma marca (Bloom *et al.*, 2006).

2.3.1. A Responsabilidade Social das Organizações

Tem-se assistido a um acréscimo de pressão sobre as empresas, no sentido destas se responsabilizarem pelos efeitos que o desenrolar da sua atividade provoca e que vão muito além dos seus interesses comerciais (Mohr *et al.*, 2001).

Não existindo um sistema económico que seja totalmente justo para todas as partes interessadas, é desejável desenvolver esforços no sentido de eliminar efeitos indesejáveis, que decorrem da prática de negócios comerciais (Lazer, 1969).

Como resposta a estas situações, cada vez mais empresas, de pequena e grande dimensão, recorrem a programas de responsabilidade social (RS) corporativa (Maignan e Ralston, 2002). Apesar destes programas poderem existir em todos os tipos de empresas, públicas, privadas, cooperativas e PME, esta prática é promovida essencialmente nas empresas de maior dimensão (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Com a expectativa de contribuir para uma economia baseada não só em princípios comerciais, mas também com preocupações sociais e ambientais, a Comissão para as Comunidades Europeias lançou, em 2001, o Livro Verde onde apresenta orientações para promover a RS, concetualizando-a como sendo uma contribuição voluntária por parte das empresas para formar uma sociedade com maior grau de justiça e com preocupações com o ambiente. As empresas da Europa, de uma forma progressiva, têm vindo a considerar a responsabilidade social como fazendo parte da sua identidade, considerando que esta manifestação junto dos seus trabalhadores bem como junto de

todas as partes que influenciam e são influenciadas pelas empresas, contribuem para os seus resultados.

Mais recentemente, a mesma Comissão propôs uma nova definição para a RS, referindo que para que uma organização possa cumprir com a sua estratégia de RS, deverá elaborar um processo que assente numa maior responsabilização com questões que afetam tanto a sociedade como o meio ambiente, bem como adotar uma postura ética e de respeito pelos direitos humanos, aquando no exercício da sua atividade, ou seja, a RS das empresas serão todas as ações e manifestações da empresa que vá além do que lhe é exigido legalmente, a nível social e ambiental.

Com a perspetiva de obterem “*reconhecimento, reputação e gratidão*” das comunidades onde estão inseridas, as organizações têm vindo a investir avultadas somas em projetos de RS corporativa (Cicioc e Gabrea, 2014, p. 15) e permitindo que os media presenciem e difundam essas ações “*de políticas de transparência e responsabilidade.*” (Ruão, 2006: 53).

Devido ao crescimento das redes sociais, e com uma nova geração muito informada, e que tem uma preocupação crescente com problemas sociais e ambientais, é possível as empresas serem lucrativas se o seu comportamento e valores estiverem alinhados com esta realidade (Kotler *et al.*, 2010).

Kotler e Keller (2006: 712) salientam que, na tentativa de promover um *marketing* socialmente responsável, as organizações deverão ter em atenção três aspetos:

- **comportamento legal:** todos dentro da organização deverão ter conhecimentos das leis que se aplicam no âmbito da sua atividade e deverão abster-se de “*práticas ilegais, anti-sociais ou anticompetitivas.*”;
- **comportamento ético:** as empresas deverão possuir e dar a conhecer a todos os seus colaboradores, um código de ética formalizado, onde especifiquem as obrigações e comportamentos éticos para a conduta organizacional;
- **comportamento de responsabilidade social:** no decorrer das relações dos profissionais de marketing com os *stakeholders*, estes deverão adotar uma “*consciência social*”. As empresas que praticam a RS e ambiental são muito mais apelativas e desejáveis pelas pessoas nos momentos de decisão de compra, de investimento ou de candidatura a empregos.

Embora o objetivo da atividade de uma empresa nunca seja uma questão de RS, é a prática desta que contribui para minimizar o impacto que o desenrolar da sua atividade

provoca junto da sociedade, aceitando por isso ser responsabilizada (Silva, 2013 in APEE, 2018).

De acordo com Félix (2003), a RS das empresas traduz-se no contributo que estas proporcionam à sociedade no sentido de aliarem a sua atividade comercial com as preocupações da sociedade e com o meio ambiente, sendo uma atitude de longo prazo que deverá estar incorporada “*em sua missão, em sua cultura e na mentalidade de seus dirigentes e colaboradores...*” (p.35). A RS das empresas deverá ser vista quer do ponto de vista interno, mas também externo. Internamente, para além de ter que cumprir a lei e os direitos dos seus trabalhadores, deverá idealmente desenvolver práticas de segurança no trabalho e do nível de saúde dos trabalhadores, contribuir para a sua formação e informação, proporcionar tempo para os trabalhadores dedicarem à família e ao seu lazer, garantir uma maior igualdade nos salários, garantir que não há políticas discriminatórias de qualquer espécie, possibilitar que uma parte dos lucros sejam distribuídos pelos trabalhadores, permitir que os trabalhadores possam ser envolvidos em algumas decisões da empresa e, na eventualidade da necessidade de dispensar ou realocar trabalhadores, assegurar a possibilidade de diálogo entre estes e a direção da empresa, contribuindo todas estas situações para uma maior produtividade, uma vez que os trabalhadores sentir-se-iam mais motivados e conseqüentemente mais comprometidos com a empresa.

O autor salienta que, paralelamente, a empresa deveria promover hábitos que contribuíssem para um meio ambiente mais saudável, promovendo hábitos de reciclagem, reduzindo o seu consumo de energia, sendo eficientes e reduzindo desperdícios e dando utilização a eventuais refugos que possam surgir da produção. A nível externo, o autor refere que a RS das empresas abrange a relação da empresa com todos os seus *stakeholders*, bem como com o ambiente, na parte que respeita aos malefícios provocados pelo desenvolvimento da sua atividade, sendo que “*o seu comportamento está inserido em uma cadeia de produção e consumo de âmbito maior e de que a eficiência e o bem-estar de outras organizações e da comunidade são dela dependentes...*” (p.23).

Para Kotler e Armstrong (2012: 83), algumas marcas definem as suas missões tendo por base a RS, para construir a sua própria identidade. Sendo que os consumidores esperam que as organizações ofereçam, para além do valor social também valor ambiental, estas deverão desenvolver práticas de *marketing* sustentáveis, que permitam satisfazer quer as suas necessidades quer as necessidades dos consumidores não só

no momento atual, mas também no futuro. Porque se assiste a um consumismo mundial e também a uma crescente preocupação com tudo o que respeita ao ambiente, muitas organizações adotam a RS e veem nisso uma oportunidade para obterem benefícios enquanto praticam o bem. Os autores referem que existem organizações com fins lucrativos que estão associadas a organizações sem fins lucrativos com relevância, com o propósito de obterem uma imagem mais positiva junto do público, adotando um conceito de "*value-led business*" ou "*caring capitalism*".

Tem vindo a assistir-se a uma alteração na composição do sistema de governança das organizações sem fins lucrativos, onde banqueiros e gestores de ativos têm assumido cargos de liderança, onde colocam a sua experiência em negócios ao serviço destas organizações, com o propósito de aumentar a angariação de fundos privados (Jenkins, 2015).

Pessoas famosas e com fortunas consideráveis como Ted Turner, Warren Buffet e Bill Gates, entre outros, têm vindo a doar quantias avultadas para atender a situações sociais e ambientais, que os governos sozinhos não têm capacidade de resolver, referindo-se a este movimento com o termo "*philanthrocapitalism*", salientando que as novas empresas deverão fazer mais do que as suas antecessoras e que devem incorporar na sua missão, valores sociais e ambientais (Bishop e Green, 2015), numa tendência crescente de doadores que pretendem atingir objetivos económicos associando-se a atos de caridade (Jenkins, 2015). Exemplo disto, é que na América e na Europa existe enraizada nas organizações comerciais, uma cultura empresarial de contribuir para atividades sem fins lucrativos, quer através de patrocínios de associações quer através de eventos desportivos (Westlund, 2003).

No mesmo sentido, também Fabião (2003: 46) salienta que, apesar das empresas não terem experiência no setor social, estabelecem parcerias com ONG, em que estas atuam "*como executoras dos projetos sociais das empresas*".

Como consequência da globalização e do desenvolvimento das tecnologias de informação, houve a necessidade de as organizações adotarem novos modos de gestão, entre os quais a prática de RS, que se traduzem em exigentes padrões éticos e morais, com a preocupação de manterem uma boa imagem junto do público (Ashley *et al.*, 2000).

Segundo estes autores, existem determinadas características que as organizações socialmente responsáveis devem possuir, nomeadamente:

- manifestar atitudes éticas e morais na relação da organização com todos os *stakeholders*;
- comungar dos padrões universalmente aceites dos direitos humanos, de cidadania e de participação na sociedade, adotando comportamentos e valores morais adequados;
- ter políticas de respeito pelo meio ambiente;
- contribuir a nível económico e social nas comunidades onde as organizações estão inseridas.

Porque “*têm de construir e proteger a reputação de marcas*”, as organizações têm vindo a ser incentivadas a adotar práticas de RS como forma de se defenderem, ao mesmo tempo que transmitem um impacto positivo (Clifton e Simmons, 2017: 54). Os autores referem que para os proprietários das marcas, o valor económico da marca sobrepõe-se largamente ao seu valor social, recorrendo, muitas vezes, a artifícios menos éticos para conseguirem a atenção do consumidor. No entanto, com a globalização e consequente aumento da concorrência e inovação tecnológica, as organizações tiveram necessidade de melhorar os seus produtos e serviços e, de se diferenciarem das marcas da sua concorrência. Para isso sentiram uma pressão para adotarem um comportamento socialmente mais responsável, considerando a RS das empresas como “*uma tendência que está a aparecer com maior insistência junto dos estrategas dos sectores privado, público e sem fins lucrativos*” (p.53).

A par das marcas comerciais, também as marcas sociais criam valor social para as organizações sem fins lucrativos, tendo vindo estas a adotar “*sofisticadas estratégias de comunicação e parcerias com marcas comerciais.*” (p.63). Marcas comerciais, como por exemplo a Shell, foi uma das primeiras a relacionar-se com marcas sociais de ONG, como a Greenpeace e a Amnistia Internacional, no sentido de procurar aconselhamento na forma como deveria tratar as questões sociais e ambientais provocadas pelo desenrolar da sua atividade, isto porque é atribuído ao sector sem fins lucrativos “*um elevado grau de confiança*” nestes assuntos (p.64).

Para Westlund (2003), as empresas não podem mais oferecer produtos sem marca ao melhor preço possível, porque os consumidores têm, cada vez mais, a consciência sobre a necessidade de adquirirem produtos com marca e cuja produção e distribuição não teve como consequência danos ambientais nem houve trabalho infantil envolvido.

Para Félix (2003), a parceria das ONG com as empresas comerciais é de extrema importância, porque as ONG têm o poder de influenciar e intervir na sociedade, e tem-

se assistido a uma crescente proliferação destas entidades que contribuem inquestionavelmente para a justiça social, atuando ao nível da educação, da saúde, no combate à miséria, entre outras.

A organização conseguirá mais benefícios, mais ganhos e a tendência para se manter no mercado, se praticar a RS e oferecer aos consumidores um produto com qualidade, segurança e respeito pelo consumidor (Félix, 2003), estando estes dispostos a pagar mais por produtos que sejam produzidos de forma ética (Auger *et al.*, 2003).

Hoffman (2018) evidencia que, até há pouco tempo, e como reação às mudanças de mercado, as organizações adotavam práticas de RS para conseguirem obter um posicionamento competitivo no mercado. Atualmente, isso já não é suficiente. Hoje, as organizações têm como objetivo transformar o mercado. Para tal, deverão adotar novos modelos de negócios focados numa visão circular da economia, onde os produtos criados são suscetíveis de serem usados e restaurados ou reprocessados, possibilitando a recuperação de materiais e energia.

Segundo o autor, contribuindo para esta transformação do mercado, pode considerar-se, entre outros exemplos, a aposta em veículos elétricos com e sem condutor, a utilização de fontes de energia alternativas, a procura de novas parcerias, nomeadamente com organizações sem fins lucrativos, governo e concorrência. As organizações deverão desempenhar um papel ativo, nomeadamente alterando comportamentos de procura por parte do consumidor, participando na formulação de políticas juntamente com o governo e colaborando com os investidores.

No entanto, esta transformação não é possível de ser feita por uma só empresa. É um trabalho conjunto, envolvendo um processo com elevado grau de transparência entre as partes interessadas, induzindo confiança para que a transformação de mercado ocorra.

2.3.2. O Marketing de Causas Sociais

Acredita-se que a American Express foi a precursora do marketing de causas sociais (MCS) quando, em 1983, se associou à fundação responsável por restaurar a Estátua da Liberdade, nos Estados Unidos da América. Por cada transação com cartão de crédito e por cada novo cartão emitido, a American Express doava a esta fundação um valor previamente definido. A campanha foi um sucesso e ambas as partes saíram beneficiadas. À fundação foram entregues donativos de 1,7 milhões de dólares e a American Express registou um aumento de 30% nas transações com cartões de crédito

e um aumento em 15% do número de novos cartões emitidos (Kotler e Keller, 2006). Para que os clientes tivessem conhecimento desta campanha a American Express despendeu 6 milhões de dólares na promoção do programa de MCS (Berglind e Nakata, 2005).

Atualmente, as estratégias de *marketing* das empresas são desenvolvidas com vista a atingir diversos objetivos, entre os quais, verem a sua reputação melhorada, conseguirem diferenciar a sua marca, conseguirem atrair o seu *target* de consumidores, estimularem a preferência e lealdade da sua marca e atrair funcionários leais, como forma de incrementar os seus rendimentos e aumentar os preços das suas ações (Bloom *et al.*, 2006).

De acordo com Varandarajan e Menon (1988: 60) o MCS é um “*processo de formulação e implementação de atividades de marketing*”, que se caracteriza pela contribuição de uma empresa para uma causa social específica, revertendo uma parte da receita pela venda dos seus produtos a favor da causa. Os autores salientam que esta aliança entre a empresa e a causa pode ocorrer ao nível organizacional, ao nível da linha de produto ou ao nível da marca.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Du *et al.* (2008) evidenciam que o *marketing* relacionado com causas é uma promoção de vendas, que é feita em conjunto entre uma marca e uma organização sem fins lucrativos, que se baseia na doação por parte da empresa de parte do lucro pela venda dos seus produtos, a uma causa designada, contribuindo para melhorar o desempenho corporativo, a perceção dos consumidores relativamente à organização e para ajudar as causas dignas.

A empresa deve procurar associar-se a causas que se adequem às suas marcas e aos seus consumidores, de modo a conseguirem tirar o máximo proveito do programa de MCS, podendo escolher vários tipos de causas que poderão ir desde a saúde, a causas ambientais, aos direitos humanos, à proteção animal, entre outros (Hou *et al.*, 2008).

Estes programas, muitas das vezes, levam as empresas a contactar diretamente a comunidade e também a permitir visitas à empresa, numa interação direta com vista a criar relacionamentos. E estes são essenciais para que a empresa consiga maiores fidelizações, ao mesmo tempo que proporciona benefícios para os consumidores que passam a reivindicar “*melhores produtos, serviços e consciência social.*” (Ruão, 2006: 53/54).

Um número crescente de empresas tem vindo a assentar as suas estratégias de *marketing*, na RS e na doação para causas sociais. Tanto as empresas como os

consumidores, consideram positivas, as campanhas de *marketing* relacionado a causas, porque exercem influência sobre “os comportamentos de compra do consumidor, na construção da marca e na motivação e no modo de filantropia corporativa, etc.” (Du *et al.*, 2008: 94).

Apesar de, por vezes, haver a tendência para associar o MCS a ações de filantropia por parte das organizações comerciais, em que estas atribuem valores ou bens para a caridade sem a pretensão de obter um ganho direto, não é disso que trata o MCS. O seu propósito é o de demonstrar uma atitude de ajudar o próximo, ao mesmo tempo que alinha os interesses da organização ou da sua marca a uma causa, para gerar negócios e também benefícios sociais (*The Cause Marketing Forum*, 2018).

O objetivo da prática do MCS é o de que por cada unidade vendida de uma marca comercial, suscite uma doação para uma causa (Bloom *et al.*, 2006). Os autores referem que estudos académicos demonstraram que as marcas que se associam a causas sociais têm uma maior probabilidade de serem escolhidas pelos consumidores devido à afinidade ou identificação com a causa. Salientam, no entanto, que não existem evidências de que a utilização de iniciativas de *marketing* associado a causas origine um maior retorno financeiro do que uma iniciativa de *marketing* comercial e, este tem sido o dilema dos gerentes, gastar dinheiro em *marketing* e associar-se a uma causa social ou associar-se a uma causa comercial (por exemplo, patrocinar um concerto *rock* pode haver uma maior afinidade do consumidor pelo cantor do que pela causa e isso vai refletir-se na escolha da marca).

Os gestores de topo devem estar envolvidos nas campanhas de *marketing* relacionado com causas, uma vez que são ações de *marketing* a longo prazo que comportam o dispêndio de uma quantidade substancial de recursos (Varadarajan e Menon, 1988).

Liu (2013) considera que o *marketing* relacionado com causas, tem como objetivo tirar o maior partido do envolvimento de uma empresa numa causa social, numa perspetiva de conseguir um retorno positivo sobre o investimento social.

Apesar da compra de produtos ou serviços a organizações comerciais estar associada, cada vez mais, a causas ou a organizações de caridade, as empresas deverão ser cautelosas na conceção e implementação de programas de *marketing* relacionado com causas, uma vez que o seu uso indevido pode resultar em fracasso (Varadarajan e Menon, 1988).

Uma exagerada promoção da marca relacionando-a com o apoio a causas sociais, poderá criar nos consumidores uma suspeição relativamente ao motivo, pelo qual, a

organização comercial apostou no *marketing* relacionado a causas. Esta situação poderá levar os consumidores, não só, a não comprarem a marca, como também, a ficar com uma impressão negativa da mesma (Huertas-García, Lengler e Consolación-Segura, 2017).

No mesmo sentido, Kotler e Armstrong (2012: 85), salientam que o *marketing* relacionado a causas pode gerar alguma discórdia, porque se por um lado pode beneficiar a organização e a causa que lhe está associada, por outro lado a organização pode ser acusada de exploração. Se bem implementada, a estratégia de *marketing* proporcionará ganhos para ambas as partes, aumento das vendas e uma imagem melhorada da organização comercial e “*maior visibilidade e importantes novas fontes de financiamento e suporte*” para as causas ou organizações de caridade.

2.4. A Gestão da Marca

No passado, a responsabilidade de gerir a imagem da marca e de definir a estratégia da comunicação, da distribuição e das campanhas promocionais, era atribuída a uma pessoa ou agência e era considerada uma função tática, reativa e de curto prazo. Com a mudança de paradigma, as marcas começaram a ser consideradas ativos intangíveis, e a sua gestão passou a ser assegurada pelo topo da organização, a ser elaborada para um horizonte de longo prazo e considerada uma função estratégica e visionária, em que aspetos como a estratégia do negócio, a cultura e os valores organizacionais passaram a estar entrelaçados à marca (Aaker, 2014). Também Kapferer (2001) defende que, para que a gestão da marca (GM) seja consistente, deverá integrar uma estratégia e uma visão.

Todos os tipos de organizações deveriam dar primazia à gestão estratégica das suas marcas. As marcas não aparecem do nada, são construídas num processo longo e complexo, envolvendo várias fases e, que de uma forma básica se poderia resumir numa adoção de determinadas ações por parte da organização, que irão desencadear no cliente um estímulo em relação à marca, influenciando a adoção de um determinado comportamento e que poderá resultar em vários benefícios para a organização, nomeadamente, “*valor financeiro*”, “*mercado de ações*” e “*capitalização de mercado*” (Keller e Lehmann, 2006: 752).

A sua construção tem como ponto de partida o correto planeamento e execução de programas organizacionais orientados para o cliente e em que o objetivo final consiste na criação de relações duradouras (Schultz, 1998).

De Chernatony (1993) salienta que, para diferenciar uma marca de outras similares, o gestor deverá construir uma estratégia alicerçada em sete aspetos:

- **a capacidade funcional:** basear-se apenas na capacidade funcional do produto ou serviço de marca é muito arriscado, uma vez que atualmente e devido à crescente competitividade estes são facilmente copiados, apesar da capacidade funcional ser essencial para o sucesso de qualquer marca;
- **o simbolismo:** a escolha de uma marca em detrimento de outra pode estar associada ao simbolismo que esta possa ter para o cliente, o que diz acerca do seu consumidor e o que faz pelo seu consumidor. A sua embalagem, a publicidade, o relacionamento da marca com o seu público, os rituais, entre outros aspetos, contribuem para este simbolismo. De um modo geral, o simbolismo representa o que a marca diz sobre a personalidade e o modo de vida do consumidor;
- **o nome de marca:** ter um nome e um logótipo não é suficiente para diferenciar e determinar o sucesso de uma marca, embora tenha sido relevante no início dos anos 90. Hoje em dia, e com a abundância de publicidade começa novamente a ganhar importância o nome da marca, porque os consumidores são bombardeados com inúmera informação à qual começam a não ligar;
- **sinal de propriedade:** quando o nome da empresa é muito conhecido pelo público e esta tem uma imagem favorável, há vantagem em apresentar uma nova marca ao mercado e associá-la ao nome da empresa;
- **estenografia:** a atração pela escolha de determinada marca pode advir do fato de esta sobressair e ser reconhecida de uma forma favorável, pelas suas características, pela sua embalagem, pela sua publicidade, entre outros;
- **proteção legal:** com a proliferação de contrafação, as marcas têm de se dotar de estratégias para não serem prejudicadas. Uma das formas mais habituais, é a utilização de embalagens que incorporam tecnologia sofisticada;
- **direção estratégica:** vai permitir que a marca se destaque da sua concorrência, com o empenhamento de todos os seus colaboradores que possuem um conhecimento profundo sobre as características da sua marca.

O autor refere que quantos mais destes aspetos forem contidos na estratégia da marca, mais ela será bem-sucedida. De igual modo, quanto menos destes aspetos integrarem a estratégia, mais probabilidade terá ela de falhar na construção de uma marca forte.

Para Kotler e Keller (2006) a construção de uma marca envolve o dispêndio de somas avultadas, pelo que os programas e atividades de *marketing* a desenvolver deverão potenciar o aumento de valor para a marca, num processo envolvendo quatro fases:

- escolha do posicionamento da marca;
- desenvolver e colocar em prática o marketing da marca;
- proceder à medição e análise do desempenho da marca;
- acentuar e perpetuar o valor da marca.

Esta gestão estratégica da marca exige que a organização consiga entregar uma oferta reconhecida como de valor superior e que exceda as expectativas dos clientes. No futuro e ao agir deste modo, a organização conseguirá providenciar rendimentos garantidos (De Chernatony, 2006).

Para Kotler e Pfoertsch (2008: 81/82) “*parece superficial*” para gerir uma marca, ter apenas um nome e *design* de uma marca e fazer publicidade. Referem que é necessário que a organização possua uma estrutura que, de uma forma contínua, planeie, desenvolva, implemente e avalie a estratégia da sua marca, devendo o gestor da marca conseguir o envolvimento de todos quanto fazem parte da sua estrutura, bem como das “*agências externas*” no processo de GM. De Chernatony e Riley (1998a) evidenciam que as agências e consultores deverão entender qual a visão que os gestores têm para a sua marca, de modo a conseguirem fazer recomendações que beneficiem a marca, caso contrário poderá haver o risco de recomendarem ações inadequadas.

A GM deverá ser feita do ponto de vista externo, mas também do ponto de vista interno. Gerir uma marca, pressupõe também, dotar-se de recursos humanos que tenham conhecimento, habilidades e suporte organizacional para oferecer, que acreditem nela e cujos valores estejam alinhados com os valores da marca, de modo a conseguirem proporcionar aos clientes uma promessa baseada em valores funcionais, mas também em valores emocionais, num programa que possibilite superar as capacidades e o entusiasmo dos recursos humanos com a expectativa dos clientes (De Chernatony, 2006). Para tal, é necessário que haja diálogo entre as várias funções, nomeadamente entre a função financeira e a de *marketing*, bem como ser utilizada terminologia que seja entendida por todos, de forma a não se tornar um obstáculo para a gestão estratégica da marca (Wood, 2000).

A organização deverá estar constantemente à procura de novas oportunidades de “*exploração de valor*”, transformando-as em ofertas de “*criação de valor*” que serão apresentadas ao mercado “*valor de entrega*”, alicerçando-se nas suas “*capacidades e*

infra-estrutura”, num processo holístico, de forma a conseguir, num horizonte de longo prazo, uma vantagem competitiva e rentabilidade (Kotler e Pfoertsch, 2008: 83). A par destes aspetos, todas as organizações, comerciais, públicas ou sem fins lucrativos, deverão, ainda, prestar atenção à construção da sua reputação (Watson, 2007). Através da conceção de programas de GM eficazes, deverão tentar melhorar a confiança de todos os *stakeholders* relativamente à marca, nomeadamente dos seus clientes, num processo que implica uma constante interação com a marca (De Chernatony, 2006).

Vive-se num ambiente em que os consumidores não são tão leais como eram antes e, em que as empresas para fazerem sobressair os seus produtos ou serviços, têm de recorrer à prática de baixas de preço originando menores margens, competindo numa estratégia de curto prazo, em que o objetivo do gestor da marca é conquistar as preferências do consumidor (Pinho, 1996).

Como resposta, os profissionais de *marketing* e agências de pesquisa, já há um tempo, têm adotado diferentes táticas, baseadas em relacionamentos de confiança e de ligação à marca, no processo de gerir e mensurar marcas, contrariamente ao que defendiam anteriormente e em que se sustentavam na imagem de marca e no conhecimento de marca para o fazer (Franz-Rudolf Esch *et al.*, 2006). Esta confiança, de forma alguma, deverá ser afetada e os gestores de *marketing* deverão tomar medidas para a aumentar, podendo para tal, recorrer à utilização de logótipos e rótulos onde estejam representados os valores que defendem, as associações e a origem da sua marca ((Baines, Fill e Rosengren, 2017).

2.4.1. Natureza da Marca

Do ponto de vista da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI, 2003: 3) a marca é considerada como sendo “*qualsquer palavras ou letras distintas, números, desenhos, imagens, formas, cores, logomarcas, rótulos ou combinações*” e até mesmo campanhas publicitárias, que têm como função primordial auxiliar o consumidor no ato da escolha, de entre vários produtos e serviços de empresas que concorrem entre si.

A AMA (2017), refere-se à marca como “*um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique o bem ou serviço de um vendedor como distinto dos de outros vendedores.*” Ambas as definições assentam numa função distintiva da marca e, de acordo com Kotler e Keller (2006: 296), baseiam-se num conjunto de diferentes aspetos que compõem a marca, designados por elementos da marca e que são expressos nos “*nomes de marca, logos, símbolos, embalagens, e assim por diante*”.

No entanto, esta função distintiva da marca “*não enquadra a visão do marketing contemporâneo, que considera a marca como aquilo que corresponde às necessidades e desejos físicos e emocionais dos consumidores.*” (Ruão, 2006: 33). Se outrora, o papel do marketing da marca era estimular as vendas, e cuja perspectiva se tornaria um fracasso em muitos contextos, elas passaram a ser consideradas como ativos (Aaker, 2014) e que se administrados de forma eficaz e a longo prazo (Wood, 2000) se traduzem numa fonte de benefícios, quer para a empresa quer para os consumidores (Kotler e Keller, 2006). A Interbrand refere-se à marca como um ativo, que para além de possibilitar entendimento e gerar debates sobre negócios, ajuda na tomada de decisões, e garante relacionamentos que viabilizam proveitos no futuro e potenciam a procura pela marca (Brand Channel, s/d).

Keller e Lehmann (2006) referem-se ao conceito de marca como sendo mais abrangente do que a sua representação gráfica, contendo aspetos tangíveis e intangíveis. Do ponto de vista dos clientes, o que eles pensam, sentem, imaginam, creem, percebem e as atitudes que manifestam em relação a um produto ou serviço, estão associados ao modo como estes vêem a atuação da empresa que detém a marca, da sua concorrência e do ambiente em geral. Estes autores salientam que as marcas geram benefícios para a empresa melhorando o seu *brand equity*, e este provém de diversos papéis que as marcas desempenham:

- dão a conhecer os produtos ou serviços da empresa ao mercado;
- simplificam no ato da escolha por parte dos clientes;
- são promessa de qualidade;
- reduzem o risco;
- geram confiança;
- têm como base os esforços de marketing empregues, os produtos e a sua escolha e utilização pelos indivíduos;
- contribuem para o valor da marca.

Kapferer (1992) defende uma visão integrada da marca, não a reduzindo apenas ao produto, ao nome, à marca da organização, a um sinal, ou a manifestações externas que o produto possa receber, mas a um conjunto de aspetos que formam um sistema de identidade, descrevendo-a como a sua essência, a sua alma, o que esta significa e para onde pretende dirigir-se. O autor evidencia ainda que os esforços de *marketing*, a aposta em inovação, a comunicação efetuada, e outras ações que no decorrer do tempo as empresas vão acolhendo, contribuem para o significado da marca.

De Chernatony (2006: 61) considera que existem diversas interpretações acerca do que é uma marca, considerando que esta tem “*uma amálgama de interpretações*”.

A partir do contributo de De Chernatony e Riley (1998a), De Chernatony (2006) propôs catorze categorizações da marca, separando-as em três categorias: baseadas em *input* (marcas como criações das empresas e a forma como os gerentes enfatizam o uso de recursos para obter uma resposta do cliente), baseadas em *output* (marcas como existindo na mente dos consumidores e a maneira como os clientes interpretam e usam marcas para melhorar sua existência pessoal) ou com base temporal (num processo evolutivo de *input* para *output*, reconhecendo que as marcas são entidades dinâmicas, respondendo a mudanças ambientais).

- Marca como **Instrumento Legal** (*input*): como a marca representa um investimento para a empresa, a empresa age de forma preventiva como forma de se acautelar contra imitações, recorrendo ao registo da sua marca (OMPI, 2003).
- Marca como **Logótipo** (*input*): o logótipo e a sua significância visual permitem distinguir uma marca de outra.
- Marca como **Empresa** (*input*): com base nos valores que defende e através de uma liderança credível e justa, uma marca corporativa permite estabelecer relacionamentos de confiança e de longo prazo com os seus *stakeholders*, facilita a adoção, por parte dos seus colaboradores, de comportamentos desejados pela empresa e obtém o respeito e confiança da comunidade (De Chernatony, 2006).
- Marca como **Estenografia** (*input*): os consumidores veem as marcas como um dispositivo que lhes permite, de uma forma rápida, procurar informações sobre as características funcionais, mas também emocionais dos produtos e que estavam armazenadas na sua memória e, a partir das quais, fazer decisões de compra (De Chernatony e Riley, 1998a).
- Marca como **Redutor de Risco** (*input*): quando os consumidores adquirem produtos ou serviços, no ato da escolha está implícito um certo grau de risco. Cabe ao gestor da marca incutir confiança nos consumidores, para que a marca tenha sucesso (De Chernatony, 2006).
- Marca como **Posicionamento** (*input*): o correto posicionamento da marca permite que os consumidores consigam relacionar a marca a um ou a um número limitado de benefícios funcionais, a que os consumidores atribuam valor (De Chernatony, 2006).

- Marca como **Personalidade** (*input*): os gestores deverão perceber muito bem os benefícios emocionais que os potenciais clientes esperam da marca, criando associações que vão criando impressões nas suas mentes, originando a que estes personifiquem a marca (De Chernatony, 2006).
- Marca como um **Cluster de Valores** (*input*): o gestor deverá entender quais os valores que o seu público-alvo valoriza, assegurando-se que quer a empresa, quer os seus colaboradores acreditam nos valores que integram a oferta de valor. Estes valores influenciam comportamentos, e no final, afetam a escolha da marca (De Chernatony, 2006).
- Marca como **Visão** (*input*): esta interpretação estratégica da marca, tem como propósito alcançar, a longo prazo, uma direção e futuro desejado para a marca. (De Chernatony, 2006).
- Marca como **Valor Acrescentado** (*input*): pressupõe que na oferta sejam adicionados benefícios extra que os compradores valorizam. Os ganhos obtidos por estes benefícios resultam em sacrifícios menores para os consumidores e, se resultantes de benefícios emocionais têm maior facilidade de perdurar no tempo, do que alicerçados em benefícios funcionais, facilmente copiáveis (De Chernatony, 2006). Permite, ainda, obter uma vantagem competitiva e cobrar preços *premium* com base na diferenciação que os benefícios extra proporcionam (De Chernatony e Riley, 1998a).
- Marca como **Identidade** (*input*): esta categorização coloca a ênfase na marca como uma entidade holística que abrange os diversos componentes da marca de uma forma integrada, ao contrário do que se passa quando a marca é considerada como um logótipo ou como um instrumento legal, situação em que é vista apenas como um elemento da marca em separado (De Chernatony, 2006).
- Marca como **Imagem** (*output*): a imagem é a forma como os consumidores analisam e compreendem os sinais que foram emitidos pela marca e que são provenientes dos vários pontos de comunicação entre a marca e o consumidor (Kapferer, 2003).
- Marca como **Relação** (*output*): conceber a marca como relação pressupõe que o gestor da marca assuma um papel proativo (De Chernatony e Riley, 1998a), desenvolvendo relações de proximidade com os seus clientes e permitindo à empresa compreender totalmente o que o cliente precisa (Arnold, 1992).

- Marca como **Perspetiva Temporal** (de *input* para *output*): esta interpretação da marca centra-se na evolução da marca ao longo do tempo, tendo necessidade de se ir adaptando para dar resposta às mudanças do ambiente (De Chernatony, 2006).

Pode-se afirmar que a marca é uma síntese feita a partir da combinação de vários elementos, na medida em que os produtos e serviços oferecidos pela empresa estão imbuídos de valores, os quais vão facilitar o seu reconhecimento e apreciação por parte dos consumidores. À medida que a empresa vai recebendo o *feedback* dos seus consumidores, vai ter a possibilidade de ir aprimorando e ajustando os seus valores, num processo de coprodução entre a empresa e os consumidores (De Chernatony e Riley, 1998a).

Tavares (2016: 36) refere-se à marca de uma forma holística, sendo um produto que, ao longo do tempo, e de uma forma coerente, vai agregando elementos tangíveis e intangíveis que vão contribuir para alcançar uma vantagem competitiva que perdure no tempo, através da entrega ao mercado de um produto diferenciador e reconhecido como tendo um valor superior. A visão da empresa, os seus objetivos, a forma de agir dos responsáveis da organização e dos gestores da marca, a perceção de outros *stakeholders* e o ambiente, influenciam e guiam a sua estratégia. Na sua essência, a marca deverá possuir “*valores funcionais, emocionais e de autoexpressão*” que devem ser percebidos pelo consumidor como importantes. Para este autor, a escolha de um posicionamento adequado e de uma identidade própria deverão traduzir-se em “*satisfações, benefícios e experiências pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar*”. As várias dimensões envolvidas e o seu carácter progressivo e que se vai modificando ao longo do tempo, são consequência do contexto cultural, da organização, da estratégia seguida e da influência de comunicação.

Clifton e Simmons (2017) mencionam que para o consumidor se decidir pela compra de algo, a marca, o preço e o método de pagamento são fatores relevantes. Como o preço e o método de pagamento são facilmente acompanhados pela concorrência, consideram que são as marcas que induzem confiança nos consumidores e os motiva e orienta nas decisões de compra. Frisam que qualquer organização deve pensar em si como uma marca e, que todas as decisões e ações tomadas deveriam ter em conta esta, referindo-se à marca como um ativo ao qual deveria ser atribuída a máxima importância, independentemente de ter fins comerciais ou fins não lucrativos. Salientam, ainda, que a perceção pelos consumidores no que diz respeito à qualidade dos produtos e serviços, bem como à integridade e forma de agir das organizações, são essenciais

para a reputação da sua marca e que as marcas das organizações sem fins lucrativos são poucas vezes mencionadas quando se fala em “marcas globais”, mas que algumas delas são muito influentes e reconhecidas, dando o exemplo da Cruz Vermelha e da Oxfam.

Os autores referem que existem três formas de as marcas sociais conferirem benefícios às organizações sem fins lucrativos, sendo a confiança um elemento comum entre elas:

- **“Atribuir às ONG o papel de árbitros sociais”**: as marcas de natureza social, representadas pelas ONG ou por instituições sem fins lucrativos, conseguem acumular valor através da confiança que os indivíduos nelas depositam. Marcas sociais globais como é o caso da Cruz Vermelha, a ONU, ou os Médicos Sem Fronteiras têm credibilidade junto da população, que percebe estas marcas como tendo um papel fundamental na resolução de problemas sociais, políticos e ambientais, agindo no melhor interesse da sociedade;
- **“Providenciar um programa de campanha”**: a eficácia da campanha resulta do programa concedido pela marca social, que se associa à causa. Mais uma vez, a credibilidade e a confiança que os indivíduos atribuem às marcas sociais, contribuem para a resolução de situações relevantes para a sociedade;
- **“Permitir o fornecimento de serviços sociais benéficos”**: o fornecimento de serviços sociais que beneficiam a sociedade só é possível, porque as entidades através das suas marcas sociais conseguem obter rendimentos, que provém de doações diretas dos cidadãos e de parcerias com empresas e governo.

2.4.2. Modelos de Gestão da Marca

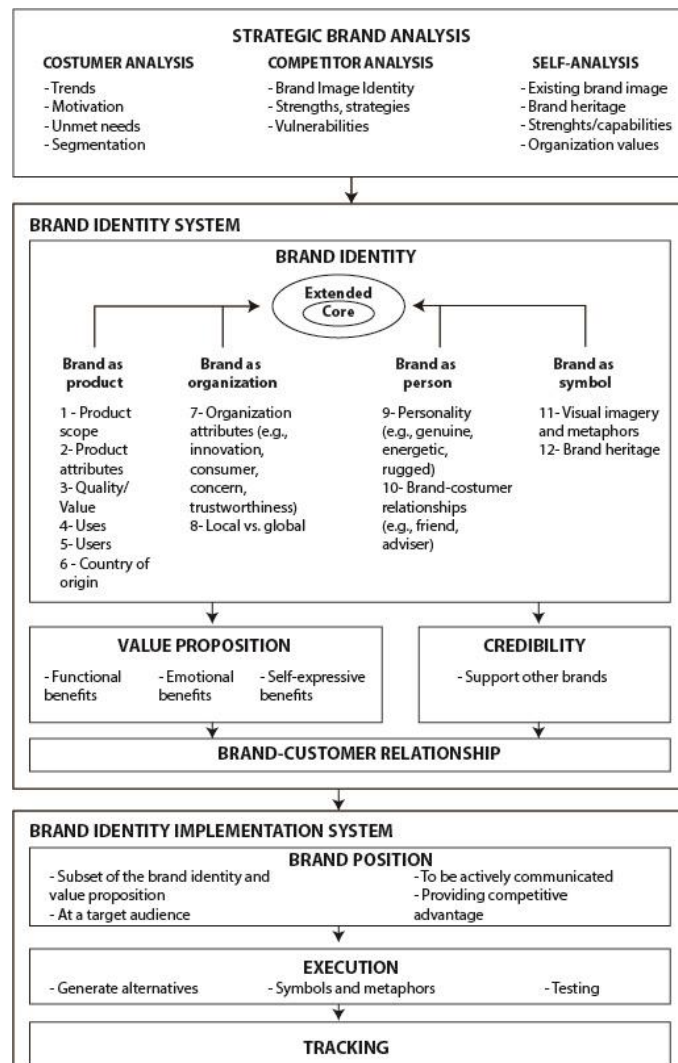
A forma como diferentes gestores interpretam a marca, refletir-se-á na maneira distinta de como cada um irá fazer a gestão estratégica da sua marca (De Chernatony e Riley, 1998b). Ao longo do tempo, foram vários os autores que apresentaram modelos de GM com o propósito de auxiliar os gestores da marca, mas também para contribuir para a sua concetualização. Apesar dos múltiplos modelos, atualmente, não existe consenso sobre o modelo considerado como o mais adequado. Sendo que a GM faz parte integrante da estratégia de uma empresa e, com a evolução dos tempos, com o acesso à internet, com a interatividade das redes sociais, com a fragmentação dos mercados, com novas formas de comunicar, as marcas tornaram-se globais e mundiais, torna-se necessário repensar os modelos de GM, no sentido de acompanhar todas estas alterações (Tavares, 2016).

Os modelos de GM abordam problemas complexos que sendo compostos por uma série de etapas, acabam por facilitar a sua aplicação (De Chernatony e Riley, 1998b).

Embora, muitos deles não sejam conhecidos, porque as empresas, agências de publicidade, agências de desenvolvimento de marcas e agências de pesquisa consideram-nos como sua criação, protegendo-os através de marcas registadas (Chandler e Owen, 2002) existem autores que contribuíram para este tema, propondo modelos que abordam várias perspetivas: a identidade da marca, o capital da marca, o conceito de marca, a religião da marca, o ativo da marca, entre outros.

Aaker (1996) propôs o Modelo de Planeamento da Identidade da Marca, um modelo de natureza académico, do tipo *output*, na perspetiva da abordagem do cliente, adotando uma definição de modelo de processo ou de sequência de fases (Tavares, 2016).

Figura 7 - Modelo de Planeamento da Identidade da Marca



Fonte: Aaker (1996: 79)

Aaker (1996) salienta que o ponto de partida de um programa de construção de uma marca forte, passa pelo correto planeamento de um sistema de identidade da sua marca, que deverá ocorrer após se efetuar uma análise estratégica da marca, analisando os clientes, a concorrência e a própria organização.

O autor evidencia que deverão ser considerados diversos posicionamentos para a marca: marca como um produto; marca como uma organização; marca como uma pessoa; e marca como um símbolo, utilizando-se apenas aquela(s) que de algum modo possa(m) ser adequada(s) e que possibilite(m) “*clarificar, enriquecer e diferenciar uma identidade*”, de modo a que esta ocupe a mente do cliente e possa ser recordada e reconhecida (p.78).

Defende que a identidade da marca pode ser subdividida em identidade central e em identidade estendida. A identidade central, é a essência da marca, não deverá ser modificada, deverá ser perdurável no tempo e deverá incluir associações capazes de permanecer na mente dos clientes, à medida que esta vá sendo comercializada noutros mercados ou estenda a sua gama de produtos. É o que dá direção à marca e compreende as crenças e os valores elementares da marca, o *know-how* da organização, as representações da marca, devendo estar alinhada com os valores da organização, apresentar uma proposta de valor que lhe possibilite obter vantagem competitiva, de modo a conseguir ser vista como credível. A identidade estendida pode mudar ao longo do tempo, engloba elementos que dão à marca textura e plenitude e que estão “*organizados em grupos coesos e relevantes*”, ajudam a visualizar aquilo que a marca representa (Kotler e Keller, 2006: 274) e “*seria responsável pelo relacionamento directo com os consumidores.*” (Ruão, 2006: 43).

Para Aaker (1996: 103) uma identidade da marca deverá englobar uma proposta de valor única, diferente da concorrência e que atenda às necessidades dos consumidores, devendo conter benefícios funcionais, emocionais e de autoexpressão. Sendo o passo seguinte a credibilização da marca, a este respeito o autor afirma que “*nem sempre uma marca necessita de conduzir a uma decisão de compra*”, sendo o seu principal objetivo de fornecer credibilidade à submarca.

O relacionamento entre a marca e o cliente advém de um elevado envolvimento, fomentando a lealdade e as associações positivas da marca. Estando definido o sistema de identidade da marca, é necessário implementá-lo, sendo fundamental determinar o posicionamento da marca.

Os responsáveis da marca, deverão procurar definir um posicionamento e uma diferenciação relevantes, não oferecendo produtos que façam lembrar os da concorrência, devendo todos os produtos representar uma grande ideia na mente dos consumidores (Kotler e Keller, 2006). Decidido o posicionamento, deverão escolher-se os programas de comunicação pretendidos e ir avaliando a estratégia da marca, ajustando caso haja necessidade.

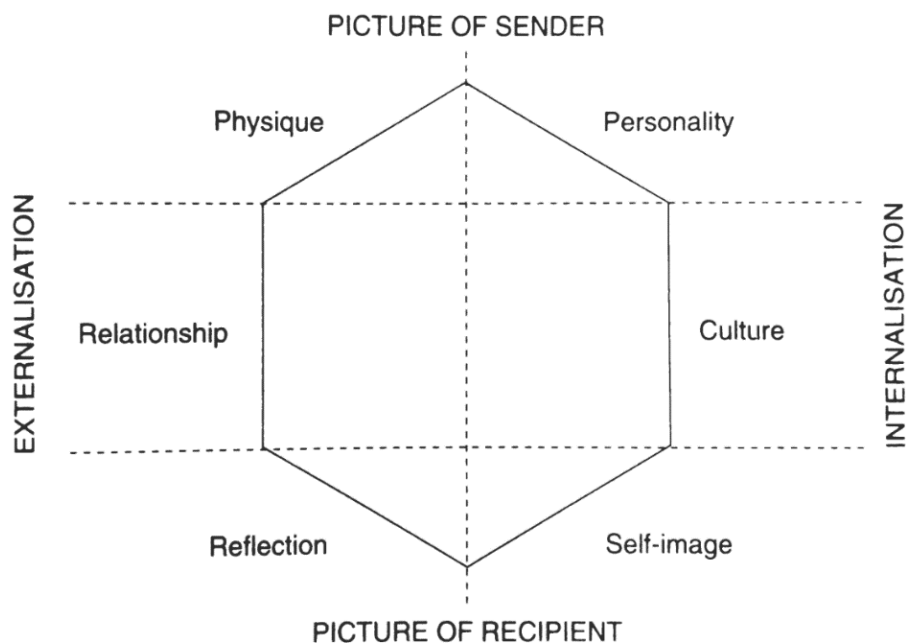
Outro autor que deu o seu contributo para a modelização da marca foi Kapferer (2000), evidenciando que a identidade da marca é um conceito inerente à dimensão de emissão de mensagens pela marca, cujo objetivo é o de especificar o sentido, projeto e conceção que a marca tem de si própria. Para o autor, a construção da identidade da marca é imprescindível, dado que esta funciona como uma garantia de harmonia entre os vários elementos da marca. Os aspetos formais, o seu aspeto exterior e a configuração de todos os elementos da marca são assim encarados como uma consequência da identidade da marca, sendo que esta identidade facilitará a escolha pela marca, caso esta possua as seguintes propriedades: credibilidade, legitimidade e afetividade.

Para Kapferer (2001) a identidade da marca estará bem definida quando se obtiver resposta a um conjunto de seis questões:

- Qual é a visão e o objetivo da marca?
- O que torna a marca diferente?
- Que necessidades satisfaz?
- Qual a sua natureza duradoura?
- Qual é o seu valor ou valores?
- Quais são os sinais que a tornam reconhecida?

Kapferer (2000) defende a utilização de um modelo de gestão da marca denominado de Prisma de identidade da marca. É um modelo de natureza académico, do tipo *input*, na perspetiva da abordagem para a empresa, adotando uma definição de modelo de conteúdo ou de elementos da marca (Tavares, 2016).

Figura 8 - Modelo do Prisma da Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (1992: 43)

A conceitualização da identidade da marca sob a forma de um prisma hexagonal composto no Emissor por um elemento físico e pela personalidade; e no Destinatário por um reflexo e pelo autoconceito, com a relação e a cultura da marca a assegurar a ligação entre os elementos da Exteriorização e Interiorização, avalia seis traços:

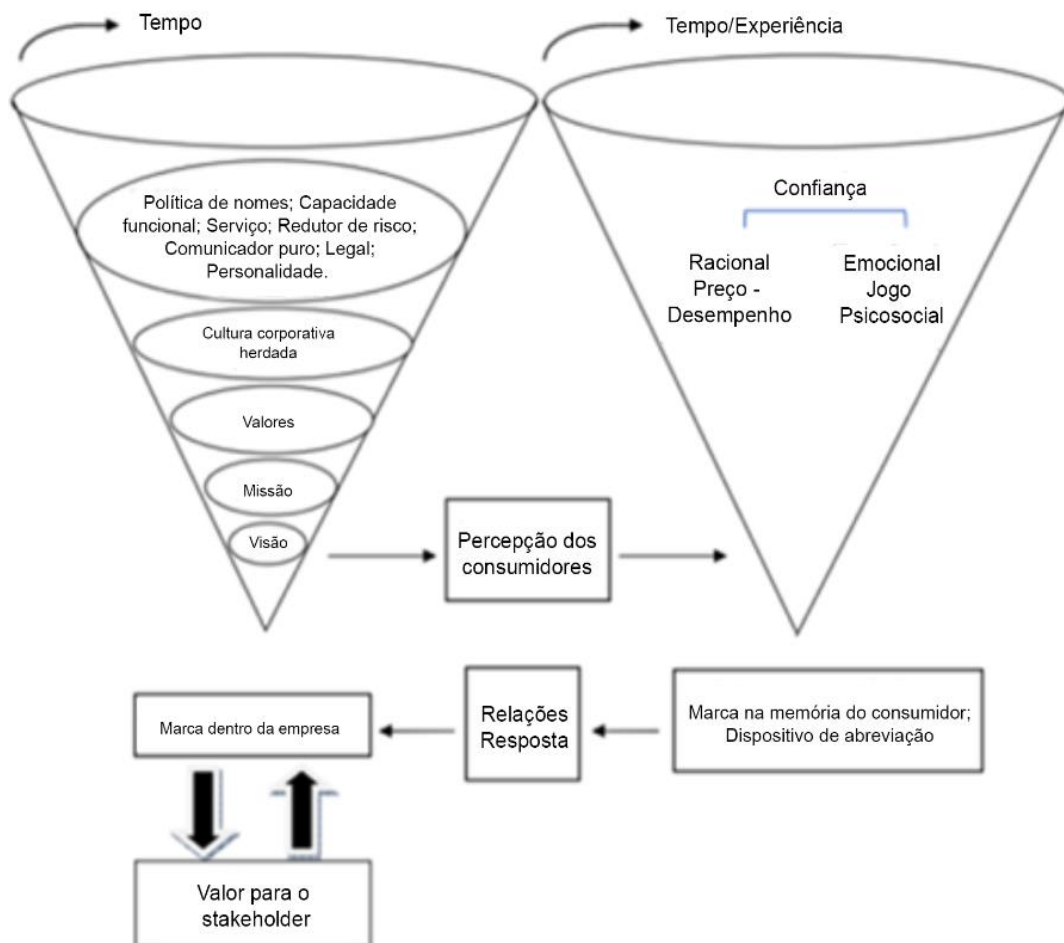
- **Físico:** trata-se da primeira etapa na construção da marca, sendo a base da marca, o que a torna tangível. Pode incluir características do produto, símbolos e atributos.
- **Personalidade:** define o que será a personalidade da marca, que assume como se fosse uma pessoa. Esta personalidade deverá incluir o caráter e a atitude.
- **Cultura:** a cultura tem uma visão holística da organização, as suas origens e os valores que ela representa;
- **Relação:** a força da relação entre a marca e o cliente. São elementos intangíveis que podem representar crenças e significados criados nas mentes dos consumidores pelo gestor da marca.
- **Autoconceito** (significado): como o cliente se vê a si mesmo quando comparado com a marca;
- **Reflexo:** o que a marca representa na mente dos clientes, ou melhor, o que a mentalidade do cliente refletiu sobre a marca.

É a junção destes seis traços que irá determinar a identidade da marca, sendo que os vários elementos do Prisma da Identidade da Marca interrelacionam-se para formar uma estrutura integrada (De Chernatony e Riley, 1998b), permitindo verificar em que medida é que eles se apoiam mutuamente, aferindo se a marca é coerente ou não (De Chernatony, 2006).

E é com base na sua identidade que a marca deverá emitir sinais ao seu público, enviando mensagens sobre si, que estarão na base da imagem mental resultante e que, por sua vez, condicionará as atitudes e comportamentos do público.

Com uma abordagem diferente, centrada na agregação de valor para a marca, De Chernatony e Riley (1998b) propuseram o Modelo do Duplo Vórtice, um modelo de natureza académico, do tipo *input*, na perspetiva da orientação para a empresa, adotando uma definição de modelo de conteúdo (Tavares, 2016).

Figura 9 - Modelo do Duplo Vórtice



Fonte: Adaptado de De Chernatony e Riley (1998: 1085)

Partindo do Modelo Atômico de De Chernatony (um modelo estático) e, com base em vinte entrevistas levadas a cabo junto de praticantes de marca de topo (que usavam os seus próprios modelos mentais no desenvolvimento da sua marca), De Chernatony e Riley (1998b) desenvolveram este novo modelo, acrescentando elementos que estes praticantes de marca achavam que tinham sido deixados de lado no anterior modelo e que entendiam ser relevantes, sendo eles a visão, a missão, o valor para o *stakeholder* e a cultura corporativa. Envolve elementos tangíveis e intangíveis, bem como a relação que se estabelece entre eles.

Com o comprometimento de todos os colaboradores que estão a par da estratégia da marca, este sistema dinâmico, vai girando (fazendo analogia a um vórtice) à medida que os sete elementos (política de nomes, capacidade funcional, serviço, redutor de risco, personalidade, dispositivo legal e comunicador puro) entram num ambiente diferente, fazendo a trajetória alterar.

O lado esquerdo do vórtice enfatiza a estratégia escolhida para a construção da marca, enquanto o lado direito realça a perceção que os consumidores têm da marca.

Pesquisas deverão ser efetuadas, para perceber se a mensagem que a marca pretende transmitir está a ser entendida e, caso não o esteja, deverão ser tomadas ações corretivas.

A contribuir para a confiança estão os aspetos racionais e emocionais. O primeiro refere-se à relação existente entre o preço e o desempenho da marca, enquanto o segundo refere-se aos benefícios psicológicos e sociais que a marca vai oferecer, mexendo com as emoções do consumidor.

O crescente conhecimento e reconhecimento da marca vai-se traduzindo em confiança, e os consumidores estarão mais propensos a adquiri-la em detrimento de outras, à medida que vão percebendo que a marca os beneficia, melhorando aspetos da sua vida. Inevitavelmente, os relacionamentos surgirão, fazendo com que o valor para o *stakeholder* aumente, agregando valor à marca.

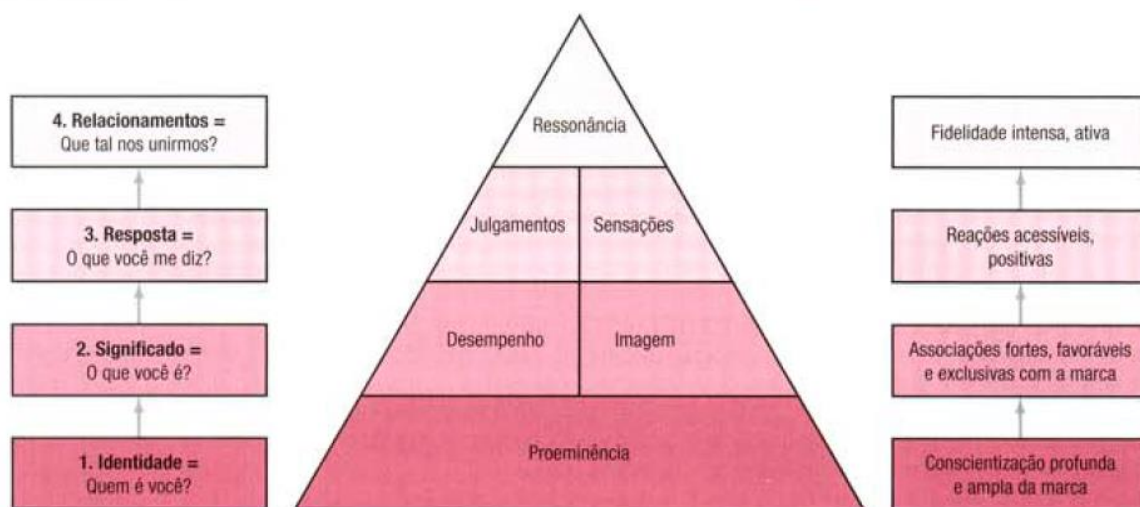
Para que os *marketers* consigam gerir as suas marcas de forma apropriada, deverão entender o *brand equity* da sua marca e que se traduz no que elas representam e o que valem (Keller e Lehmann, 2006).

Neste sentido, Keller (2001: 15) propôs o Modelo do Capital da Marca Baseado no Cliente, onde elucida como uma empresa pode ser capaz de construir uma marca forte,

adquirindo um elevado capital de marca (*brand equity*). Para tal, dá indicações sobre a forma como esta deve ser “*construída, mensurada e gerida*” da melhor forma.

É um modelo de natureza académico, do tipo *output*, na perspetiva da abordagem do cliente, adotando uma definição de modelo de processo em que a construção da marca é feita de forma sequencial (Tavares, 2016).

Figura 10 – Modelo da Pirâmide de ressonância da marca



Fonte: Kotler e Keller (2006: 275)

O modelo desenvolve-se numa sequência de quatro etapas, de forma ascendente, estando associado a cada etapa uma questão fundamental a que os clientes gostariam de ver respondida: (a) identidade (Quem é a marca?); (b) significado (O que significa a marca?); (c) respostas quanto à identidade e ao significado (O que penso ou sinto acerca da marca?) e; (d) relacionamentos (Que tipo de associação e qual a ligação eu gostaria de ter com a marca?). Cada uma destas etapas deverá estar bem definida para que se possa avançar para a etapa seguinte.

O modelo abrange ainda seis blocos de construção da marca e que ajudam no desenvolvimento de capital de marca. Os blocos, que o autor denominou de Proeminência, Desempenho, Imagem, Julgamentos, Sensações e Ressonância, estão representados numa pirâmide da marca e tal como as quatro etapas anteriores, deverão ser preenchidas de forma ascendente, até que se atinja a Ressonância.

Para conseguir uma identidade de marca correta é necessário criar Proeminência nos consumidores levando-os a que eles consigam identificar, recordar e reconhecer com

facilidade a marca em determinadas situações de compra ou consumo, devendo a marca assegurar que as percepções dos clientes em relação a ela são as corretas.

A marca também necessita de um significado, sendo necessário criar uma imagem e um desempenho da marca. No processo de criação da imagem de marca deverão ser definidas as características da marca e o conjunto de associações à marca pretendidas, e que os consumidores conservarão nas suas mentes, assumindo a imagem de marca um papel relevante aquando da tomada de decisões de compra por parte dos consumidores. O Desempenho da marca refere-se ao modo como os produtos ou serviços visam satisfazer as necessidades funcionais dos consumidores, devendo o produto oferecido dar resposta a essas necessidades e se possível exceder as suas expectativas.

As respostas dos clientes à marca, ou seja, o que eles pensam ou sentem em relação à marca, é de extrema utilidade para as empresas no processo de construção de *brand equity*. Estas respostas podem ser diferenciadas, em Julgamentos ou em Sensações. Os Julgamentos referem-se às opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca, enquanto que as Sensações respeitam a respostas e a reações emocionais dos clientes em relação à marca.

A etapa final do modelo de Keller centra-se no relacionamento e na afinidade dos clientes com a marca. A Ressonância, o bloco que as marcas ambicionam alcançar, ocorre quando os outros cinco blocos de construção da marca estão de acordo com o que os clientes necessitam, querem e desejam (Keller, 2001).

Este bloco da Ressonância caracteriza-se “*em termos de intensidade ou profundidade do vínculo psicológico dos clientes com a marca, bem como do nível de atividade gerada por essa fidelidade*” (Kotler e Keller, 2006: 275).

Vários benefícios, tais como a prática de preços “*premium*”, entre outros, poderão advir de o fato das marcas conseguirem atingir a Ressonância e a afinidade com os seus clientes. Os clientes das marcas mais fortes podem transformar-se em “*evangelistas*” da marca, na medida em que estes, para além, de interagirem com a marca também transmitem as suas experiências com a marca, a outros. (Keller, 2001: 19).

Apesar dos vários modelos existentes, os gestores tendem a gerir a sua marca através de modelos mentais que idealizam (De Chernatony e Riley, 1998b), e que sendo de construção subjetiva, implicam uma variedade de elementos consoante a perspetiva do autor que desenvolve o modelo, podendo ser influenciados por diversos fatores, tais

como, fatores profissionais, funcionais, organizacionais, industriais e nacionais (Hodgkinson e Johnson, 1994).

Ao longo do tempo, foram vários os modelos de gestão da marca propostos por diversos autores, mas muitos deles não obedeciam a um conjunto de critérios relativos à sua estrutura ou especificação, ou à sua facilidade de uso, tendo Little (1970) proposto que para que um modelo de gestão de marca possa ser adotado, deveria assentar em sete premissas, devendo ser:

- simples;
- robusto;
- fácil de controlar;
- adaptativo;
- completo em relação às questões importantes;
- fácil de comunicar e;
- evolutivo.

2.4.2.1. Modelo da Plataforma da Marca

O Modelo da Plataforma da Marca proposto por Feldwick e Bonnal (1996), foi o modelo aplicado a este trabalho de projeto, por ser considerado o mais apropriado para a construção da plataforma da marca “Misericórdia”.

De acordo com os autores, quando se pretende construir uma marca forte, em primeiro lugar, deve definir-se uma plataforma da marca adequada, devendo a organização focar-se numa estratégia de construção de relações de valor acrescentado promovendo a lealdade dos clientes e a diferenciação.

O modelo da plataforma da marca reúne, de um modo claro e de fácil compreensão, aspetos e informações da marca, que possibilitam ter uma visão abrangente e que permite obter respostas concretas, coerentes e estimulantes às seguintes questões:

- **Qual a origem, mito fundador ou o “ancoradouro” da marca?**

Os fundadores, as origens, a história da marca e os seus produtos e apresentações permitem compreender a estratégia seguida em torno da sua missão original. Na maior parte das vezes, a missão pessoal do fundador e a missão que pretende para a marca, são coincidentes e inseparáveis (Kotler *et al.*, 2010).

- **Qual a área de competência e habilidades da marca?**

O valor para o acionista resulta em vantagem competitiva, quando a estratégia seguida está voltada para a identificação, desenvolvimento e utilização otimizada de competências, nomeadamente o capital intelectual (Urbanek, 2017). As visões, ambições e habilidades dos indivíduos envolvidos, bem como os recursos da empresa são de extrema importância para a construção e compreensão da plataforma da marca (Chandler e Owen, 2002).

- **Qual o ponto de diferença da marca em relação às outras?**

A marca é composta por um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que conjugados de forma estratégica, tornam-na única, contribuindo para a sua diferenciação.

- **Qual o cliente ideal da marca e o que significa para eles serem clientes da marca?**

Os clientes da empresa, constituídos pelo seu público-alvo, pelos seus colaboradores, voluntários, gestores e outros e que se identificam e estão satisfeitos com a marca, podem agregar muito valor à empresa. Denominados de “embaixadores da marca” eles dão voz à marca, contribuindo para o reforço da sua identidade (Hamor, 2010).

- **Qual a missão da marca?**

A missão funciona como uma bússola que orienta a empresa. É a razão de ser e existir da empresa e deverá ser muito bem definida, pois será o ponto de partida para a sua sustentabilidade (Kotler *et al.*, 2010). De acordo com Drucker (1989), as organizações sem fins lucrativos podem servir de modelos para os negócios, por terem um elevado foco na sua missão. Salaria ainda, que para as empresas serem bem-sucedidas deverão focar-se na sua missão e não no planeamento de retorno financeiro, porque este será o resultado das ações tomadas.

Segundo Kotler *et al.* (2010), são três as características que uma boa missão deverá integrar:

Figura 11 - As três características de uma boa Missão



Fonte: Kotler *et al.* (2012: 56)

Em primeiro lugar, criar uma missão baseada em práticas inovadoras, em que novas ideias ou perspectivas de negócios possam facilitar e modificar a vida das pessoas. De seguida, contar uma história que as sensibilize e impressione. Se a história da marca for suficientemente impactável, ela poderá permanecer na mente dos consumidores por muito tempo, mesmo se a marca deixar de existir, uma vez que cria lealdade dos consumidores. Por último, fomentar a participação dos consumidores com a marca, levando-os a ter conversas em rede. Mesmo em alturas em que a marca possa estar a passar por um período menos frutífero, a conversa é uma forma muito eficaz para que a história da marca continue relevante.

▪ **Qual a personalidade da marca?**

A personalidade da marca, definida por Aaker (1997: 347) refere-se ao “conjunto de características humanas associadas a uma marca” e que permite expressar a identidade do seu consumidor. Esta identidade resulta dos contatos que o consumidor teve com a marca e advém das perceções dos traços de personalidade que a marca adotou e que o consumidor assimilou (Plummer, 1985 in Lee e Kang, 2013: 87).

É manifestada através das características dos elementos tangíveis da marca, bem como pela relação entre o estímulo e a resposta dos consumidores, desencadeadas no ambiente de mercado (Shank e Langmeyer, 1994). A tangibilidade da marca pode ser personificada através da embalagem, preço e atributos físicos e, que juntamente com os símbolos, as experiências do consumidor, o *worth of mouth* e as atividades de *marketing*, contribuem para a sua criação (Aaker, 1997).

Os benefícios obtidos por se adotar uma personalidade de marca favorável podem traduzir-se na melhoria das atitudes da marca, das relações marca-consumidor e das intenções de compra (Freling, Crosno e Henard, 2011).

Segundo De Chernatony (2006), adotar uma personalidade proporciona diversos benefícios para a marca:

- ✓ **dispositivo de resumo eficiente para os clientes:** as associações à marca permitem ao consumidor perceber os valores que a representam;
- ✓ **motivador de compras:** porque os valores que a marca possui são os valores que os consumidores respeitam;
- ✓ **símbolo da função auto expressiva:** os consumidores reveem-se na imagem que têm da marca e das suas associações, levando a que os seus traços de personalidade passem a estar associados à marca. Isto resulta, muitas das vezes, da publicidade e das associações a pessoas famosas.

Sintetizando, a personalidade da marca pode ser associada a traços de personalidade resultantes da aprendizagem e da experiência, e essa associação permite que o consumidor se expresse, consumindo a marca (Aaker, 1997). No entanto, isto só acontecerá se o seu posicionamento e a sua personalidade estiverem corretamente definidos, caso contrário a imagem refletida na mente dos consumidores pode ser ambígua e a marca poderá ser vista como pouco coerente (Tavares, 2016).

▪ **Quais os valores-chave da marca?**

Os valores, compreendendo um conjunto de crenças ou atributos, orientam as ações da organização, o comportamento dos seus funcionários, e definem o que a empresa é e no que acredita e defende (Brand Channel, s/d).

As organizações têm vindo a enfatizar os seus valores de marca como sendo centrais para o desenvolvimento da construção da sua marca (De Chernatony, 2006).

Cada indivíduo tem a sua própria percepção de valor acerca de um produto ou serviço, que é única e difícil de definir. Fruto de pesquisas de mercado, as organizações vão reconhecer, interiorizar e tentar oferecer combinações certas de valores que os consumidores desejam. Como resultado obtêm um maior grau de fidelidade, maior disposição para o cliente experimentar a marca, levando ao

aumento sustentado de receita. Estes valores, que atendem a quatro tipos de necessidades: funcionais, emocionais, mudança de vida e impacto social, podem ser representados numa Pirâmide dos Elementos de Valor e em geral, quanto mais elementos de valor são fornecidos pelas empresas, maior é o seu sucesso, porque ajudam a agregar valor às suas marcas, produtos e serviços e, assim, ganhar uma vantagem com os consumidores (Almquist *et al.*, 2016).

Com outro ponto de vista, De Chernatony (2006) realça que a marca deve ter no máximo cinco valores que a sustentem, porque iria ser complicado para os gerentes obter o comprometimento dos funcionários para tentar passar a mensagem de muitos valores na promessa de marca. Ainda do ponto de vista externo, e referindo-se os valores a traços de personalidade caraterísticos da marca, os clientes escolhem determinada marca com base na personalidade da marca percebida.

Do ponto de vista interno, uma empresa consegue recrutar, manter pessoal, torná-los embaixadores da marca e ter maior produtividade, quando possui valores idênticos aos do pessoal (Kotler *et al.*, 2010).

Os valores da marca direcionam comportamentos, quer externamente e a nível do comportamento de compra, quer internamente no comportamento dos funcionários da empresa (De Chernatony, 2006).

▪ **um resumo de aspetos relevantes, tais como:**

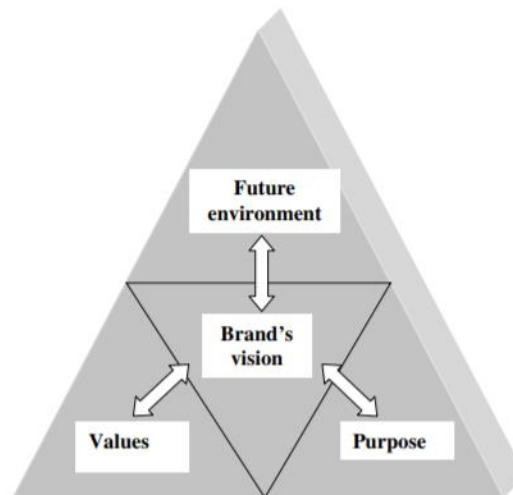
✓ **Visão da marca**

A visão respeita ao que a marca pretende ser e alcançar no futuro (Kotler *et al.*, 2010). O seu líder deverá ter uma clara visão para a marca e deverá conseguir motivar o seu *staff* para conseguir atingir uma marca de sucesso, caso contrário fracassará (De Chernatony, 2006). Segundo, o autor, uma visão de marca é composta por três aspetos:

- **o ambiente futuro desejado:** os gerentes deverão pensar no que querem alcançar no longo prazo e delinear um modelo mental de como querem que a marca seja desenvolvida, para atingir esse futuro desejado;
- **o propósito da marca:** o objetivo para a marca é que esta contribua para um mundo melhor e não para a maximização do lucro para os *stakeholders*; e

- **os valores da marca:** os valores da marca diferenciam a oferta, desde que corretamente escolhidos. Constituem uma forma de orientar comportamentos.

Figura 12 - Os três componentes de uma visão de marca



Fonte: De Chernatony (2006: 101)

✓ **Identidade e Essência da marca**

A identidade da marca é expressa por um conjunto de associações exclusivas que o estratega da marca ambiciona criar ou manter. As associações representam aquilo que a marca pretende realizar e traduzem-se numa promessa, feita pelos membros da organização aos clientes (Aaker, 1996). O objetivo destes profissionais é criar imagens, positivas e distintas de qualquer outra, para as suas marcas na mente dos consumidores do segmento alvo, explorando as diferentes particularidades da identidade da marca (Aaker e Biel, 1993).

A essência da marca é uma forma útil de resumir a natureza central de uma marca (De Chernatony, 2006). Representa a identidade central de uma marca, é o que dá direção à marca e que deve permanecer constante e intemporal (Aaker, 1996).

Para que a essência da marca possa ser implantada é necessário definir bem a forma como a organização vai proceder à entrega dos valores funcionais e

emocionais da marca (De Chernatony, 2001). De acordo com Tavares (2016: 77) a essência da marca “*traduz a promessa da marca expressa nos termos mais simples e rigorosos possíveis.*”.

✓ **Elementos da marca**

Os recursos próprios utilizados por uma marca para se identificar e diferenciar designam-se de elementos da marca (Kotler e Keller, 2006). Os elementos da marca podem incluir o nome da marca, URL, logótipos, símbolos, personagens, porta-vozes, *slogans*, *jingles*, embalagens e sinalização, e que no seu conjunto formam a identidade da marca. Se bem escolhidos contribuem para o aumento de notoriedade e para a formação de associações fortes, favoráveis e únicas para a marca (Keller, 2003). A importância a atribuir na definição dos elementos de uma marca será maior quando os benefícios oferecidos por ela forem menos explícitos (Kotler e Keller, 2006).

Estes elementos identificam a missão e o objeto de uma marca (Lencastre, 2007), pelo que na altura da sua escolha deve ter-se em conta seis aspetos: ser memorável, significativo, desejável, transferível, adaptável e protegido, de forma a que a organização consiga obter o maior *brand equity* possível (Kotler e Keller, 2006).

O nome da marca deve ser simples, fácil de pronunciar, ter significância, ser distintivo e diferente, para que possa ser recordado e reconhecido. Os elementos de marca visuais, tais como o logótipo e os símbolos, potenciam a criação de consciência de marca e do *brand equity* (Keller, 2003).

Sendo um logótipo uma representação gráfica ou uma imagem de uma marca que evoca as associações de memória dos consumidores relativamente a essa marca (Walsh *et al.*, 2010), existem benefícios na sua utilização, sendo os mais visíveis os benefícios funcionais, estéticos e auto expressivos (Park *et al.*, 2013).

A aparência de uma embalagem permite reforçar as associações da marca, constituindo uma forma relevante para a marca ser reconhecida. O *slogan*, muito utilizado em publicidade, é um elemento essencial para a construção do valor da marca e os *jingles* (mensagens musicais) permitem comunicar, de um modo divertido e inteligente, os benefícios da marca, aumentando o seu reconhecimento (Keller, 2003).

✓ **Posicionamento da marca**

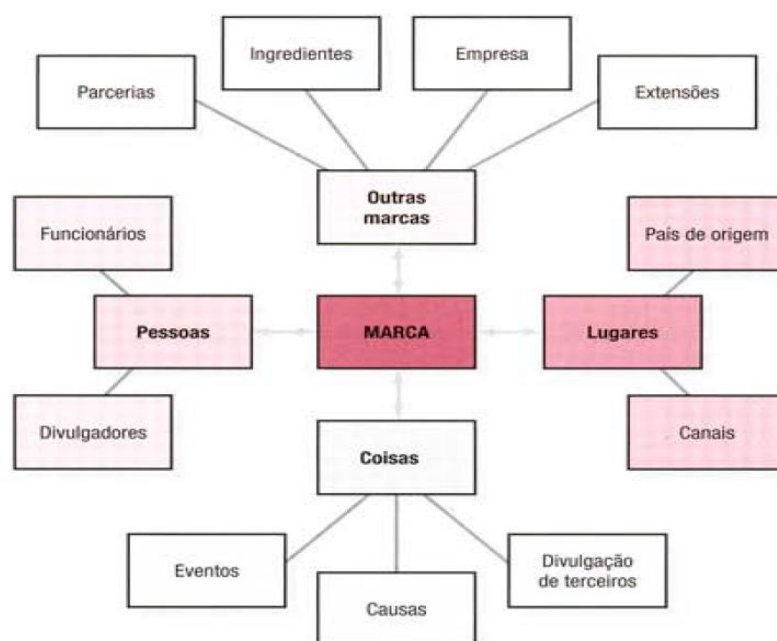
Quando uma empresa pretende lançar uma marca, em primeiro lugar, deverá definir uma estratégia de *marketing*, envolvendo a segmentação do mercado, o mercado-alvo e o posicionamento. O posicionamento é uma forma de programar o produto e a imagem da empresa na mente do público-alvo, e que a empresa pretende que seja diferenciada (Kotler e Keller, 2006).

Uma estratégia de posicionamento bem delineada permite à marca sobressair no mercado e ocupar um lugar distinto, com significado e valorizado, na mente dos clientes-alvo, com um ou dois atributos funcionais que a diferenciem (De Chernatony, 2006). Requer ainda a especificação de um conjunto de associações, para causar impressão e influenciar nas decisões de escolha por parte dos consumidores (Aaker e Shansby, 1982).

✓ **Associações secundárias associadas à marca**

As associações de marca representam nós de informação ligados ao nó da marca na memória e que contém o significado da marca para os consumidores (Keller, 2003). A vinculação de associações à marca pode ser feita através de associações a entidades que possuem associações próprias, resultando em associações secundárias para a marca. Estas podem advir de fontes secundárias de conhecimento de marca, cujas informações poderão estar presentes na memória dos consumidores e aos quais atribuem significado (Kotler e Keller, 2006).

Figura 13 - Fontes secundárias de conhecimento de marca



Fonte: Kotler e Keller (2006: 281)

Associações fortes, positivas e únicas são uma fonte de valor para a marca, contribuem para a construção do seu *brand equity* e podem ser impulsionadoras da estratégia que a empresa pretende para a marca (Keller, 2003).

Os profissionais de *marketing* atribuem-lhe uma grande importância, utilizando-as para diferenciar, posicionar e estender marcas, bem como para fomentar sentimentos e atitudes agradáveis para com a marca e para realçar os seus benefícios. Por outro lado, para os consumidores, as associações à marca ajudam-nos a tomar decisões de compra (Aaker, 1991).

Assim, o modelo da plataforma da marca, defendido por Feldwick e Bonnal (1996) é uma ferramenta ampla e complexa, representando um meio de organizar uma variedade de aspetos da marca, que servirão de base para planear a comunicação e o desenvolvimento da mesma. Suportando-se em pesquisas dos consumidores e do mercado, em previsões do ambiente de mercado, na história da marca, nos seus produtos, na sua cultura interna, na visão do seu líder e nos recursos da empresa, esta plataforma é o ponto de partida para a construção de relações de valor acrescentado. Estas relações são possíveis de serem construídas nos quatro mercados diferentes: consumidor, organizacional, global e sem fins lucrativos (Kotler e Keller, 2006).

2.4.3. Gestão da Marca no contexto da Economia Social

Certas marcas de organizações sem fins lucrativos, tais como a Amnistia Internacional e a Cruz Vermelha, entre outras, são reconhecidas em todo o lado e grande parte delas utilizam as suas marcas para captarem recursos (Kylander e Stone, 2012).

Os recursos humanos, na forma de voluntários, outrora pouco especializados, estão a tornar-se uma mais valia para as organizações sem fins lucrativos pois, atualmente, são pessoas com um certo grau de educação e que têm conhecimentos e capacidades extremamente valiosas, que colocam ao serviço destas organizações a custo zero. Tem havido uma preocupação em manter estes voluntários motivados, originando um aumento da sua produtividade e com uma gestão, cada vez mais, comprometida com a sua missão (Drucker, 1989). O autor salienta que os negócios têm muito a aprender com as organizações sem fins lucrativos, na medida em que, hoje, os negócios procuram ter relevância e deverão contribuir para um avanço económico, social e ecológico para a comunidade onde estão inseridos.

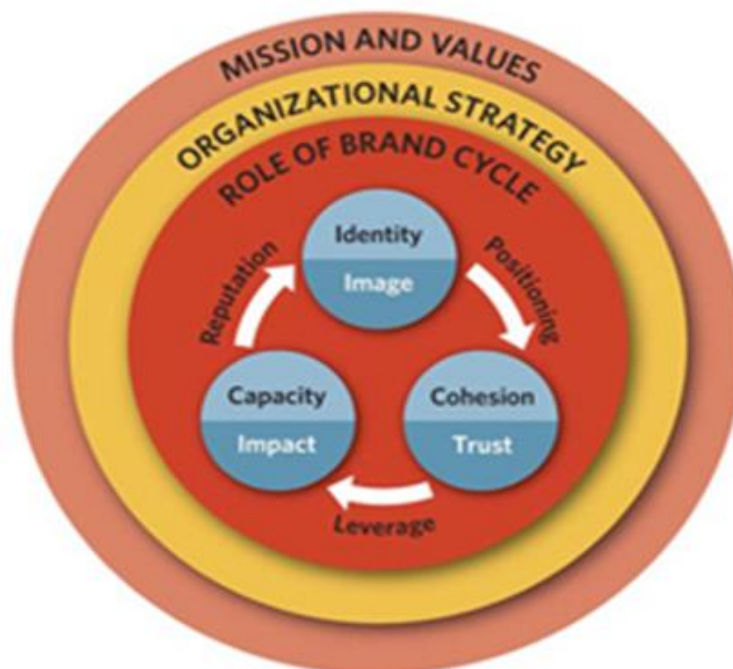
Neste sentido, Kylander e Stone (2012: 37) evidenciam que, cada vez mais, os seus gestores atuam de uma forma estratégica, estando mais preocupados em criar “um

maior impacto social e uma coesão organizacional mais apertada.” do que propriamente em angariar receitas (Kylander e Stone, 2012: 37).

De acordo com os autores, a GM nestas organizações deve ter em conta associações psicológicas (tais como a integridade da marca, a democracia da marca, a ética da marca e a afinidade da marca), devendo proporcionar uma experiência de marca total, ou seja, de levar a marca muito além do mero logótipo. Defendem que os líderes destas organizações precisam de novos modelos de GM e, para isso, propõem uma estrutura aplicada à GM nestas organizações, a que deram o nome de IDEA (I-integridade; D-democracia; E-ética; A-afinidade), devendo este modelo transparecer *“o orgulho na missão social, processos participativos, valores compartilhados e parcerias-chave - e do papel distintivo que eles disseram que a marca desempenha para criar uma maior coesão dentro das suas organizações”*, referindo que uma marca sem fins lucrativos é mais poderosa quando a identidade interna e a imagem externa da organização estão alinhadas entre si e com os seus valores e missão.

O papel da marca dentro de organizações sem fins lucrativos é cíclico e pode ser descrito num modelo a que deram o nome de “Papel do Ciclo de Marca”.

Figura 14 – Modelo do Papel do Ciclo da Marca



Fonte: Kylander e Stone (2012: 40)

Neste modelo, a marca está aninhada dentro da estratégia organizacional, que por sua vez está aninhada dentro da missão e dos valores da organização. A marca desempenha uma variedade de papéis que, quando bem realizados, se unem num ciclo virtuoso. Uma identidade e imagem bem alinhadas posicionam a organização para construir coesão interna e confiança com o público externo, fortalecendo a capacidade interna e tentando alcançar impacto no mundo. A reputação resultante, aumenta a identidade e a imagem da marca com a qual o ciclo começou.

O papel do gestor da marca de uma organização sem fins lucrativos é dar a conhecer a marca e fazer com que esta seja reconhecida, não apenas pela sua identidade visual, mas também pelas associações psicológicas. Porque a confiança em marcas fortes permite angariar mais recursos financeiros, humanos e sociais, estes devem ser utilizados de forma eficiente (Kylander e Stone, 2012).

A transparência na utilização das doações e do dinheiro público deve ser total, devendo-se proceder regularmente à auditoria das contas. Agindo desta forma, e demonstrando confiança, integridade e honestidade, as organizações sem fins lucrativos beneficiarão de mais doações (Baines, Fill e Rosengren, 2017).

A confiança, considerada o bem mais valioso e que deveria ser uma das prioridades estratégicas mais importantes de todo o tipo de organizações, tem diminuído, verificando-se que 60% dos CEO atuam movidos no seu proveito e no da organização, do que propriamente em causar um impacto positivo na sociedade, levando a um descrédito das ONG (2018 Edelman Trust Barometer).

Os gestores de organizações sem fins lucrativos, muitas das vezes, têm a perceção de que as pesquisas de mercado só estão ao alcance de grandes organizações que possuem elevados orçamentos, no entanto, esta prática deve ser utilizada por todas as organizações, sejam elas de maior ou menor dimensão, com ou sem fins lucrativos. As organizações que têm recursos financeiros limitados podem recolher informações a um custo mais reduzido, através das associações a que estão ligadas, consultando os meios de comunicação, as agências governamentais, utilizando a *Internet* (que além de constituir um meio valioso para elaborar campanhas a um custo reduzido permite obter conteúdo relevante sobre a sua concorrência e os seus potenciais clientes) ou ainda, recorrer a pequenas amostras de conveniência para fazer observações ou pesquisas informais. Apesar desta prática de *marketing*, nas organizações sem fins lucrativos e nas pequenas organizações, ser um processo menos complexo e oneroso, os

procedimentos a ter em conta na pesquisa de mercado são idênticos às grandes organizações (Kotler e Armstrong, 2012).

Devido à quase ausência de notícias sobre as entidades pertencentes ao setor da ES nos jornais de Economia e Negócios, torna-se necessário que estas entidades apostem em campanhas de comunicação sobre o setor, para chamar a atenção dos consumidores para os produtos e serviços por elas comercializados (Reto, 2001).

A revisão bibliográfica permitiu obter um maior conhecimento sobre Economia Social, o tipo de *marketing* associado a estas entidades, as marcas e a sua gestão, proporcionando um delineamento teórico essencial aos objetivos deste trabalho de projeto. Permitiu ainda revelar a escassez de pesquisa académica nacional e internacional sobre a gestão da marca em organizações deste tipo. Assim, se justifica a proposta de pesquisa apresentada, antecedida da elaboração de um diagnóstico à UMP.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Caracterização da União das Misericórdias Portuguesas

Criada em 1976, como resultado do acordo entre provedores que pretendiam a constituição de um órgão nacional que assegurasse a união entre as misericórdias, a UMP centra a sua atividade principal no apoio às SCM, nas áreas onde estas atuam, representando-as em reuniões e debates com diversas entidades.

A sua missão passa por orientar, coordenar, dinamizar e representar as SCM, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum. Para tal disponibiliza vários tipos de serviços através dos seus Gabinetes de: Ação Social, do Património Cultural, de Auditorias, de Apoio a Projetos, de Assuntos Jurídicos, de Comunicação e Imagem, de Relações Internacionais; do Grupo Misericórdias Saúde; dos Centros de: Documentação e Informação, Formação Profissional; da sua Central de Negociação; e no Turismo Social.

Intervém em áreas diversas, desde a criação de hortas sociais em terrenos das Misericórdias (programa “À volta da horta”), ao banco de medicamentos (disponibilização às Santas Casas de medicação gratuita para os seus utentes e para os mais carenciados, que estejam em situação de internamento hospitalar ou em cuidados continuados), entre outros.

É detentora de alguns equipamentos sociais, nomeadamente três centros de apoio a deficientes, uma unidade de cuidados continuados, um lar de idosos, uma universidade sénior e uma academia de cultura e cooperação.

A sua estrutura organizacional inclui Secretariado Nacional, Assembleia Geral, Conselho Nacional, Conselho Fiscal e Secretariados Regionais, priorizando estes últimos, uma estreita comunicação com as SCM.

3.2. Desafios enfrentados pela União das Misericórdias Portuguesas

Os desafios enfrentados pela UMP têm sido imensos. Em primeiro lugar, e mais importante, é criar condições de sustentabilidade para que cada SCM possa cumprir da melhor forma a sua missão. E para tal, têm de estar constantemente a inovar, para poderem acudir eficazmente no apoio às populações mais carenciadas, cumprindo as catorze obras das Misericórdias (Lemos, 2012a).

Não havendo recursos financeiros e existindo dificuldades, a UMP e as SCM têm de ser “realistas, eficazes e imaginativos” para conseguirem solucionar situações que “a dignidade humana exige, a modernidade reclama e a imaginação desafia.” (Lemos, 2012a: 12).

O trabalho em rede, a partilha de recursos e de informação, bem como promover o uso de soluções em plataforma, são desafios futuros que se colocam às empresas que atuam na área social (Moreira, 2014a). A UMP tomou a iniciativa de racionalizar a gestão das SCM, tendo criado um programa de gestão sustentável e de formação de recursos humanos, de forma a aproveitar ao máximo a capacidade dos seus colaboradores, uma vez que se antecipa um crescimento deste setor, ao mesmo tempo, que se assiste à dificuldade do Estado em aumentar as participações e ao decréscimo da participação dos particulares (Lemos, 2013).

A credibilidade, o mediatismo, o reconhecimento público do trabalho desenvolvido e a sua importância, são aspetos a ter em conta no futuro, uma vez que a gestão danosa em entidades da economia social, recentemente vindas a público, podem comprometer o bom nome destas instituições. Para tal, a UMP disponibiliza um serviço de auditorias às SCM (Freitas, 2018), que para além de acautelar a transparência da sua atividade, permite a cada uma das SCM verificar o seu lugar no *ranking* das Misericórdias (Pagin, 2016).

Relativamente à marca “Misericórdia”, os desafios são de diversa ordem. De acordo com o responsável pela sua gestão, são muitas as SCM que possuem produção própria, a maior parte delas produzindo para autoconsumo, sendo apenas cerca de doze as que produzem com fim comercial. O desafio, segundo este profissional da UMP, passaria por conseguir motivar o maior número possível de SCM a aderirem a este projeto, e prestar-lhes orientação no sentido de conseguirem uma melhoria na produção, na certificação de qualidade, no cumprimento de normas legais de rotulagem, na apresentação dos produtos, na rede de distribuição e na definição do *layout* dos locais de venda próprios. E passar a ideia às SCM de que o produto tem de ter qualidade, senão o mercado não se compadece e os consumidores não compram os seus produtos, ainda que eles tenham implícito uma finalidade social.

Gostariam, ainda, de abrir uma loja da UMP, em Lisboa, onde seriam comercializados os produtos das SCM, loja esta que serviria de modelo a seguir, de modo a tentar uma uniformização dos locais de venda das SCM.

Para avançarem mais rapidamente neste projeto, há necessidades financeiras que têm de ser satisfeitas, não tendo ainda autorização para se candidatarem a programas de financiamento, o que tem sido um obstáculo para a gestão desta marca.

3.3. Objetivos específicos/Questões de Investigação

Tendo como ponto de partida o objetivo geral deste trabalho de projeto, cuja ideia central foi a construção da plataforma da marca “Misericórdia”, foi necessário proceder a uma revisão da literatura sobre o tema e à realização de entrevistas, de modo a poder atender aos seguintes objetivos específicos:

- Analisar a natureza e importância do apoio da UMP para o sucesso de implementação de uma política de marca nas várias Misericórdias;
- Identificar os benefícios reais obtidos com a implementação de uma política de gestão da marca neste tipo de instituições.

Assim, considerando estes objetivos, foram levantadas as seguintes questões de investigação:

- Qual é a importância do apoio da UMP para o sucesso de implementação de uma política de marca nas várias Misericórdias?
- Quais os benefícios obtidos com a implementação de uma política de gestão de marcas nas Misericórdias?

4. MODELO E METODOLOGIA

4.1. Metodologia

O objetivo geral deste trabalho foi construir uma plataforma da marca “Misericórdia”, e dada a inexistência de um documento formalizado, a natureza deste trabalho traduziu-se numa pesquisa aplicada, uma vez que o conhecimento obtido vai ser orientado para a solução de um problema específico (Gerhardt e Silveira, 2009).

A marca é detida pela UMP e a sua gestão está a cargo do Dr. Paulo Moreira, acumulando o cargo com o de Secretário Geral desta instituição e com a de Diretor do jornal “A Voz das Misericórdias”. A plataforma da marca servirá de ferramenta que, de uma forma estratégica, facilitará a comunicação do posicionamento pretendido ao público-alvo.

A metodologia de pesquisa utilizada foi de natureza qualitativa, considerada a mais adequada ao objetivo geral do trabalho. Esta mostra-se relevante para entender quais as opções estratégicas adotadas pelo gestor da marca na construção do seu *brand equity*.

Na investigação científica, o método é considerado como um conjunto de etapas centradas na investigação e que têm como fim demonstrar a verdade (Cervo, Bervian e da Silva, 2007). A metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a fazer para obter conhecimento, é a aplicação do método, através de processos e técnicas que garante a legitimidade do saber obtido e engloba a abordagem, o conjunto de técnicas e o investigador. Cada teoria tem como ponto de partida uma metodologia aplicada a um objeto de estudo, e que lhe dá significância e validação (Minayo, 2001).

Na pesquisa qualitativa, os dados obtidos são de difícil interpretação, generalização e reprodução, não existindo preocupação em reduzir os dados recolhidos à forma numérica. O que é relevante, é interpretar e compreender os fenómenos em estudo. Isto acontece porque o objeto do estudo envolve pessoas que têm as suas crenças, valores, significados, sentimentos e experiências e que são próprias de cada indivíduo (Guerra, 2014). Uma pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos (Godoy, 1995).

Nesta busca pelo conhecimento, é extremamente importante a utilização de métodos e técnicas adequadas e um elevado grau de objetividade que possibilite a produção de conhecimento aceitável e reconhecido (Minayo, 2001).

Definida a metodologia, optou-se pela técnica da entrevista. A entrevista é considerada uma “*conversação face a face, de maneira metódica*” e que permite obter, de forma verbal, a informação que se pretende (Marconi e Lakatos, 2003: 196). Aplicada na investigação social e realizada por alguém com experiência é, muitas das vezes, considerada a melhor forma de recolha de informação (Best, 1972 *in* Marconi e Lakatos, 2003: 196). Enquanto instrumentos de pesquisa qualitativa, produzem conhecimento a partir da experiência, dos desejos e das opiniões dos entrevistados (Brinkmann, 2007).

Após a construção da plataforma da marca, este trabalho de projeto foi remetido, via *e-mail*, ao Dr. Paulo Moreira, para que ele pudesse comentar e/ou corrigir aspetos que considerava não refletir, da melhor forma, o que pretendeu transmitir nas entrevistas realizadas.

Depois de rececionada a resposta, as sugestões foram tidas em conta, procedendo-se à sua retificação, com vista à conclusão deste trabalho.

4.2. Questões de Análise

No cumprimento dos objetivos propostos, o guião de entrevista utilizado teve como base o modelo de guião proposto por Tavares (2016), que foi adaptado à realidade deste trabalho de projeto, constando no Apêndice 1. As respostas obtidas permitiram dar resposta às questões do modelo da plataforma da marca construído neste trabalho, e às questões dos objetivos específicos.

4.3 Instrumentos de Recolha de Dados

4.3.1. Entrevistas

Este trabalho compreendeu a administração de três entrevistas, visando obter respostas tão sinceras quanto possível.

Nas duas primeiras entrevistas, utilizou-se o tipo de entrevista não estruturada, por forma a se poder aprofundar e explorar o objeto de estudo. A última entrevista foi do tipo semiestruturada e teve como objetivo verificar e aprofundar o tema. Foram entrevistas individuais, face a face, e foi utilizado um guião de entrevista, de acordo com os objetivos preestabelecidos à entrevista.

A permissão para a realização da entrevista inicial foi solicitada através do envio formal de um *e-mail*, após o que se sucedeu um telefonema para obter aprovação à realização da mesma. As segunda e terceira entrevistas foram solicitadas telefonicamente, tendo nas anteriores entrevistas sido solicitado autorização para tal. O agendamento das mesmas teve sempre em atenção a disponibilidade do Dr. Paulo Moreira.

As entrevistas tiveram lugar na delegação da Maia, da UMP. As duas primeiras ocorreram numa sala destinada a reuniões, de dimensão considerável e, a terceira e última entrevista, decorreu no gabinete de trabalho do Dr. Paulo Moreira, um espaço mais acolhedor. No entanto, ambos os espaços possuem boa iluminação e ambiente tranquilo e silencioso.

A primeira entrevista ocorreu em 26 de maio de 2017, a segunda realizou-se em 20 de novembro de 2017 e, a entrevista final em 25 de maio de 2018. A última entrevista, teve a duração de 1 hora e 16 minutos, e teve por base o guião já referido.

Respeitando as boas práticas, no contato telefónico anterior à última entrevista, questionou-se o interlocutor sobre a necessidade do envio do guião da entrevista, ao que anuiu. Dando seguimento ao pedido, este foi enviado por *e-mail*.

No dia da reunião e antes desta iniciar, foi solicitada autorização ao entrevistado para gravar a entrevista, tendo sido obtida tal autorização.

4.3.2. Tratamento dos Dados

Os dados recolhidos na última entrevista, foram gravados em sistema áudio e devidamente transcritos.

No plano da entrevista foram recolhidos elementos demográficos e das atividades, relacionados com a UMP.

O guião da entrevista foi dividido em quatro secções. A primeira contemplou os Antecedentes, a segunda as Perceções e Práticas de GM, a terceira a Conclusão, seguindo-se o Resumo/Comentários. Em acréscimo a este guião de entrevista, foram elaboradas as Ficha 1 e Ficha 2, que permitiram ajudar o respondente a selecionar, de entre as possibilidades mencionadas, as que considerava mais adequada às questões nelas colocadas, havendo a possibilidade de opção por outras à sua escolha.

Na primeira secção, as dez questões debruçam-se sobre a atividade da UMP e das SCM, tentando perceber se estas últimas têm produção, que tipo de produtos produzem, qual o destino da produção, bem como, quem são os clientes e a sua concorrência.

A segunda secção aborda questões relacionadas com a GM e está dividida em cinco subsecções: a) Conceção da marca (28 questões); b) Organização para a marca (1 questão); c) Estratégia da marca (2 questões); d) Construção da marca (6 questões) e; e) Avaliação e melhoria da marca (2 questões). Esta secção é essencial para obter respostas necessárias para a construção da Plataforma da Marca.

Na terceira secção ocorre a Conclusão, agradecendo-se ao entrevistado a sua disponibilização para a entrevista.

O Resumo/Comentários surge na quarta secção e espelha a percepção do entrevistador face à entrevista e ao respondente.

5. CONSTRUÇÃO DA PLATAFORMA DA MARCA “MISERICÓRDIA”

Fruto da necessidade de novas formas de financiamento e de sustentabilidade, a UMP criou e registou, em novembro de 2014, a marca “Misericórdia”, numa tentativa de alavancar a produção e a promoção dos produtos que cada SCM produz, tentando através da marca, potenciar a sua divulgação e dar-lhes mais visibilidade e credibilidade.

Trata-se de uma marca institucional, que iniciou a sua comercialização em 2015, encontra-se registada para o âmbito geográfico nacional e pretende-se afirmar pela qualidade dos seus produtos.

Existe uma diversidade de produtos que são comercializados pela marca, nomeadamente produtos de padaria e pastelaria, azeites, vinhos, compotas, licores, frutas desidratadas e artesanato diverso, todos eles produzidos pelas SCM, conforme se descreve no Anexo 1.

Tem como público-alvo as outras SCM (que compram por grosso para consumo próprio), a população local e o público que visita as suas lojas e as feiras e mostras onde se vão promovendo.

A marca encontra-se num estágio inicial da sua construção e o seu desenvolvimento está dependente de conseguirem financiamento, necessário para apostarem no *marketing*, para melhorar produtos, para contratar pessoal que fará a certificação da qualidade, entre outros.

Como não existe verba destinada a comunicar a marca, recorrem ao orçamento de exploração e vão divulgando a marca em exposições, através do *worth of mouth*, do *mailing* direto e através de ofertas e catálogos. De referir, ainda, que esporadicamente, no Jornal “Voz das Misericórdias”, surgem artigos onde a marca é referida.

As SCM poderão participar neste projeto de duas formas, ou produzindo, ou apenas comercializando os produtos das SCM aderentes.

Atualmente, são seis as SCM com produção própria que têm lojas abertas, estando localizadas em Óbidos, Faro, Crato, Vila Verde, Vila do Conde e Vila Flor, existindo igual número de SCM que, não possuindo produção própria, vendem os produtos das outras SCM.

Através da produção de riqueza centrada nas pessoas e não no capital, prevê-se que a marca possibilite incluir pessoas, gerar recursos, e em que os excedentes obtidos servirão para reinvestir nas respostas sociais prestadas pelas SCM.

Tendo em conta o modelo da plataforma da marca, foi possível obter respostas concretas, coerentes e estimulantes às seguintes questões:

5.1. Origem, mito fundador ou “ancoradouro” da marca

A marca “Misericórdia” foi criada e registada pela UMP, que é sua detentora, no ano de 2014.

A UMP, pretende ser “o *instrumento promotor*” dos valores e atividades das SCM e centra a sua atividade no apoio às SCM, para que estas possam dar respostas sociais mais eficazes, nas áreas da saúde, no combate à pobreza, na infância, na juventude, no envelhecimento e na defesa e salvaguarda da sua cultura e património (UMP, 2018).

A génese da criação da marca visou alavancar a produção e promoção dos produtos que cada SCM produzia, de modo a potenciar a sua divulgação e a dar-lhes mais visibilidade.

5.2. Área de competência e habilidades da marca

Atualmente, a marca é gerida por um profissional que acumula cargos dentro da UMP, não existindo uma pessoa dedicada exclusivamente à GM. O desenvolvimento da marca e, conseqüentemente, as suas competências e habilidades serão reforçadas, se conseguirem obter financiamento “... *nesta candidatura que estamos a tentar fazer a verbas da inovação ...*”. Este financiamento iria permitir contratar um painel de especialistas para certificar os produtos e já têm “... *uma equipa mais ou menos constituída ou pensada com 2 chefes de cozinha, 1 ou 2 enólogos, ... 2 designers e mais 2 pessoas a selecionar, digamos, que nós poderíamos chamar de dois consumidores informados ...*” e “... *há que fazer aqui um esforço em melhorar, ou a confeção, ou a qualidade do produto ou a apresentação E isto já é uma coisa que nós queríamos avançar agora, mas é evidente que se nós temos de fazer propostas de mudança ... temos que ter alguma verba para termos designers que possamos ter ao serviço desta causa para quem quisesse melhorar os seus ... produtos, as suas embalagens ou até as suas lojas ...*”.

Se a proposta para o financiamento for aprovada, terá de haver “*alguém que fique com o dossier ... , embora ... na minha responsabilidade, vamos ter que arranjar alguém*”

que, no dia a dia, faça a gestão mais permanente disto. Ainda não temos movimento que justifique esta estrutura ...”.

5.3. Ponto de diferença da marca

São vários os aspetos que se podem considerar pontos de diferença desta marca relativamente a outras. As pessoas compram um produto de qualidade, a preço de mercado, mas que sabem que se destina a financiar a atividade social. Ou seja, ao adquirir estes produtos, o comprador está a contribuir para escoar produtos das SCM, ajudar na integração, maioritariamente, de população com deficiência e fomentar *“Também a inclusão, mas sobretudo é apostar no mercado, a marca faz um apelo à consciência social dos cidadãos porque sabem que quando estão a comprar aquela compota ou aquela garrafa de azeite, estão a ajudar uma causa social.”*

5.4. Cliente ideal da marca e o que significa ser cliente da marca

Os produtos da marca “Misericórdia” são vendidos à população local, bem como *“... em feiras, em mostras e são vendidos nalgumas lojas...”*sendo *“... os grandes consumidores são outras Misericórdias que tendo de comprar vinho e não tendo, preferem comprar à Misericórdia do que estar a comprar a outro produtor, é uma forma de se ajudarem umas às outras.”*

5.5. Visão da marca

A visão estratégica para a marca passa pela abertura de novas lojas, localizadas em pontos de grande afluxo de gente, criando uma rede estruturada pelo país. Para tal, pretendem abrir uma loja modelo, propriedade da UMP, que permitirá às SCM visualizar e replicar o modelo para as suas próprias lojas. Este processo de uniformização das lojas contribuirá para o desenvolvimento de uma identidade única.

Aumentar o número de SCM que têm os seus produtos certificados e trabalhar em conjunto com elas na melhoria da produção e no desenvolvimento de novos produtos, seria o concretizar de outra ambição. Numa fase posterior, existe a intenção de conseguir *corners* nos Aeroportos do Porto e Lisboa.

Dada a inexistência de uma visão definida para a marca, propõe-se a seguinte:

“Ser reconhecida como uma marca social com grande visibilidade e credibilidade, que oferece produtos de qualidade a preços competitivos”.

5.6. Missão da marca

Traduzindo-se a missão na razão de ser da organização e não havendo sido escolhida uma missão para a marca “Misericórdia”, propõe-se a seguinte:

“Através da venda dos produtos da marca, contribuir para a visibilidade e sustentabilidade das SCM, demonstrando que temos capacidade de adaptação e continuamos atentos à realidade social, dando respostas eficazes”.

5.7. Valores-chave da marca

A marca “Misericórdia” é uma marca essencialmente focada no produto, mas tendo como principal destinatário as pessoas. A marca só existe porque as SCM têm produção própria, que ao ser vendida vai proporcionar maior bem-estar social à população.

Os atributos e benefícios que caracterizam os valores da marca e que melhor representam e identificam esta marca social são a autenticidade, a confiança, a inovação, a qualidade e o sentido de comunidade, considerando ser os valores-chave, a autenticidade, a inovação e o sentido de comunidade.

5.8. Identidade e Essência da marca

A identidade de uma marca baseia-se num processo psicológico que ocorre na mente dos consumidores, quando reconhece a marca. Se esta for definida de forma clara e adequada, atrai consumidores. Neste sentido, o gestor da marca “Misericórdia” pretende que, na impossibilidade de não ser possível haver uma uniformização do modelo da loja em todos os seus aspetos (mobiliário, *layout*, cores, entre outros), pelo menos, o elemento visual do logótipo seja reconhecido e que lhe esteja associada uma ideia de qualidade e de finalidade social.

A razão da criação da marca, o que lhe deu sentido, foi dar “*visibilidade e credibilidade*” a um conjunto de produtos que as SCM produzem e, conseqüentemente, chamar a atenção da população para o trabalho das SCM em prol dos mais desfavorecidos. Segundo o seu gestor, a essência da marca é “*ajudar quem precisa, não é fazer bons produtos*”. Estes apenas são um dos meios que possibilita a obtenção de receitas para desenvolverem a sua atividade. Paralelamente, permite empregar pessoas que, de outra forma, dificilmente seriam integradas e também, muitas das vezes, dar satisfação a outras ao colaborarem e ao sentirem-se úteis. A comercialização dos produtos com qualidade vai permitir atingir o objetivo primordial de dar visibilidade e credibilidade às SCM.

5.9. Personalidade da marca

A personalidade de uma marca é constituída pelas características humanas adicionadas à marca e, que ao serem comunicadas ao mercado, desenvolvem pontos de contato emocional e retenção de consumidores.

A marca “Misericórdia” é uma marca agênera (nem é feminina nem masculina, é sem género), destina-se a um público de meia idade, é imaginativa, de âmbito nacional, confiante, honesta, criativa, dinâmica e persistente. Estes traços de personalidade traduzem os traços do seu gestor, são eficazes para a comunicação de marketing, são apelativos para o público-alvo e permitem a diferenciação.

5.10. Elementos da marca

A escolha dos elementos da marca permite aumentar o reconhecimento da marca, facilitar a formação de associações de marcas fortes, favoráveis e únicas ou provocar julgamentos e sentimentos positivos da marca. A marca “Misericórdia” alicerçou a sua estratégia na escolha dos elementos a seguir mencionados.

- **Nome**

Quando se fala em Misericórdias, as pessoas reconhecem o nome, ele já reside na mente dos consumidores.

Provém do latim “*miseriordia*”, e é um nome feminino que significa comiseração pela desgraça alheia, compaixão, piedade ou perdão (Porto Editora, 2013-2018).

A escolha do nome de marca “Misericórdia”, teve como propósito que este ficasse intimamente ligada ao produto, gerando associações, ser fácil de ser lembrado e de ser utilizado numa extensão de produtos diversificados.

Figura 15 - Marca “Misericórdia”



Fonte: UMP (2018)

- **Logótipo**

O logótipo adotado para a marca é de natureza tipográfica, verificando-se que o nome do seu proprietário e o *slogan* estão escritos de uma forma normal, com uma família tipográfica pré-existente (tipo de letra *Times New Roman*) e a cor azul. O logótipo inclui, ainda, um símbolo.

Figura 16 - Logótipo



Fonte: UMP (2018)

O logótipo é transversal a todos os produtos das SCM, embora a UMP esteja a considerar a hipótese de um logótipo apenas para as bebidas, nomeadamente para os vinhos, aguardentes e licores, não tendo ainda sido tomada uma decisão.

Figura 17 – Possível Logótipo para as bebidas



Fonte: UMP (2018)

- **Símbolo**

O símbolo adotado é constituído por uma flor azul com sete pétalas e, entre cada uma destas pétalas, sobressaem pétalas de cor *bordeaux*.

Figura 18 - Símbolo



Fonte: UMP (2018)

- **Embalagem**

A embalagem representa um elemento essencial da marca, uma vez que para além de acondicionar o produto, também serve de meio para comunicar a sua identidade, o seu padrão de qualidade e o seu posicionamento. A UMP está a estudar quer as embalagens adequadas a cada um dos produtos quer embalagens genéricas para as mostras. Atualmente, estão em uso dois tipos de sacas. No entanto, no futuro, pretende-se arranjar sugestões para caixas de ofertas de vinhos, entre outras.

Figura 19 - Embalagens



Fonte: UMP (2018)

- **Cores**

Azul e *bordeaux* sob um fundo branco, foram as cores escolhidas para o logótipo. A cor *bordeaux*, situando-se entre o vermelho escuro e o roxo (Porto Editora, 2013-2018), é uma cor que produz emoções intensas, sendo utilizada em marketing por ter alta visibilidade e estimular à tomada de decisões rápidas e de compra. O azul escuro é a cor do espírito e da devoção e pode estar ligado a causas (Portal do marketing, s/d).

- ***Design e Layout***

É intenção da UMP abrir uma loja em Lisboa, tendo como propósito servir de modelo para as outras lojas das Misericórdias. Pretende-se uniformizar as lojas e, para tal, encara-se a possibilidade de:

- ✓ criar mobiliário interior;
- ✓ desenhar expositores para os diversos produtos;
- ✓ ter um autocolante com o logótipo, para ser colocado no vidro da montra, com cerca de 2,00x0,50m;
- ✓ utilizar *roll ups* com 3,00x1,00m, para serem colocados no passeio, junto à entrada das lojas e em que o *slogan* da marca apareça em diversas línguas, nomeadamente, português, francês, inglês, alemão, chinês e japonês;
- ✓ utilizar duas ou três cores;
- ✓ oferecer alguns *layouts* para servir de modelo.

No entanto, existe a consciência de que, para algumas SCM pode ser um esforço financeiro impossível, pretendendo, nestes casos, que pelo menos adotem alguns elementos comuns.

A UMP pode sugerir, mas cada SCM tem autonomia, sendo a UMP apenas aceleradores e facilitadores do processo.

Figura 20 - Roll Up



Fonte: UMP (2018)

- **Slogan**

Os *slogans* são frases curtas que comunicam informações descritivas ou persuasivas sobre a marca e podem desempenhar um papel importante no programa de *marketing* (Keller *et al.*, 2011).

O *slogan* utilizado pela marca, “*Produtos locais ajudam pessoas*”, serve para fazer “*um apelo à consciência social dos cidadãos porque sabem que quando estão a comprar aquela compota ou aquela garrafa de azeite, estão a ajudar uma causa social*”, conforme a figura seguinte:

Figura 21 - Slogan



Fonte: UMP (2018)

5.11. Posicionamento da marca

A marca “Misericórdia” apresenta um posicionamento estratégico que tem por base a diferenciação e a distinção, através da comercialização de produtos que têm subjacente uma ação de cariz social e humanitária. E esta intervenção social, espelhada no seu *slogan*, pode ser observada em diferentes vertentes, nomeadamente na divulgação e preservação de *“tradições locais, quer de produção agrícola quer de tradições de saberes, de cestaria, de teares, ou até formas de ..., receitas antigas de doçaria.”*, quer numa perspetiva social, através do envolvimento de deficientes na produção de alguns destes produtos, *“que de outra forma não seriam integrados.”* e na inclusão.

5.12. Associações secundárias associadas à marca

O desenvolvimento de associações de marcas fortes, distintas e únicas resultam de uma estratégia de marca com uma influência positiva nas escolhas do consumidor (Carpenter *et al.*, 1994) permitindo a diferenciação e a criação de sentimentos e atitudes positivas pela marca (Aaker, 1991).

Para que os seus produtos possam ser certificados, a marca “Misericórdia” tenciona recorrer a uma equipa de dois chefes de cozinha (um deles, o Chefe Hélio Loureiro), um ou dois enólogos, dois *designers* e dois consumidores informados, que terão como função avaliar os produtos e *“garantir às pessoas que comprem, que aquele produto é um produto validado pela UMP e pelo painel de especialistas que de vez em quando depois terão que fazer um acompanhamento para manutenção da qualidade ...”*. Esta avaliação terá em conta vários aspetos, desde a apresentação do produto até a um conjunto de informações que terão de constar nas embalagens *“datas de validade, data de embalagem, informação nutricional, composição do produto etc...”*, ao desenho de *layouts* e expositores para as lojas, entre outras.

Todas estas exigências farão com que estes produtos obedeçam também, a requisitos legais de comercialização, atuando ao nível das empresas comerciais, *“num patamar profissional”*.

6. CONCLUSÃO

Para atingir o objetivo geral, foi necessário proceder à revisão da literatura e à realização de entrevistas, base essencial para a construção da plataforma da marca “Misericórdia”.

Foi, ainda, possível responder às questões de investigação e atingir os objetivos específicos, uma vez que se verificou que é extremamente importante o apoio da UMP na implementação de uma política de marca nas SCM, bem como os reais benefícios que daí advêm para as SCM.

Ou seja, em relação a questão “Qual é a importância do apoio da UMP para o sucesso de implementação de uma política de marca nas várias Misericórdias?”, concluiu-se que a UMP representa um importante papel no sucesso na implementação de uma política de marca nas Misericórdias, tendo em conta a sua própria missão de orientar, coordenar, dinamizar e representar as várias SCM, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum. Esta missão favorece um maior sucesso na implementação de uma política de marca, ao contribuir para a criação de uma marca institucional que poderá ser utilizada pelas várias SCM.

Esta marca institucional surge como uma marca-mãe que proporciona maior credibilidade e visibilidade às restantes marcas dos produtos das SCM, ao mesmo tempo, que proporciona eficiências na comunicação, permitindo apoiar as várias Misericórdias na concretização dos seus objetivos de sustentabilidade.

Pode, ainda, referir-se que, embora a marca “Misericórdia” ainda esteja numa fase inicial do seu desenvolvimento, possui alguns elementos de marca que a identificam e distinguem, contribuindo para a criação de uma identidade única. Esta identidade única aliada à mensagem por trás dos seus produtos, é essencial para que a marca possa ser reconhecida e passe a habitar a mente dos consumidores, ajudando a construir fidelidade do cliente e permanecendo no mercado.

Quanto à segunda questão levantada “Quais os benefícios obtidos com a implementação de uma política de gestão de marcas nas Misericórdias?”, foi possível constatar que, a correta identificação destes benefícios ainda é um pouco prematuro de se avaliar, considerando que a marca ainda se encontra numa fase inicial de desenvolvimento. No entanto, e suportando-nos nas respostas dadas pelo Dr. Paulo Moreira, os principais benefícios são o crescente ganho de credibilidade e a maior visibilidade do trabalho desenvolvido pelas SCM, contribuindo para o escoamento

dos seus produtos e, conseqüentemente, maior encaixe financeiro, necessário para ajudar quem precisa.

A marca “Misericórdia” também dará uma importante contribuição para a melhoria da percepção por parte dos seus consumidores, da sua importância para causas sociais, porque a sua atividade principal é cumprir as catorze obras da Misericórdia, de ajudar os mais desfavorecidos.

Por outro lado, e de acordo com o Dr. Paulo Moreira, a marca fomenta a preservação e divulgação do património cultural, na medida, em que a recuperação de saberes antigos, quer de receitas antigas, quer de técnicas de fabrico de produtos da marca, foram recuperados.

De realçar ainda, que a implementação de uma política de gestão de marca, permite a integração no mercado de trabalho de pessoas necessárias ao fabrico e comercialização dos produtos, permite dar satisfação a outras por poderem colaborar e sentirem-se úteis e permite a inclusão social.

Para além das informações que nos permitiram responder às questões de investigação levantadas, também foi possível obter outras informações que tornaram possível concluir sobre os seguintes aspetos:

- A responsabilidade da GM recai sobre um profissional que acumula cargos dentro da UMP, não existindo uma só pessoa que dedica o seu tempo a esta atividade;
- A GM não segue um modelo formalizado de GM presente na literatura, sendo gerida de uma forma intuitiva e personalizada, decorrente do contexto e dos atributos e personalidade do seu gestor e das pessoas chave da UMP, bem como das suas necessidades orgânicas;
- A marca é abordada, essencialmente, como um produto, sendo considerada como “*um sinal que diferencia e distingue*”, e não de uma forma holística;
- Não existe orçamento para as atividades de *marketing*;
- A comunicação de *marketing* é quase inexistente, tendo, esporadicamente, a marca sido mencionada em reportagens no jornal “Voz das Misericórdias”;
- Há necessidade de se recorrer a financiamento para que possam desenvolver a marca;
- São seis as lojas com produção própria abertas ao público, sendo cerca de doze SCM que aderiram ao projeto da marca, constituindo um número muito reduzido face às 388 SCM existentes no país;

- Atualmente, os recursos financeiros obtidos através da marca, são insignificantes perante o volume de negócios das SCM.

Este trabalho permitiu reforçar a percepção sobre a importância da marca em entidades da ES, sendo pertinente desenvolver mais projetos idênticos.

7. LIMITAÇÕES

A pouca informação sobre a gestão da marca em instituições sem fins lucrativos, quer nacional, quer internacional, constituiu o maior desafio para a concretização deste trabalho.

A informação estatística mais atualizada e que permitiu efetuar uma avaliação da dimensão económica e das principais características da ES, em Portugal, refere-se ao ano de 2013 e foi publicada em 2016, pelo que o trabalho reflete essa realidade.

A diversa terminologia utilizada, a heterogeneidade de entidades que compõem a ES, com atividades diversas e a regulamentação ainda pouco explícita, dificultaram ao entendimento sobre o universo das entidades da ES, em Portugal.

Outro aspeto, foi a impossibilidade de visitar as lojas já abertas para poder ter uma maior perceção da realidade e da adesão à marca, para uma melhor compreensão do seu sucesso.

Finalmente, referir que será importante auscultar a opinião das SCM, nomeadamente das que já possuem lojas próprias, relativamente à importância da utilização desta marca na comercialização dos seus produtos. Seria uma perspetiva diferente e interessante de analisar, mas que atendendo à limitação de tempo foi impossível de verificar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1991) *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (1996) *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.

Aaker, D.A. (2014) *Aaker On Branding 20 Principles That Drive Success*. New York: Morgan James Publishing.

Aaker, D.A. e Biel, A.L. (1993) *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Aaker, D.A. e Shansby, J.G. (1982) 'Positioning your product.', *Business Horizons*. 25(3), pp.56-62.
URL:<https://search.proquest.com/docview/195351046?accountid=177838>

Aaker, J.L. (1997) 'Dimensions of brand personality.', *Journal of Marketing Research*. 34(3), pp.347-356.
URL:<https://search.proquest.com/docview/235235096?accountid=177838>

Almeida, C.V. (2015) *Marketing Social & Responsabilidade Social em Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Vida Económica.

Almquist, E., Senior, J. e Bloch, N. (2016) 'The 30 Elements of Consumer Value: A Hierarchy.', *Harvard Business Review*. pp.46-53. URL:<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>

Amin, A. (2009) 'Extraordinarily ordinary: Working in the social economy.', *Social Enterprise Journal*. 5(1), pp. 30-49. Doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17508610910956390>

Andrade, A.M. e Franco, R.C. (2007) *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Andreasen, A. R. (1994) 'Social marketing: Its definition and domain.', *Journal of Public Policy & Marketing*. 13(1), pp.108-114.
URL:<https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofPublicPolicyandMarketing/Pages/1994/13/1/1641398.aspx>

Arnold, D. (1992) *The Handbook of Brand Management*. Century Business, The Economist Books Limited.

Ashley, P., Coutinho, R. e Tomei, P. (2000) 'Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: uma análise conceitual comparativa', in: *Enanpad*. Florianópolis: Anpad, pp.1-15.

Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M. *et al.* (2003) 'What Will Consumers Pay for Social Product Features?', *Journal of Business Ethics*. 42(3), pp.281-304. Doi:<https://doi.org/10.1023/A:1022212816261>

Baines, P., Fill, C., Rosengren, S. (2017) *Marketing*. 4^a ed. Oxford: Oxford University Press.

Berglind, M., e Nakata, C. (2005) 'Cause-related marketing: More buck than bang?', *Business Horizons*. 48(5), pp. 443-453. Doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.008>

Bishop, M., e Green, M. (2015) 'Philanthrocapitalism rising.', *Society*. 52(6), pp. 541-548. URL:<https://search.proquest.com/business/docview/1733457568/CC22971D9EB54BFAPQ/1?accountid=177838>

Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K. *et al.* (2006) 'How social-cause marketing affects consumer perceptions.', *MIT Sloan Management Review*. 47(2), pp.49-55. URL: <https://search.proquest.com/docview/224959552?accountid=177838>

Brinkmann, S. (2007) 'Could interviews be epistemic?: an alternative to qualitative opinion polling.', *Qualitative Inquiry*. 13(8), pp.1116-1138. Doi:<https://doi.org/10.1177/1077800407308222>

Caeiro, J.M. (2008) 'Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia.' *Revista Katálysis*. 11 (1), pp.61-72. URL:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179613968006>

Carpenter, G. S., Glazer, R., e Nakamoto, K. (1994) 'Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes.', *JMR, Journal of Marketing Research*. 31(3), pp.339-350. URL:<https://search.proquest.com/docview/235233282?accountid=177838>

Cervo, A.L., Bervian, P.A. e Da Silva, R. (2007) *Metodologia científica*. 6^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chandler, J. e Owen, M. (2002) *Developing Brands with Qualitative Market Research*. London: Sage Publications Ltd.

- Cicioc, N.C., e Gabrea, R. (2014) 'Corporate Social Responsibility - Integral Part of Modern Organizational Culture.', *Valahian Journal of Economic Studies*. 5(2), pp. 15-20.
URL:<https://search.proquest.com/docview/1699251682?accountid=177838>
- Clifton, R. e Simmons, J. (2017) *O Mundo das Marcas*. Lisboa: Actual Editora.
- Costa, G. (2015) 'El Societal Marketing: Marketing de Valor Social Y Económico.', *Boletín De Estudios Económicos*. 70(215), pp.201-216.
URL:<https://search.proquest.com/docview/1718302816?accountid=177838>
- Dann, S. (2010) 'Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions.', *Journal of Business Research*. 63(2), pp.147-153.
Doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.02.013>
- De Chernatony, L. (1993) 'The seven building blocks of brands.', *Management Today*. 66, pp.1-3. URL:<https://search.proquest.com/docview/214789371?accountid=177838>
- De Chernatony, L. (2001) 'A model for strategically building brands.', *Journal of Brand Management*. 9(1), pp.32-44.
URL:<https://search.proquest.com/docview/232489614?accountid=177838>
- De Chernatony, L. (2006) *From Brand Vision to Brand Evaluation The strategic process of growing and strengthening brands*. Great Britain: Elsevier Ltd.
- De Chernatony, L. e Riley, F. D. (1998a) 'Defining a 'brand': beyond the literature with experts' interpretations.', *Journal of Marketing Management*. 14(5), pp. 417-443.
URL:https://www.hdm-stuttgart.de/~britsch/nmdesdev/downloads/article/branding_4.pdf
- De Chernatony, L., e Riley, F. D. (1998b) 'Modelling the components of the brand.', *European Journal of Marketing*. 32(11), pp.1074-1090.
URL:<https://search.proquest.com/docview/237024572?accountid=177838>
- Desroche, H. (1983). *Pour un traité d'économie sociale*. Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Donovan, R. (2011) 'Social marketing's mythunderstandings.', *Journal of Social Marketing*. 1(1), pp. 8-16. Doi:<http://dx.doi.org/10.1108/20426761111104392>
- Drucker, P. F. (1989). 'What business can learn from nonprofits.', *Harvard Business Review*. 67(4), pp.88-93.
URL:<https://search.proquest.com/docview/227826142?accountid=177838>

Du, L., Hou, J., e Huang, Y. (2008) 'Mechanisms of power and action for cause-related marketing', *Baltic Journal of Management*. 3(1), pp. 92-104. URL: <https://search.proquest.com/business/docview/208672771/14AC7FFA7E5742D7PQ/1?accountid=177838>

Fabião, M.F. (2003) 'O negócio da ética: um estudo sobre o terceiro setor empresarial', Centro de Ensino Superior do Amapá-CEAP. pp.1-24. [URL:<http://www.ceap.br/material/MAT02102013213400.pdf>].

Feldwick, P. (1996) 'What is the Brand Equity anyway, and how do you measure it?', *Journal of the Market Research Society*. 38(2), pp.85-104. Doi:<https://doi.org/10.1177/147078539603800201>

Feldwick, P. e Bonnal, F. (1996) 'Reports on the Dead of Brands have been greatly exaggerated', in: Caller, L. (ed.) *Researching Brands. New Monograph Series*, Vol. 3., Londres: ESOMAR, pp. 11-29.

Félix, L. (2003) 'O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável ': in: *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, Vol. 2, São Paulo: Instituto Ethos, pp. 13-42.

Fernandes, J. M. (2016) *A Economia Social em Portugal Necessidades, perspectivas e fontes de financiamento*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento Europeu.

Ferreira, S. (2000) 'As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social.', IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, pp.1-18. URL:http://www.ces.uc.pt/myces/UserFiles/livros/529_Acta033.pdf

Franz-Rudolf E.T., Schmitt, B.H. e Geus, P. (2006) 'Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases.', *The Journal of Product and Brand Management*. 15(2), pp.98-105. URL:<https://search.proquest.com/docview/220595636?accountid=177838>

Freling, T. H., Crosno, J. L., e Henard, D. H. (2011) 'Brand personality appeal: Conceptualization and empirical validation.', *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39(3), pp.392-406. URL:<https://search.proquest.com/business/docview/862613069/89B78DFD34034D81PQ/1?accountid=177838>

Gerhardt, T.E. e Silveira, D.T. (2009). *Métodos de Pesquisa* [online]. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> (acedido: 18 abril 2018).

- Godoy, A.S. (1995) 'Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.' *Revista de Administração de Empresas*. 35(3), pp.20-29. URL:<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>
- Guerra, E. (2014) *Manual de Pesquisa Qualitativa* [online]. Belo Horizonte: Centro Universitário UNA. Disponível em: http://disciplinas.nucleoead.com.br/pdf/anima_tcc/gerais/manuais/manual_quali.pdf (acedido: 7 de abril 2018).
- Hamor, P. (2010) 'How brand ambassadors can strengthen your message and build customer loyalty.', *Customer Interaction Solutions*. 29(3), pp. 26-27. URL:<https://search.proquest.com/docview/749309372?accountid=177838>
- Hastings, G., e Angus, K. (2011) 'When is social marketing not social marketing?', *Journal of Social Marketing*. 1(1), pp.45-53. URL:<https://search.proquest.com/business/docview/864991314/7DE3F6A02F814DA3PQ/2?accountid=177838>
- Hodgkinson, G. P., e Johnson, G. (1994) 'Exploring the mental models of competitive strategists: The case for a processual approach.', *The Journal of Management Studies*. 31(4), pp.525-552. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00629.x>
- Hoeffler, S., e Keller, L. K. (2002) 'Building brand equity through corporate societal marketing.', *Journal of Public Policy & Marketing*. 21(1), pp. 78-89. URL:<https://search.proquest.com/docview/211121827?accountid=177838>
- Hoeffler, S., e Keller, L. K. (2003) 'The marketing advantages of strong brands.', *Journal of Brand Management*. 10(6), pp.421-445. URL:<https://search.proquest.com/docview/232485218?accountid=177838>
- Hoffman, A.J. (2018) 'The Next Phase of Business Sustainability.', *Stanford Social Innovation Review*. 16(2), pp.34-39. URL:<https://search.proquest.com/docview/2007684669?accountid=177838>
- Hou, J., Du, L., e Li, J. (2008) 'Cause's attributes influencing consumer's purchasing intention: empirical evidence from china.', *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 20(4), pp.363-380. Doi:10.1108/13555850810909704
- Huertas-García, R., Lengler, J. e Consolación-Segura, C. (2017) 'Co-branding strategy in cause-related advertising: the fit between brand and cause.', *The Journal of Product and Brand Management*. 26(2), pp.135-150. URL:<https://search.proquest.com/docview/1896372071?accountid=177838>

- Jenkins, G. W. (2015) 'The Wall Street Takeover of Nonprofit Boards.', *Stanford Social Innovation Review*. 13(3), pp.46-52.
URL:<https://search.proquest.com/docview/1680997165?accountid=177838>
- Kapferer, J. N. (1992) *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2000) *A Gestão de Marcas – Capital da Empresa*. 2ª ed. Lisboa: Edições Cetop.
- Kapferer, J. N. (2001) *Strategic Brand Management*. 2ª ed. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2003) *As Marcas Capital da Empresa Criar e Desenvolver Marcas Fortes*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, K. L. (2001) 'Building customer-based brand equity.', *Marketing Management*. 10(2), pp.14-19.
URL:<https://search.proquest.com/docview/194194945?accountid=177838>
- Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Keller, K. L. e Lehmann, D. R. (2006) 'Brands and branding: Research findings and future priorities.', *Marketing Science*. 25(6), pp.740-759.
URL:<https://search.proquest.com/docview/212245322?accountid=177838>
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., e Jacob, I. (2011) *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing brand equity*. New Delhi: Pearson Education.
- Kotler, P. (1979) 'Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations.', *Journal of Marketing*. 43(000001), pp.37-44.
URL:<https://search.proquest.com/docview/209275898?accountid=177838>
- Kotler, P. e Andreasen, A.R. (1991) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 4ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2012) *Principles of Marketing*. 14ª ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier Editora Ltda.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006) *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

- Kotler, P. e Levy, S. (1969) 'Broadening the concept of marketing.', *Journal of Marketing*. 33(000001), pp.10-15.
URL:<https://search.proquest.com/docview/209293406?accountid=177838>
- Kotler, P. e Pfoertsch, W. (2008) *Gestão de Marcas em Mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. e Roberto, E. (1992) *Marketing Social Estratégias para Alterar o Comportamento Público*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kylander, N., e Stone, C. (2012) 'THE ROLE OF Brand IN THE NONPROFIT SECTOR.', *Stanford Social Innovation Review*. 10(2), pp.36-41.
URL:<https://search.proquest.com/docview/928570753?accountid=177838>
- Lazer, W. (1969) 'Marketing's Changing Social Relationships.', *Journal of Marketing*. 33(000001), pp.3-9.
URL:<https://search.proquest.com/docview/209291832?accountid=177838>
- Lazer, W. (1996) 'Marketing's Changing Social Relationships.', *Marketing Management*. 5(1), pp.52-57.
URL:<https://search.proquest.com/docview/194192148?accountid=177838>
- Lee, H. J. e Kang, M. S. (2013) 'The effect of brand personality on brand relationship, attitude and purchase intention with a focus on brand community.', *Academy of Marketing Studies Journal*. 17(2), pp.85-97.
URL:<https://search.proquest.com/docview/1462775947?accountid=177838>
- Lee, N.R. e Kotler, P. (2011) *Social Marketing: Influencing Behaviors For Good*. 4ªed. USA: Sage Publications.
- Lencastre, P. (2007) 'A Marca: O sinal, a missão e a imagem', in: *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 23-67.
- Little, J. D. (1970) 'MODELS AND MANAGERS: THE CONCEPT OF A DECISION CALCULUS.', *Management Science*. 16(8), pp.B466-B486.
URL:<https://search.proquest.com/docview/205837339?accountid=177838>
- Liu, G. (2013) 'Impacts of Instrumental Versus Relational Centered Logic on Cause-Related Marketing Decision Making.', *Journal of Business Ethics*. 113(2), pp.243-263.
Doi:10.1007/s10551-012-1292-8

Maignan, I. e Ralston, D.A. (2002) 'Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations.', *Journal of International Business Studies*. 33(3), pp.497-514.

URL:<https://search.proquest.com/docview/197133332?accountid=177838>

Manoff, R.K. (1985) *Social Marketing: New Imperative for Public Health*. New York: Praeger.

Marconi, M. e Lakatos, E. (2003) *Fundamentos de Metodologia Científica* [online]. São Paulo: Editora Atlas, S.A. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india (acedido: 7 abril 2018).

Minayo, M. (2001) *Pesquisa Social Teoria, método e criatividade* [online]. Petrópolis: Vozes. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf (acedido: 7 abril 2018).

Mohr, L.A., Webb, D.J. e Harris, K.E. (2001) 'Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior.', *The Journal of Consumer Affairs*. 35(1), pp. 45-72. URL:<https://search.proquest.com/docview/195909022?accountid=177838>

Namorado, Rui (2004) 'A economia social – Uma constelação de esperanças.', Oficina do CES, 213, pp.1-14. [URL:<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/213.pdf>].

Namorado, R. (2007) 'Cooperativismo – História e Horizontes.', Oficina do CES, 278, pp. 1-21 [URL:<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/278/278.pdf>].

Park, C. W., Jaworski, B. J., e MacInnis, D. J. (1986) 'Strategic Brand Concept-Image Management.', *Journal of Marketing*. 50(4), pp.135-145. URL:<https://search.proquest.com/docview/227737634?accountid=177838>

Park, C.W., Eisingerich, A.B., Pol, G. e Park, J.W. (2013) 'The role of brand logos in firm performance.', *Journal of Business Research*. vol. 66(2), pp. 180-187. Doi:10.1016/j.jbusres.2012.07.011

Pinho, J. B. (1996) *O poder das Marcas* [online]. São Paulo: Summus. Disponível em: https://books.google.pt/books?id=xg5xXtXBrBsC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=o+poder+da+marca+livro&source=bl&ots=kpiu07aV_R&sig=BI9kelef1PZ0OsYGfGfIJA0gJw&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwiyvMXT6JHaAhVBPxQKHVmcBQkQ6AEIZjAO#v=onepage&q=o%20poder%20da%20marca%20livro&f=false (acedido: 29 março 2018).

- Prata, A. (2009) *Dicionário Jurídico*: Volume I. Lisboa: Almedina.
- Quintão, C. (2004) 'Terceiro Sector – elementos para referenciação teórica e conceptual.', in Universidade do Minho. *V Congresso Português de Sociologia – 12 a 15 maio 2004*. Braga: Universidade do Minho. pp.1-15.
- Reto, Luís A. (2001) 'O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades.', *Pensamento Cooperativo*. 2. pp.69-95. [URL:https://www.researchgate.net/publication/319434129_O_Terceiro_Sector_em_Portugal_Delimitacao_Caracterizacao_e_Potencialidades].
- Rosendo, V. (2000) 'O Mutualismo: Paradigma de Solidariedade, Exclusão na História.', in: Celta Editora. *Atas do Colóquio Internacional sobre Exclusão Social*. Oeiras: Celta Editora. p.248.
- Ruão, T. (2006) *Marcas e Identidades Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campos das Letras.
- Schultz, D. (1998) 'What's in a name?', *Industry Week*. 247(6), p.20. URL:<https://search.proquest.com/docview/219736569?accountid=177838>
- Shank, M. D., e Langmeyer, L. (1994) 'Does Personality Influence Brand Image?', *The Journal of Psychology*. 128(2), pp.157-164. Doi: 10.1080/00223980.1994.9712719
- Tavares, V. (2016) *Gestão de Marcas*. Lisboa: Escolar Editora.
- Urbanek, G. (2017) 'The Identification of a Company's Competitive and Market Competency Gaps.', European Conference on Intellectual Capital, *Kidmore End*. pp.339-347. URL:<https://search.proquest.com/docview/1906802360?accountid=177838>
- Varadarajan, P. R., e Menon, A. (1988) 'Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy.', *Journal of Marketing*. 52(3), pp.58-74. URL:<https://search.proquest.com/docview/227809206?accountid=177838>
- Walsh, M.F., Karen, P.W. e Mittal, V. (2010) 'Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment.', *The Journal of Product and Brand Management*. 19 (2), pp.76-84. URL:<https://search.proquest.com/docview/89117273?accountid=177838>.
- Watson, T. (2007) 'Reputation and ethical behaviour in a crisis: Predicting survival.', *Journal of Communication Management*. 11(4), pp.371-384. URL:<https://search.proquest.com/docview/232932015?accountid=177838>

Westlund, H. (2003) 'Form or contents? on the concept of social economy.', *International Journal of Social Economics*. 30(11), pp.1192-1206.

URL:<https://search.proquest.com/docview/274644033?accountid=177838>

Wood, L. (2000) 'Brands and brand equity: Definition and management.', *Management Decision*. 38(9), pp.662-669.

URL:<https://search.proquest.com/docview/212092605?accountid=177838>

Netgrafia

Agência Ecclesia (2014) [online]. Disponível em: <http://www.agencia.ecclesia.pt/noticias/nacional/misericordias-assistencia-hospitalar-o-reencontro-com-a-historia-destaca-responsavel-nacional/> (acedido: 16 maio 2018).

American Marketing Association (AMA) (2017). [online]. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B> (acedido: 27 março 2018).

Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) (2018). *iso 26000: da ética à responsabilidade social - cadernos de economia abril de 2013* [online]. Disponível em: <http://www.apee.pt/apee/artigos-publicados/138-iso-26000-da-etica-a-responsabilidade-social-cadernos-de-economia-abril-de-2013> (acedido: 9 julho 2017).

Brandchannel (s/d) [online]. Disponível em: <http://brandchannel.com/brand-glossary/brand/> (acedido: 25 abril 2018).

Cases (2018) [online]. Disponível em: <http://www.cases.pt/> (acedido: 23 abril 2018).

Centro Português de Fundações (s/d) [online]. Disponível em: <http://www.cpf.org.pt/> (acedido: 9 julho 2017).

Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde: Promover um Quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* [online]. Disponível em http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf (acedido: 15 março 2018).

Edelman (2018) *2018 Edelman Trust Barometer: Global Report* [online]. Disponível em: http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf (acedido: 20 Abril 2018).

Freitas, A. C. (2018) 'A União existe para vos servir.' *Jornal Voz das Misericórdias*, p.20.

International Cooperative Alliance (s/d) [online]. Disponível em: <https://ica.coop/> (acedido: 23 abril 2018).

LEMOS, M. (2012) 'Garantir respostas que a dignidade humana exige.' *Jornal Voz das Misericórdias*, dezembro, p.12.

LEMOS, M. (2013) 'A crise veio tornar mais evidente o nosso papel.' *Jornal Voz das Misericórdias*, janeiro, p.4.

Monzón, José L. e Chaves, Rafael (2012) 'A Economia Social na União Europeia.', Síntese do relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC). pp.1-85. [URL:https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf].

Moreira, P. (2014) 'Trabalho em rede.' *Jornal Voz das Misericórdias*, janeiro, p.22.

Observatório da Economia Social Portuguesa (OBESP) (2018) [online]. Disponível em: <http://www.cases.pt/observatorio-da-es/> (acedido: 18 abril 2018).

Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (2003). *A Criação de uma Marca Uma introdução às marcas de fábrica ou de comércio para as pequenas e médias empresas* [online]. Disponível em http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/sme/900/wipo_pub_900.pdf (acedido: 27 março 2018).

Pagin, B. (2016) 'Fazer misericórdia com a atividade e não com a gestão.' *Jornal Voz das Misericórdias*, outubro, p.19.

Portal do Marketing (2000) [online]. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/> (acedido em 16 de junho de 2018).

Porto Editora (2013-2018) [online]. Disponível em: <https://www.infopedia.pt/> (acedido: 16 junho 2018).

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (2014) [online]. Disponível em: http://www.scml.pt/pt-PT/scml/5_seculos_de_historia/seculos_xv_e_xvi/ (acedido: 18 março 2018).

Segurança Social (2018) [online]. Disponível em: <http://www.seg-social.pt/> (acedido: 18 março 2018).

The Cause Marketing Forum (2018). [online]. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FcA4B31JctwJ:engageforgo.com/+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> (acedido: 18 março 2018).

União das Mutualidades Portuguesas (2018) [online]. Disponível em: <http://www.mutualismo.pt/portal/index.php/pt/> (acedido: 18 março 2018).

União de Misericórdias Portuguesas (2018) [online]. Disponível em: <https://www.ump.pt/> (acedido: 16 junho 2018).

Legislação

Decreto de Aprovação da Constituição de 10 de abril, Diário da República, 1ª Série, 86, (de 10 de abril de 1976), pp. 738-775.

Decreto-Lei nº 31095/1940, Código Administrativo, Diário do Governo, 1ª Série, 303, (de 31 de Dezembro de 1940), pp. 1637-1740.

Decreto-Lei nº 119/1983, Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, Diário da República, 1ª Série, 46, (de 25 de fevereiro de 1983), pp. 643-656.

Decreto-Lei nº 72/1990, Código das Associações Mutualistas, Diário da República, 1ª Série, 52, (de 3 de março de 1990), pp. 903-915.

Decreto-Lei nº 172-A/2014, Quinta alteração ao Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro, Diário da República, 1º Suplemento, 1ª Série, 221, (de 14 de novembro de 2014), pp. 5882-(2)-5882-(26).

Lei nº 30/2013, Lei de Bases da Economia Social, Diário da República, 1ª Série, 88, (de 8 de maio de 2013), pp. 2727-2728.

Lei nº 119/2015, Código Cooperativo, Diário da República, 1ª Série, 169, (de 31 de agosto de 2015), pp. 6581-6600.

Lei nº 66/2017, Primeira alteração à Lei nº 119/2015 de 31 de agosto, Diário da República, 1ª Série, 153, (de 9 de agosto de 2017), pp. 4565-4566.

Dados estatísticos

Instituto Nacional de Estatística (2017) [online]. Disponível em: <https://www.ine.pt/> [acedido: 9 julho 2017].

APÊNDICES

Apêndice 1

Guião da entrevista à União das Misericórdias Portuguesas

“Gestão da Marca no Contexto da Economia Social: A Plataforma da marca Misericórdia”

Esta pesquisa empírica tem como objetivo contribuir para a construção da plataforma da marca “Misericórdia”, face à inexistência atual de um modelo de gestão que, de forma precisa e sistemática, identifique e descreva os elementos essenciais de tal marca e permita alavancar o seu sucesso, sendo os seus objetivos os seguintes:

1. Analisar a natureza e importância do apoio da UMP para o sucesso de implementação de uma política de marca nas várias Misericórdias;
2. Identificar os benefícios reais obtidos com a implementação de uma política de gestão da marca neste tipo de instituições;
3. Construir uma plataforma da marca “Misericórdia”.

PLANO DE ENTREVISTA

Declaração introdutória

Obrigada por concordar em ser entrevistado, para que possa elaborar o meu trabalho de projeto no âmbito do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – European Business School, sob a orientação do Professor Doutor Victor Tavares.

Tal como a minha carta inicial elucidou, estou a recolher informação sobre a gestão da marca no contexto da economia social, nomeadamente de informação necessária para a construção da plataforma da marca “Misericórdia”. As suas contribuições são essenciais para alcançar tal objetivo. Se preferir não responder a alguma das questões, passaremos para a questão seguinte.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação, será possível gravar a entrevista?

Data ____/____/____

Número da entrevista _____ Gravada: ___ Sim ___ Não Duração: ____ Min.

Nome do entrevistado _____

Nome da instituição _____

CAE _____ Setor de atividade _____

Número de entrevistados na instituição _____

Endereço _____

Código Postal _____

Concelho _____ Distrito _____

Tel.: _____ Fax: _____

Email: _____ Http: _____

GUIÃO DE ENTREVISTA

Secções:

I. Antecedentes

II. Perceções e Práticas de Gestão da Marca

III. Conclusão

IV. Resumo/Comentários

I. ANTECEDENTES

Os elementos recolhidos nesta entrevista destinam-se apenas a serem utilizados no âmbito do Trabalho de Projeto que estou a desenvolver. Aceita responder a algumas perguntas sobre a vossa instituição e suas associadas?

Sim Não

1. Em que ano foi criada a União das Misericórdias Portuguesas?

2. Quantas Santas Casas da Misericórdia existem atualmente no país?

3. Qual o número de colaboradores contratados?

4. Qual o número de voluntários?

5. De todas as Santas Casas da Misericórdia, quantas têm produção própria?

6. Tal produção, destina-se a ser comercializada ou é apenas para consumo interno?

7. Que tipo de produtos/serviços comercializam?

8. Quais são os principais clientes?

9. Considera que existem marcas concorrentes? No seu entender, quais as marcas que fazem parte do grupo estratégico da marca Misericórdia (as que adotam a mesma estratégia ou uma estratégia semelhante)?

10. Aproximadamente, qual o volume de negócios das Santas Casas da Misericórdia, no ano de 2017?

II. PERCEÇÕES E PRÁTICAS DE GESTÃO DA MARCA

Gostava agora de conhecer melhor as suas perceções sobre a marca, assim como as práticas de gestão da marca utilizadas.

11. CONCEÇÃO DA MARCA

(i) Porquê a criação e desenvolvimento da marca?

(ii) Relativamente à marca, indique qual é:

Nome da marca: _____

Logótipo da marca: _____

Símbolo da marca: _____

Embalagens utilizadas: _____

Cores da marca: _____

Design e layout (se aplicável): _____

Personagem/mascote da marca: _____

Posicionamento da marca (promessa da marca ou qualidades diferenciais da marca):

Associações secundárias associadas à marca (ligação da marca à UMP, país ou área geográfica de origem, canais de distribuição, outras marcas, celebridades, eventos, etc.):

Mercado-alvo: _____

Fundador/Criador da marca: _____

Política de marca: _____ Marca institucional _____ Marca de produto

Criada em (ano) _____

Início da comercialização (ano) _____

Registada (S/N) _____ (Indicar qual o âmbito geográfico do registo)

Gama/Qualidade: _____ (A-Alta; M-Média; B-Baixa)

Vendas no mercado nacional: _____ (S/N)

Vendas nos mercados internacionais (países)

Outras informações:

(iii) Quem tem a seu cargo a responsabilidade de gerir a marca?

(iv) O termo “marca” o que representa para si?

(v) Na sua opinião, quais são os principais benefícios que a marca permite obter?

(vi) Pode descrever-me, quais são, no seu entender, os principais desafios/obstáculos que encontra na gestão da marca?

(vii) Quais os objetivos que pretendem alcançar com a marca?

(viii) Que aspetos considera diferentes na gestão de uma marca social em relação a uma marca comercial?

(ix) Qual a visão estratégica da marca da marca? (futuro desejado para a marca? o que a marca aspira vir a ser?)

(x) Qual a missão da marca? (necessidades e desejos que a marca pretende servir, a razão por que a marca existe)

(xi) Quais os principais valores da marca? (aquilo em que a marca acredita)

Por favor, indique os valores recorrendo à Ficha 1.

12. **ORGANIZAÇÃO PARA A MARCA**

(i) Tendo cada Santa Casa da Misericórdia autonomia na sua gestão, a liderança da marca, a tecnologia e os processos de produção, gestão e suporte, a formação dos colaboradores, o sistema de remuneração e incentivos, as medidas de desempenho da marca, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, serão definidos por cada uma delas ou caberá à União das Misericórdias Portuguesas intervir na definição destes aspetos?

13. **ESTRATÉGIA DA MARCA**

(i) Existe um plano estratégico para a marca (3 a 5 anos)? Em caso negativo, porquê?

(ii) Existe um orçamento para as atividades da marca. Se sim, qual o montante? Tendo em conta o quadro abaixo, para que atividades?

<i>Atividades</i>	<i>Montante</i>
Estudos de mercado	
Análise da concorrência	
Desenvolvimento de novos produtos/serviços	
Atividades de promoção/divulgação da marca	
Outras. Quais?	
Total	

14. **CONSTRUÇÃO DA MARCA**

(i) Qual a identidade da marca? (significado da marca, a sua finalidade)

(ii) Qual a essência/alma da marca? (crenças nucleares que definem a marca, identificando o que deverá permanecer constante e intemporal)

(iii) Qual a personalidade escolhida para a marca? (como seria a marca se fosse uma pessoa, ou seja, o conjunto de características humanas associadas à marca). Considere a Ficha 2.

(iv) Os pontos de venda próprios estão devidamente escolhidos? Qual a cobertura geográfica?

(v) Cada uma das Santas Casas da Misericórdia tem capacidade de resposta para disponibilizar os produtos e serviços da marca, se houver um incremento de procura?

(vi) Quais os meios de comunicação utilizados para a divulgação da marca? Indique cinco que considera serem os mais importantes, por ordem decrescente.

Anúncios em jornais	
Catálogos	
Diretórios comerciais	
Embalagens	
Esquemas de fidelização de clientes	
Exposições/Feiras	
Folhetos porta-a-porta	
Internet	
Jornal local	
<i>Mailing</i> direto	
Material em ponto-de-venda	
<i>Merchandising</i>	
Ofertas	
<i>Outdoors</i>	
Redes sociais	
Passa-a-palavra	
Patrocínios	
<i>Press release</i>	
Rádio	
Recomendações de clientes	
Recomendações de outros. Quem?	
Relações públicas	
Revistas técnicas	
Televendas	
Venda direta	
Outros. Quais?	

Finalmente, gostaria de abordar as atividades que desenvolve para avaliar a marca.

15. **AVALIAÇÃO E MELHORIA DA MARCA**

(i) A União das Misericórdias Portuguesas procede à avaliação do desempenho da marca?

(ii) Com que frequência o faz? E com que propósito?

III. CONCLUSÃO

Desde já, agradeço ter disponibilizado o seu tempo para responder a esta entrevista, essencial para finalizar o meu trabalho de projeto. Caso pretenda, quando o mesmo estiver terminado, poderei facultar-lhe uma cópia. Deseja a cópia?

_____ Sim _____ Não

Muito Obrigado.

IV. RESUMO/COMENTÁRIOS

No geral, qual é a atitude do respondente no que respeita à gestão da marca?

Em que medida o respondente se encontra bem informado e confiante com os conceitos de gestão da marca?

Quais são as principais atividades de gestão da marca da instituição?

Outros aspetos relevantes:

Ficha 1

Entrevista N.º _____

1. PRINCIPAIS VALORES DA MARCA

A. Sendo os valores da marca, o conjunto de associações abstratas (atributos e benefícios) que a caracterizam, por favor, escolha **3 a 5 valores da marca que**, na sua opinião, melhor representem e se identifiquem com a marca:

- Acessibilidade
- Atitude positiva
- Autenticidade
- Capacidade de resposta
- Competitividade
- Confiança
- Conformismo
- Conforto
- Conhecimento
- Crescimento
- Criatividade
- Desempenho/Realização
- Diversão
- Educação
- Empenho
- Estilo genuíno
- Excelência
- Exibição
- Focalização no cliente
- Formação
- Honestidade
- Inovação
- Integridade
- Lealdade
- Limpeza
- Moda

- Pragmatismo
- Proatividade
- Qualidade
- Respeito
- Responsabilidade
- Rigor/Atenção aos detalhes
- Saúde
- Segurança
- Sensualidade
- Sentido de comunidade
- Sentido de urgência
- Simplicidade
- Tecnologia avançada
- Trabalho de equipa
- _____

B. A marca é focada, essencialmente:

- no produto
- nas pessoas

C. Identificar os três valores que se acredita serem os **principais valores da marca** para a instituição:

1.

2.

3.

Ficha 2

Entrevista N.º _____

1. PERSONALIDADE DA MARCA

A. Por favor, responda às questões a seguir:

1. A marca é:

- Feminina?
- Masculina?
- Nem uma coisa ou outra?

2. A marca é:

- Jovem?
- Meia-idade?
- Para todas as idades?

3. A marca é:

- Sofisticada?
- Clássica?
- _____?

4. A marca é:

- Local?
- Regional?
- Nacional?
- Internacional?
- Global?

B. Por favor, escolher cinco a oito traços possíveis da personalidade da marca:

- Confiante
- Apaixonada
- Calorosa

- Amigável
- Exigente
- Agressiva
- Competitiva
- Compassiva
- Graciosa
- Honesta
- Confiável
- Criativa
- Dinâmica
- Humilde
- Inteligente
- Pragmática
- Idealista
- Emocional
- Racional
- Persistente
- Otimista
- Perspicaz
- Divertida
- Provocadora
- Cética
- Opinativa
- Caridosa
- Outro. Qual? _____

C. As questões seguintes, permitirão aferir se os *traços de personalidade* selecionados representam a marca:

1. Os traços escolhidos coincidem com os traços da pessoa chave ou das pessoas que têm sucesso, dentro da União das Misericórdias Portuguesas?
2. Estes traços de personalidade serão eficazes para serem utilizados em todo o material utilizado pelo marketing?

3. Serão apelativos para o público selecionado para a marca?

4. Possibilitam a sua diferenciação?

D. Descreva os quatro ou cinco traços de personalidade selecionados:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ANEXOS

Anexo 1 - Exemplo de produtos comercializados pelas Misericórdias



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE ALBUFEIRA – Tapeçaria e Cestaria

O “Projeto Tapete Mágico” implementado pela Misericórdia de Albufeira é um projeto que tem como propósito o fabrico de produtos recorrendo a teares manuais, atividade que atualmente é muito pouco explorada e encontra-se em extinção. Para isso, conta com quatro pessoas com deficiência e utiliza como matéria prima fios de origem natural, para a produção de tapetes, carpetes, colchas, toalhas, entre outros.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE ÓBIDOS - Tijoleira

A Misericórdia de Óbidos possui um *atelier* de pintura de azulejo e tijoleira, que emprega cinco pessoas. Esta atividade para além de arrecadar receitas que são necessárias para o funcionamento desta instituição, permite preservar esta tradição.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE CANHA – Licores e Compotas

A Misericórdia de Canha, através da sua empresa “E há mais!” produz compotas, licores, entre outros produtos, com base em receitas tradicionais, utilizando para tal, ingredientes como melão, cenoura, tomate, maçã, passas, hortelã, funcho e poejo.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE MACEDO DE CAVALEIROS – Vinhos e Azeites

A Misericórdia de Macedo de Cavaleiros possui a adega da “Quinta do Lombo” onde produz vinhos e azeite. Alguns dos vinhos já foram distinguidos em concursos internacionais.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE VALPAÇOS – Vinhos, Alheiras e Presunto

A Misericórdia de Valpaços aposta na produção de vinhos como o “Copofonia” e o “Sexta-feira 13” e na confeção do tradicional fumeiro de Trás-os-Montes.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE VIMIEIRO – Fumeiro de Porco Alentejano

A Misericórdia de Vimieiro possui, desde 2009, a empresa “Terras do Couto”, que produz enchidos característicos do Alentejo, tais como farinheiras, linguças, morcelas e paios.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE VILA VERDE – Bolos, Broas e Pães

Em 2006, a Misericórdia de Vila Verde abriu uma padaria onde produz pães, broas e bolos variados com recurso a vinte colaboradores.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE VILA DO CONDE – Doçaria Conventual

As receitas herdadas das freiras do Convento de Santa Clara, possibilitam à Misericórdia de Vila do Conde, produzir doçaria conventual. Estes doces atraem pessoas de todo o país.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DE VILA FLÔR – Padaria

A Misericórdia de Vila Flor, abriu em 2006, uma padaria, permitindo a criação de sete postos de trabalho. Para além de pães e moletes fabrica, ainda, bolos regionais e no Natal, o Bolo-rei.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DO CRATO – Miniaturas do Capote Alentejano

Produzidos pelas costureiras da Misericórdia do Crato, as miniaturas de capotes alentejanos, são comercializadas desde 2016.



Fonte: UMP (2018)

MISERICÓRDIA DO FUNDÃO – Compotas, Licores, Vinhos e Azeites

A Misericórdia do Fundão dedica-se à produção de compotas, licores, vinhos e azeites. O vinho tinto de 2014 “Quinta D’Arraboa” conquistou uma medalha de ouro no 10º Concurso de vinhos da Beira Interior.



Fonte: Santa Casa da Misericórdia do Fundão (2018)

“Nas Misericórdias há mãos que pintam, mãos que preparam, mãos que fazem crescer com dedicação e compromisso. Frutos da terra do trabalho e do amor ao próximo, Misericórdias são marca de qualidade, garantia de proposta solidária. Em todo o país, a nossa marca somos nós. Ajude-nos comprando o que nós marcamos.” (UMP, in Cabaz de Natal dezembro de 2014).