



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O BRAND EQUITY NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E
A PERCEÇÃO DOS STAKEHOLDERS – ESTUDO DE CASO DA
MIRPURI FOUNDATION

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação, vertente de Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Ana Rita Carretas Lopes

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro de 2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O BRAND EQUITY NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E
A PERCEÇÃO DOS STAKEHOLDERS – ESTUDO DE CASO DA
MIRPURI FOUNDATION

Relatório de estágio apresentado à Universidade Católica
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação, vertente de Comunicação, Marketing e
Publicidade

Por

Ana Rita Carretas Lopes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Professor Doutor Alexandre Duarte

Setembro de 2024

Resumo

A crescente preocupação global com causas sociais e ambientais inerentes à sustentabilidade tem impulsionado o crescimento do Terceiro Setor, que visa responder a estes desafios. Nesse sentido, a gestão da marca e do seu respetivo valor, é primordial para as organizações deste setor se destacarem e construírem uma marca forte a fim de criar e manter relações de confiança com os seus *stakeholders*, bem como promover as suas causas e alcançar os seus objetivos e missão. No mundo contemporâneo, caracterizado pela oferta excessiva, as marcas sem fins lucrativos, a par das estratégias tradicionais de comunicação, precisam de investir no meio digital como uma ferramenta estratégica, que permite ampliar a sua comunicação e mensagens, potencializar o envolvimento dos diversos públicos e maximizar o impacto das suas causas.

Desta forma, é abordada a problemática do *brand equity* numa organização do Terceiro Setor, nomeadamente a Mirpuri Foundation, Fundação sem fins lucrativos que atua em seis áreas distintas, de modo a promover a criação de um mundo mais sustentável, onde foi realizado o estágio curricular. A questão de investigação “Como é percecionado o *brand equity* da Mirpuri Foundation pelos seus *stakeholders*?” orientou o presente estudo de caso com métodos mistos, no qual foi aplicado o modelo de Boenigk e Becker (2016) para avaliar essa perceção. O questionário, no qual os dados recolhidos correspondem a uma amostra válida de 129 inquiridos, dentro de um universo de 170, foi analisado estatisticamente.

Os principais resultados obtidos revelam que a Marca Mirpuri Foundation é positivamente percecionada pelos seus *stakeholders* e que a confiança é a dimensão que mais contribui para o seu *brand equity*. Todavia, a análise permitiu também identificar a necessidade de criação e implementação de estratégias de comunicação digital que visem, não só melhorar o *brand equity* da marca, como também fortalecer os relacionamentos com as diferentes categorias de *stakeholders*, a fim de aumentar a notoriedade da marca e o seu reconhecimento perante os seus públicos-alvo.

Palavras-chave: *Brand Equity*, Comunicação, Marca, Mirpuri Foundation, Organizações Sem Fins Lucrativos, *Stakeholders*

Abstract

The growing global concern with social and environmental causes inherent to sustainability has driven the growth of the Third Sector, which aims to respond to these challenges. In this sense, managing the brand and its respective value is essential for organisations in this sector to stand out and build a strong brand to create and maintain relationships of trust with their stakeholders, promote their causes, and achieve their objectives and mission. In today's oversupplied world, not-for-profit brands need to invest in digital media alongside traditional communication strategies as a strategic tool that allows them to amplify their communication and messages, boost the involvement of their various audiences and maximise the impact of their causes.

In this way, the problem of brand equity in a Third Sector organisation is addressed, namely the Mirpuri Foundation, a non-profit foundation that works in six different areas to promote the creation of a more sustainable world, where the internship was carried out. The research question “How is the Mirpuri Foundation's brand equity perceived by its stakeholders?” guided this mixed-methods case study, in which Boenigk and Becker's (2016) model was applied to assess this perception. The questionnaire, in which the data collected corresponds to a valid sample of 129 respondents from a universe of 170, was analysed statistically.

The main results show that the Mirpuri Foundation brand is positively perceived by its stakeholders and that trust is the dimension that most contributes to its brand equity. However, the analysis also made it possible to identify the need to create and implement digital communication strategies to improve the brand's brand equity and strengthen relationships with the different categories of stakeholders to increase the brand's awareness and recognition among its target audiences.

Keywords: Brand Equity, Communication, Brand, Mirpuri Foundation, Non-Profit Organisations, Stakeholders

“It is not the mountain we conquer, but ourselves.”

Edmund Hillary

Agradecimentos

Termina assim mais um capítulo repleto de altos e baixos, oportunidades e desafios. Dedico esta dissertação a todos aqueles que estiveram presentes ao longo desta jornada de aprendizagem. Aos que vieram e ao que foram e, sobretudo aos que permanecem.

À minha família, por serem sempre o meu maior apoio e impulsionarem-se a sonhar sempre mais alto e a acreditar nas minhas capacidades, que muitas só descobri com este trabalho. Obrigada por nunca me deixarem desistir!

Ao meu suporte incondicional, Diogo. Que continues sempre aqui perto para me motivares e ajudares em tudo, com toda a paciência que te caracteriza, para me tornar cada dia numa pessoa melhor.

Às minhas companhias de muitas horas de estudo e trabalho, que hoje, uma virou estrelinha no céu a iluminar o meu caminho.

Um obrigado do tamanho do céu às minhas amigas que me motivam sempre e são o meu porto seguro.

Ao meu orientador, Professor Alexandre Duarte, um obrigado pelo auxílio e aconselhamento neste projeto e nestes anos de mestrado. Ao professor Rui Brites, pelo apoio numa fase crucial do meu projeto.

A todos, o meu sincero agradecimento. Levo o meu coração cheio.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iv
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas	x
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	4
Capítulo 1: Organizações sem fins lucrativos	4
1.1. A emergência do Terceiro Setor.....	4
1.1.1. O Terceiro Setor.....	5
1.1.2. O Terceiro Setor em Portugal	7
1.1.3. Organizações sem fins lucrativos – conceitos	8
1.2. Comunicação no setor sem fins lucrativos	9
1.2.1. Comunicação sem fins lucrativos	10
1.2.2. Relações Públicas nas Organizações sem fins lucrativos	11
1.3. Organizações sem fins lucrativos na era digital	13
1.3.1. A adaptação das Organizações sem fins lucrativos ao digital.....	13
1.3.2. Organizações sem fins lucrativos e o potencial emergente das redes sociais	15
Capítulo 2: A Marca e o <i>Brand Equity</i>	18
2.1. Construindo o <i>Brand Equity</i>	18
2.1.1. Definições de <i>Brand Equity</i>	19
2.1.2. Perspetivas do Valor da Marca	20
2.1.3. Importância do <i>Brand Equity</i>	21
2.2. O <i>Brand Equity</i> para as Organizações sem fins lucrativos	22

2.2.1.	A Marca sem fins lucrativos	23
2.2.2.	O <i>Brand Equity</i> aplicado ao setor sem fins lucrativos	24
2.3.	Modelos de <i>Brand Equity</i> – com e sem fins lucrativos.....	25
2.3.1.	Modelos de <i>Brand Equity</i> para o setor com fins lucrativos	26
2.3.2.	Modelos de <i>Brand Equity</i> para o setor sem fins lucrativos	31
Capítulo 3: Stakeholders.....		34
3.1.	A evolução do conceito e a Teoria dos <i>Stakeholders</i>	34
3.1.1.	A Origem do conceito de <i>Stakeholders</i>	34
3.1.2.	A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	35
3.2.	Os <i>Stakeholders</i> nas Organizações sem fins lucrativos	38
3.2.1.	A importância dos <i>Stakeholders</i> para a sustentabilidade no Terceiro Setor ..	38
3.2.2.	Categorização dos <i>Stakeholders</i> nas Organizações sem fins lucrativos	39
3.2.3.	Comunicação com os <i>Stakeholders</i>	41
3.2.4.	O <i>Brand Equity</i> e os <i>Stakeholders</i>	43
Parte II – Estudo Empírico.....		45
Capítulo 4: Metodologia.....		45
4.1.	Relevância da Investigação	45
4.2.	Questão de partida e Objetivos do estudo	46
4.3.	Estratégia metodológica	47
4.3.1.	Dados exploratórios	50
4.3.2.	Dados primários	53
4.4.	Confiabilidade do questionário	57
Capítulo 5: Enquadramento da Organização de Estudo de Caso e Memória Descritiva do Estágio		59
5.1.	Enquadramento do Grupo Empresarial	59
5.1.1.	O Crescimento Empresarial	59

5.1.2.	A Sustentabilidade na Aviação	60
5.2.	A Mirpuri Foundation	61
5.2.1.	A Marca Mirpuri Foundation	62
5.2.2.	Programas implementados	64
5.3.	Contexto do Estágio Curricular	71
5.3.1.	Atividades desenvolvidas.....	72
Capítulo 6: Estudo de Caso da Mirpuri Foundation		76
6.1.	Análise dos Dados Exploratórios	76
6.1.1.	Análise Documental	76
6.1.2.	Observação Participante.....	78
6.1.3.	Entrevistas Exploratórias	78
6.2.	Análise dos Dados primários: Inquérito por questionário.....	81
6.2.1.	Caracterização da amostra e Mirpuri Foundation (Secção 1).....	81
6.2.2.	Identificação dos <i>Stakeholders</i> da Mirpuri Foundation (Secção 2)	84
6.2.3.	<i>Brand Equity</i> e variáveis (Secção 3).....	86
6.2.4.	Cruzamento dos dados de caracterização com os dados do estudo	92
6.3.	Discussão dos Resultados.....	113
Conclusão		131
Bibliografia		134
Apêndices.....		144
Apêndice A – Guião da Entrevista		144
Apêndice B – Transcrição da Entrevista à <i>Advisor</i> da Mirpuri Foundation.....		145
Apêndice C – Tradução do Inquérito por Questionário		152

Índice de Figuras

Figura 1 - “Practicing public relations in the non-profit sector”	12
Figura 2 – Dimensões e benefícios do capital da marca para empresas/consumidores	22
Figura 3 - Modelos de Brand Equity em Análise	26
Figura 4 - Pirâmide de Customer-Based Brand Equity	30
Figura 5 - <i>Stakeholder-based brand equity framework</i>	32
Figura 6 - Modelo de Brand Equity sem fins lucrativos de Laidler-Kylander & Simonin	33
Figura 7 - Partes interessadas na Teoria dos Stakeholders	36
Figura 8 - Mapa de stakeholders do 3º Setor	40
Figura 9 - Estratégias de comunicação com os stakeholders	42
Figura 10 - Evolução da comunicação com os stakeholders na era digital	43
Figura 11 - Design do Estudo de Caso com métodos mistos da investigação	48
Figura 12 - Logótipo principal da Mirpuri Foundation	63
Figura 13 - Logótipo secundário da Mirpuri Foundation	64
Figura 14 - Logótipo fins comerciais ou de comunicação da Mirpuri Foundation	64
Figura 15 - Versão 1 e versão 2 “Tips to live with less plastic”	68
Figura 16 – Campanha “Save The Coral Reefs”	69
Figura 17 - Variável Idade	81
Figura 18 - Variável Género	82
Figura 19 - Variável Habilitações Literárias	83
Figura 20 - Distribuição dos seguidores da Mirpuri Foundation por rede social	85
Figura 21 - Stakeholders vs I1. “A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos.”	93
Figura 22 - Stakeholders vs I2. “Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos.”	94
Figura 23 - Stakeholders vs I3. “Consigo descrever facilmente a Mirpuri Foundation.”	95
Figura 24 - Stakeholders vs I4. “Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation.”	96
Figura 25 - Stakeholders vs I5. “Estou familiarizado com os objetivos e com as iniciativas da Mirpuri Foundation.”	97

Figura 26 - Stakeholders vs I6. “Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma presença da marca forte e distintiva.”	98
Figura 27 - Stakeholders vs I7. “As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline.”	99
Figura 28 - Stakeholders vs I8. “As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online.”	100
Figura 29 - Stakeholders vs I9. “Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.”	101
Figura 30 - Stakeholders vs I10. “Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos.”	102
Figura 31 - Stakeholders vs I11. “Acredito que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos.”	103
Figura 32 - Stakeholders vs I12. “Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua.”	104
Figura 33 - Stakeholders vs I13. “Considero a Mirpuri Foundation uma organização transparente nas suas ações e comunicações.”	105
Figura 34 - Stakeholders vs I14. “A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus stakeholders.”	106
Figura 35 - Stakeholders vs I15. “Sinto-me emocionalmente ligado aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation.”	107
Figura 36 - Stakeholders vs I16. “A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente.”	108
Figura 37 - Stakeholders vs I17. “Estou disposto a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.”	109
Figura 38 - Stakeholders vs I18. “Sou um apoiante ativo das causas defendidas pela Mirpuri Foundation.”	110
Figura 39 - Stakeholders vs I19. “Estou disposto a contribuir financeiramente para a Mirpuri Foundation.”	111
Figura 40 - Stakeholders vs I20. “Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation.”	112

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Materiais de comunicação mais comuns nas Organizações sem fins lucrativos	11
Tabela 2 - Semelhanças e diferenças entre os setores com e sem fins lucrativos	25
Tabela 3 - Modelo “Brand Equity Ten”	27
Tabela 4 - Fases de pesquisa e objetivos de investigação	49
Tabela 5 - Notoriedade da marca: itens do questionário	56
Tabela 6 - Confiança na marca: itens do questionário.....	56
Tabela 7 - Lealdade à marca: itens do questionário	57
Tabela 8 - Áreas de intervenção da Mirpuri Foundation	83
Tabela 9 - Categorias de Stakeholders da Mirpuri Foundation	84
Tabela 10 - Comunicação Digital da Mirpuri Foundation – Redes Sociais	85
Tabela 11 - Dimensão notoriedade da marca Mirpuri Foundation.....	86
Tabela 12 - Dimensão Confiança na marca Mirpuri Foundation	88
Tabela 13 - Dimensão Compromisso com a marca Mirpuri Foundation	90
Tabela 14 - Dimensões do Brand Equity da Mirpuri Foundation	91
Tabela 15 - Brand Equity da Mirpuri Foundation	91

Introdução

Com a emergência de múltiplos desafios globais que a sociedade enfrenta, como a crescente preocupação com a responsabilidade social, a sustentabilidade e a conservação ambiental, as organizações sem fins lucrativos têm assumido um papel de destaque no desenvolvimento de soluções. Este setor intermediário que se situa entre o governo e o mercado, pode ser a solução para a mitigação destes problemas públicos (Alves e Moreira, 2004). Estas entidades, possuem a capacidade de sensibilizar e mobilizar a comunidade, bem como influenciar políticas públicas com um só intuito – promover, a longo prazo, um impacto positivo na sociedade.

A feroz concorrência atual exige, cada vez mais, uma aposta na diferenciação e na criação de marcas fortes, num mundo complexo e competitivo, de forma a aumentarem o reconhecimento, visibilidade, credibilidade e reputação (Duarte, 2023). Neste contexto, o *brand equity*, conceito que emergiu numa tentativa de definir a relação entre os consumidores e as marcas na literatura de marketing (Wood, 2000), é uma componente estratégica que, apesar das marcas continuarem a utilizar principalmente como uma ferramenta de angariação de recursos, pode ser uma valência para o desenvolvimento de abordagens mais amplas e táticas com o intuito de criarem um maior impacto social e uma maior coesão organizacional (Kylander & Stone, 2012).

Compreendendo o papel do terceiro setor no cenário global, e a importância do *brand equity* na construção de marcas sem fins lucrativos fortes e na consolidação do relacionamento com os *stakeholders*, a presente investigação recairá sobre o estudo de caso da marca Mirpuri Foundation, uma fundação sem fins lucrativos familiar que atua em seis áreas de intervenção distintas, na qual decorreu o estágio curricular de seis meses em 2022¹. Deste modo, surge a pergunta de partida que irá orientar o relatório de estágio: “*Como é percebido o brand equity pelos stakeholders da Mirpuri Foundation?*”.

Para aferir esta percepção do valor da marca foi utilizado o modelo teórico de Boenigk e Becker (2016), adaptado às particularidades destas organizações (focadas nas causas

¹ Atualmente continuo a trabalhar na Mirpuri Foundation como *Social Media Manager*, após 1 ano e meio de experiência como *Communications Assistant*. É importante destacar esta informação uma vez que, apesar de o estágio curricular ter tido a duração de seis meses, continuei a aprender dentro do ambiente organizacional da Fundação.

sociais e não no lucro), mas tendo por base os conceitos tradicionais do valor da marca (Faircloth, 2005; Becker-Olsen & Hill, 2006; Hou et al., 2009; Juntunen et al., 2013; Laidler-Kylander & Simonin, 2009; Camarero et al., 2010). As autoras propõem a avaliação de três dimensões que permitem identificar pontos fortes e fracos na gestão da marca e avaliar o *brand equity*, aplicáveis às organizações sem fins lucrativos: notoriedade, confiança e compromisso com a marca.

Este relatório de estágio é composto por duas partes principais – o enquadramento teórico e o estudo empírico – cada uma dividida em três capítulos. O capítulo 1 iniciar-se-á com uma breve contextualização do Terceiro Setor bem como das Organizações sem fins lucrativos, discutindo não só alguns conceitos importantes, mas também a importância da comunicação e o impacto da era digital nestas organizações. No capítulo 2, serão abordadas as principais definições de marca e *brand equity*, bem como os modelos teóricos de *brand equity* quer para as organizações com fins lucrativos, quer para as organizações sem fins lucrativos. Já o terceiro capítulo, será dedicado ao termo *stakeholders*, onde será explorada a teoria dos *stakeholders* e a aplicação deste conceito ao terceiro setor.

A parte empírica deste relatório de estágio irá ser iniciada com o capítulo 4, referente à metodologia, apresentado em pormenor a relevância do estudo, a questão e os objetivos de investigação e a abordagem metodológica selecionada. Considerando que a Mirpuri Foundation é o caso de estudo desta investigação, adicionalmente ao objetivo principal (apurar a perceção do *brand equity* por parte dos *stakeholders*), são também propostos cinco objetivos adicionais: 1) Identificar quais os *stakeholders* da Mirpuri Foundation; 2) Identificar os elementos/dimensões que definem e determinam o *Brand Equity* da Fundação; 3) Apurar a perceção do *Brand Equity* da Mirpuri Foundation entre os seus *Stakeholders*, consoante os diferentes grupos; 4) Explorar os pontos fortes/fracos bem como as associações positivas e negativas sobre a marca; 5) Propor estratégias para melhorar o *brand equity* da Mirpuri Foundation. A estratégia metodológica escolhida assenta na recolha de dados exploratórios e primários, através de metodologia qualitativa – observação participante, análise de documentos e uma entrevista exploratória (realizada a Ana Agostinho, *Advisor* da Mirpuri Foundation – e de metodologia quantitativa – inquérito por questionário aos *stakeholders* da Mirpuri Foundation, respetivamente.

No capítulo 5, será apresentado o caso da marca Mirpuri Foundation², e a memória descritiva do estágio, iniciando-se com um breve enquadramento do grupo empresarial, seguindo-se de uma introdução à marca Mirpuri Foundation e aos seus *stakeholders* e, por fim, será elaborado o contexto do estágio curricular com a memória descritiva, na qual estarão explanadas as tarefas e atividades realizadas ao longo do estágio e a relevância dessas tarefas para o presente estudo.

O capítulo 6, último da investigação, irá abordar o estudo de caso da Mirpuri Foundation, assim como a apresentação e discussão dos resultados primários e exploratórios obtidos por meio desta investigação. Por fim, o relatório de estágio será finalizado com as conclusões, limitações, e sugestões para futuras investigações dentro do tema.

² O estágio curricular decorreu na Mirpuri Foundation, com instalações na sede do grupo Mirpuri Investments, que abrange vários setores de atuação (aviação, manutenção, entre outros).

Parte I – Enquadramento Teórico

Capítulo 1: Organizações sem fins lucrativos

Na sociedade contemporânea, onde preservarmos e defendemos causas sociais alusivas à saúde, natureza, desenvolvimento sustentável, igualdade, responsabilidade social, entre outros, torna-se fulcral entender o papel do Terceiro Setor na resolução destas questões que outrora não eram identificadas como necessidades. As Organizações sem fins Lucrativos têm então, vindo a ganhar credibilidade e relevância perante a sociedade de modo a representarem a voz de comunidades que lutam pelos seus direitos.

O “crescimento do Terceiro Setor decorre de várias pressões, demandas e necessidades advindas das pessoas, como cidadãos, das instituições e até dos próprios governos” (Salamon, 1998, p. 5), sendo assim primordial investir na Economia Social, visto que esta representou no último relatório de Conta Satélite da Economia Social, segundo números do INE (2016), Instituto Nacional de Estatística, 3,0% da Economia Social de Portugal.

Neste primeiro capítulo proceder-se-á à introdução do conceito de Terceiro Setor e subcategorias, como as Organizações Sem Fins Lucrativos, apresentado as principais definições e teorias de autores conceituados nestas áreas de estudo, bem como tendências e a situação atual portuguesa.

1.1. A emergência do Terceiro Setor

A emergência do Terceiro Setor surgiu como resposta à complexidade dos demais desafios e problemas que a sociedade enfrentou e continua diariamente a enfrentar. Desempenhando um papel fundamental na complementaridade das ações executadas pelos Setor Público e Privado, este setor não tem como principal objetivo a criação de lucro, mas sim a promoção do desenvolvimento sustentável, através de ações e iniciativas criadas em prol da comunidade.

Assim como Morris (2000) defende, há muito que indivíduos e comunidades optam por associar-se e satisfazer as suas necessidades, seja por bens ou serviços, a instituições ao

invés de Estados ou mercados. É difícil perceber se este crescimento presente pela procura de organizações e associações do Terceiro Setor surgiu agora ou se é de facto a redescoberta de um setor que foi longamente ignorado (Salamon, 1998).

Carvalho (2008) denota que o peso do Terceiro Setor nas economias modernas é crescente nos Orçamentos de Estado, assim como em algumas variáveis macroeconómicas, como o emprego, caso visível mais à frente no contexto português.

1.1.1. O Terceiro Setor

Definido por diversos autores e caracterizado por inúmeras definições, o Terceiro Setor encontra-se longe de possuir algum consentimento relativamente à sua nomenclatura numa realidade próxima a nível mundial. A profusão de termos no que concerne a este tópico é irrefutável: “setor sem fins lucrativos”, “instituições de caridade”, “terceiro setor”, “setor independente”, “setor voluntário”, “setor isento de impostos”, “organizações não governamentais”, “setor associativo”, “filantropia” e até no contexto europeu como “economia social”, “*social enterprise*” ou “sociedade civil” (Anheier, 2005).

Apesar de o Setor sem fins lucrativos ter vindo a ganhar extrema relevância nos últimos anos no âmbito da Economia Social, é basilar identificar primeiramente os dois setores que o antecedem: o Setor Público e o Setor Privado. De acordo com a Constituição da República Portuguesa considera-se a coexistência dos três setores acima mencionados – o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social (Andrade & Franco, 2007), com possíveis outras designações para este último setor.

O problema surge quando se tenta definir ao certo o significado deste Terceiro Setor. As variadas tentativas de definição acabam por complicar a clarificação do termo em vez de a agilizar e facilitar. Todavia, apresentam-se duas definições de Sociedade Civil para melhor entender o que consiste ao certo este conceito.

Para Henriques (2003), a Sociedade Civil:

“(…) pode definir-se como uma rede de instituições de origem privada e de finalidade pública. A sua constituição apoia-se na pertença dos membros a instituições. A sua finalidade estende-se a todos os fins compatíveis com um bem comum. A sua dimensão é extraordinariamente variável, desde a esfera local à transnacional. A sociedade civil é, assim, uma rede de instituições culturais, cívicas, religiosas, sociais e económicas, sobrepostas por laços mútuos e entrosadas por múltiplos micro-poderes” (p.137, como citado em Neto, 2017).

Já a ONU (Organização das Nações Unidas) percebe a Sociedade Civil como:

“A vibrant civil society is widely seen as an important element of contemporary social and political life, at both the national and international levels, and as a precondition for democratic development and popular participation. (...) Civil society is made up of voluntary associations formed for purposes of common interest or collective action. (...) at its core is uncoerced human association assuming many forms, including organized political or social activity, that operates between the private / for-profit sphere and formal governmental institutions” (p.95).

Salamon e Anheier (1992) começam por identificar os fatores que geram esta dificuldade em definir um dos setores mais importantes a nível mundial. O Setor que promove o desenvolvimento económico local, impede a degradação ambiental, defende os direitos civis e procura realizar inúmeros outros objetivos da sociedade ainda não-atendidos ou deixados sob a responsabilidade do Estado (Salamon, 1998). Primeiramente, os autores questionam a possibilidade de um conjunto de entidades com tanta diversidade ser considerado somente como um “setor” com características comuns tão significativas, recorrendo à comparação entre entidades que tendem a se agrupar nesse terceiro setor, como os clubes de jardinagem e as orquestras sinfónicas.

Uma segunda explicação para o fracasso de uma definição clara e concisa deste setor sem fins lucrativos remete para a influência e o poder que os dois primeiros setores podem exercer no mundo moderno (Salamon & Anheier, 1992). Os autores acrescentam ainda que a falta de atenção para com este setor deriva da fraqueza e das limitações dos conceitos utilizados para o definir e não do próprio setor em si. De facto, a necessidade de afirmação neste setor tão importante não é de hoje (Andrade & Franco, 2007).

Salamon e Anheier (1992) criam assim, em 1990, o conceituado “Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (JHCNSP)”, correspondente a uma definição estruturo-operacional do setor, onde procederam ao estudo de várias organizações em termos de âmbito, estrutura, história, posição legal e papel no Setor sem Fins Lucrativos,

permitindo assim identificar cinco características-chave que estas organizações deveriam partilhar: serem organizadas, privadas, não distribuidoras de lucros, autogovernadas e voluntárias (Salamon & Anheier, 1992; Carvalho, 2008).

1.1.2 O Terceiro Setor em Portugal

O Terceiro Setor em Portugal desempenha um papel significativo na promoção da igualdade, no desenvolvimento social e representa uma resposta às demais necessidades comunitárias sentidas pela população portuguesa. Complementar ao Estado e ao Setor Privado, a Sociedade Civil Portuguesa surgiu há mais de mil anos (Franco et al., 2005), contudo, foi a partir da Revolução Francesa que “a ação coletiva se tornou progressivamente associativa” (Neto, 2017, p. 19).

O último setor a ser descoberto pelos meios de comunicação social, academia, público em geral e pelos decisores (Andrade & Franco, 2007), assume diversas formas legais em Portugal segundo Franco et al. (2005): Associações, Fundações, Instituições de Desenvolvimento Local, Misericórdias, Museus, Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, Associações mutualistas e Cooperativas.

Todavia, e por ser o Setor mais “invisível” na realidade portuguesa, a Sociedade Civil em Portugal ainda é uma área que, academicamente, possui pouca investigação e é subexplorada, não sendo assim suficiente para obter uma caracterização aprofundada da mesma (Neto, 2017).

Segundo o relatório da Conta Satélite da Economia Nacional realizada em 2016 pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) e divulgada no ano de 2019, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social aumentou 14,6% em termos nominais face ao ano de 2013, representando 3,0% do VAB da economia portuguesa. Tendo em consideração o emprego em Portugal, o relatório declarou que a Economia Social representou 6,1 % do emprego remunerado que, face a 2013, constatou-se um aumento de 8,5 %, indicando um maior dinamismo que o total da economia.

1.1.3. Organizações sem fins lucrativos – conceitos

Perante um mundo cada vez mais interconectado e humano, o Terceiro Setor pretende alcançar e envolver a comunidade por meio de entidades como as Organizações sem fins lucrativos (OSFL). Estas mobilizam recursos criando um impacto positivo na sociedade preservando a promoção da igualdade, a proteção ambiental, o bem-estar social ou até mesmo a defesa dos direitos humanos.

Pensar que estas Organizações não possuem um papel primário na nossa realidade atual seria um equívoco uma vez que:

“As Organizações sem fins lucrativos influenciam direta ou indiretamente muitos aspetos das nossas vidas, incluindo a nossa educação, saúde, espiritualidade, recreação, segurança, notícias e informação, segurança, comportamento do consumidor (...)” (Tschirhart & Bielefeld, 2012, p.12).

Para Carvalho (2008), uma Organização sem fins lucrativos é:

“(...) como uma entidade de iniciativa privada, que fornece bens, serviços e ideias para melhorar a qualidade de vida em sociedade, onde poderá existir trabalho voluntário, e que não remunera os detentores e fornecedores de capital.” (p. 8).

Já Laider-Kylander e Simonin (2009), destacam que as OSFL são organizações orientadas pela sua missão e que se esforçam para a implementar socialmente, carecendo do objetivo primário do lucro, partilhado com as restantes entidades que têm essa como principal finalidade.

A fim de melhor entender como funcionam estas Organizações que pretendem provocar a mudança no mundo, é crucial identificar quais as características que as fazem sobressair das demais. Lamb (1987, como citado em Carvalho, 2008) enumera algumas características de diferenciação:

- Os objetivos são mais diversos e numerosos;
- O preço não é definido como no Setor Lucrativo;
- A avaliação do desempenho é extremamente complexa e difícil, uma vez que há falta de motivação para o lucro como principal objetivo;
- Denotam-se algumas diferenças nos mercados-alvo a influenciar;

- A Organização sem fins lucrativos deve ser vista como complementar a outras do mesmo género, trabalhando conjuntamente.

Contudo, e apesar do Setor sem fins lucrativos não ter como objetivo central a questão do lucro em próprio benefício, Hansmann (1980) possui uma visão mais lógica e económica quanto ao conceito de Organização sem Fins Lucrativos. Para o autor, estas organizações caracterizam-se pelo impedimento de distribuição dos seus ganhos líquidos, se houver, a indivíduos que exerçam o controlo sobre a Organização, como é o caso dos *stakeholders*. Hansmann (1980) salienta ainda que estas Organizações não estão impedidas de obter lucro e muitas apresentam um *superavit* anual, destacando que este Setor deveria ser visto como uma resposta a um conjunto de necessidades sociais que podem ser então descritas em termos económicos conforme mencionado.

1.2. Comunicação no setor sem fins lucrativos

A comunicação é um elemento vital para todas as esferas da sociedade. Desempenha um papel fundamental em qualquer organização e, por isso, as organizações do Setor sem Fins Lucrativos não seriam exceção:

“Communication is central to nonprofit organizations and the activities of the nonprofit sector. Volunteer management and board governance, fundraising and donor relations, collaboration and cross-sector partnerships, client relationships, and service delivery – all involve dynamic processes of human interaction, symbol use, and language.” (Koschmann & Isbell, 2023, p. 77)

Com uma comunicação eficiente e eficaz, estas organizações procuram articular os seus objetivos, programas e missões a fim de alcançarem e envolverem o público e influenciarem positivamente toda a comunidade. Nunes (2017, p.37) afirma que, de entre as várias áreas da comunicação, “a comunicação estratégica deve incorporar a comunicação no interesse público na comunicação institucional” e só assim as Relações-Públicas irão cumprir o seu papel social.

Neste subcapítulo irá ser analisada a comunicação sem fins lucrativos e posteriormente o papel das Relações-Públicas neste Setor pelos canais tradicionais, a fim de introduzir o próximo capítulo: “As Organizações sem fins lucrativos na era digital” para compreender

de que forma estas Organizações transmutaram da realidade tradicional para o digital, sobretudo na vertente da comunicação.

1.2.1. Comunicação sem fins lucrativos

No contexto das OSFL, e uma vez que a comunicação tem de ser uma ferramenta estratégica para atrair parceiros, angariar voluntários e doadores ou até outros *stakeholders*, a comunicação tem de ser estrategicamente equacionada e desenvolvida a fim de permitir o envolvimento com a comunidade. Todavia, “a maioria destas organizações não perspetiva a comunicação como uma estratégia prioritária” (Sério, 2017, p.7).

De entre infinitas possibilidades, as OSFL têm de explorar as opções mais adequadas e investir em disciplinas como o marketing e a comunicação. Grandes mestres de marketing como Kotler, Borden, McGuire e Ogilby contribuíram para o aperfeiçoamento e evolução de um dos conceitos mais importantes perante as áreas acima mencionadas: o “*Marketing Communications Mix*”, uma adaptação e evolução dos 4P’s do Marketing tradicional. Mc Carthy (1998, como citado em Todorova, 2015) determinou este *mix* em cinco elementos: Publicidade, Vendas Pessoais, Promoções de Vendas, Relações-Públicas e Marketing Direto. O autor afirma ainda que uma comunicação de marketing de sucesso depende da combinação destes determinantes a fim de transmitir os benefícios dos seus produtos e serviços aos consumidores ou, neste caso específico, à comunidade. Todavia, no Terceiro Setor, ainda se denota uma aversão ao uso de técnicas como a comunicação e o marketing (Costa, 2006) uma vez que o marketing pode estar associado a produtos, valores e objetivos monetários e o Setor sem Fins Lucrativos apresenta finalidades diferentes do do Setor com Fins Lucrativos.

Com base na proposta de Costa (2006) destacam-se os materiais de comunicação, no âmbito do “*Marketing Communications Mix*”, mais comuns nas Organizações do setor sem fins lucrativos. De entre as infinitas possibilidades, as OSFL têm de explorar as opções mais adequadas ao seu propósito (tabela 1).

Tabela 1 - Materiais de comunicação mais comuns nas Organizações sem fins lucrativos

Material	Importância, Uso e Frequência
Folheto	Frequência alta e a sua produção é uma opção barata e de fácil utilização
Relatório de atividades	Está diretamente relacionado com a aferição do grau de transparência da instituição. Todavia, nem sempre é produzido como uma peça de comunicação apelativa para o público, com uma linguagem árida e informações irrelevantes.
Vídeo Institucional	Frequência alta e possibilita ao doador, comunidade ou voluntário, visualizar e tornar tangível o trabalho.
Website	Acessível à maioria da população e é difícil encontrar alguma instituição que não o tenha. Principal ponto de contacto atual.
E-mail Marketing	Faz parte da estratégia de relacionamento e há um maior controlo para onde é enviado.

Fonte: Adaptado de Costa (2006)

A comunicação sem fins lucrativos tem de ser planeada e estruturada a fim de se alcançarem os melhores resultados possíveis. Por meio dos materiais e ferramentas supramencionados destacam-se as inúmeras possibilidades quer pelo meio tradicional, quer pelo meio digital.

1.2.2. Relações Públicas nas Organizações sem fins lucrativos

“As relações públicas são uma forma de olhar para estas relações de influência e, mais do que um conjunto de ferramentas ou táticas, proporcionam uma interpretação estratégica sobre a realidade comunicacional das organizações. Funcionam como uma forma política de compreensão de significados e de construção de influência.” (Jorge, 2017, p. 113)

A prática desta disciplina de comunicação e marketing, as Relações Públicas (RP), é essencial para as OSFL e possui características únicas diferindo das Organizações com Fins Lucrativos. Percebe-se assim que estas têm “(...) um desafio peculiar que vai muito além de apenas conciliar os interesses e necessidades da organização com os dos seus *stakeholders*. (...) Mais do que existir para o seu próprio sucesso, uma organização não lucrativa existe com um papel a desempenhar na sociedade” (Nunes, 2011, p.73)

Cabe assim às Relações Públicas gerir relações com os vários públicos e, simultaneamente, construir uma imagem e reputação organizacional positiva. Adaptar e transmitir a informação apropriada a cada *stakeholder* é primordial de forma que haja uma mudança comportamental e se alcance a missão pretendida.

Com as suas contribuições neste campo de investigação, Dyer et al. (2002), demonstram abaixo (figura 1), quais as principais funções das Relações Públicas no setor sem fins lucrativos.

Figura 1 - “*Practicing public relations in the non-profit sector*”



Fonte: Dyer et al. (2002, p.16)

Entende-se assim que nesta visão, as RP têm funções adicionais no que concerne as OSFL, uma vez que têm de proceder à gestão de voluntários e à angariação de fundos, assim como a campanhas informativas para esclarecer a sua missão e projetos.

1.3. Organizações sem fins lucrativos na era digital

A transformação digital veio revolucionar o presente e, mais do que nunca, as OSFL precisam de marcar presença no meio digital a fim de ganharem visibilidade, envolverem-se com a comunidade, angariar doadores e atingir as missões pretendidas. Estas organizações deparam-se com inúmeros desafios, mas também oportunidades, de entre as quais se destacam a redução dos custos de mão-de-obra através da automatização de tarefas manuais, a personalização do processo de doação, o aumento da transparência e confiança digital, entre outros (Nahrkhalaji et al., 2018), nesta era digital que veio para permanecer.

Os avanços tecnológicos diários, assim como a Internet e consequentemente as redes sociais, acarretam inúmeras oportunidades, mas também desafios para estas Organizações sem fins lucrativos, temática em estudo no final deste capítulo.

1.3.1. A adaptação das Organizações sem fins lucrativos ao digital

Tal como o setor com fins lucrativos, o setor sem fins lucrativos sente a necessidade e pressão de se adaptar a este mundo digital que está a emergir exponencialmente. Spencer (2022) defende, no que concerne à adaptação das novas tecnologias, que as Organizações sem fins lucrativos estão geralmente um passo atrás das Organizações que têm fins lucrativos. Não obstante esta diferença entre setores, o autor refere que a Internet possui um potencial considerável para o setor sem fins lucrativos, facilitando o cumprimento de objetivos como fornecer informações, advogar, educar, angariar voluntários, desenvolver e envolver a comunidade, ou até mesmo patrocinadores. Salienta-se ainda que o potencial da Internet cresce proporcionalmente aos avanços tecnológicos.

A transformação digital, segundo Nahrkhalaji et al. (2018), é uma abordagem estratégica em toda a organização que reúne pessoas, processos e tecnologia para criar um impacto social por meio de insights de fluxo livre que permitem a inovação possibilitando novas oportunidades. No âmbito das OSFL, Periotto e Theodoro (2002) evidenciam cinco das atividades onde estas Organizações podem empregar diretamente a Internet – primeiramente, na informação: possibilitando o acesso a grandes quantidades de

informações, como bases de relatórios, dados e estudos, a baixo custo; numa segunda perspectiva e das mais importantes, a comunicação: esta comunicação virtual apresenta um baixo custo e alta velocidade, encurtando distâncias espaço-temporais, proporcionada pela troca de e-mails, listas de discussão e chats, facilitando e agilizando a interação e colaboração entre organizações e indivíduos. Como terceiro ponto, apresenta-se a visibilidade: a Internet é uma ferramenta impulsionadora na divulgação de informações e conseqüentemente aumenta a visibilidade não só junto de organizações parceiras ou concorrentes, mas também entre financiadores e a comunidade, através da criação de um website por exemplo. Para as últimas duas atividades ressalta-se a colaboração e a gestão: as comunidades virtuais proporcionam a colaboração entre o “produtor” e o “consumidor”, possibilitando um grande alcance em termos populacionais e eliminando até barreiras geográficas. Assim, através desta agilização de processos e aperfeiçoamento de atividades e programas desenvolvidos entre comunidade virtuais, “mediante a incorporação de novas formas de comunicação, interação e disseminação das informações” (p.34), haverá uma melhor gestão das Organizações.

Este novo mundo de possibilidades e a implementação de estratégias digitais nestes meios irá assim, com base nos autores supramencionados, permitir a estas Organizações uma melhor captação de recursos, alcançar um público maior, aumentar o impacto das suas atividades perante a comunidade e até otimizar a gestão interna facilitando processos.

Não obstante a todas estas vantagens proporcionadas pela Internet, existe uma relação de amor/ódio e tem um peso maior do que se possa pensar (Long & Chiagouris, 2006). Muitas organizações ainda lutam contra os avanços tecnológicos e, por isso, existem ameaças associadas a esta falta de proatividade e integração. Os potenciais doadores ou até mesmo a comunidade estão a aumentar a sua literacia digital a um ritmo galopante, recorrendo a Instituições e Organizações como fonte de informação ao distribuir fundos e apoiar causas (Spencer, 2002). A principal desvantagem será então a perda da voz em prol da sua missão, perdendo uma presença significativa no digital.

Quando o assunto são os doadores, muitas vezes os principais impulsionadores da existência e desenvolvimento destas Organizações sem fins lucrativos, percebemos que o digital também influencia o seu comportamento e conseqüentes ações. Jamieson (2009)

destaca que a construção de relacionamentos saudáveis influenciou sempre uma angariação de fundos bem-sucedida.

Todavia, ainda há um longo caminho a percorrer no diz respeito à literatura sobre as OSFL e a sua adaptação ao digital. As redes sociais são ferramentas ainda em ascendência e as constantes alterações e transformações digitais ao nível da Internet impossibilitam a criação de matéria sobre o assunto ao mesmo nível de velocidade, sobretudo num setor que pode, por vezes, ser desvalorizado. A eficácia da Internet, a captação de recursos on-line através de e-mails e até os websites e redes sociais são matérias relativamente recentes em termos da história do digital e por isso subdesenvolvidas no âmbito académico (Miller, 2010).

1.3.2. Organizações sem fins lucrativos e o potencial emergente das redes sociais

A Internet alterou radicalmente a forma como convivemos diariamente e isso não é novidade. Mas as plataformas que surgiram posteriormente a esta revolução digital – as redes sociais – vieram transformar a forma como comunicamos.

Para Jorge (2017), o conceito de Social Media ou Redes Sociais refere-se a:

“(...) todos os meios de comunicação que não são meios de comunicação de massas, no sentido tradicional do termo. Permitem que os públicos interajam entre si, produzindo e partilhando informação, criando relações bilaterais e que se alimentam de conversas. Se os meios de comunicação de massa caracterizavam-se pela unidirecionalidade e pela disseminação indiferenciada de informação, as *social media* recuperam a bilateralidade conversacional” (Jorge, 2017, p.119)

A emergência da Internet veio proporcionar uma mudança de paradigma social, apresentando uma novidade: estamos perante uma plataforma participativa, onde presenciamos uma troca entre produtor e utilizador, na qual este último poderá assumir também o papel de emissor. Esta ascensão de uma cultura participativa gera-se por meio das redes sociais e promove a participação do público ainda que não exista discussão crítica (Amaral, 2016).

À medida que se verifica uma população cada vez mais presente e digitalmente inteligente nos países desenvolvidos, as audiências esperam também que as Organizações se transportem para o universo digital e criem canais de comunicação e informação compreensiva como meio de suporte via online (Jamieson, 2009).

Ora, as Organizações sem fins lucrativos estão perante uma possibilidade única: se esta nova era digital proporciona o contacto direto entre os dois lados, será mais acessível envolver a comunidade e transmitir a sua missão. Este trabalho de forma colaborativa pela mudança e pela oportunidade (Periotto & Theodoro, 2002) proporciona ao Terceiro Setor melhores condições do que nunca.

Outrora estas redes sociais eram vistas com ceticismo, com o seu verdadeiro potencial não reconhecido (Jamieson, 2009). Hoje, estes canais estão a alterar drasticamente a forma como as organizações comunicam com o seu público e através de campanhas digitais, publicações, fotografias, as OSFL conseguem angariar mais doadores, voluntários e envolver a comunidade de forma direta, sem barreiras.

Miller (2010) defende que, todavia, existem determinados entraves para esta revolução digital, tais como: 1. Pouca disponibilidade para a atualização de Redes Sociais por parte das Organizações; 2. Existência de Pessoas que têm pouco ou nenhum acesso à Internet; 3. Disseminação de falsas informações (*Fake News*); 4. Um “*Generational Gap*”, onde os utilizadores mais frequentes são pessoas mais jovens com uma consequente literacia digital maior; entre outros. Como contraproposta, o autor sugere que as Redes Sociais poderão ser uma oportunidade para angariar seguidores e voluntários e consequentemente solicitar doações.

1.3.3. Oportunidades e desafios no Terceiro Setor

Esta evolução e transformação tecnológica trouxe com ela oportunidades e desafios sobretudo para as Organizações. A passagem para esta nova era digital onde predomina o individualismo não veio substituir a anterior, centralizada nos *mass media*. De facto, e de acordo com Nunes (2017), não estamos perante um “*endism*” (p.119) onde uma época vem substituir a outra, mas sim num momento em que se complementam.

A melhor solução, essencialmente para as organizações sem fins lucrativos, será então integrar os vários meios disponíveis estrategicamente, uma vez que a “(...) sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos passa também pela eficiência e eficácia das suas atividades (...) de forma a justificarem os recursos” (Carvalho, 2008, p.2).

Para Andrade e Franco (2007), aquando da implementação do Projeto CNP em Portugal, foram enumeradas algumas propostas para o Setor Associativo em Portugal, como por exemplo: aumentar a consciência do público e comunidade sobre este setor; fortalecer o enquadramento legal, através de uma sistematização de formas legais; melhorar a capacidade deste setor de forma a aumentar a capacidade de autonomia do próprio.

Não obstante a todos os desafios decorrentes da transformação digital que se presencia, Boles (2013) tem uma visão mais positiva e constata que este setor pode sim beneficiar das tecnologias emergentes tais como as Redes Sociais, sistemas de computação em nuvem e tecnologia móvel a fim de aumentar a qualidade do serviço e a quantidade de clientes satisfeitos.

Capítulo 2: A Marca e o *Brand Equity*

Debater o conceito de valor da marca é imprescindível para as organizações dada a importância de construir, manter e utilizar marcas para obter vantagem estratégica no mercado (Erdem et al., 1995). “A necessidade de criar, gerir e medir o capital da marca tornou-se uma prioridade para a área de marketing ao longo dos últimos anos” (Diogo, 2008) com o aumento da concorrência e diversificação de estratégias. Aceite como um fator crítico de sucesso na diferenciação entre empresas e provedores de serviços por parte dos seus competidores (Farjam & Hongyi, 2015), o *brand equity* progrediu de forma exponencial e tornou-se uma prioridade de pesquisa para ambos os setores: com e sem fins lucrativos.

No presente capítulo serão abordadas a origem e definições do conceito, explorando simultaneamente as principais perspectivas do *brand equity* (perspetiva financeira e perspetiva não financeira, baseadas no consumidor) e a sua relevância para as organizações, sugeridas por autores de renome no tema.

2.1. Construindo o *Brand Equity*

Nas últimas duas décadas, diversos pesquisadores abordaram e estudaram vários aspetos da marca e do seu valor, proporcionando um excesso de informação, por vezes inconveniente (Farjam & Hongyi, 2015; Diogo, 2008), salientando-se assim a pertinência em definir na presente investigação o termo marca (mencionando anteriormente no capítulo 1) e conseqüentemente valor de marca para clarificar, sendo este um dos mais populares e potencialmente importantes conceitos de marketing que emergiu nos últimos anos (Keller & Swaminathan, 2020).

Segundo a Associação Americana de Marketing (2022), uma marca é um “nome, termo, sinal, símbolo, design, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los da sua concorrência”. Para alguns autores, o significado deste conceito vai mais além e a marca pode ser considerada como algo que possui uma certa quantidade de consciência, reputação e proeminência no mercado (Keller & Swaminathan, 2020).

Com ou sem fins lucrativos, as marcas dominam o mercado atualmente (Baalbaki & Guzmán, 2016), cercando-nos diariamente e possibilitam a criação de valor para determinados produtos ou serviços, emergindo assim o *brand equity* (BE) ou valor da marca (VM).

Este conceito começou a ser amplamente utilizado na década de 1980 por profissionais de publicidade (Fayrene & Lee, 2011) aquando da necessidade de definir a relação entre clientes e marcas, produzindo o termo de *brand equity* na literatura de marketing (Wood, 2000). Para Louro (2000), a emergência deste conceito surge de forma mais complexa, resultando da identificação de divergências progressivas entre a valorização bolsista das ações das empresas e o seu valor contábil, no contexto do movimento de fusões e aquisições da década de 80, e conseqüentemente na progressiva consciencialização da importância da imagem de marca e do valor monetário que lhe pode estar associado.

Já na época de 1990, a significativa atenção, por parte do setor académico a este conceito, resultou na publicação de diversos livros e artigos (Hanaysha et al., 2014).

O estudo do valor da marca é cada vez mais valorizado por gestores e investigadores de marketing, uma vez que este possui um papel fulcral como um importante ativo intangível das empresas (Farjam & Hongyi, 2015).

2.1.1. Definições de *Brand Equity*

A definição de um conceito universal de *brand equity* é controversa uma vez que o tentaram definir de diversas maneiras para uma variedade de propósitos e nenhum ponto de vista comum surgiu sobre como conceituar e medi-lo (Keller & Swaminathan, 2020). Importantes académicos contribuíram para a definição do valor da marca como Aaker (1991; 1996), Kapferer (1998;2000;2001) ou até mesmo Keller (2001; 2016; 2020). Todavia, e como consequência, sente-se a necessidade da criação de “um significado universalmente aceite e simples de entender” (Woods, 1998; Blackston,2000; Knowles, 2004, como citado em Laidler-Kylander & Simonin, 2009)

Aaker (1991) definiu *brand equity* como “um conjunto de ativos e passivos ligados ao nome e símbolo da marca que adicionam ou subtraem valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou clientes dessa empresa”. Para o pioneiro na área do marketing, os ativos e passivos de qualquer empresa variam de contexto para contexto, mas é possível agrupá-los em cinco categorias ou dimensões conhecidas por: 1) Lealdade à Marca; 2) Consciência do Nome; 3) Qualidade Percebida; 4) Associações à marca em adição à qualidade percebida; 5) Outros ativos da marca proprietária como patentes, marcas registradas, relações de canal, entre outros. Estas categorias serão exploradas adiante.

Já para o criador do modelo *Customer-Based Brand Equity* (Keller, 2001, 2016, 2020), *brand equity* pode ser considerado como o efeito que o conhecimento da marca tem sob a resposta do consumidor ao marketing de uma marca, com o efeito a ocorrer quando a marca é conhecida e quando o consumidor possui associações à marca favoráveis, fortes e mesmo únicas (Keller, 1993)

2.1.2. Perspetivas do Valor da Marca

As várias abordagens e estudos realizados na área da gestão da marca proporcionaram a criação de diversas perspetivas relativamente ao valor de uma marca. Contudo, é possível e necessário identificar os dois grupos com maior destaque – a perspetiva do consumidor e a perspetiva das organizações (Lassar et al., 1995). O construto de *brand equity* pode assim ser perspetivado financeiramente, consoante o mercado financeiro, onde o valor ativo de uma marca é avaliado ou, sob outro ponto de vista, percecionado pelo cliente, avaliando-se a resposta do consumidor a um nome da marca (Farquhar et al., 1991; Simon & Sullivan, 1990; Keller, 1993; Shocker et al., 1994, como citado em Fayrene & Lee, 2011).

No que concerne à perspetiva do consumidor, evidenciam-se ainda dois subgrupos: a abordagem baseada nas perceções do consumidor e a abordagem com base nas atitudes e comportamentos do mesmo (Diogo, 2008). Efetivamente, as marcas pretendem acrescentar valor aos produtos, mas consequentemente estender esse valor para o consumidor, através dos benefícios funcionais e práticos do produto.

Não obstante, a necessidade de uma perspectiva global é oportuna uma vez que cada uma das abordagens mencionadas acima possui uma visão restrita. Motameni e Shahrokhi (1998) explicam então que uma perspectiva combinada pode fornecer uma estimativa mais realista do *brand equity* das organizações e das suas fontes.

2.1.3. Importância do *Brand Equity*

Apesar de partir de um conceito intangível, o *brand equity* pode facultar oportunidades e vantagens, quer do ponto de vista do consumidor quer da própria organização. Segundo Aaker (1991), os “ativos do valor da marca adicionam ou subtraem valor para os consumidores, auxiliando na interpretação, processamento e armazenamento de grandes quantidades de informação sobre produtos e marcas”. Ainda no âmbito do cliente, o autor afirma que a confiança na decisão de compra, a qualidade percebida e as associações à marca estão estritamente conectadas com a satisfação do consumidor na experiência de utilização.

No que concerne à organização em si, uma boa gestão de marca terá uma influência imperativa na sua posição no mercado, dando-se um aumento das vendas e do lucro (Hanaysha et al., 2014). Consequentemente, o *brand equity* será capaz de gerar fluxo de caixa marginal de diversas maneiras (Aaker, 1991), representando um benefício para a empresa.

A figura 2 esclarece quais as dimensões e consequentes benefícios do *brand equity* para os clientes e empresas. Para os primeiros, o valor da marca pode facilitar todo o processo, desde a interpretação de significados até ao processo de aquisição, aumentando a satisfação dos consumidores face à marca. Já para as empresas denota-se a criação de vantagem competitiva, através do aumento da eficiência e eficácia de programas de marketing ou na facilidade de extensões de marca.

Figura 2 – Dimensões e benefícios do capital da marca para empresas/consumidores



Fonte: Lemos (2008), traduzido e adaptado de Aaker (1991)

Altos níveis de *brand equity* são também conhecidos por levar a maiores preferências do consumidor e intenções de compra, bem como maiores retornos das ações, acrescentando ainda as oportunidades para extensões bem-sucedidas, a resiliência contra as pressões promocionais dos concorrentes e a criação de barreiras à entrada competitiva (Cobb-Walgren et al., 1995; Aaker & Jacobson, 1994; Farquhar, 1989, como citado em Fayrene & Lee, 2011).

Pesquisas revelam que a preocupação com a construção de um forte *brand equity* está entre as principais prioridades de pesquisa nos anos recentes (Keller & Lehmann, 2006), em virtude das vantagens acarretadas por este conceito de marketing, permitindo reforçar crenças positivas sobre as marcas ou até mesmo facilitar o processo de comprometimento às mesmas.

2.2. O *Brand Equity* para as Organizações sem fins lucrativos

Desenvolver um forte *brand equity* deveria ser uma prioridade para qualquer organização, mas, sobretudo, para o setor sem fins lucrativos. Para estas organizações a transmissão

das suas missões, objetivos e principais elementos da marca, são primordiais para os membros da comunidade, voluntários e doadores (uma vez que querem estar a par de todas as informações sobre a organização) (Murillo-Acuña & Oubiña-Barbolla, 2013). Por isso, o *branding*³ e o entendimento das variáveis que influenciam o *brand equity* nas organizações sem fins lucrativos, são críticos para o desenvolvimento e crescimento deste setor (Laidler-Kylander & Simonin, 2009).

2.2.1. A Marca sem fins lucrativos

Abordada anteriormente a definição de marca no contexto global, é agora necessário perceber de que forma a marca sem fins lucrativos pode ser definida:

“Um ou mais elementos tangíveis que simbolizam a dedicação da organização sem fins lucrativos a um conjunto único de valores e a sua capacidade de alcançar uma missão geral que permita que ela se destaque de outras organizações no setor sem fins lucrativos.” (Boenigk & Becker, 2016, pág.184)

O aumento da competitividade no setor sem fins lucrativos impulsionou a necessidade destas organizações se tornarem mais “*brand centered*” e se diferenciarem no mercado. Acresce ainda a necessidade de pesquisa na área das marcas sem fins lucrativos dado que a literatura existente relativa a estes conceitos de marketing tem como principal foco o setor com fins lucrativos, com mínima atenção para os serviços, especificamente, os serviços sem fins lucrativos (Becker-Olsen et al., 2006).

Agrega-se também a premissa de que marcas com uma forte presença, quer na sociedade quer na mente do consumidor, estão associadas sobretudo a inúmeras vantagens a níveis de custo. Na “Arena Sem Fins Lucrativos” essas vantagens podem apresentar-se como mais horas de voluntariado, uma maior disseminação da mensagem e missão da organização, aumento das receitas de doações ou até mesmo custos de comunicação e operacionais relativamente mais baixos (Becker-Olsen et al., 2006). Boenigk e Becker (2016) acrescem ainda a utilidade do papel da marca sem fins lucrativos entre os

³ *Branding* é, segundo Hiller (2014), uma atividade interdisciplinar e um modelo de gestão empresarial, que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como principal objetivo, construir o valor da marca.

funcionários e voluntários, proporcionando uma orientação e facilidade de decisão para os demais *stakeholders*, conceito a ser abordado no capítulo seguinte.

Contudo, e apesar da emergência deste conceito num setor tão importante para o desenvolvimento de comunidades e resolução de problemas, Wymer et al. (2016) esclarecem que ainda há muita incerteza sobre as componentes que fazem uma forte marca sem fins lucrativos e que a pesquisa na área, apesar de apresentar grande potencial, permanece escassa.

2.2.2. O *Brand Equity* aplicado ao setor sem fins lucrativos

Vários fatores influenciaram as organizações sem fins lucrativos a investirem em estratégias mais competitivas, como o aumento da competição ou até mesmo a deterioração do apoio do governo. E de facto, as práticas implementadas têm efeito a curto e longo prazo quer para as organizações quer para a comunidade que irá beneficiar das suas atividades. Contudo, e apesar de algumas marcas do terceiro setor cederem a estas transformações da indústria e apostarem na criação, desenvolvimento e nutrição do *branding* aplicado a este setor, ainda há muita resistência e um vasto campo de oportunidades para descobrir, uma vez que a implementação de atividades de construção da marca é ainda difícil.

Estas estratégias irão proporcionar uma aproximação entre consumidor e organização, gerar parcerias úteis e, acima de tudo, implementar e comunicar as suas mensagens e missão com sucesso, alcançando o objetivo principal de todas as organizações do terceiro setor: alcançar a mudança social.

Em suma, e após a aplicação do termo marca e *brand equity* ao setor com e sem fins lucrativos, é necessário entender quais as maiores diferenças e semelhanças entre ambos, para se prosseguir com os modelos em estudo (ver tabela 2).

Tabela 2 - Semelhanças e diferenças entre os setores com e sem fins lucrativos

Semelhanças	Diferenças
Altos níveis de aumento da concorrência	A crescente importância da missão da marca
Importância da avaliação da marca	Resistência e ceticismo em investir em atividades de construção da marca
Ascensão de alianças e parcerias de marca	As Organizações Sem Fins Lucrativos operam em mercados de confiança, dando às suas marcas uma vantagem comparativamente com as Organizações Com Fins Lucrativos
A necessidade de alinhamento entre a identidade da marca e a imagem da marca, e como ambos os ambientes mudam a necessidade de revitalização da marca	Abordagens colaborativas em vez de competitivas
Os valores da marca ajudam a orientar o desenvolvimento da essência da marca, que seguem para o posicionamento e comunicação da marca	As Organizações Sem Fins Lucrativos precisam de abordar os vários stakeholders, sugerindo a necessidade das suas marcas serem multifacetadas, mas internamente consistentes
O poder da consistência global da apresentação da marca (o mesmo logótipo, slogan, entre outros) em mercados e geografias	A cultura descentralizada e de construção de consenso das Organizações Sem Fins Lucrativos pode dificultar a implementação da marca
	Recursos Humanos motivados
	Organizações Sem Fins Lucrativos não têm o objetivo de lucro comum partilhado com as organizações comerciais

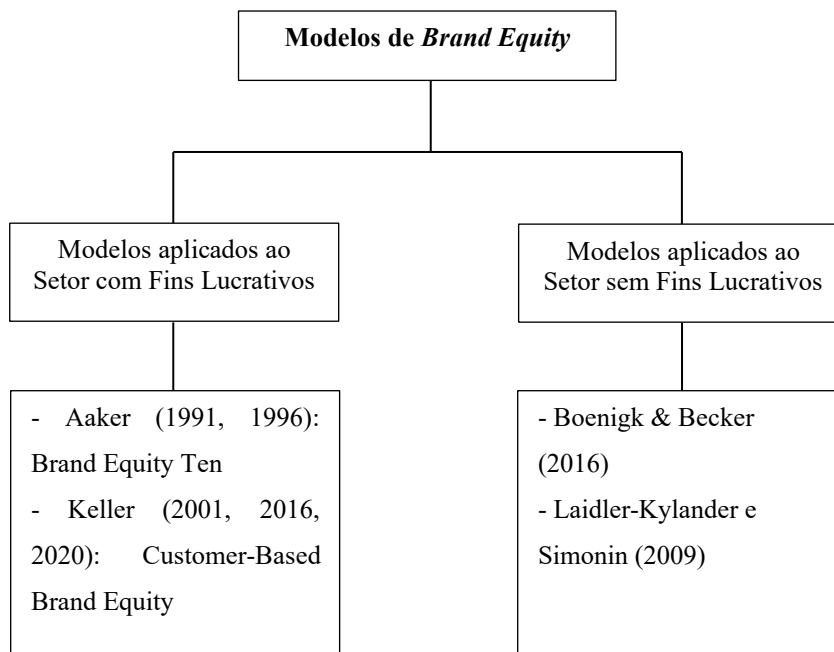
Fonte: Adaptado e traduzido de Costa (2021)

2.3. Modelos de *Brand Equity* – com e sem fins lucrativos

A seguinte secção irá identificar e detalhar modelos de avaliação de *brand equity* propostos por autores na área de Gestão de Marca, elaborados quer no âmbito do setor

com fins lucrativos quer sem fins lucrativos. Numa primeira instância serão abordados os modelos de Aaker (1991, 1996) e Keller (2001, 2016, 2020) e, posteriormente, dois modelos destinados ao desenvolvimento do *brand equity* nas organizações sem fins lucrativos (Boenigk & Becker, 2016; Laidler-Kylander & Simonin, 2009). Na tabela abaixo seguem os autores e respetivos modelos em estudo.

Figura 3 - Modelos de *Brand Equity* em Análise



Fonte: Elaboração Própria

2.3.1. Modelos de *Brand Equity* para o setor com fins lucrativos

2.3.1.1. Modelo de *Brand Equity* de David Aaker (1991)

O “*The Brand Equity Ten*”, modelo proposto por Aaker (1996), descreve um total de 10 variáveis agrupadas em 5 categorias, sendo que as primeiras quatro representam as perceções do consumidor face à marca – lealdade, qualidade percebida, associações e consciência. Já a quarta, inclui dois conjuntos de medidas de comportamento de mercado

que retratam informações obtidas através de dados baseados no mercado, em vez de diretamente dos clientes (Aaker, 1996).

Tabela 3 - Modelo “Brand Equity Ten”

Dimensões de Brand Equity	Métricas
Lealdade	1. Preço-Prémio 2. Nível de Satisfação/ Lealdade
Qualidade Percebida	3. Qualidade Percebida 4. Liderança/ Popularidade
Associações à Marca	5. Valor Percebido 6. Personalidade da Marca 7. Associações Organizacionais
Consciência da Marca/ Notoriedade	8. Consciência da Marca
Comportamento do Mercado	9. Quota de Mercado 10. Preço de mercado e distribuição

Fonte: Adaptado e traduzido de Aaker (1991, 1996)

Lealdade para Aaker (1996) é a principal dimensão de *brand equity*. Um base de clientes leais irá proporcionar uma barreira à entrada de novos concorrentes, possibilitar o preço-prémio e até mesmo reduzir custos de marketing, atraindo novos clientes (criando notoriedade).

Esta variável é sub-categorizada no *price premium* (Preço Prémio) e no nível de satisfação. Quanto ao primeiro, podemos identificá-lo como um indicador básico de lealdade uma vez que corresponde ao valor que o consumidor está disposto a pagar comparativamente com outra marca que ofereça serviços ou produtos semelhantes (Aaker, 1996). Se encontrarmos clientes leais, certamente estes estarão dispostos a pagar mais (Diogo, 2008). Relativamente ao nível de satisfação do consumidor, o autor refere

que uma medida direta de satisfação pode ser aplicada a clientes existentes que tenham até efetuado compras no último ano, sendo a lealdade um resultado acumulativo de experiências. Porém, esta variante apresenta uma limitação: não se aplica aos “não clientes”.

A segunda dimensão considerada por Aaker (1996) é a qualidade percebida. Este define-a como sendo a avaliação de um determinado produto ou serviço por parte de um consumidor, representando um julgamento feito pelo cliente acerca da excelência de um produto ou serviço relativamente a outras marcas. A qualidade percebida está estritamente interligada com conceitos como notoriedade, lealdade e associações positivas uma vez que quando esta aumenta, também aumentam os restantes elementos da marca (Diogo, 2008).

Quanto às dimensões da qualidade percebida para o setor dos serviços, Diogo (2008) destaca a tangibilidade do serviço, a fidelidade do serviço, a competência do serviço, a resposta do serviço e por fim, a empatia.

No seguimento surgem as associações à marca, que podem ser medidas através da estruturação de 3 perspetivas na identidade da marca – marca como produto (valor); marca como uma pessoa (personalidade da marca) e a marca como uma organização (associações organizacionais).

Para Aaker (1996), uma associação à marca é o conjunto de recordações em torno dessa marca por parte dos seus consumidores, resultando na imagem de marca – conjunto de associações organizadas normalmente na memória dos consumidores. Todavia, salienta-se que estas associações são perceções e não realidades objetivas.

A da notoriedade da marca é outra determinante chave no modelo proposto pelo autor. Neste contexto, a notoriedade é o reflexo da intensidade com que uma determinada marca está presente na mente do consumidor. Esta dimensão pode mesmo afetar as perceções do consumidor bem como as atitudes face às marcas, tornando uma marca familiar para o cliente e representando um selo de garantia. Pode ainda ser agrupada em quatro níveis: a notoriedade espontânea, a recordação da marca, o *top-of mind* e a marca dominante (Diogo, 2008).

A última dimensão é a única que é abordada do ponto de vista da organização e não do consumidor e corresponde ao comportamento do mercado.

O pioneiro na área da gestão de marcas pretende, mais do que propor métricas específicas para esta dimensão do seu modelo, deixar antes um espaço de abertura para a complementaridade de variáveis que permitam acrescentar a avaliação e medição financeira do capital de marca (Diogo, 2008).

2.3.1.2. Modelo de *Brand Equity* de Kevin Keller – CBBE (Customer-Based Brand Equity)

O Modelo de Keller (2001, 2016, 2020) é centrado na perspetiva do consumidor e cliente, serve como um instrumento de gestão operacional e, simultaneamente como ferramenta de medição e acompanhamento da performance da marca (Diogo, 2008).

Para Keller e Swaminathan (2020) é primordial entender quais os desejos e necessidades dos consumidores, quer sejam organizações ou clientes individuais, e assim desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-los, sendo este o cerne do marketing bem-sucedido. Neste sentido, a premissa básica do modelo proposto pelo autor, seria e será entender que o poder da marca reside efetivamente nas aprendizagens e sentimentos dos seus clientes, assim como no que viram e ouviram a respeito da marca, como resultado das suas experiências no decorrer do tempo.

Keller (2001) salienta os 3 principais objetivos aquando da criação do modelo centrado na perspetiva do consumidor:

- O modelo teria de ser lógico, bem integrado e fundamentado, para refletir o estado da arte sobre o conceito de *branding* quer da perspetiva académica quer da perspetiva industrial;
- Criação de um modelo versátil e aplicável a todos os tipos de marcas e configurações da indústria. Assim, levaria a um aumento da relevância do modelo, ao abranger serviços, produtos, organizações e pessoas;

- Como último objetivo, seria então a abrangência com amplitude suficiente para cobrir tópicos importantes relacionados com o *branding* e para fornecer insights e diretrizes úteis na área de investigação.

Figura 4 - Pirâmide de *Customer-Based Brand Equity*



Fonte: Diogo (2008), traduzido e adaptado de Keller (2001)

A base do modelo de Keller (2001) é composta pela identidade da marca ou *brand salience*. Para alcançar uma identidade de marca adequada e correta é necessário haver a criação de *brand salience*. Este conceito, segundo o autor, influencia a formação e a força das associações da marca que fazem a imagem da marca e dão um significado à mesma e ainda assume um papel importante quando os consumidores estão pouco envolvidos com alguma categoria de produto.

Numa segunda categoria da pirâmide de Keller, destaca-se o significado da marca. Para tal, é necessário estabelecer uma imagem de marca, representando as perceções dos consumidores acerca da marca em questão. Este conceito pode ser traduzido num conjunto de associações como as características funcionais tangíveis de um produto ou serviço – qualidade, cheiro e cor – ou nas características intangíveis imaginárias de um produto ou serviço igualmente – como a personalidade, perfil do consumidor ou história da marca (Costa, 2021).

Por forma ao *brand equity* ser melhor implementado, as empresas necessitam de prestar uma atenção constante às reações dos seus consumidores durante as atividades de marketing. As Reações e Respostas à Marca podem ser divididas em julgamentos à marca, com enfoque para a opinião pessoal dos clientes e as suas avaliações, e sentimentos face à marca, destacando quais os sentimentos despertados face ao programa de marketing, ou até mesmo nas relações interpessoais dos consumidores.

Por último, mas não menos importante, surge o estágio da *brand resonance*, o último nível da pirâmide, em que a resposta à marca é convertida para criar um relacionamento intenso e ativo de lealdade entre os clientes e a marca (Kuhn et al., 2008). Este relacionamento envolve duas componentes – a atividade e a intensidade (Costa, 2021). Keller (2001) esclarece ainda que a ressonância da marca se refere à natureza da relação dos clientes com a marca e ao nível de sincronização que sentem com a mesma.

2.3.2. Modelos de *Brand Equity* para o setor sem fins lucrativos

Keller e Aaker foram pioneiros na investigação da gestão da marca como foi analisado anteriormente. Criaram e desenvolveram modelos com o objetivo de se adaptarem a qualquer organização, setor ou serviço. Contudo, os modelos presentes na literatura existente apresentam medições baseadas na performance financeira, não existindo nenhuma obra destes autores desenhada explicitamente para o setor sem fins lucrativos (Haigh & Gilbert, 2005).

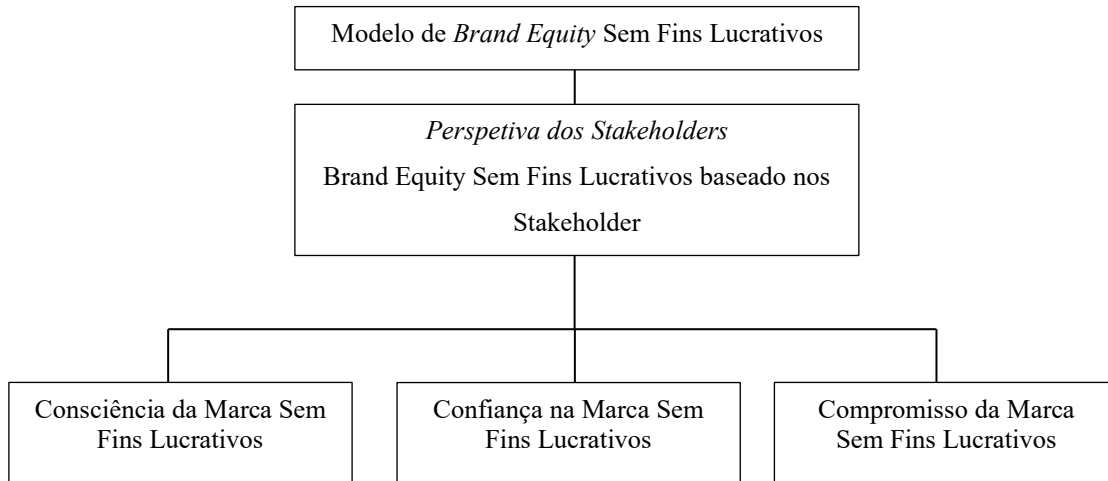
Nesta perspetiva, as organizações sem fins lucrativos pretendem avaliar e estudar o seu *brand equity* através de uma perspetiva focada nos seus consumidores e *stakeholders*, uma vez que as suas principais missões não são centradas na obtenção de excedentes.

2.3.2.1. Modelo de *Brand Equity* de Boenigk & Becker (2016)

A abordagem de Boenigk e Becker (2016) foi realizada no âmbito de várias organizações sem fins lucrativos alemãs, onde se pretendia definir uma escala de medição de *brand*

equity para as organizações sem fins lucrativos, com enfoque para 3 variáveis – consciência da marca, confiança na marca e compromisso da marca, possibilitando a avaliação do *brand equity* a futuras organizações e o desenvolvimento de estratégias de *branding* para construir e melhorar o valor da marca.

Figura 5 - Stakeholder-based brand equity framework

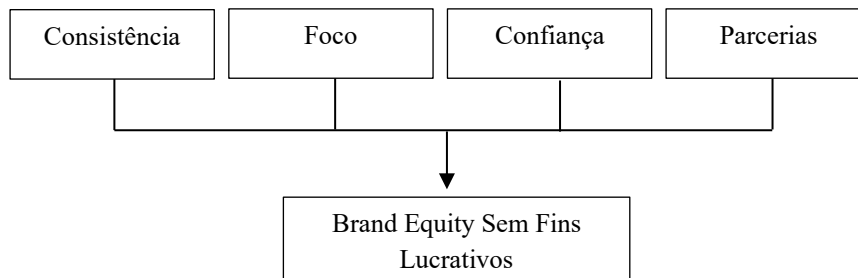


Fonte: Traduzido e Adaptado de Boenigk & Becker (2016)

2.3.2.2. Modelo de Brand Equity de Laidler-Kylander e Simonin (2009)

O presente e último modelo identificado será o proposto por Laidler-Kylander e Simonin (2009), criado especificamente para os dois setores - o setor com fins lucrativos e o setor sem fins lucrativos - abrangendo intencionalmente ambos os setores, algo nunca equacionado e elaborado propositadamente. As quatro dimensões em estudo são a consistência, o foco, a confiança e as parcerias.

Figura 6 - Modelo de *Brand Equity* sem fins lucrativos de Laidler-Kylander & Simonin



Fonte: Traduzido e adaptado de Laidler-Kylander e Simonin (2009)

Os autores sugerem que as marcas sem fins lucrativos devem esforçar-se para um posicionamento da marca claro e consistente, em termos de valores, missão e objetivos. Em referência ao aumento da confiança, este setor necessita de aumentar a sua visibilidade e reconhecimento através da sua presença no meio e de mensagens. Como última variável, Laidler-Kylander e Simonin (2009) salientam a necessidade de selecionar parceiros que forneçam o melhor ajuste com a missão, atividades e valores da organização.

É crucial entender as divergências e diferenças entre os modelos de *brand equity* sem fins lucrativos e com fins lucrativos mencionados acima, sendo que para avaliar e desenvolver o valor da marca nestes dois setores é efetivamente diferente e cada organização deve de ser estudada e avaliada com as variáveis mais adequadas e oportunas.

Capítulo 3: *Stakeholders*

Há cerca de 40 anos, o pioneiro R. Edward Freeman popularizou o conceito de *skakeholder* através das suas obras, desenvolvendo e formalizando a importância de gerir as expectativas de todas as partes interessadas que podem afetar ou são afetadas por atividades dentro de organização. Refutando as ideias empresariais antigas de que os interesses dos acionistas eram a prioridade, a década de oitenta seria o início de um forte crescimento na ampla literatura em torno do conceito e dos campos de estudo na área.

Neste último capítulo da revisão da literatura, será abordado o conceito, com enfoque nas organizações sem fins lucrativos e na importância dos *stakeholders* para essas marcas.

3.1. A evolução do conceito e a Teoria dos *Stakeholders*

3.1.1. A Origem do conceito de *Stakeholders*

As crescentes pressões e complexidades enfrentadas pelo mundo empresarial durante o século XX, nomeadamente durante as décadas de 60 e 70, levaram à necessidade da criação do conceito de *stakeholders* e desde então, este tema é apresentado na revisão da literatura organizacional existente (Lewis et al., 2001).

As mudanças significativas originadas pelo aumento da responsabilidade social corporativa e pela interconexão entre as empresas e a sociedade exigiram uma crescente preocupação focada na transparência e na responsabilidade por parte das empresas. Este novo paradigma pretendia responder a três problemas empresariais específicos: compreender de que forma o valor era gerado e posteriormente trocado, conectar a ética e o capitalismo e, por fim, ajudar os gestores a pensar na melhor forma de gerir e responder aos problemas acima mencionados (Parmar et al., 2010).

A origem deste termo remete-nos aos anos 60 com o *Stanford Research Institute* a propor pela primeira vez o conceito de *stakeholders*, a fim de enfatizar o facto de que as organizações precisavam não só do suporte dos seus *shareholders* mas também dos seus

stakeholders para existirem e sobreviverem. Na transição entre as décadas de 70 e 80, vários acadêmicos desenvolveram teorias para auxiliar a explicação dos grandes problemas de gestão existentes, porém, os aspectos éticos da gestão não tinham a devida atenção e procuravam-se mais teorias que permitissem um maior controle comportamental, previsões e certezas. Neste âmbito, e para preencher as lacunas literárias existentes, Freeman (1984) foi o principal grande contribuidor para a evolução e difusão do conceito de *stakeholder*, encontrando o conceito de *stakeholders*, nesta obra, a sua base teórica (Braga & Carvalho, 2010). Porém, Rhenman (1968) iniciou a sua pesquisa anteriormente, mas com o mesmo raciocínio, constatando que os *stakeholders* numa organização são os indivíduos que dependem da companhia para a realização dos seus objetivos pessoais e em quem a empresa depende para manter a sua existência.

Freeman (1984) foi o autor que abriu as portas para a propagação de um dos conceitos mais importantes no mundo empresarial nos dias de hoje. Tornou-se, pois, essencial para o autor, uma organização atender a todas as necessidades coletivas e interesses dos *stakeholders* e não somente dos acionistas como havia acontecido até então.

As primeiras definições de *skakeholders* centraram-se na identificação dos diversos grupos ou indivíduos que poderiam ser afetados ou afetar as atividades da empresa. Para Freeman (1984), um *stakeholder* corresponde a um grupo de uma organização e que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa mesma organização. Braga e Carvalho (2010), acrescentam ainda que este conceito fornece uma nova maneira de pensar a gestão estratégica e que é, efetivamente, como uma organização pode, e deve, definir e implementar a sua direção.

Estabelecendo a base para uma compreensão mais holística das interações na realidade empresarial, estas definições permitiram a construção de uma teoria que começou a priorizar a gestão equilibrada dos interesses dos demais *stakeholders* nas organizações.

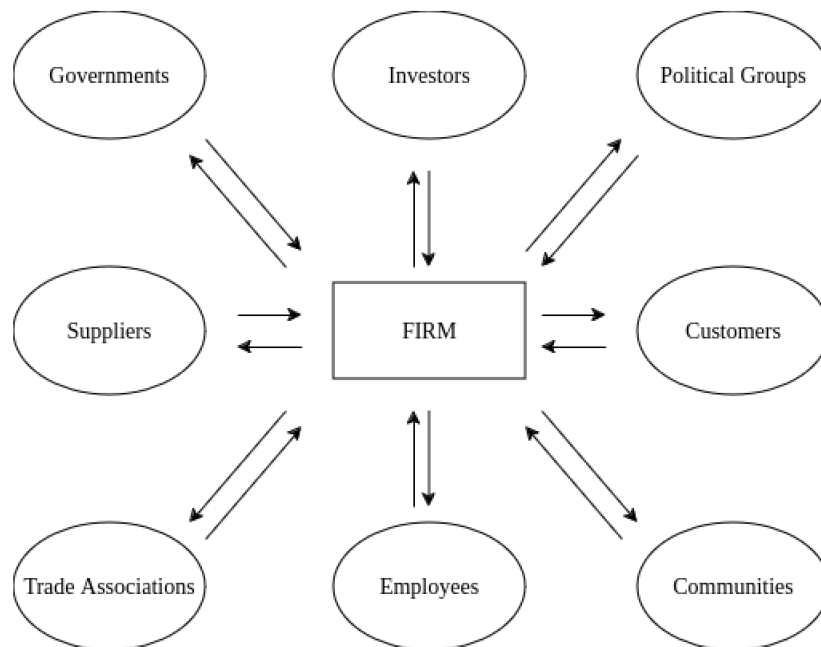
3.1.2. A Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (1984), desafiou a visão tradicional corporativa que havia imperado até então – a ideologia de que as empresas

existiam, única e exclusivamente, para maximizar os lucros dos próprios acionistas. Esta teoria emergente no século XX veio transformar a realidade empresarial e desafiar as organizações a criarem valor para todas as partes interessantes e não somente para os acionistas.

Conforme é visível na figura 7, Donaldson e Preston (1995) destacam vários grupos de *stakeholders* como os governos, investidores, grupos políticos, fornecedores, consumidores, funcionários, comunidades e firmas, emergentes com o surgimento da teoria dos *stakeholders*.

Figura 7 - Partes interessadas na Teoria dos *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Donaldson e Preston (1995)

Esta teoria é assim caracterizada pela sua multiplicidade de intervenientes na esfera corporativa. Apesar de os acionistas continuarem como os principais intervenientes neste novo cenário para as organizações com fins lucrativos, estes tornar-se-ão somente um de entre os vários *stakeholders* (Abzug & Webb, 1999).

Também como principais contribuidores para a Teoria dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) defendem quatro teses centrais que descrevem esta teoria. Em primeiro

lugar, os autores constataam que esta teoria é indiscutivelmente descritiva, descrevendo a empresa como uma “constelação de interesses” cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco. No entanto, esta também apresenta outras características sendo que uma delas é ser instrumental, estabelecendo um quadro para examinar as ligações, caso existam, entre a prática da gestão das partes interessadas e a realização de vários objetivos de desempenho empresarial. Não obstante, as características apresentadas em cima, a base teórica da teoria dos *stakeholders* possui um sustento normativo, com a ideia definida de que os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais da atividade empresarial, quer a empresa tenha qualquer interesse funcional correspondente ou não. A última tese defendida pelos autores, mas não menos importante, é a de que a teoria em questão tem como objetivo a gestão no sentido lato do termo, uma vez que esta não se limita a descrever ou a prever relações existentes, mas também recomenda atitudes e estruturas práticas.

Cada *stakeholder*, agrega assim, um valor intrínseco. Estes devem ser considerados por si próprios e não pela capacidade que possuem de promover os interesses das organizações. A fim de garantirem o melhor desempenho económico, social e ético, as organizações precisam de estabelecer e até melhorar as relações existentes com os seus *stakeholders* com base na relação de valores e também em interesses comuns (Braga & Carvalho, 2010).

Para Mahajan et al. (2023), a teoria dos *stakeholders* possibilita as organizações de considerarem todos os seus intervenientes, quer estes sejam externos ou internos à empresa, conseqüentemente promovendo a compreensão e a gestão de todos os interesses, necessidades e demandas dos *stakeholders*. Este panorama holístico permite assim às organizações maximizarem a criação de valor estrategicamente e salvaguardarem o seu sucesso e sustentabilidade, a longo prazo.

Todavia, como seria expectável como todos os termos que persistiram à evolução das sociedades, com a propagação exponencial deste conceito e a sua aplicação em diversas áreas de estudo, a aplicação deste termo tem sido utilizada, por vezes, sem muito rigor e de forma ambígua por várias entidades (Neto, 2019). Por isso, é crucial que, ao aplicar esta teoria, as organizações sejam conscientes na definição dos *stakeholders* e na forma como os seus interesses poderão ser integrados nas decisões empresariais.

3.2. Os *Stakeholders* nas Organizações sem fins lucrativos

3.2.1. A importância dos *Stakeholders* para a sustentabilidade no Terceiro Setor

Os *stakeholders* desempenham um papel primordial em qualquer organização. Impactam as operações, as estratégias e até os resultados esperados, por isso, a sua importância para as organizações específicas do terceiro setor não é diferente. Pelo contrário, esta importância deve ser ainda mais intensificada, uma vez que a sustentabilidade e o sucesso destas organizações dependem sobretudo do apoio dos vários *stakeholders* e, por vezes, das doações e até do trabalho voluntário.

A gestão eficaz de relacionamentos com os vários grupos de *stakeholders* irá garantir no terceiro setor um maior alcance e relevância destas organizações, bem como a sustentabilidade a longo prazo, contribuindo também para a criação de programas/iniciativas alinhados com as expectativas e necessidades das comunidades. Porém, só será possível alcançar tudo isto se existir um envolvimento contínuo por parte dos vários grupos com a organização, com o propósito de promover mais apoio e compromisso.

No panorama da sociedade atual, composta pela oferta excessiva de serviços, marcas e empresas, sobretudo no terceiro setor, as organizações sem fins lucrativos deparam-se com um grande desafio – a competição por recursos e atenção. Este obstáculo torna então ainda mais relevante a criação e a manutenção de relações positivas com os demais grupos. Segundo Braga e Carvalho (2010), as organizações sem fins lucrativos, face ao mercado atual, têm tido como principais preocupações manter um bom relacionamento com os seus *stakeholders*, mostrar os resultados das suas atividades implementadas, bem como o cumprimento dos seus programas.

Uma vez que não é viável o terceiro setor depender somente de doações e, sobretudo na realidade portuguesa, confiar em doadores motivados pela compaixão, as marcas sem fins lucrativos estão a gerir estrategicamente todos os esforços de comunicação e, por consequente, a desenvolver relações mais fortes com os voluntários e outros defensores das organizações para obter mais apoio (Patel & McKeever, 2014). É expectável que, se uma organização definir quais os seus principais *stakeholders* e, através dessa

identificação implementar um mapeamento do seu trabalho com os diversos grupos, com o intuito de alinhar os objetivos específicos para cada um, procurando atingir as melhores contribuições de forma direta ou indireta, possa beneficiar (Neto, 2019). Estas relações favoráveis, se encontrarem na sua base transparência e confiança, serão transmitidas para o interior e exterior na forma de uma excelente reputação.

As organizações sem fins lucrativos dependem essencialmente do envolvimento e do apoio de todos os *stakeholders*. Desta forma, para manter este apoio contínuo e permanente por parte dos grupos, a capacidade de resposta da organização face às necessidades das partes interessadas deverá ser elevada e poderá ser um indicador importante do sucesso (Lewis et al., 2001).

3.2.2. Categorização dos *Stakeholders* nas Organizações sem fins lucrativos

No terceiro setor, podemos encontrar diversos grupos que desenvolvem papéis essenciais no ecossistema para o bom funcionamento destas entidades. Para Lewis (2005), os *stakeholders* nas organizações sem fins lucrativos equivalem a “qualquer pessoa ou grupo que possa reivindicar a atenção, os recursos ou os resultados de uma organização ou que possa ser afetado pela organização” (pág.202).

É, por isso, fundamental esclarecer quais as categorias de *stakeholders* existentes no setor sem fins lucrativos e perceber quais as necessidades do “público”:

“É importante que a organização saiba para quem existe, e conheça quais as suas expectativas e quais as medidas de satisfação que estes *stakeholders* valorizam. Tantas e tantas vezes nestas organizações se perde a clareza de para quem existem; e ao invés de se focalizarem nos utilizadores dos seus serviços, focalizam-se no interior da organização e nos interesses dos colaboradores, ou na (árdua) tarefa de garantir a sustentabilidade financeira por mais algum tempo.” (Andrade & Franco, 2007, p. 40)

Na figura abaixo, encontra-se representado o mapa de *stakeholders* de uma organização do terceiro setor e a sua constituição, elaborado por Franco (1999).

Figura 8 - Mapa de *stakeholders* do 3º Setor



Fonte: Franco (1999), página 39

Pela figura acima exposta (figura 8), é notória a participação de diversos agentes no terceiro setor. Para além dos *stakeholders* mais comuns nestas organizações, como os voluntários, os doadores, os parceiros, os funcionários, a comunidade local e o governo, existem outros *stakeholders* relevantes de forma direta ou indireta, como a comunicação social (de extrema importância para a promoção das atividades realizadas pelo terceiro setor), as associações, os utilizadores (beneficiários), o público, os concorrentes, entre outros mencionados acima.

A partir deste pressuposto, atender às necessidades, expectativas e interesses de cada grupo é importante em prol do bom funcionamento deste setor. Nas organizações sem fins lucrativos, o principal *stakeholder* já não irá ser identificado como o acionista, mas sim como a comunidade a ser abrangida: “Ao nível externo, as organizações sem fins lucrativos têm de corresponder às expectativas das partes interessadas, entre as quais as comunidades que servem continuam a ser um dos grupos mais importantes.” (Wang, 2022, p.541).

Abzug e Webb (1999) enumeram vários grupos de interesse que podem também ser classificados como *stakeholders* destas organizações. Entre eles, destacam os

stakeholders externos e internos, nomeadamente, a comunidade, a concorrência, os consumidores se aplicável, o governo, os fornecedores e, internamente, os funcionários e gestores e os *stockholders*.

Como supramencionado, nas organizações sem fins lucrativos encontramos uma panóplia de intervenientes que, conjuntamente, possibilitam o sucesso deste setor. Desta forma, percebemos que a diversidade de *stakeholders* irá, conseqüentemente, requerer uma adaptação às suas necessidades e expectativas, sendo primordial adotar estratégias de comunicação adaptadas e personalizadas a cada grupo.

3.2.3. Comunicação com os *Stakeholders*

A multiplicidade de *stakeholders* existentes exige uma adaptação de conteúdos e comunicação mais detalhada para uma gestão correta da marca. A comunicação desempenha um papel primário nestas instituições e, para tal, é crucial entender quais as melhores práticas para comunicar com todas as categorias de público de forma a informar e a promover o *stakeholder engagement*⁴.

Qualquer organização deve ter boas práticas de comunicação com o seu público, porém, as organizações sem fins lucrativos servem como exemplos cruciais de que as marcas devem ser sensíveis aos problemas que envolvem a comunicação com os *stakeholders* (Lewis et al., 2001).

O terceiro setor deve entender a importância da comunicação por várias razões. Primeiramente, é por meio da comunicação que as marcas transmitem os seus valores e objetivos, bem como a sua missão e visão, possibilitando assim a gestão de expectativas dos *stakeholders* uma vez que passam a conhecer a marca. Em segundo lugar, através de uma comunicação clara e transparente, as marcas criam e mantêm laços emocionais e confiança com o seu público.

⁴ *Stakeholder Engagement* é para Mitchell et al. (2022) a interação entre uma organização e os seus *stakeholders*, que aborda problemas em termos de conhecimento para melhorar a correspondência na compreensão entre gestores e partes interessadas, ajudando assim a resolver desafios éticos enfrentados pelas organizações.

Bourne (2016) defende a metodologia do “*Stakeholder Circle*”, uma abordagem flexível para definir a comunidade de *stakeholders* e identificar as informações necessárias para influenciar as expectativas, percepções e ações de cada uma das partes interessadas. Esta metodologia é composta por cinco etapas. A princípio procede-se à identificação de todos os grupos de *stakeholders* seguindo-se a sua priorização para, posteriormente visualizar-se a comunidade em geral dos *stakeholders* para a melhor compreender e, de seguida, envolver através de comunicações adequadas. Por fim, procede-se à monitorização do envolvimento. Para Lewis et al. (2001), é de acrescentar que dada a frequência com que estas organizações enfrentam a mudança, é primordial proceder ao estudo da comunicação com os *stakeholders* sob condições de mudanças planeadas e não planeadas. Jääskeläinen (2015) salienta 4 *outcomes* possíveis com as estratégias de comunicação, conforme a tabela abaixo – conhecimento, compreensão, envolvimento e compromisso.

Figura 9 - Estratégias de comunicação com os *stakeholders*

Stakeholder effects	Awareness	Understanding	Involvement	Commitment
Type of strategy	Informational	Informational/ Persuasive	Dialogue	Dialogue
Tactics	Press releases Newsletters Reports Memos Free publicity	Discussions Meetings Advertising and educational campaigns	Consultation Debate	Early incorporation Collective problem-solving

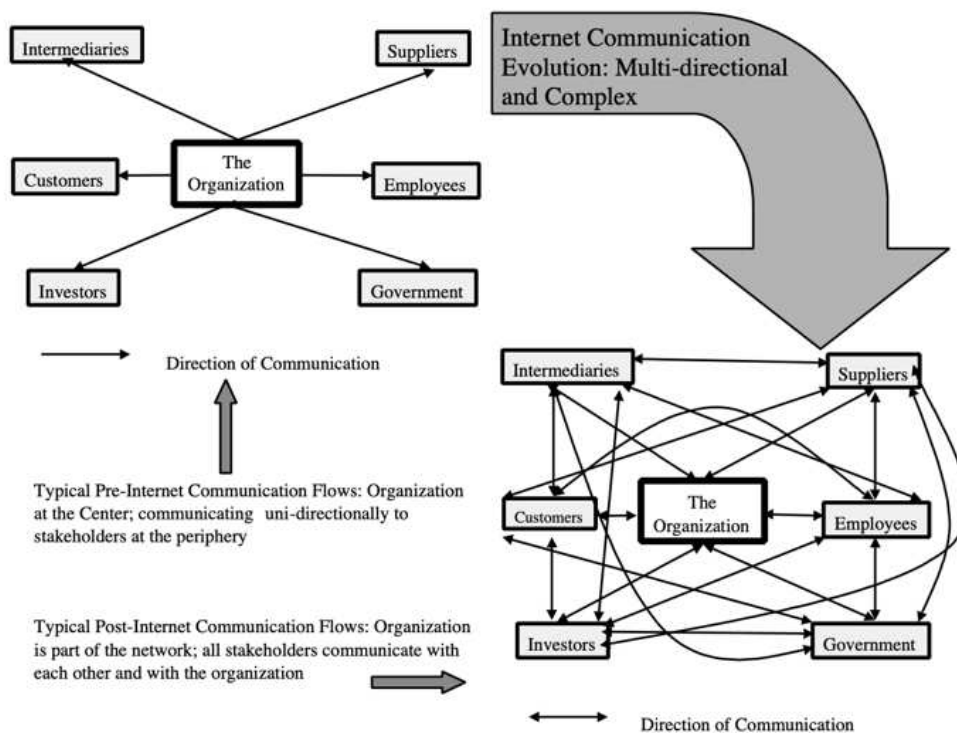
Fonte: Jääskeläinen (2015), página 25

O advento da comunicação digital veio revolucionar a forma de comunicar por parte das marcas. Os meios digitais, nomeadamente as redes sociais, o *email marketing*, os *websites/blogs*, as videochamadas, entre outros, impulsionaram as relações entre marcas e públicos e esta versatilidade de meios de comunicação auxiliou na criação de estratégias adequadas para cada público, consoante a sua presença no digital.

Este rápido crescimento não veio somente encurtar as distâncias físicas, mas também possibilitou uma revolução na maneira como as empresas comunicam. Bussy et al. (2000) constatam que a internet emergiu, num curto período, como um meio de comunicação polivalente para interagir com várias partes interessadas, levando assim ao acréscimo da

preocupação, por parte das marcas, com a forma como gerem a sua imagem no ciberespaço. Na figura 10, encontra-se descrita a evolução da comunicação com os *stakeholders*, com a emergência da internet. As relações, outrora somente com uma direção, passaram a ser recíprocas e com dois sentidos, uma vez que todos os *stakeholders* comunicam entre si e com a organização atualmente.

Figura 10 - Evolução da comunicação com os *stakeholders* na era digital



Fonte: Bussy et al. (2000), página 141

3.2.4. O Brand Equity e os Stakeholders

Diogo (2008) aborda a temática dos *stakeholders* e de que forma estes influenciam o valor da marca referindo que “a noção em torno do valor de uma marca varia inevitavelmente em função da perspectiva dos seus diferentes públicos” (p.174). Esta afirmação do autor salienta como é primordial compreender de que forma os diferentes grupos de interesse interagem e percebem a marca, sobretudo no setor sem fins lucrativos, a fim de aumentar a reputação, doações e propagar a mensagem.

O *brand equity* não reflete somente a qualidade de serviços por parte das marcas sem fins lucrativos, mas também, pode refletir ativos intangíveis como a confiança, a transparência e a qualidade percebida, fatores relevantes nesta área de atuação. A criação de um relacionamento duradouro com os *stakeholders* tem sido cada vez mais discutida no mundo empresarial pois, com o aumento do alcance e dimensão das marcas através da sua presença nos meios digitais, vão-se formando mais percepções em torno da empresa.

É, por isso, mandatário as marcas sem fins lucrativos adaptarem as suas estratégias e comunicação, fortalecendo relações a fim de aumentar a confiança e fomentar laços mais fortes e ligações emocionais para transformarem a forma como são percebidas por estes agentes e, destacarem-se dos demais, nomeadamente da concorrência.

Os *stakeholders* desempenham um papel crucial na criação de uma reputação e imagem saudável da organização, afetando por sua vez o *brand equity*. Cada público influencia a organização de acordo com a sua função. Para os doadores, um *brand equity* elevado é essencial uma vez que estes muitas vezes promovem a sustentabilidade financeira da marca. Este grupo de *stakeholders* é, de entre as várias categorias, o que é mais influenciado pela imagem e pela reputação uma vez que estas exercem uma forte influência no seu comportamento (Bennett & Gabriel, 2003). Já para os beneficiários, por exemplo, é imperioso desenvolver boas experiências com os serviços ou atividades oferecidas pois, histórias de sucesso e feedbacks positivos, irão fortalecer a imagem pública e, conseqüentemente, o *brand equity* das marcas. A comunidade em geral influenciará o valor da marca por meio de percepções públicas moldadas pelos meios de comunicação, outro *stakeholder* com influência.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo 4: Metodologia

Numa segunda fase de investigação, é essencial proceder à apresentação da abordagem metodológica escolhida a fim de compreender de que forma é o *brand equity* da Mirpuri Foundation percebido pelos seus *stakeholders*. Desta forma, optou-se pela realização de um estudo de caso com métodos mistos, possibilitando uma abordagem aprofundada baseada no uso de várias técnicas, combinando elementos quantitativos e qualitativos, a fim de procurar um maior controlo das variáveis e corrigir os erros típicos de cada método, por meio da triangulação metodológica (Camayd & Freire, 2020).

Neste capítulo será detalhada a questão de partida e os respetivos objetivos da investigação, bem como a estratégia metodológica utilizada e os métodos de recolha de dados, exploratórios e primários.

4.1. Relevância da Investigação

No contexto empresarial atual, todas as organizações, sobretudo do terceiro setor, precisam, mais do que nunca, de entender a importância desempenhada pela marca e pelos *stakeholders*, não só para o crescimento empresarial, mas também a fim de aumentar as doações e o seu alcance.

Quando uma organização sem fins lucrativos avalia o seu *brand equity* e este apresenta resultados positivos, consegue alcançar os objetivos propostos - atrair doações, influenciar a comunidade e aumentar a notoriedade da sua marca. Esta percepção positiva, sobretudo da parte dos *stakeholders*, pode corresponder a um fator determinante e contribuir para o seu impacto social e melhoria dos resultados.

Avaliar o *brand equity* da Mirpuri Foundation sob a percepção dos seus *stakeholders*, categorizando-os a fim de desenvolver estratégias específicas e adequadas, irá ser uma mais-valia para a organização entender qual o seu posicionamento atual no mercado e

estabelecer relações significativas e sólidas com os *stakeholders*, bem como para identificar e sugerir áreas de melhoria no futuro e oportunidades de crescimento. Esta investigação pode contribuir não só para a revisão da literatura existente sobre as marcas sem fins lucrativos, mas também para a criação de uma estratégia futura para a Mirpuri Foundation e para outras organizações, a fim de fortalecer o seu *brand equity* perante o público e fornecer insights e orientações.

4.2. Questão de partida e Objetivos do estudo

Qualquer pesquisa científica segue um processo no qual são aplicadas técnicas científicas para encontrar uma resposta para o problema em estudo (Camayd & Freire, 2020). A investigação em estudo visa perceber o problema em análise bem como a uma questão central orientadora:

“Como é o *brand equity* da Mirpuri Foundation percebido pelos seus *stakeholders*?”

Para responder à questão de partida e analisar as dimensões do *brand equity* da Mirpuri Foundation foram estabelecidos objetivos, uma vez que, um dos primeiros passos no início de uma pesquisa é a definição dos objetivos e respetiva abordagem escolhida (Freitas & Jabbour, 2011).

Neste estudo, foram considerados 5 objetivos de investigação, identificados abaixo:

- **Identificar quais os *stakeholders* da Mirpuri Foundation:**

Neste primeiro tópico o objetivo será identificar e reconhecer os diferentes *stakeholders* da Mirpuri Foundation, compreendendo quais os grupos de interesse que têm um impacto quer direto quer indireto sobre a organização. Esta informação foi recolhida através da entrevista exploratória efetuada a Ana Agostinho, *Sustainability Advisor* da Mirpuri Foundation.

- **Identificar os elementos/dimensões que definem e determinam o *brand equity* da Fundação:**

O segundo objetivo visa identificar as dimensões que contribuem para o *brand equity* da Fundação com o auxílio da revisão de literatura existente sobre os modelos de valor da marca disponíveis, especificamente para organizações sem fins lucrativos.

- **Apurar o *brand equity* da Mirpuri Foundation entre os seus *stakeholders*:**

Numa terceira instância e, através do inquérito por questionário implementado aos *stakeholders* da Fundação, pretende-se apurar o *brand equity* da Mirpuri Foundation sob a perspetiva dos diferentes *stakeholders* consoante o modelo metodológico descrito na neste capítulo e na revisão da literatura. As três dimensões irão ser avaliadas individualmente e agrupadas posteriormente no *brand equity* geral para todos os *stakeholders*, explorando também os grupos de *stakeholders* mais relevantes.

- **Propor estratégias para aprimorar o *brand equity* da Mirpuri Foundation:**

Com base nas técnicas qualitativas e quantitativas, o objetivo final passará pela identificação e sugestão de estratégias a fim de aprimorar o valor da marca, melhorar ou eliminar os pontos fracos e comunicar de forma eficaz com os seus *stakeholders* para melhorar o *brand equity*.

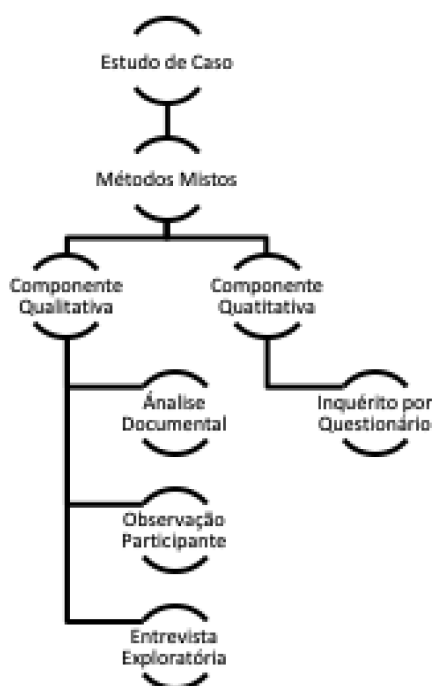
4.3. Estratégia metodológica

A delineação de uma estratégia metodológica orientada por uma questão de partida, objetivos de estudo, e escolha dos métodos empíricos a utilizar com o propósito de dar resposta ao problema central do estudo é fulcral para validar qualquer investigação científica.

Com o desenvolvimento e legitimação percebida quer da abordagem qualitativa quer da quantitativa nos estudos de ciências humanas, o método misto tem vindo a popularizar-se uma vez que permite ao investigador estar um passo à frente, recorrendo às forças das duas abordagens (Creswell, 2009).

Assim sendo, e para beneficiar das potencialidades de ambas as abordagens, na presente investigação foi aplicado um estudo de caso único com métodos mistos, integrando, complementando e conciliando estas duas metodologias – qualitativa e quantitativa (Camayd & Freire, 2020). Numa abordagem com recurso ao estudo de caso com métodos mistos, os investigadores empregam um estudo de caso principal que inclui uma conceção de métodos mistos (Guetterman & Fetters, 2018).

Figura 11 - Design do Estudo de Caso com métodos mistos da investigação



Fonte: Adaptado de Guetterman e Fetters (2018)

Esta estratégia de pesquisa onde são unificados dois métodos, de forma combinada e sequencial, de uma fase da pesquisa qualitativa seguida de uma fase quantitativa, ou vice-versa, é designada por triangulação metodológica e é comumente apresentada como uma forma robusta e fiável de produzir conhecimentos pois, as limitações de ambas as abordagens são ultrapassadas (Freitas & Jabbour, 2011). Neste tipo de pesquisa, o pesquisador propõe-se posteriormente a comparar os resultados obtidos de cada método individualmente, com o intuito de tornar mais precisas as informações obtidas e, por fim, confirmando se existe convergência, diferenças ou algumas combinações (Creswell, 2009; Prodanov & Freitas, 2013).

Nas últimas décadas assistiu-se a um crescimento da utilização do método qualitativo em pesquisas para compreender profundamente o fenómeno em estudo. A abordagem qualitativa permite ao pesquisador recolher detalhes específicos por meio de múltiplas fontes que dificilmente seriam obtidos com o enfoque quantitativo (Batista et al., 2017; Freitas & Jabbour, 2011).

Para Creswell (2009), os estudos de caso também representam uma estratégia qualitativa na qual o pesquisador pode explorar em profundidade o processo e os indivíduos, enquanto recolhe uma variedade de informação durante um período determinado. Defendendo a mesma tese, Freitas & Jabbour (2011) constataam que o estudo de caso também é o método mais indicado para conhecer em profundidade um determinado fenómeno organizacional.

Na tabela apresentada abaixo encontram-se descritos os métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos.

Tabela 4 - Fases de pesquisa e objetivos de investigação

Estudo de Caso - Mirpuri Foundation	
Fase	Objetivos
1ª Fase - Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar quais os <i>stakeholders</i> da Mirpuri Foundation; • Identificar os elementos/dimensões que definem e determinam o <i>brand equity</i> da Fundação;
2ª Fase - Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Apurar o <i>brand equity</i> da Mirpuri Foundation entre os seus <i>stakeholders</i>; • Propor estratégias para aprimorar o <i>brand equity</i> da Mirpuri Foundation.

Fonte: Elaboração própria

4.3.1. Dados exploratórios

No que concerne a metodologia aplicada nesta investigação, foram utilizadas técnicas de recolha de dados quer quantitativas quer qualitativas.

Numa abordagem qualitativa recorreu-se ao uso da análise documental, da entrevista exploratória semi-estruturada e à observação participante, tendo em conta que a investigação foi realizada com base num estágio curricular na Mirpuri Foundation, com os objetivos de entender quais os *stakeholders* da Fundação e identificar as dimensões que determinam o *brand equity* da mesma.

Para o método quantitativo, foi selecionada a técnica do inquérito por questionário com o intuito de apurar o *brand equity* da Mirpuri Foundation entre os seus *stakeholders*, considerando as várias categorias existentes, e explorar os pontos fortes/fracos bem como as associações sobre a marca.

Numa fase final da pesquisa, serão propostas estratégias para aprimorar o valor da marca da Fundação, com base nos resultados obtidos deste estudo de caso com métodos mistos, com o potencial de combinar tanto características qualitativas como quantitativas no decorrer do processo (Halcomb & Hickman, 2015).

- **Análise documental: revisão da literatura e documentos organizacionais**

Para este estudo, a análise documental constitui uma parte inicial e essencial, proporcionando uma base sólida com o recurso a vários documentos, quer organizacionais quer de apoio às temáticas da revisão da literatura.

Junior et al. (2021) defendem que a análise documental utiliza o documento como objeto de estudo, procurando identificar no mesmo informações factuais a partir de questões ou hipóteses de interesse. Numa perspetiva qualitativa, este procedimento utiliza técnicas específicas a fim de apreender e compreender qualquer tipo de documento para posteriormente seguir-se um processo criterioso de seleção, recolha, análise e interpretação dos dados. A exploração de uma variedade de fontes permite a extração de

informações úteis, neste caso, quer sob a marca em estudo, quer sobre temáticas relacionada com o *brand equity* e *stakeholders*.

Nesta etapa inicial de pesquisa pretende-se assim produzir novos conhecimentos sobre uma matéria ou até mesmo reelaborar, criando formas de compreender os demais fenómenos (Sá-Silva et al., 2009).

- **Observação participante**

A observação participante foi uma técnica de recolha de dados primordial para a metodologia qualitativa desta pesquisa uma vez que é um meio de recolha de evidências através da inserção do pesquisador num grupo, organização ou num evento sob estudo que visa compreender as atividades e as pessoas no contexto da ação a fim de se conseguir uma análise mais compreensiva (Vinten, 1994; Correia, 2009).

Mónico et al. (2017) afirmam que, partilhando hábitos e papéis dos grupos observados, o observador participante apresenta-se em condições favoráveis para poder observar comportamentos, situações e até factos dentro dessa mesma realidade, de forma não intrusiva.

De facto, a observação participante permite que, uma vez imerso nos eventos a decorrerem nesta realidade, o investigador pode obter informação de forma mais aprofundada e em maior quantidade, sendo ele o próprio instrumento de pesquisa (Vinten, 1994; Correia, 2009). Quando se trata da observação participante através do meio profissional, como um funcionário ou estagiário a realizar um estudo, Vinten (1994) salienta ainda que o investigador se funde com os restantes trabalhadores num só, entrando numa imersão total.

Outro benefício da observação participante para a recolha de dados pode ser ainda o facto de que esta técnica de investigação se complementa com outras técnicas como a entrevista ou até mesmo a análise documental (Correia, 2009).

- **Entrevista exploratória**

Uma das grandes vantagens da aplicação de uma entrevista é a compreensão da realidade através do ponto de vista do entrevistado ou até mesmo de grupos sociais específicos (Batista, Matos, & Nascimento, 2017). Este método, promove a interação social e a colaboração de entrevistados e entrevistadores para “produzir relatos com significado das experiências dos participantes” (Daymon & Holloway, 2010).

Com três tipologias existentes – não estruturadas, semi-estruturadas e estruturadas - as entrevistas são um método essencial na pesquisa qualitativa.

O guião da entrevista (Anexo A), direcionada a Ana Agostinho, atual *Sustainability Advisor* (anterior *Head of Public Relations e General Manager*) dividiu-se em cinco secções: 1) Fundação, 2) *Stakeholders*, 3) Comunicação com os *Stakeholders*, 4) *Brand Equity* e 5) Desafios e Oportunidades. As questões foram baseadas na revisão da literatura apresentada, bem como nos resultados obtidos por meio da observação participante e análise documental.

A seleção da entrevistada incidiu sobretudo pelo seu tempo de permanência na Mirpuri Foundation e, pelo facto de ter participado na construção e elaboração do desenvolvimento da marca em 2016. Atualmente, Ana Agostinho desempenha a função de *Advisor*, intervindo na área da sustentabilidade, mas já exerceu várias funções estando responsável pela sustentabilidade corporativa e pela comunicação interna, desde a criação da Fundação.

Relativamente ao objetivo principal desta entrevista, salienta-se a recolha de informação relevante sobre a criação da marca e os *stakeholders* da Fundação. Foi importante entender também alguns tópicos alusivos à comunicação da marca e ao seu *brand equity* do ponto de vista da especialista, bem como a sua opinião pessoal.

A entrevista foi conduzida via telefónica no dia 29 de maio de 2023 na língua portuguesa, tendo uma duração aproximadamente de 15 minutos. É primordial enfatizar que a

entrevista⁵ foi realizada com a autorização e consentimento de Ana Agostinho. A utilização deste método de recolha de dados facilitou o desenvolvimento das questões e dos ajustes finais do questionário, como descrito abaixo, e forneceu também insights importantes.

4.3.2. Dados primários

- **Inquérito por questionário**

Com o intuito de complementar os dados exploratórios, foram recolhidos dados primários inerentes ao método quantitativo, tal como o inquérito por questionário. Esta técnica de investigação, sendo uma das mais largamente utilizadas em ciências sociais visa, através de um conjunto de perguntas, desencadear vários discursos individuais para posteriormente interpretá-los e generalizá-los a conjuntos mais vastos a fim de perceber hábitos, pensamentos, atitudes e comportamentos (Dias, 1994).

Esta técnica permite assim o estudo de um fenómeno tal como ele ocorre na realidade, possibilitando a perceção do mesmo como ele é e, simultaneamente, de forma sistemática e padronizada.

O questionário foi desenvolvido através do Microsoft Forms e esteve disponível online de 2 de dezembro de 2023 até 24 de março de 2024, contando com um total de 170 respostas e, foi desenvolvido na língua inglesa uma vez que a comunicação da Mirpuri Foundation é sempre na língua inglesa e, a maioria dos *stakeholders* poderiam não ser portugueses. No que concerne a técnica de amostragem, foi utilizada a amostragem não probabilística – amostra por conveniência. Com esta técnica é possível seleccionar uma amostra da população de forma acessível, recorrendo a indivíduos que estão pré dispostos a tal e, que não foram seleccionados mediante critérios probabilístico (Freitag, 2018).

Na construção deste questionário, foram incluídas questões de dois tipos de escala: nominal e de atitudes. Para a primeira escala, percebe-se que os dados nominais

⁵ Transcrita conforme Apêndice B.

correspondem a categorias como o género e respostas qualitativas como “sim” e “não” (Brace, 2008). No que concerne as escalas de atitude, optou-se pela escala de Likert com 5 pontos – discordo totalmente (1), discordo (2), não concordo nem discordo (3), concordo (4) e concordo totalmente (5), permitindo aos inquiridos indicarem o seu grau de concordância face às questões colocadas. Por meio de uma série de perguntas ou escalas de atitudes/opiniões, visa-se aferir determinados comportamentos ou reações que irão permitir a avaliação da intensidade com que se dá certa opinião ou atitude (Dias, 1994).

A construção deste questionário foi realizada com base no modelo teórico de Boenigk e Becker (2016), após uma extensa revisão de literatura dos modelos de *brand equity*⁶(Boenigk & Becker, 2016; Laidler-Kylander & Simonin, 2009; Aaker, 1991,1996; Keller, 2001, 2016, 2020). O modelo desenvolvido complementa estudos anteriores com enfoque especificamente para as organizações deste terceiro setor. As autoras criaram este modelo com uma escala de medição com base na concordância incluindo três dimensões: 1) notoriedade da marca (analisada anteriormente por Becker-Olsen & Hill, 200, Fairecloth, 2005, Hou et al., 2009, e Juntunen et al., 2013), 2) compromisso com a marca (analisado anteriormente pelos autores Camarero et al., 2010, Sargeant et al., 2006, e Sargeant & Lee, 2004), e 3) confiança na marca (estudado por Laidler-Kylander & Simonin, 2009, Sargeant et al., 2006, e Sargeant & Lee, 2004).

As respostas aos objetivos em estudo serão respondidas ao avaliar o valor da marca Mirpuri Foundation através da validação da escala de medição do valor da marca para este setor.

A dimensão notoriedade pode beneficiar a Fundação na medida em que aumenta a propagação da sua missão, objetivos e valores – juntamente contribuir para um mundo melhor e mais sustentável – através das várias áreas de atuação. Ao aumentar a notoriedade da marca, a Mirpuri Foundation irá não só fortalecer a perceção que os seus *stakeholders* têm, bem como a reputação, e ainda atrair novos grupos de interesse e aumentar a sua capacidade de propagação da mensagem.

⁶ Apresentados no capítulo 2 da Parte I – Enquadramento Teórico.

A confiança na marca é imperativa para estabelecer e manter uma relação duradoura com os *stakeholders*, especialmente no setor sem fins lucrativos. Para garantir a sustentabilidade organizacional e o sucesso, a Fundação precisa de se certificar que é vista como uma organização ética, transparente e de confiança, conseguindo assim impactar com as suas atividades e também angariar os recursos precisos, quer contribuições financeiras, quer tempo.

O compromisso com a marca pode promover a criação e manutenção de ligações duradouras com os grupos de interesse, por meio de uma maior ligação e até envolvimento. Esta dimensão pode ajudar também na lealdade para com a marca face a concorrência e aumentará a futura probabilidade de apoio.

Quanto à organização do questionário, o mesmo dividiu-se em cinco secções: informações demográficas, a Mirpuri Foundation e os seus *stakeholders*, notoriedade da marca (*brand awareness*), confiança na marca (*brand trust*) e compromisso com a marca (*brand commitment*). Para melhor avaliar os dados obtidos elaborou-se perguntas fechadas, de seleção múltipla e de escala de Likert, e, uma pergunta aberta, permitindo comentários adicionais quando considerado indispensável.

Dentro das cinco secções do questionário composto por 30 questões, somente as que concernem a avaliação da perceção do *brand equity* recorrem ao uso da escala de Likert. Apesar das perguntas terem sido divulgadas na língua inglesa a fim de alcançar mais *stakeholders*, abaixo encontram-se descritas as perguntas elaboradas correspondentes a cada variável do *brand equity* da Mirpuri Foundation na língua portuguesa.

Tabela 5 - Notoriedade da marca: itens do questionário

<p style="text-align: center;">Notoriedade da marca</p> <p style="text-align: center;">Escala de medição: Aaker (1996) e Yoo e Donthu (2011)</p>	I1: A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos.
	I2: Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos.
	I3: Consigo descrever facilmente a Mirpuri Foundation.
	I4: Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation.
	I5: Estou familiarizado com os objetivos e com as iniciativas da Mirpuri Foundation.
	I6: Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma (presença) marca forte e distintiva.
	I7: As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline.
	I8: As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online.

Fonte: Adaptado e traduzido de Aaker (1996), Yoo e Donthu (2001) e Boenigk e Becker (2016)

Tabela 6 - Confiança na marca: itens do questionário

<p style="text-align: center;">Confiança a marca</p> <p style="text-align: center;">Escala de medição: Boenigk e Becker (2016)</p>	I9: Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.
	I10: Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos.
	I11: Acredito que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos.
	I12: Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua.
	I13: Considero a Mirpuri Foundation uma organização transparente nas suas ações e comunicações.
	I14: A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado e traduzido Boenigk e Becker (2016)

Tabela 7 - Lealdade à marca: itens do questionário

Lealdade à marca Escala de medição: Boenigk e Becker (2016)	I15: Sinto-me emocionalmente ligado aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation.
	I16: A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente.
	I17: Estou disposto a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.
	I18: Sou um apoiante ativo das causas defendidas pela Mirpuri Foundation.
	I19: Estou disposto a contribuir financeiramente para a Mirpuri Foundation.
	I20: Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation.

Fonte: Adaptado e traduzido de Boenigk e Becker (2016)

A análise estatística dos dados foi compilada através do programa Microsoft Excel e, posteriormente, os dados foram processados com o programa SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Science), um programa de análise estatística utilizado para as ciências sociais, na versão 29 para MAC OS. Foi utilizada a estatística descritiva para medir alguns indicadores, que serão apresentados no próximo capítulo para medir as dimensões em estudo, e, a fiabilidade da escala foi avaliada através do teste de Alfa de Cronbach (α).

4.4. Confiabilidade do questionário

O recurso à análise estatística através do programa supramencionado e ao Alfa de Cronbach foi essencial, pois, é um instrumento útil para a investigação da fiabilidade de uma medida, permitindo o estudo da precisão de um instrumento (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Já Vieira (2015) defende que esta é a estatística mais utilizada atualmente para medir a consistência de um questionário e que, quanto maior a aproximação de 1, maior a fidedignidade do teste. Esta medida será utilizada, a partir do SPSS para as variáveis mais subjetivas e com grande importância para a investigação: notoriedade, confiança e compromisso.

O valor positivo do α deverá variar entre 0 e 1, interpretado de acordo com os seguintes critérios (Pestana & Gageiro, 2008):

- Superior a 0,9 – Consistência Excelente;
- Entre 0,8 e 0,9 – Consistência Boa;
- Entre 0,7 e 0,8 – Consistência Aceitável;
- Entre 0,6 e 0,7 – Consistência Questionável;
- Inferior a 0,6 – Consistência Fraca/Inaceitável.

A fiabilidade será apropriada quando o valor do alfa for superior a 0,70, de acordo com a recomendação de vários autores (Bagozzi & Yi, 2012; Hair et al., 2005; Marôco, 2014). Kehoe (1994), acrescenta ainda que para escalas de 10 a 15 itens deve ser superior a 0,50.

Considerando as 20 questões itens da escala, obteve-se um coeficiente de alfa de Cronbach extremamente positivo ($\alpha = 0,960$), o que demonstra que, a escala apresenta uma excelente consistência interna.

Foi também considerada uma análise individual de cada uma das dimensões. Na variável confiança na marca, o alfa de Cronbach apresentou-se positivo ($\alpha = 0,898$), indicando uma ótima consistência interna entre os itens que avaliam a percepção sobre o reconhecimento da marca. O alfa de Cronbach apresentou os melhores resultados na dimensão confiança na marca com um valor de $\alpha = 0,965$, demonstrando uma consistência muito boa e a robustez do questionário e a consistência na medição do construto da confiança. Por último, a dimensão compromisso com a marca apresentou um valor de $\alpha = 0,900$, revelando novamente uma consistência interna boa.

Capítulo 5: Enquadramento da Organização de Estudo de Caso e Memória Descritiva do Estágio

A presente investigação tem por base um estágio curricular de seis meses na Mirpuri Foundation na área da comunicação, maioritariamente digital. Através de várias atividades desenvolvidas no âmbito deste estágio, foi possível perceber e identificar as estratégias implementadas pela empresa no que concerne à comunicação do grupo empresarial e reter vários conhecimentos na área. Este capítulo apresenta a Mirpuri Foundation (Objeto de Estudo), uma organização sem Fins Lucrativos pertencente ao Grupo Mirpuri Investments e, parceira de sustentabilidade das várias empresas do Grupo como a Hi Fly, assim como detalha as tarefas e funções realizadas no decorrer deste período.

O trabalho desenvolvido foi realizado no âmbito da Mirpuri Foundation, tendo sido realizados outros trabalhos pontuais para outras empresas do Grupo. No departamento de comunicação sediado em Lisboa, os colaboradores das várias áreas integrantes da comunicação - marketing, design e comunicação corporativa, desenvolvem projetos para várias empresas de aviação como a Hi Fly, Mesa, Safeport, Lsky, assim como para a Organização sem Fins Lucrativos, a Mirpuri Foundation.

5.1. Enquadramento do Grupo Empresarial

5.1.1. O Crescimento Empresarial

A Hi Fly é uma companhia aérea privada portuguesa, especializada em *wet-lease*, disponibilizando um serviço completo com o avião, a tripulação, a manutenção e o seguro a outras companhias aéreas ou entidades privadas em períodos de grande tráfego, quando precisam de capacidade adicional para cobrir as suas necessidades sazonais ou de curto/médio prazo.

Com as suas operações a começarem no ano de 2006 (ano de criação em 2005), a Hi Fly é operada por duas companhias aéreas afiliadas, uma com sede em Portugal e outra com sede em Malta e a sua equipa é composta por mais de 800 profissionais.

Em 2005, com o objetivo de se tornar numa “*leading widebody aircraft wet lease specialist*”, a Hi Fly é incorporada pela Mirpuri Investments, uma holding composta por diversas empresas que atuam em áreas como a aviação, bem como por outras organizações, como é o caso da Mirpuri Foundation, uma organização sem fins lucrativos. A companhia de aviação pertence à divisão aérea da holding composta pelas seguintes empresas - LSKY (catering a bordo e para empresas), MESA (manutenção e engenharia aeronáutica), Safeport (assistência a aeronaves), SkyTech (fornecedor de serviços de aviação militar e de soluções de financiamento) e Hi Fly Academy (centro de formação de pilotos e comissários de bordo).

Cinco anos depois, a Hi Fly torna-se a maior empresa de aviação portuguesa privada e em 2014 recebe o título da maior empresa especialista em *worldwide wetlease*.

Aliado ao crescimento exponencial da empresa surgem também as questões relacionadas com a sustentabilidade, uma vez que o setor da aviação é cada vez mais desafiado a adotar uma abordagem holística quanto à sustentabilidade, sendo primordial integrar determinadas medidas nas estratégias de negócios e também na cultura organizacional. Nesse contexto, a Hi Fly lança em 2016 vários programas de sustentabilidade com a Mirpuri Foundation, na ambição de se tornar a primeira companhia a operar voos sem plásticos de uso único no mundo e em 2019 consegue alcançar esse feito extraordinário. Atualmente, opera em todo o mundo com uma extensa frota de vários modelos da gama Airbus, como o A320, A330 e o A340, chegando até 400 destinos.

5.1.2. A Sustentabilidade na Aviação

A aviação é uma das indústrias que, atualmente, enfrenta mais obstáculos no que concerne à sustentabilidade. Este poderoso catalisador para a conectividade global apresenta alguns desafios sobretudo a nível ambiental, exigindo uma reavaliação das práticas e procura constante por soluções inovadoras a fim de minimizar o impacto global desta indústria.

Face a estas crescentes preocupações, as empresas sentem a necessidade de adotar práticas sustentáveis a fim de melhorarem a sua pegada ambiental e adaptarem-se à nossa realidade mundial, mitigando o seu impacto e promovendo as mudanças climáticas

positivas. No seguimento desta urgência para acompanhar as tendências na sustentabilidade por parte da Hi Fly e de outras empresas, surge a Mirpuri Foundation, uma Organização sem Fins Lucrativos desenvolvida também pela Mirpuri Investments, ocupando o papel principal de parceira de sustentabilidade de todas as empresas da holding.

Os anos que se seguem foram anos de parceria entre a Hi Fly e a Mirpuri Foundation, com a implementação de várias iniciativas sustentáveis como os primeiros voos sem plástico de uso único do mundo (2018) ou até mesmo as campanhas de sucesso #ProtectWildlife (2021) e #SaveTheCoralReefs (2018). Em 2024, a Mirpuri Foundation continua a ser a principal parceira de sustentabilidade da Hi Fly e a colaborar em vários eventos e iniciativas.

5.2. A Mirpuri Foundation

A Mirpuri Foundation é uma fundação sem fins lucrativos criada em Portugal pelo empresário Paulo Mirpuri com o objetivo de contribuir para um mundo melhor para as gerações futuras. Porque acredita que liderar pelo exemplo é a melhor forma de transformar mentalidades, a fundação promove a colaboração entre autoridades, empresas, comunidades e indivíduos.

Criada em 2016, foi reconhecida oficialmente pelo Despacho n.º 1950/2018, de 15 de fevereiro de 2018, publicado na 2.ª Série do Diário da República, n.º 39, de 23 de fevereiro de 2018.

A Mirpuri Foundation atua em seis áreas distintas: conservação marinha, conservação da vida selvagem, artes performativas, responsabilidade social, investigação médica e investigação aeroespacial. O compromisso da fundação para com a sustentabilidade é transversal e reflete-se em todas as suas atividades, sendo sinónimo de tecnologia, investigação, formação e inovação. A estas características aliam-se os valores de integridade, perseverança e altruísmo para melhorar o planeta.

Ana Agostinho, atual *Advisor* da Mirpuri Foundation e antiga *Director Manager* explica como surgiu a ideia de criar uma organização sem fins lucrativos:

“A Mirpuri Foundation foi criada pelo Dr. Paulo Mirpuri e é uma fundação de família composta por seis áreas, todas diferentes umas das outras. Por ser uma fundação de família, esta vai buscar aos interesses da família, às mais valias, e à expertise, o conhecimento de onde é que pode ajudar, portanto, em que áreas é que a fundação pode fazer algo e ter algum impacto.” (Apêndice B)

5.2.1. A Marca Mirpuri Foundation

Na base de toda a estratégia de uma marca - com ou sem fins lucrativos - encontramos os pilares que todas as organizações têm de possuir: uma missão central, valores e visão. A fim de conseguir alcançar o seu propósito, quer este seja financeiro quer seja apenas fazer uma diferença tangível nas comunidades e em áreas específicas da sociedade, é primordial definir uma estratégia coesa, sobretudo quando a marca surge: “Quando a fundação está a começar tem de se criar uma estratégia, uma visão, uma credibilidade, uma marca que não existe. Portanto, tem de se começar do zero, de todos os sentidos.”, refere Ana Agostinho, que esteve presente desde a criação da Mirpuri Foundation.

Sob esta ótica, a Fundação pode ser descrita nos seguintes termos:

Missão - Criar um mundo melhor onde o ser humano pode viver e prosperar em harmonia com a natureza, agindo nas áreas da conservação marinha, conservação da vida selvagem, responsabilidade social, artes performativas, investigação aeroespacial e investigação médica, em colaboração com governos, empresas, comunidades e indivíduos para abordar uma série de projetos nas áreas acima mencionadas.

Visão - Com o objetivo de criar um mundo mais inclusivo e sustentável, a Mirpuri Foundation acredita que juntos podemos criar um mundo melhor (“*Together for a better world*”). A visão da Fundação representa um compromisso coletivo em unir esforços rumo a um futuro melhor, trabalhando em conjunto para superar os demais desafios globais existentes a fim de proporcionar uma realidade futura melhor para as gerações presentes e futuras.

Valores - Integridade, perseverança e altruísmo para melhorar o planeta são os valores que fundamentam todas as ações da Mirpuri Foundation e impulsionam todos os envolvidos a lutar pela diferença positiva que queremos ver no mundo.

5.2.1.1. Identidade Visual

Com um posicionamento bem definido, o logótipo da Mirpuri Foundation mantém-se o mesmo desde a sua origem e é representado pela simplicidade e sofisticação, visualmente representativo dos seus valores, missão e visão, bem como objetivos.

O logótipo é o elemento central da identidade visual de uma marca e incorpora as cores, fontes e estilo que a marca pretende atribuir a fim de transmitir uma mensagem. Desta forma, o logótipo principal da fundação possui somente o seu nome e o seu slogan: Mirpuri Foundation - *Together for a better world* (como visível abaixo na figura 12). As cores, branco e preto, transmitem uma imagem de clareza e assertividade, representando a institucionalidade da fundação.

Figura 12 - Logótipo principal da Mirpuri Foundation



Fonte: Website Mirpuri Foundation

As restantes representações do logótipo da Mirpuri Foundation, compostas pelo nome da marca e pela mensagem, apresentam mudanças somente no posicionamento do nome da marca, estrutura e nas cores (variação na cor branca existente) conforme a figura 13.

Figura 13 - Logótipo secundário da Mirpuri Foundation

MIRPURI FOUNDATION
FOR A BETTER WORLD

Fonte: Website Mirpuri Foundation

Já a última variação (figura 14), é composta somente pelas iniciais da Mirpuri Foundation - M e F, utilizada sobretudo para diferentes usos como efeitos de design ou estampagem, de modo a garantir elegibilidade em vários contextos.

Figura 14 - Logótipo fins comerciais ou de comunicação da Mirpuri Foundation

MF

Fonte: Website Mirpuri Foundation

Com um tom de voz sério e institucional, a fundação procura alertar e apelar à consciencialização e mudança de comportamento, recorrendo a um discurso mais formal e a imagem da sua marca acentua o seu objetivo.

5.2.2. Programas implementados

De entre os vários projetos implementados pela fundação, evidenciam-se as iniciativas de maior relevo sobretudo nas áreas da conservação marinha, conservação da vida selvagem e investigação aeroespacial.

- **Mirpuri Foundation Sailing Trophy**

Em maio de 2020, a Mirpuri Foundation anunciou que iria organizar a primeira edição do Mirpuri Foundation Sailing Trophy, uma regata sustentável com foco na conservação marinha. Paulo Mirpuri, Presidente da Mirpuri Foundation, constata que o Mirpuri Foundation Sailing Trophy foi criado para ser um dos principais eventos de vela do mundo e acredita que o desporto tem o poder de unir as pessoas e consciencializá-las sobre os desafios que o nosso planeta enfrenta e que a vela proporciona uma conexão direta com o oceano, do qual todos dependemos. E assim surge este evento, livre de plásticos de uso único, que já conta com 4 edições de sucesso.

- **Mirpuri Foundation Racing Team**

Tendo a promoção da conservação marinha como um dos princípios fundadores da Mirpuri Foundation, a criação de uma equipa de regata oceânica de alto nível foi vista como uma forma imaginativa e eficaz de ajudar a fundação a levar aos quatro cantos da Terra a sua mensagem central sobre os perigos reais que os nossos oceanos e respetiva vida marinha enfrentam atualmente.

Esta aposta foi também vista como uma forma de atrair publicidade internacional significativa para a campanha, de modo a manter a saúde dos nossos oceanos na linha da frente da consciência pública.

Tudo começou em 2017, quando a Mirpuri Foundation fez nascer a Escola de Vela Mirpuri Foundation, em Cascais, com o objetivo de inspirar os jovens locais a desenvolverem a sua paixão pelo mar e de protegê-lo para as gerações futuras. Mas foi o sucesso extraordinário das duas primeiras campanhas internacionais de sustentabilidade oceânica, a "*Save the Ocean*" e a "*Turn the Tide on Plastic*", que realmente lançou as sementes que vieram a dar origem à equipa de vela da Mirpuri Foundation.

A Mirpuri Foundation juntou-se à Volvo Ocean Race em 2017-18, como principal parceiro de sustentabilidade da regata, bem como patrocinador fundador da equipa "*Turn the Tide on Plastic*". Este revelou-se um projeto de grande sucesso. A campanha incidia na promoção dos valores da sustentabilidade dentro e fora de água. E, em particular, no seríssimo problema das enormes quantidades de plástico que, todos os dias, vão parar aos oceanos.

A equipa transmitiu a mensagem "*Clean Seas*" pelo mundo, procurando despertar consciências para a enormíssima poluição dos mares por plástico descartável. A mensagem era simples e clara e embelezava o casco e as velas da embarcação da Mirpuri Foundation. A volta ao mundo já era uma das competições mais desafiantes do mundo, mas o compromisso adicional de velejar na regata mais sustentável de sempre, de reduzir drasticamente o uso de plástico e de, ao fazê-lo, mudar as mentalidades em todo o mundo, revelou-se algo incrivelmente gratificante para a equipa e para toda a fundação. Esta conquista mostrou uma visão que englobava todo o problema do plástico, desde a garrafa descartável na mão de um espetador até ao minúsculo microplástico que ameaçava a vida selvagem no mar.

Ao longo do percurso, a Fundação procurou combater a utilização do plástico nas 12 escalas da regata, concebeu programas educativos e levou a cabo iniciativas de investigação científica inovadoras em algumas das águas mais remotas do mundo. Trabalhando em parceria com as Nações Unidas, o objetivo da fundação passava por ampliar a campanha "*Clean Seas*", com vista a inverter a maré tóxica da poluição marinha por plástico.

E a Mirpuri Foundation viu os seus esforços serem compensados. A pegada plástica da regata foi estimada em 21,3 toneladas, sendo que dessas 17,7 toneladas foram recuperadas. A implementação de pontos de recarga de água significou que cerca de 388.000 garrafas de plástico de utilização única não foram usadas e que cerca de 22.000 pessoas assinaram o compromisso das Nações Unidas denominado *Clean Seas*.

Foi no contexto desta campanha de sucesso que a ideia de criar uma equipa de competição da Mirpuri Foundation finalmente tomou forma. Desde que nasceu, a Mirpuri Foundation

Racing Team tem como objetivo levar a bandeira portuguesa e a mensagem de conservação marinha a todo o mundo e, claro está, até ao pódio.

- **The Good Bottle**

O novo material, apresentado pela primeira vez em forma de garrafa de água mineral em julho de 2021, em parceria com a Fibrenamics – Universidade do Minho e a Sociedade da Água Monchique, parceiro industrial, prometeu abrir caminho para uma profunda transformação no mundo da indústria.

“The Good Bottle” é um produto composto por uma base polimétrica compostável em ambiente doméstico e a sua composição contém algas. À medida que a garrafa se decompõe e se degrada, as algas servem de alimento para as espécies marinhas.

A garrafa apresenta uma taxa de biodegradabilidade de 74% após 45 dias, em condições de compostagem controladas e de acordo com a norma ISO 14855-1:2012 - que avalia a mesma situação em condições de compostagem aeróbia controlada ($58\pm 2^{\circ}\text{C}$), e uma taxa de 90% até 12 meses, dependendo das condições a que está exposta, de acordo com a norma ISO 13432. A tampa é também produzida a partir da mesma composição, baseando-se, portanto, nas mesmas características biodegradáveis.

A "The Good Bottle" apresenta muitas vantagens para o futuro da conservação marinha. Entre elas, salientamos que o projeto incluiu um estudo para avaliar o grau de toxicidade do material em ambiente marinho, através do peixe-zebra, que gerou excelentes resultados comparativamente com os registados com polímeros convencionais. Por outro lado, e uma vez que a composição da garrafa é à base de algas, estas podem servir de alimento para as espécies marinhas durante o seu processo de desintegração. A composição base do material e o contacto permanente com a água desencadeiam a hidrólise num curto espaço de tempo. O material também é biodegradável quando em contacto com resíduos orgânicos.

- **Campanha “Save the Coral Reefs”**

A campanha “Save the Coral Reefs” apresentada pela Mirpuri Foundation em 2018, a par do Ano Internacional dos Recifes de Coral, continuou em 2024 com o propósito de incentivar a proteção e de pôr fim à destruição dos recifes de coral.

Com 50% dos corais já extintos, a Mirpuri Foundation quer agir no presente e acredita que a mudança começa com a consciencialização. Há alguns anos atrás, a Fundação compartilhou várias dicas práticas através das suas plataformas de comunicação sobre o que cada um de nós, individualmente, pode fazer para combater o problema e, em 2023, decidiu modificar o design conforme as seguintes imagens.

Figura 15 - Versão 1 e versão 2 “Tips to live with less plastic”



Fonte: Website Mirpuri Foundation

Além disso, a Mirpuri Foundation usou o maior avião do mundo para transmitir a sua mensagem de sustentabilidade à volta do globo. Ciente de que os grandes problemas precisam de grandes soluções, a fundação iniciou a sua campanha em parceria com a companhia aérea Hi Fly para pintar o maior avião do mundo. De um lado da fuselagem, o Airbus A380 exibia imagens de um oceano contaminado: escuro, poluído e um alerta de que se nada for feito, até 2050 todos os recifes de corais no fundo dos oceanos serão

extintos. A esperança, no entanto, é exibida no outro lado do avião. Uma mensagem a dizer: “Não é tarde!”, complementada por imagens de um oceano em todo o seu esplendor: azul, limpo e cheio de vida. Esta foi uma forte mensagem de sustentabilidade que a Mirpuri Foundation levou até 53 aeroportos diferentes, 33 países e 4 continentes enquanto o A380 esteve ao serviço da Hi Fly.

Figura 16 – Campanha “*Save The Coral Reefs*”



Fonte: Website Hi Fly

- **Campanha Protect Wildlife**

A Mirpuri Foundation apoiou a campanha Ambiental da Hi Fly, como principal parceira de sustentabilidade da companhia aérea e como parte do Programa de Conservação da Vida Selvagem da Fundação, determinada a proteger e preservar a Natureza.

A Hi Fly anunciou em janeiro de 2021, uma nova iniciativa ambiental: uma campanha concebida especificamente para combater o tráfico da vida selvagem.

Esta iniciativa mostrou ser uma nova contribuição da Hi Fly para a United for Wildlife Transport Taskforce, que desenvolve soluções para o tráfico de vida selvagem, como o aumento de sensibilização para o problema, a sua denúncia e fiscalização.

A campanha consistiu numa série de imagens de animais populares que sofrem nas mãos de traficantes de vida selvagem, tendo sido pensada com o objetivo de realçar a beleza destes animais e de lembrar as pessoas acerca da sua importância atualmente e no futuro.

Envolvendo membros da tripulação da Hi Fly a pousar em variadas fotografias – um lançamento a cada semana durante seis semanas – a campanha *#ProtectWildlife* foi divulgada mundialmente através dos canais externos e internos da Hi Fly.

Os colaboradores da Hi Fly e o público em geral foram encorajados a partilhar e a fazer “like” nas imagens publicadas nas redes sociais de forma a difundir a mensagem de esperança da Hi Fly a uma maior audiência ao usar os hashtags *#FlyingTheChange* *#ProtectWildlife*.

A campanha *#ProtectWildlife* fez parte do movimento “*Flying the Change*”, criado pela Hi Fly com o intuito de sensibilizar para as ameaças ambientais. Em 2018, este movimento difundiu a hashtag *#TurnTheTideOnPlastic* e focou-se na necessidade de conservar os oceanos, alertando para o problema de uma forma criativa e divertida. Vários membros da tripulação da Hi Fly foram fotografados a fazer diversos desportos aquáticos como forma de chamar a atenção para os malefícios que os plásticos não reutilizáveis estão a causar no nosso planeta.

- ***Plastic Free Flights***

Num momento decisivo para a saúde do nosso planeta, e numa ação inédita no mundo da aviação, em 2018, a Mirpuri Foundation aliou-se à Hi Fly, da qual é principal parceiro de sustentabilidade, e, juntas, fizeram descolar o primeiro voo de passageiros do mundo sem um único item de plástico descartável a bordo. Em 2019, a experiência repetiu-se, levando a Hi Fly a tornar-se a primeira companhia aérea do mundo a não utilizar plástico de uso único em todos os voos por si operados desde 2020.

A empresa operou o primeiro voo experimental “sem plástico” do mundo quando levou os seus passageiros numa viagem entre as comemorações festivas do Natal e do Ano Novo, de Lisboa para Natal, Brasil, num Airbus A340 em dezembro de 2018. Esta experiência foi rapidamente seguida por mais três voos de teste sem plástico, em adição a uma série de 12 viagens de plástico reduzido.

Esses voos de teste ajudaram a concluir que num voo comercial de longa distância podemos, em média, evitar 350 kg de plástico descartável, incluindo: 1.000 copos, 500 chávenas, 700 kits de talheres, várias dezenas de colheres para café, 24 kits saleiro e pimenteiro, 500 sacos de enjoo de plástico, 600 embalagens para mantas e almofadas e 300 para headsets, 1.164 pratos, 315 embalagens de manteiga, 800 unidades de natas para café, 200 garrafas de água, 100 garrafas de refrigerantes, 49 gavetas, 12 jarros de bebidas, 250 flutes de champanhe, 24 kits escova de dentes e escova, 50 luvas de recolha.

Entre as muitas inovações apresentadas por especialistas ambientais aos passageiros encontram-se: talheres de bambu, uma enorme variedade de embalagens de papel e recipientes que, uma vez utilizados, são compostáveis com os resíduos alimentares. Ao ampliar esta iniciativa para todas as operações globais da Hi Fly, constata-se que a diferença tornar-se-ia significativa.

5.3. Contexto do Estágio Curricular

No decorrer do estágio curricular de seis meses na Hi Fly, com início a 20 de setembro de 2022 e com término a 19 de março de 2023 das 9 horas até às 17 horas e 30 minutos, foi-me possível desenvolver e trabalhar em variadas funções e tarefas no departamento de comunicação da companhia aérea com o cargo de “*corporate communications assistant*”, sendo que os projetos de maior relevância foram desenvolvidos no âmbito da Mirpuri Foundation.

Para me integrar e melhor compreender o funcionamento do departamento de comunicação de uma das maiores empresas privadas de aviação de Portugal, nas primeiras semanas de estágio comecei pela leitura de documentos, análise das redes

sociais e dos websites, bem como o estudo dos relatórios de atividades de anos anteriores para entender quais os projetos que tinham sido implementados anteriormente e quais os que estavam atualmente ativos. O Departamento de Comunicação trabalha em prol do grupo de aviação e da Fundação e é liderado pela Sílvia Mirpuri (Orientadora do Estágio), *Chief Corporate Affairs Officer*.

Durante estes seis meses de estágio estive maioritariamente no escritório, realizando teletrabalho uma vez por semana, uma vez que esta é a prática atual da empresa, permitindo-me recorrer à observação participante quando estava na organização.

5.3.1. Atividades desenvolvidas

As minhas principais funções passaram pela gestão de redes sociais, tradução do Relatório de Atividades de 2022 da fundação, pela organização, logística e gestão da participação da Mirpuri Foundation Racing Team na The Ocean Race 2023 e pela comunicação digital em geral.

- **Gestão de Redes Sociais**

Uma das principais atividades desenvolvidas no decorrer destes 6 meses de estágio foi a gestão das redes sociais de várias contas da empresa, sendo este um trabalho progressivo. Numa fase inicial do estágio, estudei os diversos canais nas redes sociais e, através do website, do *clipping* e do relatório de atividades de 2021 já elaborados, estive em constante pesquisa.

No seguimento desta exploração minuciosa nas primeiras semanas de trabalho, percebi como era pensado e elaborado o conteúdo para as diversas redes sociais, desde a imagem, à escrita e até ao tom de voz institucional, que é utilizado pela organização. Assim, procedi à criação de planos e calendários para as redes sociais - Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter - tendo em conta as efemérides importantes no âmbito das áreas de atuação da Mirpuri Foundation e os eventos planeados.

Para a gestão das redes sociais a plataforma utilizada pela empresa é o Office 365, com maior recurso ao Microsoft Word para a elaboração dos planos. No decorrer deste estágio curricular, procurei dinamizar esta gestão e implementar plataformas auxiliares na gestão da comunicação digital e gestão da equipa de comunicação também, como é o caso da aplicação ASANA, a fim de agilizar a dinâmica profissional na empresa.

No âmbito da comunicação aprofundei a minha capacidade de *copywriting* quer para as redes sociais (*posts, reels e stories*), quer para a elaboração de notícias, *press releases* e outros documentos necessários, como é o caso do relatório de atividades, permitindo-me assim criar mensagens que transmitiam eficazmente a missão, objetivos e valores da fundação ou empresa em questão.

Conjuntamente com a publicação nas redes sociais (ver apêndice D) surgiu também a gestão das comunidades nas mesmas. Após cada publicação, é primordial interagir com os seguidores, partilhar os instagram/facebook stories e responder a questões colocadas.

Com a execução destas tarefas, aprendi a cultivar relacionamentos positivos com os públicos da cadeia empresarial, a trabalhar com outros profissionais, a elaborar um planeamento estratégico da comunicação digital da marca, fazer pesquisas de mercado e analisar também as métricas de desempenho. No que concerne as métricas das plataformas de redes sociais, consegui perceber que as publicações que tinham maior interação (*engagement*) eram as de atividades/projetos realizados sobretudo no âmbito da conservação marinha e conservação da vida selvagem, bem como as parcerias com a Hi Fly.

Um dos principais desafios nesta gestão de comunicação digital foi perceber que as práticas de comunicação numa organização sem fins lucrativos são diferentes e devem cumprir requisitos específicos como por exemplo uma escrita institucional. Aprendi a comunicar as causas e valores de uma marca sem fins lucrativos, apelando ao apoio das causas defendidas e doações.

- **Relatório de Atividades**

Durante os seis meses, fiquei também responsável pela edição e tradução do relatório de atividades anual de 2023 para fins estatais. Esta peça de comunicação fundamental para as organizações sem fins lucrativos, tem como objetivo comunicar e descrever os projetos e as realizações, bem como o impacto da Mirpuri Foundation no decorrer do ano.

A elaboração do relatório de atividades é feita através das seguintes fases - recolha de dados e informações, organização dos dados, redação das notícias, estruturação e, por fim, a tradução do documento para português, uma vez que toda a comunicação é feita em inglês.

- **Gestão da Equipa e Comunicação da Mirpuri Foundation Racing Team na The Ocean Race 2023**

Em dezembro de 2022, a Mirpuri Foundation Racing Team anunciou que iria participar novamente na The Ocean Race em três *Legs*, uma competição mundial de vela à volta do mundo, com foco na sustentabilidade e conservação marinha. Com início a janeiro de 2023 e término a julho de 2023, a Mirpuri Foundation Racing Team participou na Leg 1 The Ocean Race VO65 Sprint Cup com uma equipa totalmente portuguesa, sendo que nas restantes duas *legs* - *Leg 6* e *Leg 7* - colaborou com a empresa Trifork, fornecedora global de TI da próxima geração.

Esta primeira etapa, de Alicante, Espanha, à cidade do Mindelo, Cabo Verde, foi uma aventura intensa. As preparações para competir em regatas oceânicas são exigentes e demoradas e, é primordial haver uma boa gestão da equipa para garantir o sucesso da regata. Nesse seguimento, enquanto assistente de comunicação, estive presente como membro da *team management* da Mirpuri Foundation Racing Team, apoiando na gestão da equipa, preparação da roupa e contabilização do inventário, marcação de alojamentos para os participantes e, por fim, mas não menos importante, na gestão das redes sociais conjuntamente com uma equipa de videógrafos.

Para auxiliar a tempo inteiro os velejadores sobretudo na fase preparatória, a equipa de comunicação e gestão, deslocou-se durante uma semana para Alicante, com os dez velejadores para estes se prepararem com tempo fisicamente e psicologicamente para os

primeiros 6 dias em alto mar. Esta semana intensa de trabalho em Espanha proporcionou-me uma experiência incrível e única, junto dos velejadores de renome e experientes, dando-me a possibilidade de vivenciar outras realidades e perceber a logística por detrás dos grandes eventos.

- **Clipping**

Uma das práticas fundamentais nas organizações a fim de monitorizar e analisar a cobertura dos media de uma empresa é o *clipping*. Por meio da recolha das menções e identificações da Mirpuri Foundation/Mirpuri Foundation Racing Team/Mirpuri Foundation Sailing Trophy nos meios digitais e tradicionais - websites, redes sociais, revistas, entre outros meios - percebi que a recolha destes artigos, reportagens ou *posts*, é fulcral para as empresas perceberem tendências atuais, pontos fortes e fracos ou até mesmo áreas de oportunidade.

É de salientar também que o *clipping* foi e é essencial para avaliar qual o impacto que as nossas iniciativas ou campanhas tiveram, permitindo compreender mais profundamente a perceção pública da Mirpuri Foundation.

- **Logística: Inventário**

A agregar a todas as responsabilidades supramencionadas, incluiu-se também a gestão do inventário da fundação. A fim de garantir que todos os materiais e recursos eram contabilizados e organizados, e estavam disponíveis quando necessário, fiquei encarregue de supervisionar de forma organizada e eficiente o inventário da organização, desde roupas, materiais de escritório, ou até mesmo equipamento utilizado para eventos.

Com esta tarefa, tornei-me numa profissional mais organizada, responsável e coordenada, planeando e gerindo os recursos da melhor forma possível visando o sucesso dos eventos da fundação assim como o sucesso das operações diárias.

Capítulo 6: Estudo de Caso da Mirpuri Foundation

O último capítulo desta investigação tem por objetivo apresentar e analisar os resultados obtidos pelas componentes qualitativa e quantitativa e, com base nestes métodos, a discussão final refletir-se-á sobre cada um dos objetivos específicos propostos com este estudo. Posteriormente através desta discussão dos resultados, responder-se-á à questão de investigação “Como é percecionado o *brand equity* pelos *stakeholders* da Mirpuri Foundation?”.

6.1. Análise dos Dados Exploratórios

A metodologia qualitativa possibilitou uma visão abrangente quer sobre as atividades e iniciativas praticadas pela Mirpuri Foundation, quer sobre como a mesma comunica com os seus *stakeholders*, identificando-os primeiramente. A entrevista (apêndice A) elaborada forneceu informações de extrema relevância sobre a estratégia da Mirpuri Foundation e como a mesma opera, bem como sobre os seus grupos de interesse.

Juntamente com a revisão da literatura elaborada na primeira parte, estas conclusões auxiliaram também na elaboração do questionário.

6.1.1. Análise Documental

a) Revisão de Literatura

Por meio do levantamento teórico realizado nos capítulos da revisão da literatura, tornou-se possível perceber o contexto atual das organizações sem fins lucrativos no Terceiro Setor, bem como as mesmas se têm adaptado à transformação digital e, conseqüentemente, têm de alterar os seus meios de se comunicarem com o público-alvo a fim de alcançarem os seus objetivos. Num segundo capítulo foi primordial perceber como surgiu o conceito de marca e, conseqüentemente, o *brand equity*. Foram abordados quer os modelos de *brand equity* com foco nas marcas com fins lucrativos e, posteriormente, os modelos criados especificamente para as marcas do terceiro setor, que

pretendem implementar um modelo de valor de marca que não tenha como foco principal os lucros. No último capítulo da parte teórica foi essencial perceber a Teoria dos *Stakeholders* e o seu surgimento, bem como a adaptação à realidade atual das marcas, assim como foi essencial adaptar este conceito ao terceiro setor para melhor compreender como se comportam os *stakeholders* com as marcas sem fins lucrativos e como os podemos categorizar.

Esta revisão da literatura auxiliou também a criação da entrevista elaborada a fim de melhor compreender o desenvolvimento da marca Mirpuri Foundation e apurar quais os seus *stakeholders*, bem como as suas estratégias, se existentes.

b) Documentos Organizacionais

Para melhor compreender a realidade atual e passada da marca em estudo, foram analisados vários documentos institucionais.

O acesso ao website da Mirpuri Foundation foi primordial para melhor compreender as áreas de atuação da Fundação bem como os seus projetos desenvolvidos através das notícias publicadas na plataforma. Para complementar a informação advinda do website, foram também consultados os Relatórios de Atividades da Mirpuri Foundation desde 2018. Este documento, elaborado todos os anos com o intuito de demonstrar as atividades da Fundação para posteriormente ser entregue ao Estado Português, detalha projetos e iniciativas implementadas pela Marca ou até mesmo colaborações e permitiu compreender o funcionamento da Fundação.

O último documento analisado para esta investigação foi a política de sustentabilidade da Hi Fly, que é auxiliada pela Mirpuri Foundation, uma vez que esta é a sua parceira de sustentabilidade.

Embora a grande maioria da análise documental ter sido efetuada com o intuito de desenvolver o capítulo anterior onde foi apresentada a marca Mirpuri Foundation, esta possibilitou outras conclusões úteis para o estudo, como o facto de não haver segmentação da comunicação para cada grupo de *stakeholders* sobretudo no website.

6.1.2. Observação Participante

Jorgensen (1989) constata que a observação participante é uma metodologia adequada a investigações no âmbito da descoberta de realidade teóricas e práticas através da realidade de um determinado contexto e, por esse mesmo motivo, pode ser uma técnica utilizada em investigações como o estudo de caso.

Esta técnica de análise qualitativa foi implementada no decorrer dos seis meses de estágio realizados na sede da Hi Fly em Lisboa, e encontra-se discriminada no capítulo IV, intitulado de “Enquadramento da Organização objeto de estudo: Mirpuri Foundation”. Com este estágio curricular, foi-me dada a oportunidade de estar em contacto não só com a equipa de comunicação, mas também com outros *stakeholders* como doadores, meios de comunicação, funcionários de outras áreas da empresa, bem como beneficiários, permitindo-me reter conhecimentos que, de outra forma, não seria possível ou, pelo menos não se obteriam dados tão realísticos. Ao acompanhar o dia a dia na Fundação com as várias práticas que foram implementadas ao longo deste período, consegui perceber as rotinas diárias e reter informação necessária.

Com cada iniciativa realizada, estive em contacto com inúmeros *stakeholders* de todas as categorias de *stakeholders* descritas por Ana Agostinho.

6.1.3. Entrevistas Exploratórias

Após a recolha de informação através dos métodos mencionados acima – análise documental e observação participante – foi realizada uma entrevista exploratória à atual *Sustainability Advisor* (anterior *Head of Public Relations e General Manager*), Ana Agostinho.

Dividida em 5 secções, a entrevista teve como propósito recolher o máximo de informações sobre a criação da marca, os seus *stakeholders*, a comunicação com os mesmos e o *brand equity* da Fundação, bem como desafios e oportunidades que a marca enfrenta na atualidade.

A Fundação sem fins lucrativos foi alavancada por Paulo Mirpuri com enfoque para várias áreas de atuação que refletem os interesses e a *expertise* da família Mirpuri, com o intuito de atuar positivamente nas esferas em que está envolvida. Ana Agostinho refere que assumiu a posição de *Advisor* somente depois de ter passado por vários cargos dentro da própria Fundação e da Hi Fly, empresa associada ao grupo. Em 2016, ano de criação da Fundação, o foco esteve na definição de uma estratégia sólida, bem como na definição de uma visão e missão, para se criar uma marca com credibilidade:

“As coisas mudaram desde o início até agora. Porque obviamente quando a Fundação está a começar tem de se criar uma estratégia, uma visão, uma credibilidade, uma marca que não tem nada. É um bocadinho começar a fundação do zero, em todos os sentidos.” (Apêndice B)

Segundo Ana, as premissas fundamentais que garantem a coerência das iniciativas da Fundação são os valores praticados que guiam as atividades, como a esperança, a integridade, a colaboração, a persistência, a inovação e a coragem e, o lema “*Together for a Better World*”, mensagens essas que se refletem tanto nas ações quanto na comunicação com os diferentes *stakeholders*. Quando questionada sobre a Fundação, Ana ressalva que as organizações sem fins lucrativos operam de uma forma diferente na Europa, contrariamente aos Estados Unidos. Por norma, são Fundações de família e, como é o caso da Mirpuri Foundation, não dependem de doações:

“(…) a Fundação tem uma missão própria, com um objetivo próprio, com valores próprios e age de acordo com a sua missão, de acordo com a sua visão em cada uma das áreas, não necessariamente apoiada em donativos dos *stakeholders*. Ou seja, quando recebemos algum donativo, estes não entram para que a Fundação faça um projeto específico, muito pelo contrário, muitas vezes é a Fundação que patrocina projetos como a UN Ocean Conference ou como a Good Bottle.” (Apêndice B)

Ana Agostinho destaca vários grupos de *stakeholders* como doadores, parceiros/patrocinadores, beneficiários diretos, o público em geral/comunidade, os meios de comunicação, os funcionários das empresas do Grupo mas, ainda assim e apesar das várias categorias e as suas especificações, revela que a comunicação é consistente e unificada: “(…) não há aqui nenhuma segmentação em termos de conteúdo consoante os *stakeholders*, praticamos o contrário: estamos a agir para a comunidade, que é o público-alvo, consciencializar e levar à ação, levar à ação não só da comunidade, como de pessoas, indivíduos, mas também de organizações ou até de governos” (Apêndice B). Porém,

segundo a mesma, certos projetos mais conhecidos da Fundação podem ter maior visibilidade pública, como é o caso do Mirpuri Foundation Sailing Trophy, enquanto outros, como as iniciativas desenvolvidas no âmbito da investigação médica, específicas para determinado nicho, podem ter uma projeção mais discreta, não sendo comunicados para o exterior da mesma forma.

Numa altura em que se fala recorrentemente de *greenwashing*, a *Advisor* evidencia um dos maiores desafios que a Fundação enfrenta – manter a transparência e a credibilidade, sobretudo no que concerne a sustentabilidade. É mandatório que a Fundação garanta que todas as suas ações são eficazes e, de alguma forma, sustentáveis, até porque, por vezes, os erros dos parceiros nas ações realizadas podem se refletir, negativamente, na imagem que a Fundação transmite. Não é só sobre comunicar transparentemente, mas sim, sobretudo sobre escolher os parceiros certos.

Além dos desafios que a digitalização pode ocasionar, esta surge também como uma oportunidade estratégica. Para Ana, o universo digital proporcionou uma nova dinâmica do envolvimento das pessoas com as causas sociais, possibilitando uma maior exposição e, conseqüentemente, um maior impacto das campanhas. A *Internet*, especificamente as redes sociais, surgiram como uma oportunidade para mobilizar ainda mais as audiências e promover mudanças comportamentais. No entanto, o esforço da Fundação para acompanhar esta nova era digital ainda é embrionário:

“Eu acho que o que está feito tem vindo a crescer, tem sido um crescimento regrado, pouco a pouco, com os pés no chão embora se tenha feito muitas campanhas e se tenha crescido à “força” com algumas delas. Seria importante investir em muitas parcerias, muitas coisas relevantes e muitas ativações também. Acho que podemos vir a melhorar com esta presença mais digital, com esta presença de marca de exposição a nível internacional, de comunicação, de imprensa, acho que essa parte pode sempre melhorar (...)” (Apêndice B)

Um dos pontos mais importantes retido da entrevista foi, efetivamente, a necessidade de se criar e implementar uma avaliação mais sistemática do *brand equity* da Fundação. Até então, as métricas utilizadas para medir o impacto têm sido única e exclusivamente métricas de redes sociais como o *engagement*. Esta falta de um sistema formalizado é mencionada, bem como a implementação de alguns *KPI* mais eficazes para medir o

impacto das campanhas e ações. Ana Agostinho reforça ainda que estas estratégias poderiam facilitar o esclarecimento quanto ao retorno sobre os investimentos.

6.2. Análise dos Dados primários: Inquérito por questionário

Para filtrar as respostas no presente questionário, foi essencial colocar uma primeira questão a todos os inquiridos a fim de perceber quem conhecia e quem não conhecia a Mirpuri Foundation. Uma vez que, de 170 participantes, somente 129 constataram que conheciam a Mirpuri Foundation, esta será a amostra válida para a pesquisa e análise de dados, excluindo assim os restantes 41 participantes.

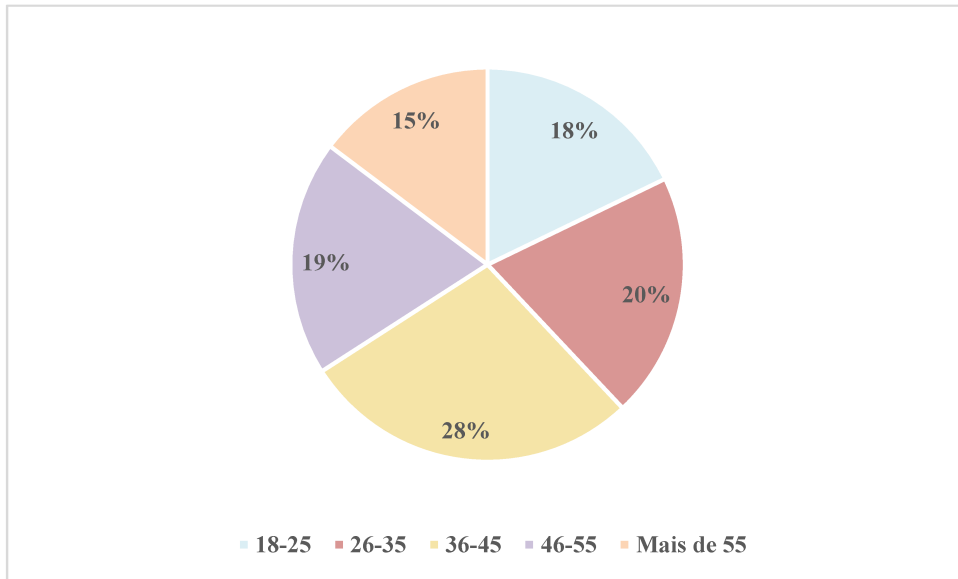
Numa primeira secção será caracterizada a amostra no que concerne os seus dados demográficos, seguindo-se a identificação dos grupos de *stakeholders* da Mirpuri Foundation (secção 3) e a comunicação digital. Posteriormente, nas seguintes secções (4 a 6), irão ser analisadas as várias dimensões do valor da marca Mirpuri Foundation.

6.2.1. Caracterização da amostra e Mirpuri Foundation (Secção 1)

Para melhor compreender a caracterização da amostra em estudo, procedeu-se ao estudo da idade (figura 17), do género (figura 18) e das habilitações literárias (figura 19).

Posteriormente analisaram-se as áreas de intervenção da Mirpuri Foundation.

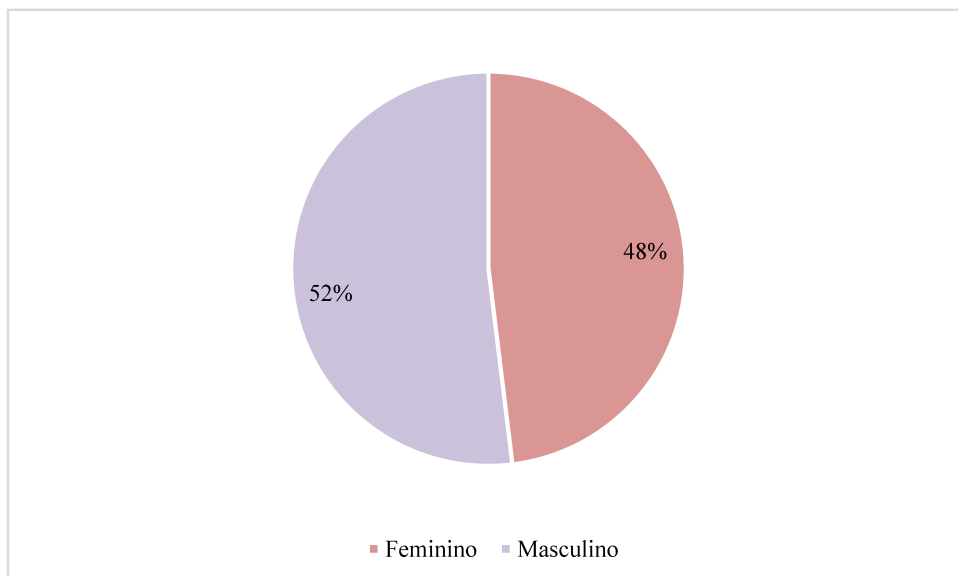
Figura 17 - Variável Idade



Fonte: Elaboração Própria

No que respeita a faixa etária dos inquiridos (figura 17), 18% situa-se entre os 18 e os 25 anos e, 20% dos inquiridos selecionaram a faixa etária dos 26-35 anos. Segue-se a faixa etária dos 36 e os 45 anos com 28%, representando o maior valor da amostra. A faixa etária compreendida no intervalo de 46 a 55 corresponde a 19% dos inquiridos e, por fim, com 15%, encontram-se os indivíduos com mais de 55 anos.

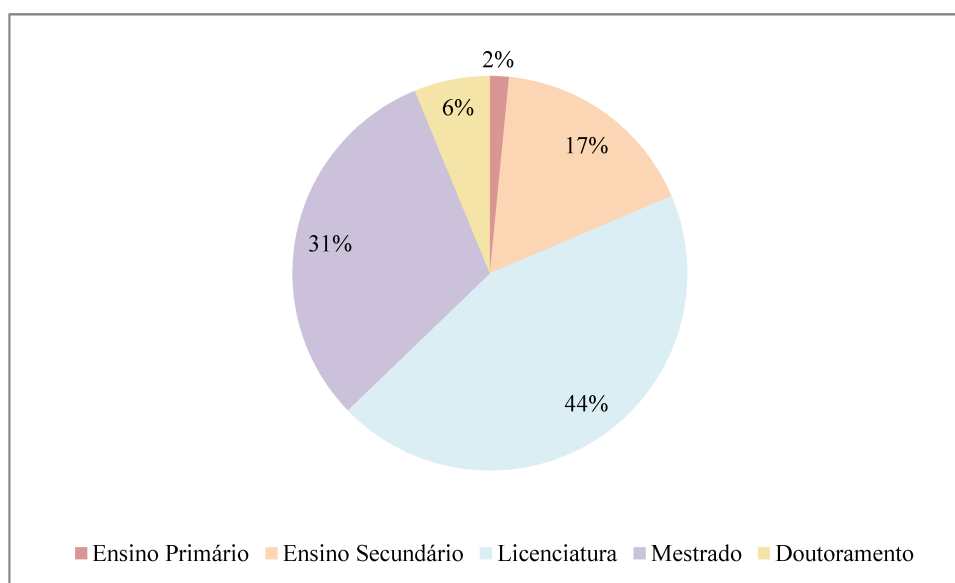
Figura 18 - Variável Género



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao género dos inquiridos (figura 18), apesar de a amostra estar bem distribuída, os *stakeholders* aqui representados são na sua maioria do sexo masculino, correspondendo a 52% da amostra. A restante percentagem corresponde a 48% do sexo feminino.

Figura 19 - Variável Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne as habilitações literárias dos respondentes (figura 19), a maioria possui apenas uma licenciatura representando 44% da amostra, seguindo-se do mestrado com 31% e o ensino secundário com 17%. As duas minorias são representadas pelos extremos, com os *stakeholders* que apenas possuem o ensino primário com 2% e, os que completaram o doutoramento com 6%.

Tabela 8 - Áreas de intervenção da Mirpuri Foundation

Área	N
Conservação Marinha	115
Conservação da Vida Selvagem	92
Responsabilidade Social	83
Artes Performativas	64

Pesquisa Aeroespacial	64
Pesquisa Médica	51

Fonte: Elaboração Própria

Quanto às áreas de intervenção da Mirpuri Foundation (tabela 8) que são do conhecimento dos inquiridos, destacando que os mesmos poderiam responder mais do que uma opção, é notório que a conservação marinha é a área com mais relevo com 115 respostas, seguindo-se da conservação da vida selvagem com 92 respostas. A Responsabilidade social surge com 83 respostas, as artes performativas e a pesquisa aeroespacial apresentam ambas o valor de 64 respostas e, por último, temos a pesquisa médica com cerca de 51 respostas.

6.2.2. Identificação dos *Stakeholders* da Mirpuri Foundation (Secção 2)

Tabela 9 - Categorias de *Stakeholders* da Mirpuri Foundation

Categoria de Stakeholders	N	%
Público Geral/Comunidade	59	46%
Meios de Comunicação Social	2	2%
Funcionário do Grupo Mirpuri	58	45%
Doador	6	5%
Beneficiário	1	1%
Parceiro/Patrocinador	3	2%
Total	129	100%

Fonte: Elaboração Própria

Numa segunda secção do questionário em análise, foi primordial perceber em que categoria de *stakeholders* o inquirido se integrava. O grupo com maior relevo foi o Público Geral com 59 inquiridos a representá-lo, seguindo-se os Funcionários do Grupo Mirpuri com 58 inquiridos. As restantes categorias apresentaram uma amostra menor, sendo que 6 respondentes eram doadores, 2 pertenciam aos meios de comunicação, 3 eram parceiros e, somente 1 beneficiário.

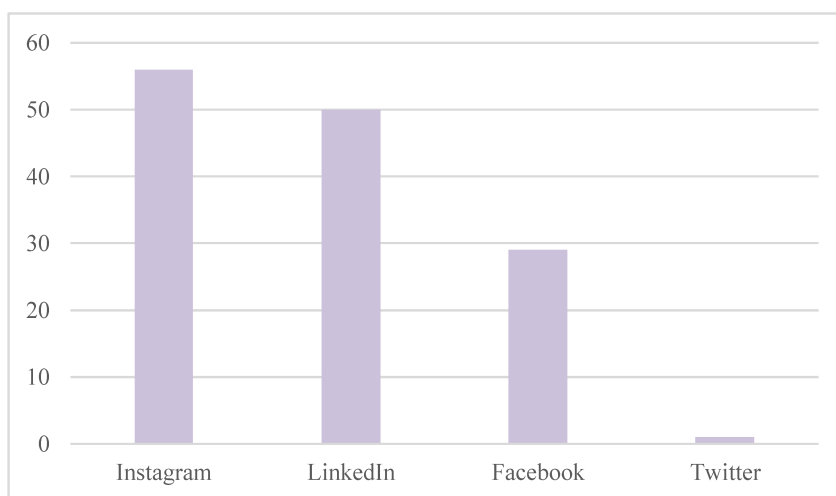
Tabela 10 - Comunicação Digital da Mirpuri Foundation – Redes Sociais

Segue a Mirpuri Foundation nas Redes Sociais?	%
Sim	64,3%
Não	35,7%

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne a comunicação digital da Mirpuri Foundation nas redes sociais (tabela 10), questionou-se os inquiridos relativamente à sua contribuição como seguidores das redes sociais da Mirpuri Foundation, pelo que, aproximadamente, 64% afirmou que segue e 36% não segue a marca neste meio.

Figura 20 - Distribuição dos seguidores da Mirpuri Foundation por rede social



Fonte: Elaboração Própria

Dos 64% de inquiridos que afirmou seguir a marca nas redes sociais, percebe-se que estes têm preferência pela rede social Instagram (com 56 votos), seguindo-se o LinkedIn (com 50 votos) e posteriormente o Facebook (com 29 votos). A rede social Twitter surge por último com somente 1 inquirido a seleccionar esta opção.

6.2.3. Brand Equity e variáveis (Secção 3)

Na seguinte secção, serão analisadas todas as dimensões do valor da marca propostas e, nomeadamente, as afirmações correspondes a cada uma.

Tabela 11 - Dimensão notoriedade da marca Mirpuri Foundation

Item	Percentagem (%)					Média (M)	Desvio Padrão (DP)
	1	2	3	4	5		
I1: A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos.	0	4,7	18,6	45	31,8	4,04	0,833
I2: Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos.	0	3,1	23,3	43,4	30,2	4,01	0,815
I3: Consigo descrever facilmente a Mirpuri Foundation.	0,8	9,3	27,1	41,9	20,9	3,73	0,925
I4: Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation.	0	7,8	14,7	45,7	31,8	4,02	0,884
I5: Estou familiarizado com os objetivos e com as iniciativas da Mirpuri Foundation.	0,8	7	31,8	43,4	17,1	3,69	0,864
I6: Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma (presença) marca forte e distintiva.	1,6	17,8	36,4	31	13,2	3,36	0,976
I7: As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline.	3,1	25,6	52,7	15,5	3,1	2,9	0,809
I8: As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online.	1,6	10,9	30,2	39,5	17,8	3,61	0,955

Fonte: Elaboração Própria

A dimensão da notoriedade (tabela 11), com 8 afirmações, apresentou de um modo geral respostas positivas (tabela 11), destacando-se a primeira afirmação ($M_{I1}=4,04$), seguindo-se a quarta afirmação ($M_{I4}=4,02$) e, por fim, a segunda ($M_{I2}=4,01$).

Quando confrontados com a afirmação “A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos”, verificou-se que a maioria – 76,8% dos inquiridos – mostrou um elevado grau de concordância (58 concordou e 41 concordou totalmente). 18,6 % (24 indivíduos) não concorda nem discorda com a afirmação e, a minoria, correspondente a 4,7 % (6 inquiridos), discorda da afirmação.

No que diz respeito à afirmação “Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos”, a maioria dos *stakeholders* inquiridos (73,6% - 95) afirmou

que consegue distinguir a Fundação de entre os seus concorrentes, sendo que apenas 3,1% (4 inquiridos) discordou. Cerca de 30 pessoas (23,3%), não concordou nem discordou da afirmação.

Quando questionados sobre a capacidade de descrever a Mirpuri Foundation, percebe-se a existência de uma maior discrepância das respostas ($DV_{13}=0,925$). Apenas 10,1% – 1 indivíduo a discordar totalmente e 12 a discordar – não concordam com a afirmação e, 27,1% (35 respostas) não concorda nem discorda. Os resultados positivos correspondem a 62,8 % dos *stakeholders* (81 inquiridos).

Sobre a questão “Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation”, percebe-se que a maioria dos inquiridos (77,5%) se lembra do símbolo da Fundação. Apenas 7,8 % (10 inquiridos) diz discordar da afirmação e, 14,7% (19 pessoas) não concorda nem discorda.

60,5% (78 inquiridos) afirma que está familiarizado com os objetivos e iniciativas da Fundação, enquanto, apenas 7,8% (10 respostas) discorda da afirmação. Face a esta alínea, 31,8% (41 inquiridos) não concorda nem discorda.

À questão “Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma presença de marca forte e distintiva”, percebe-se que as respostas positivas, contrariamente ao verificado na análise das questões supramencionadas, correspondem apenas a 44,2% das respostas (57 respostas). No que concerne as respostas menos positivas, a opção neutra, não concordo nem discordo, obteve 36,4% das respostas (47 inquiridos), enquanto, 19,4% (25 *stakeholders*) discordou da afirmação.

No que concerne a comunicação da Mirpuri Foundation, para 28,7% (37 inquiridos) as ações da Fundação não são divulgadas nos canais offline e, apenas para 12,5% (16 respostas), as ações não são divulgadas nos canais online.

As respostas neutras – não concordo nem discordo – representaram 52,7% (68 inquiridos) nos meios offline e 30,2% (39 respostas) nos meios online. Quanto às respostas com um elevado grau de concordância, para 18,6% (24 pessoas), a Mirpuri Foundation divulga as

suas atividades nos meios offline e, para 57,3% (74 inquiridos), a Fundação tem uma presença online elevada.

Salienta-se ainda que, a média mais baixa corresponde à divulgação das iniciativas da Mirpuri Foundation nos canais offline, com uma média de 2,9 e, com o menor desvio padrão com o valor de 0,809.

Tabela 12 - Dimensão Confiança na marca Mirpuri Foundation

Item	Porcentagem (%)					Média (M)	Desvio Padrão (DP)
	1	2	3	4	5		
I9: Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.	0	3,1	23,3	41,9	31,8	4,02	0,824
I10: Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos.	0	2,3	23,3	43,4	31	4,03	0,800
I11: Acredito que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos.	0	3,1	22,5	44,2	30,2	4,02	0,810
I12: Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua.	0	0	17,8	47,3	34,9	4,17	0,708
I13: Considero a Mirpuri Foundation uma organização transparente nas suas ações e comunicações.	0	3,1	27,1	37,2	32,6	3,99	0,852
I14: A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus stakeholders.	0	1,6	42,6	34,1	21,7	3,76	0,808

Fonte: Elaboração Própria

A segunda dimensão avaliada neste inquérito por questionário (tabela 12) foi a confiança na marca, com 6 afirmações feitas aos *stakeholders*. Analisando uma perspetiva geral desta dimensão, percebe-se que todas as afirmações apresentam uma média positiva e valores de desvio padrão inferiores à primeira dimensão, mostrando mais concordância nas opções escolhidas.

A primeira afirmação “Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation” apresentou valores maioritariamente positivos com 73,7% (95 inquiridos) a concordar com a proposição. Apenas 3,1% (4 respostas) discordou da afirmação e, 23,3% (30 respostas) das pessoas optaram por responder que não concordavam nem discordavam.

74,4% dos inquiridos (equivalente a 96 respostas) acredita que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos, enquanto somente 2,3% (3 respostas) discorda da afirmação. Conforme a primeira afirmação, 23,3% (30 inquiridos) não possui opinião definitiva, não concordando nem discordando.

Quando questionados sobre a capacidade de a marca cumprir com as suas promessas e compromissos, 74,4% (96 respondentes) mostrou concordância com a afirmação. Somente 3,1% (4 inquiridos) mostrou discordância da afirmação e, os restantes 22,5% (29 respostas) não concordaram nem discordaram.

Relativamente à afirmação “Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua”, 82,2% (106 *stakeholders*) mostrou-se anuente optando pela opção concordo totalmente ou concordo. A restante percentagem da amostra (17,8% - 23 inquiridos), não concordou nem discordou da afirmação. É de ressaltar também que, foi a questão com a média mais alta ($M=4,17$) e com o menor desvio padrão ($DV=0,708$), demonstrando a coerência de respostas entre os inquiridos.

69,8% (90 respostas) considera a Fundação como uma marca transparente nas suas ações e comunicações, 27,1% (35 respostas) não concorda nem discorda da afirmação e, apenas 3,1% (4 inquiridos) discorda da proposição. Estes dados expressam o maior desvio padrão de todas as afirmações com 0,852, demonstrando que os *stakeholders* apresentam respostas opostas e desfasadas.

À proposição “A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus *stakeholders*”, a maioria dos inquiridos apresentou concordância (55,8% - 72). 42,6% (55 inquiridos) não concordou nem discordou e, apenas 1,6% (2 respostas) discordou. A média desta questão foi a mais baixa, com o valor de 3,76.

Tabela 13 - Dimensão Compromisso com a marca Mirpuri Foundation

Pergunta	Porcentagem (%)					Média (M)	Desvio Padrão (DP)
	1	2	3	4	5		
I15: Sinto-me emocionalmente ligado aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation.	1,6	4,7	38	38,8	17,1	3,65	0,872
I16: A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente.	0,8	0,8	52,7	26,4	19,4	3,63	0,830
I17: Estou disposto a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.	0,8	1,6	32,6	41,9	23,3	3,85	0,821
I18: Sou um apoiante ativo das causas defendidas pela Mirpuri Foundation.	0	1,6	21,7	55,8	20,9	3,96	0,700
I19: Estou disposto a contribuir financeiramente para a Mirpuri Foundation.	3,9	27,1	50,4	10,9	7,8	2,91	0,919
I20: Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation.	1,6	3,9	45	34,9	14,7	3,57	0,846

Fonte: Elaboração Própria

A última dimensão a ser analisada (tabela 13) foi o compromisso com a marca. Estas afirmações irão permitir que se compreenda o compromisso, apoio e disposição por parte dos *stakeholders* para com a Mirpuri Foundation. Esta dimensão é, no entanto, a que apresenta médias mais inferiores e mais resultados neutros e negativos.

Quando questionados sobre a ligação aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation, 55,9% (72 inquiridos) dos *stakeholders* da Mirpuri Foundation concordou com a afirmação, sendo que 38% (49 inquiridos) não concorda nem discorda e, somente 6,3% (8 respostas) discorda.

Quanto à continuidade da relação entre os *stakeholders* e a Mirpuri Foundation, 45,8% (59 pessoas) afirmou que concorda com a proposição, 52,7% (equivalente a 68 respostas) não concorda nem discorda e, com a menor percentagem, 1,6% (2 inquiridos) discorda da afirmação.

Com 65,2% dos indivíduos com um elevado grau de concordância (84 respondentes), e com 2,4% (3 respostas) a discordar. Para 32, 6% (42 pessoas), a resposta é neutra, não concordando nem discordando.

Percebe-se que, 76,7% (99) dos inquiridos apoia ativamente as causas defendidas pela Mirpuri Foundation e, apenas 1,6% (2 pessoas) discorda da afirmação. Esta afirmação

apresentou a média mais elevada da dimensão ($M_{118}=3,96$) e o menor valor de desvio padrão ($DP_{118}= 0,700$).

A contribuição financeira também foi analisada e, percebeu-se que somente 18,7% (24 pessoas) apresenta concordância com a afirmação. 50,4% (65 *stakeholders*) dos inquiridos não concorda nem discorda, e 31% (40 pessoas) não apresenta vontade de doar e demonstra discordância. Destaca-se ainda que é a afirmação que, de todas as dimensões, apresenta a menor média ($M_{119}=2,91$) e um elevado desvio padrão ($DP_{119}=0,919$), mostrando opiniões divididas nesta questão.

A afirmação “Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation” registou 49,6% de respostas com elevado grau de concordância (64 inquiridos a concordar e concordar totalmente) e 5,5% a discordar (7 pessoas). A restante percentagem (45% - 58 pessoas) optou por não concordar nem discordar.

Tabela 14 - Dimensões do *Brand Equity* da Mirpuri Foundation

Dimensão	Min.	Máx.	Média (M)	Variância (V)	Alfa de Cronbach
Notoriedade	2,899	4,039	3,67	0,152	0,898
Confiança	3,760	4,171	3,999	0,018	0,965
Compromisso	2,915	3,961	3,597	0,134	0,900

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 15 - *Brand Equity* da Mirpuri Foundation

	Min.	Máx.	Média (M)	Variância (V)	Alfa de Cronbach
Brand Equity Overall	2,899	4,171	3,747	0,125	0,960

Fonte: Elaboração Própria

Ao observar a tabela 14, percebe-se que a dimensão que apresenta melhores resultados é a confiança ($M=3,999$), seguindo-se a notoriedade ($M=3,67$) e, por último, o compromisso ($M=3,597$). Todas as dimensões estudadas apresentam resultados positivos, com valores superiores ao ponto médio da escala de Likert de 5 pontos ($M=3$, uma vez que corresponde à resposta “não discordo nem concordo”).

A dimensão da confiança apresenta, para além da média mais elevada, a menor variação das três ($V=0,018$) e, a resposta mínima mais elevada também com 3,76 e, a resposta máxima mais alta, a corresponder a 4,171. No que concerne a notoriedade da marca, destaca-se uma média positiva também, com a maior discordância de todas as dimensões com o mínimo mais inferior de 2,899 e com a resposta máxima mais elevada com 4,039, conseqüentemente aumentando o desvio padrão ($V=0,152$) verificado nestas afirmações. Para a dimensão com a média mais inferior e que vemos favorece o *brand equity* da Mirpuri Foundation, denota-se um valor mínimo de 2,915 e um valor máximo de 4,039, com um desvio padrão de 0,134.

Ao unir todas as dimensões e respetivas afirmações a fim de alcançar uma perspetiva geral do *brand equity* da Mirpuri Foundation, verifica-se através da tabela 15 que a média total das questões é de 3,747, com um valor mínimo de 2,899 e um valor máximo de 4,171.

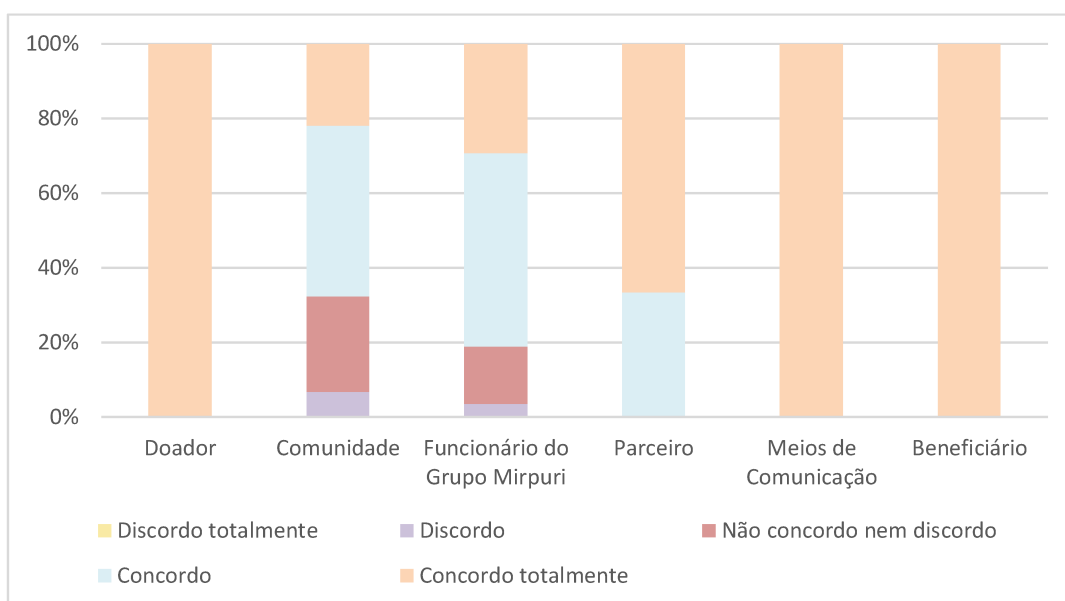
A variação dos resultados, embora pequena ($DP=0,125$), sugere que a perceção não é homogênea, existindo diversidade de opiniões entre os *stakeholders*. O valor demonstrado relativamente ao Alfa de Cronbach (0,960) indica uma elevada consistência das afirmações e que as mesmas medem de forma confiável o construto em questão.

6.2.4. Cruzamento dos dados de caracterização com os dados do estudo

6.2.4.1. Categorização de *Stakeholders*

A fim de melhor compreender e aprofundar a perceção dos *stakeholders* em análise nesta investigação, optou-se pelo cruzamento dos resultados obtidos entre as questões 11 e 30, e os dados da categorização de *stakeholders*. Esta análise de cruzamento dos dados irá permitir um estudo mais completo com o intuito de perceber como cada categoria de *stakeholders* perceciona o *brand equity* da marca Mirpuri Foundation e quais os seus comportamentos.

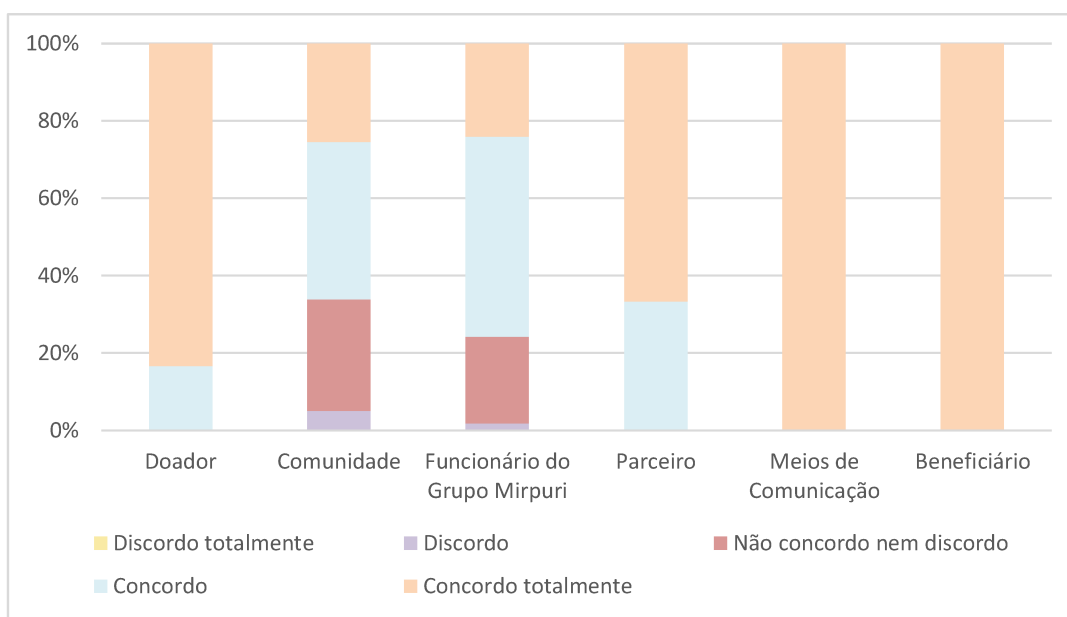
Figura 21 - Stakeholders vs I1. “A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos.”



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à figura 21, é perceptível que se registaram percentagens mais elevadas de respostas nos dois extremos do gráfico em análise. Quatro das categorias obtiveram respostas positivas (doador, parceiro, meios de comunicação e beneficiário), nomeadamente "concordo totalmente" e "concordo", destacando os doadores, os meios de comunicação e os beneficiários com 100% e, os parceiros com 67% a concordar totalmente e 33% somente a concordar. As categorias com uma amostra mais elevada, como a comunidade e os funcionários da marca, obtiveram respostas mais dispersas e resultados mais baixos (comunidade – 7% a discordar; funcionário do Grupo Mirpuri – 3% a discordar), bem como opiniões neutras (comunidade – 25% não concorda nem discorda; funcionário do Grupo Mirpuri – 16% não concorda nem discorda)

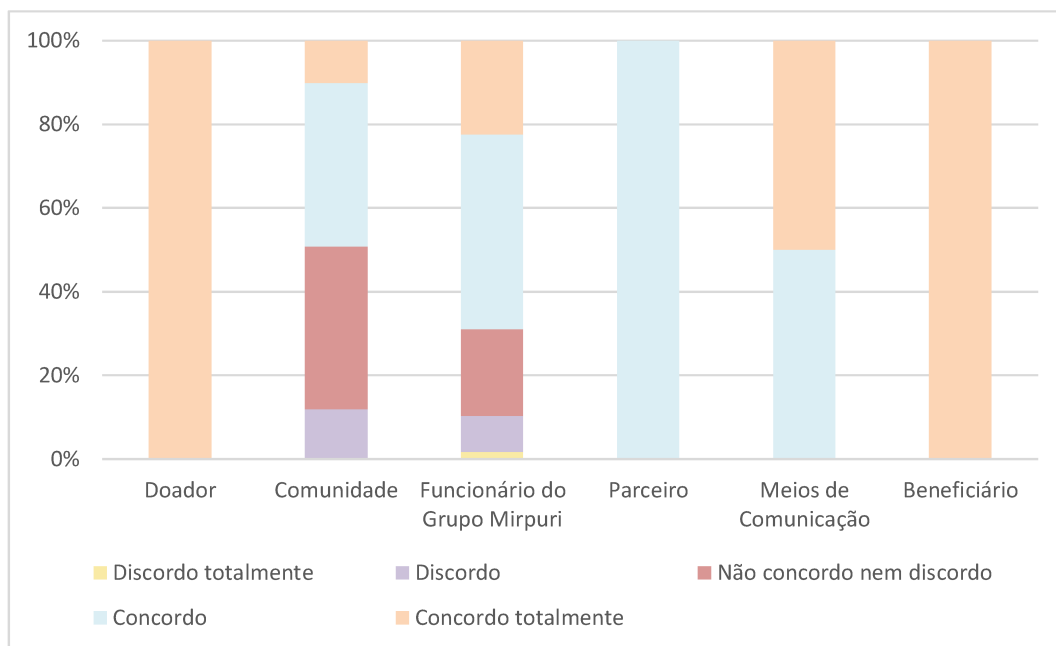
Figura 22 - Stakeholders vs I2. “Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos.”



Fonte: Elaboração Própria

Pela figura 22, identificamos que, mais uma vez, as respostas mais positivas vêm dos *stakeholders* com menor representatividade (doador, meios de comunicação, parceiro e beneficiário com 100% a concordar). Já nas categorias com uma maior amostra, encontramos respostas com valores dispersos, sendo que a maioria das respostas incidiu no “concordo”, com 46% e 52%, para a comunidade e para os funcionários respectivamente. É de salientar também que 2% dos funcionários e 5% da comunidade demonstrou discordância.

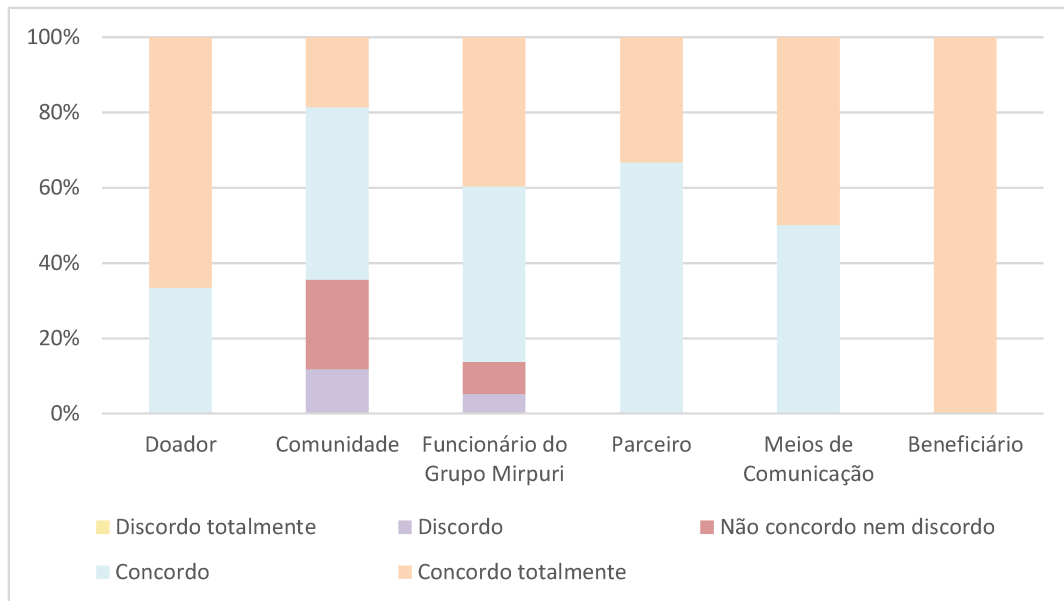
Figura 23 - Stakeholders vs I3. “Consigo descrever facilmente a Mirpuri Foundation.”



Fonte: Elaboração Própria

Na figura 23, é evidente uma concentração significativa nas respostas “concordo totalmente” e “concordo” em todos os grupos analisados. Todavia, é de salientar que a categoria da comunidade apresenta os resultados menos positivos e com alguma falta de consenso no próprio grupo, com 39% a referir que “não concorda nem discorda” e com 12% a discordar. Para os funcionários da marca, percebemos que têm algumas dificuldades em descrever a marca com 2% a discordar totalmente e 9% a discordar e 21% sem concordar nem discordar.

Figura 24 - Stakeholders vs I4. “Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation.”

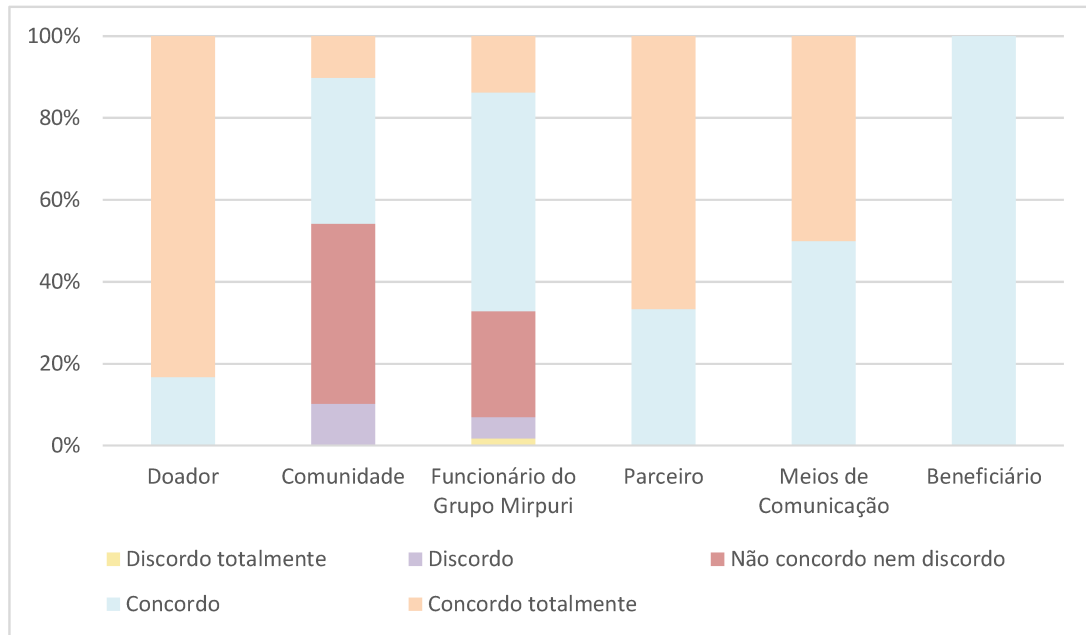


Fonte: Elaboração Própria

A grande maioria dos *stakeholders* reconhece o logótipo da marca sem fins lucrativos (figura 24). Para os doadores, beneficiários, parceiros e meios, denota-se um elevado grau de concordância com 100% a concordar.

Para os grupos de maior relevo, destacava-se novamente a multiplicidade de escolhas para a Comunidade. Para a comunidade, 12% discorda da afirmação, 24 % não concorda nem discorda e, 65% apresenta concordância. Para os funcionários, a maioria das respostas são positivas (47% concorda e 40% concorda totalmente), com apenas 5% a discordar. Já para a comunidade, o grau de discordância foi maior, com 12% a discordar e 24% sem concordar nem discordar.

Figura 25 - Stakeholders vs I5. “Estou familiarizado com os objetivos e com as iniciativas da Mirpuri Foundation.”

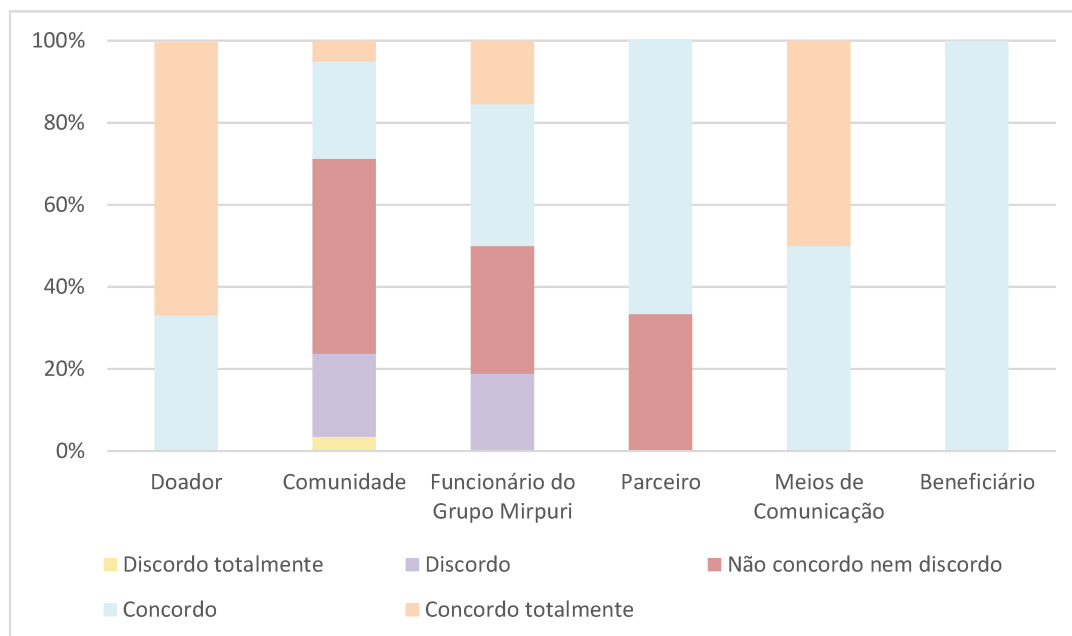


Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre os objetivos e as iniciativas da Mirpuri Foundation (figura 25), é de notar que, novamente, os doadores, parceiros, meios de comunicação e beneficiários apresentam respostas positivas variando entre o “concordo totalmente” e o “concordo” com 100% de concordância.

Os restantes dois grupos apresentam um nível de familiaridade inferior. Com cerca de 46% da comunidade a concordar e 44% sem discordar nem concordar. A restante percentagem (10% dos inquiridos) discordou. Os funcionários apresentaram uma concordância maior com 67%, e, conseqüente, uma discordância menor com apenas 7% a discordar.

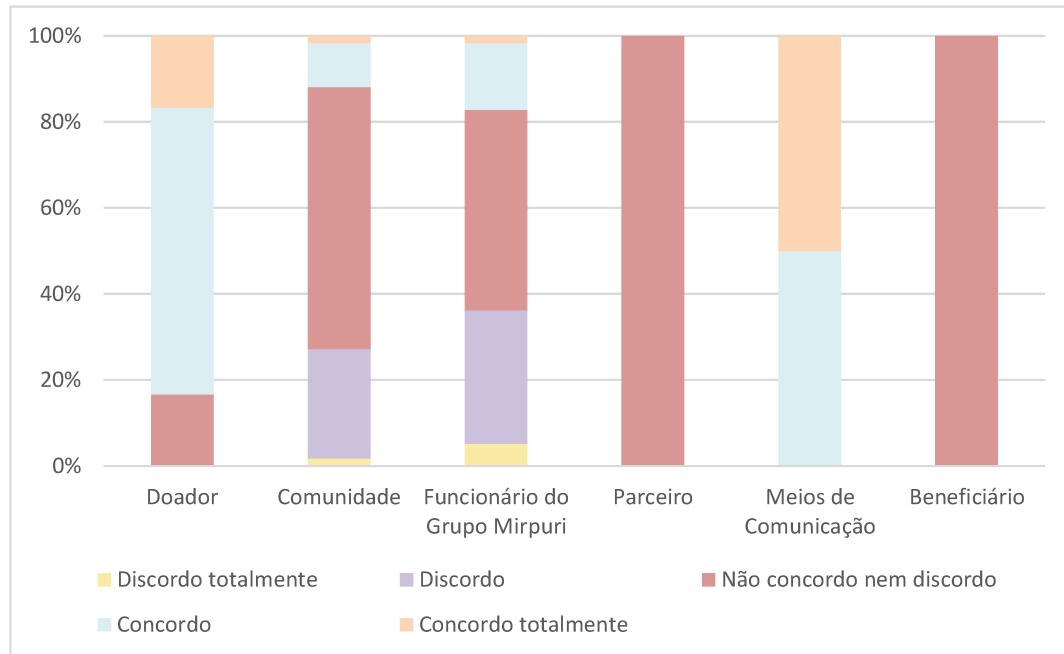
Figura 26 - Stakeholders vs I6. “Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma presença da marca forte e distintiva.”



Fonte: Elaboração Própria

Após a análise da figura 26, para os doadores, meios de comunicação e beneficiários, a Mirpuri Foundation possui uma presença forte com a maioria das respostas a oscilar entre o “concordo” e o “concordo totalmente”. No que concerne a comunidade (47% não concorda nem discorda e 23% discorda), os funcionários do grupo (31% não concorda nem discorda e 19% discorda) e os parceiros (33% não concorda nem discorda), percebe-se que os valores de discordância e indiferença aumentam.

Figura 27 - Stakeholders vs I7. “As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline.”

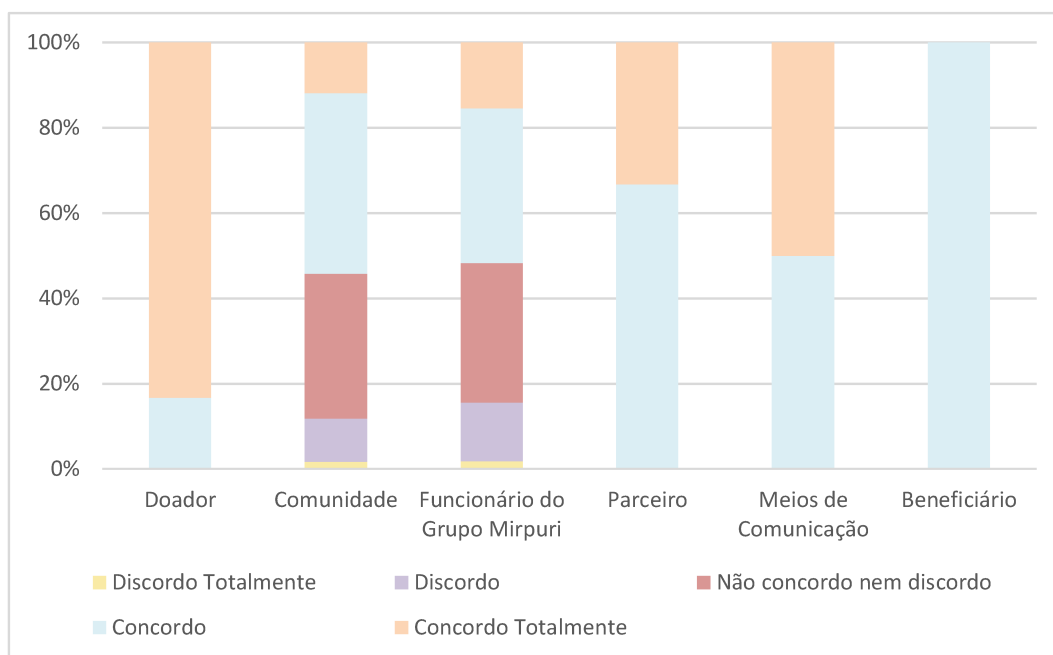


Fonte: Elaboração Própria

A figura 27 demonstra que os vários *stakeholders* possuem um baixo grau de concordância quando questionados sobre a divulgação das atividades nos meios offline, à exceção dos doadores (67% a concordar) e dos meios de comunicação (50% a concordar e 50% a concordar totalmente).

100% dos beneficiários e dos parceiros constatarem que não concordam nem discordam da afirmação, enquanto os funcionários (36% no total discorda) e a comunidade (27% a discordar) apresentam uma opinião mais negativa.

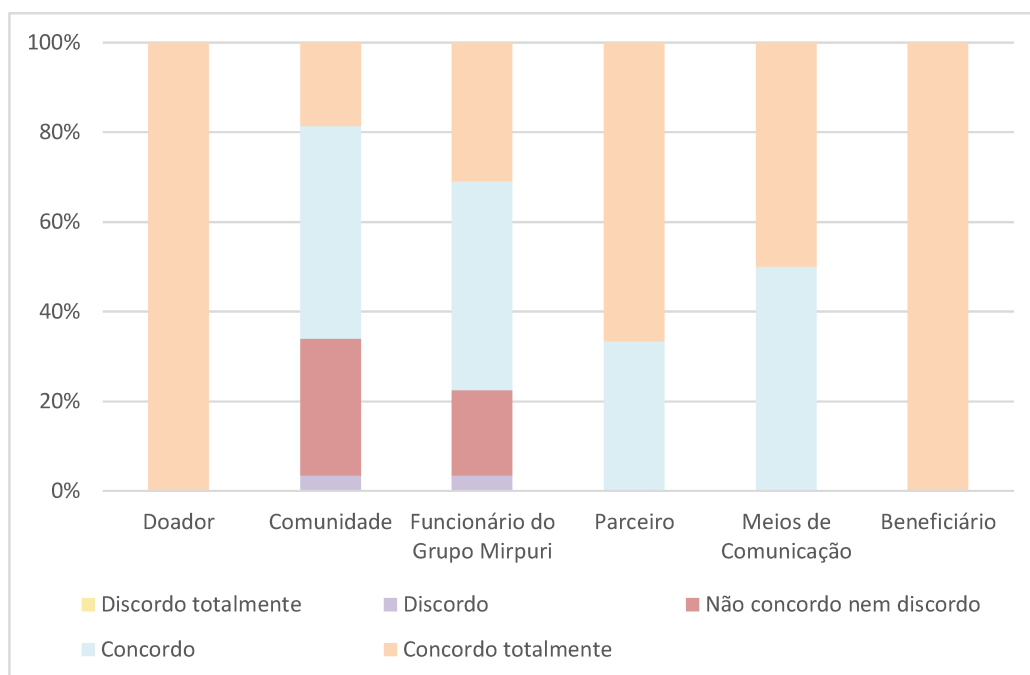
Figura 28 - Stakeholders vs I8. “As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online.”



Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos meios online (figura 28), salienta-se uma elevada concordância à exceção da comunidade e dos funcionários. Denota-se que cerca de metade dos inquiridos destas duas categorias não possui concordância (comunidade – 12% discorda e 34% não concorda nem discorda; funcionários – 16% e 33% não concorda nem discorda) com a proposição com valores enquanto a outra metade possui (comunidade – 54% concorda; funcionários – 52% concorda).

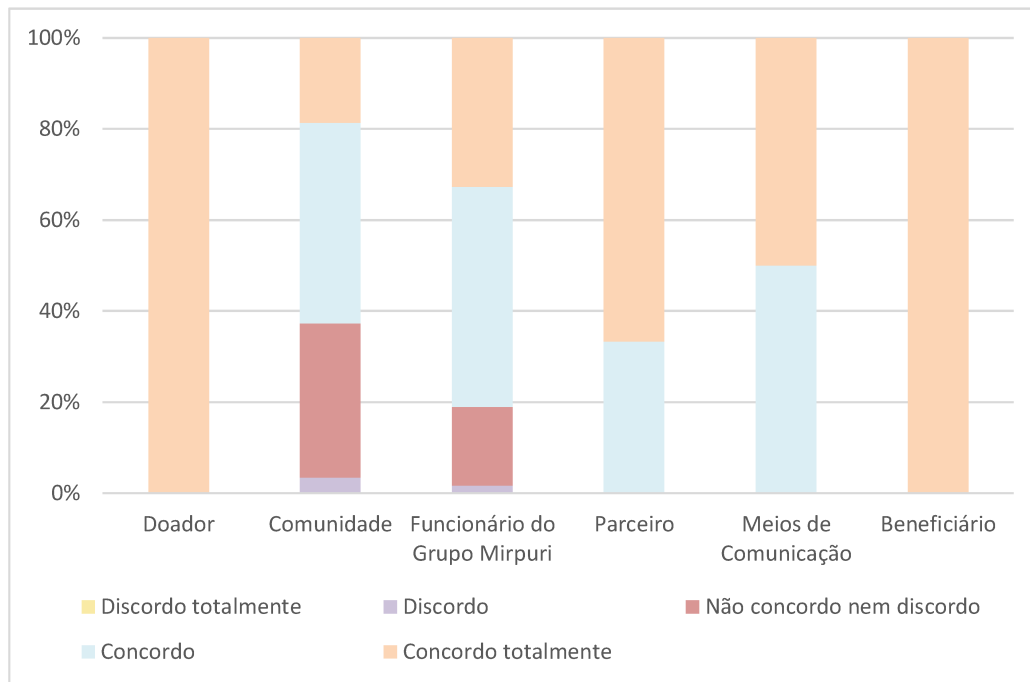
Figura 29 - Stakeholders vs I9. “Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.”



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento de dados da figura 29, reforçam-se novamente os valores positivos. Os baixos valores para a comunidade e para os funcionários diminuíram, representando apenas 5% da comunidade e 2% dos funcionários. As respostas neutras diminuíram também, com 29% para a comunidade e 22% para os funcionários. As restantes categorias confiam na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.

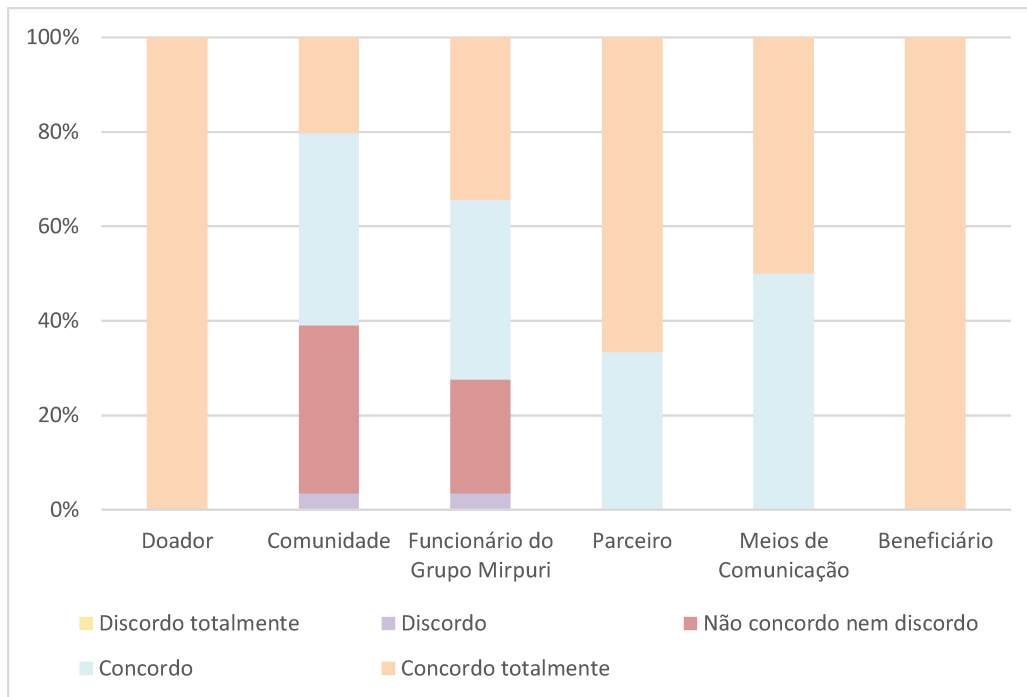
Figura 30 - Stakeholders vs I10. “Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos.”



Fonte: Elaboração Própria

À afirmação “Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos” (figura 30), as respostas foram positivas, registando valores semelhantes à afirmação I19. Os doadores, beneficiários, parceiros e meios de comunicação acreditam que a Fundação irá gerir os seus recursos da forma mais correta, enquanto, as outras categorias, apesar de concordarem maioritariamente (mais de 50% das respostas positivas), apresenta também resultados neutros e negativos.

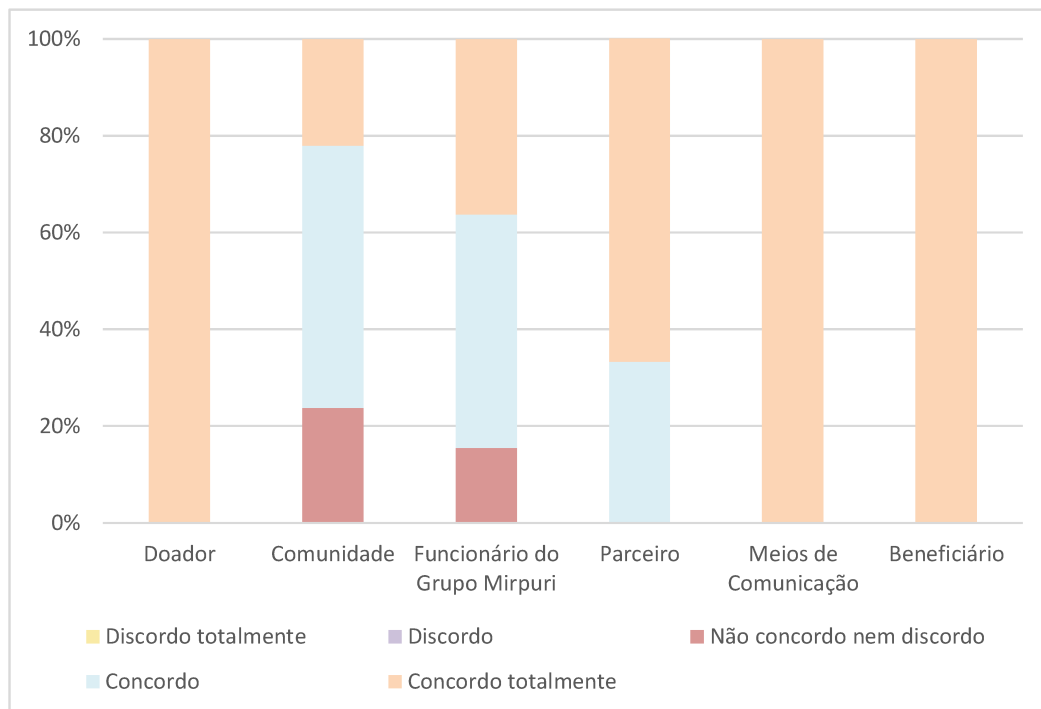
Figura 31 - Stakeholders vs I11. “Acredito que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos.”



Fonte: Elaboração Própria

Os *stakeholders* acreditam, na sua maioria, que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos (figura 31), sendo que as duas opções em maioria são a “Concordo totalmente” e “Concordo” com 100% das respostas nas categorias dos doadores, dos beneficiários, dos meios de comunicação e dos parceiros. Quer para a comunidade quer para os funcionários do grupo, entendemos que as respostas apresentam uma maior diversidade de resultados, todavia, maioritariamente positivos, com mais de 50% dos resultados de ambos os grupos positivos e, apenas 3% a discordar em ambas as categorias.

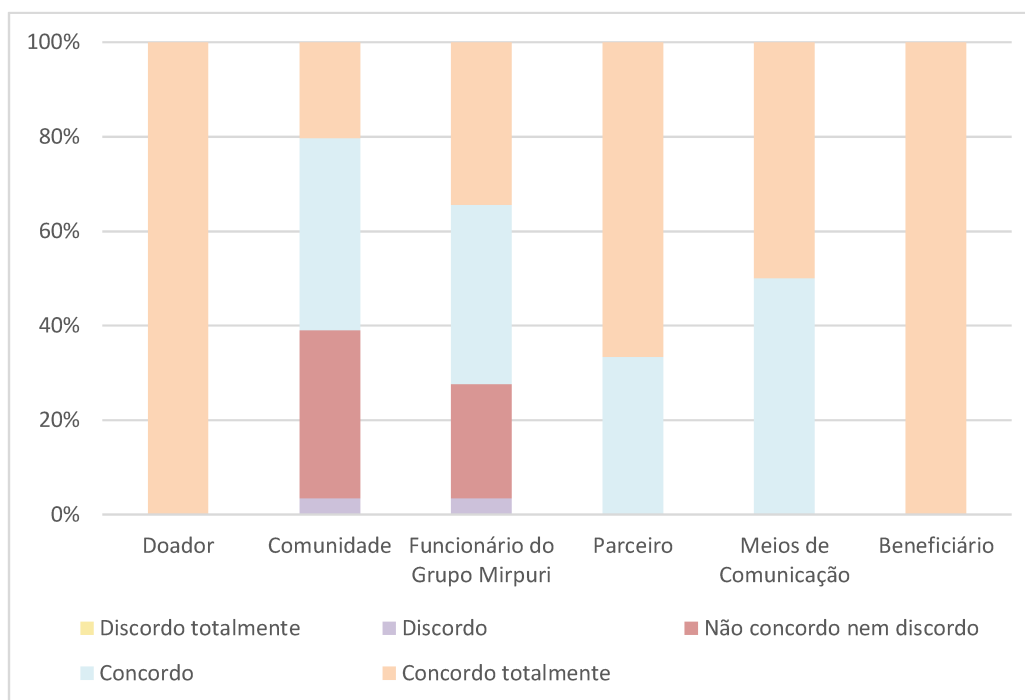
Figura 32 - Stakeholders vs I12. “Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua.”



Fonte: Elaboração Própria

À questão “Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua” (figura 32), a grande maioria dos inquiridos concordou. Apenas 24% dos respondentes da comunidade e 16% dos funcionários apresentou resultados neutros, sem concordar nem discordar.

Figura 33 - Stakeholders vs I13. “Considero a Mirpuri Foundation uma organização transparente nas suas ações e comunicações.”

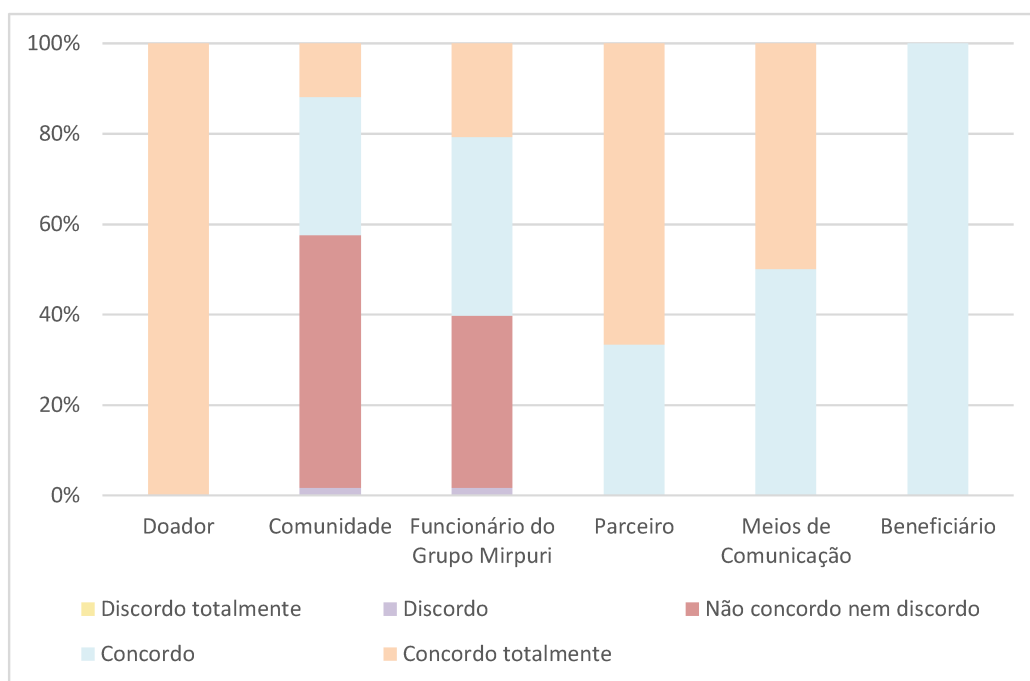


Fonte: Elaboração Própria

Quanto à transparência da marca por meio das suas ações e comunicações (figura 33), percebe-se que as várias categorias consideram a organização transparente na forma como se comunica e age, com 4 categorias a colocarem somente as opções “concordo” e “concordo totalmente” (doadores, parceiros, meios de comunicação e beneficiários).

Nesta questão, tanto a comunidade como os funcionários do Grupo Mirpuri consideram a organização em análise transparente na sua maioria, sendo as opções positivas com maior expressão como a opção “concordo”. Somente com 36% e 24%, respectivamente, a ter uma opinião neutra, não concordando nem discordando e apenas 3% em ambas a discordar.

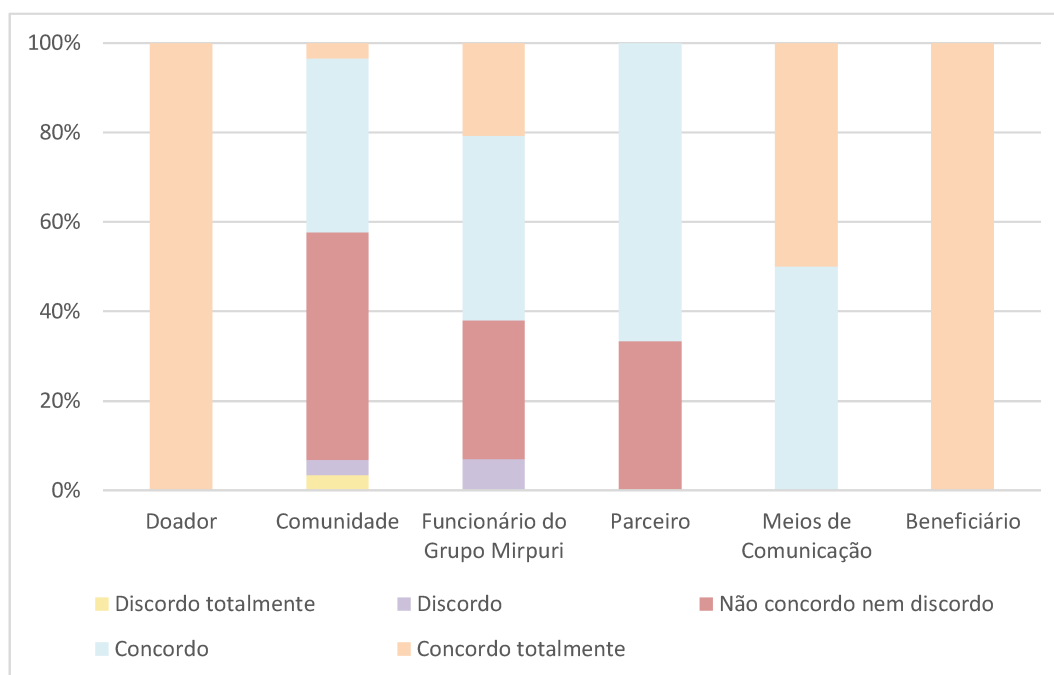
Figura 34 - Stakeholders vs I14. “A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus stakeholders.”



Fonte: Elaboração Própria

Na sua maioria, os *stakeholders* da Fundação afirmam que têm uma relação de confiança com a marca, optando pelo concordo e concordo totalmente novamente (figura 34). A comunidade, porém, é a categoria que apresenta cerca de mais de metade das respostas neutras (56% dos inquiridos) e os funcionários seguem-se de seguida com uma alta percentagem sem discordar nem discordar (38% das respostas). Apenas 2% dos inquiridos em ambas as categorias discordaram.

Figura 35 - Stakeholders vs I15. “Sinto-me emocionalmente ligado aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation.”



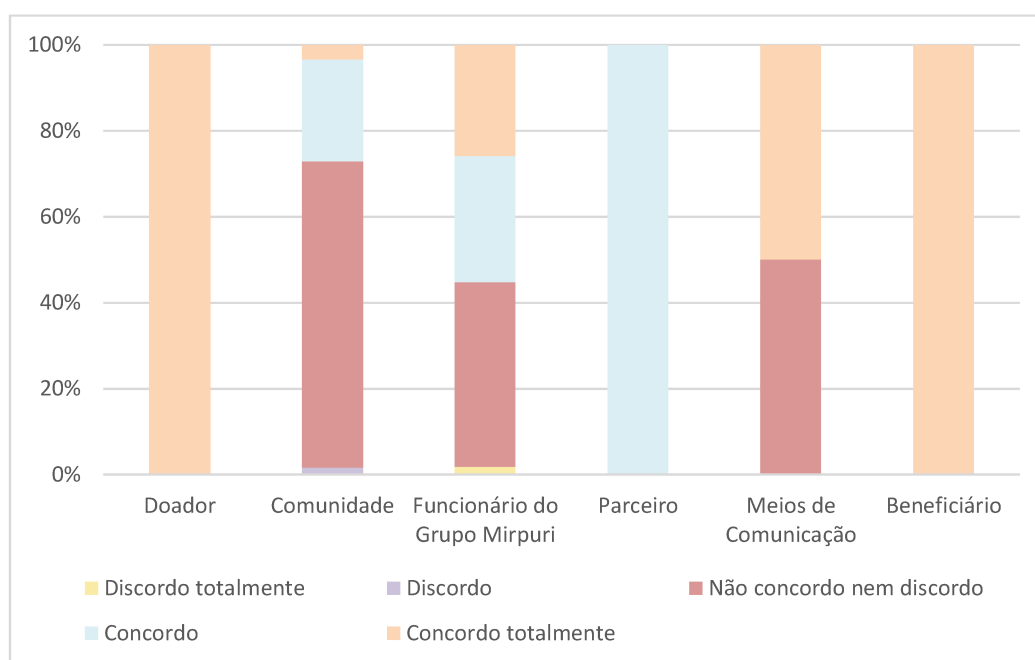
Fonte: Elaboração Própria

No que concerne a ligação emocional estabelecida entre a marca e os seus *stakeholders* (figura 35), constata-se um aumento das respostas neutras para a comunidade (51%), os funcionários (31%) e os parceiros (33%).

As categorias com maior discordância foram, novamente, a comunidade com 6% a discordar (3% a discordar e 3% a discordar totalmente) e os funcionários com 7% a discordar.

Para os doadores, meios de comunicação e beneficiários, o grau de concordância foi de 100%.

Figura 36 - Stakeholders vs I16. “A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente.”



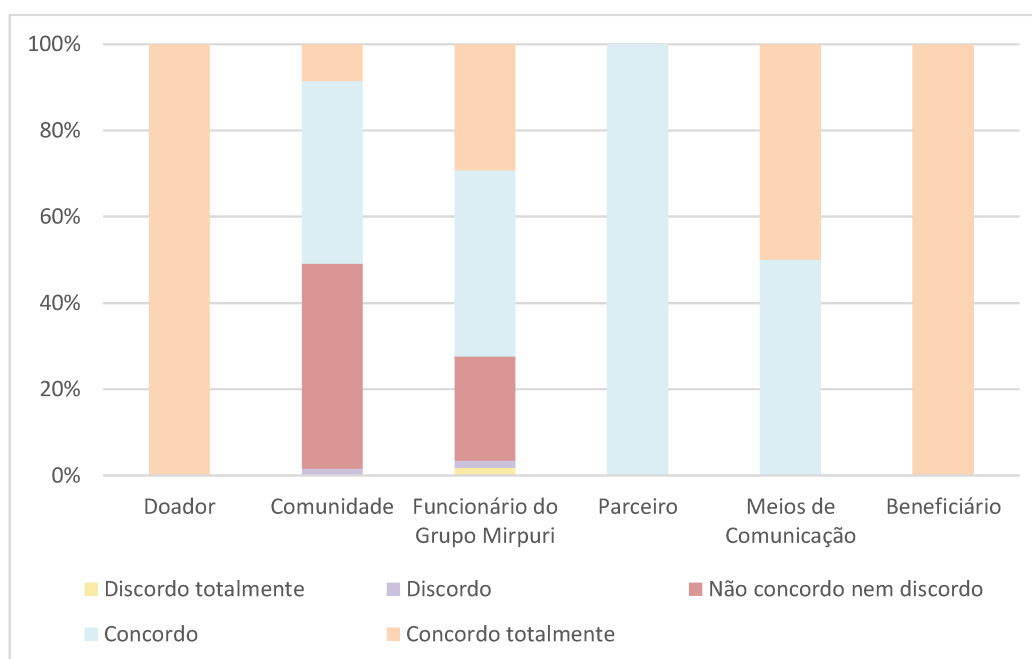
Fonte: Elaboração Própria

Quanto à questão “A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente” (figura 36), as discrepâncias de frequências de respostas obtidas pelos diversos grupos de *stakeholders* são evidentes. Quer para os doadores quer para os beneficiários, a opção “concordo totalmente” obteve uma frequência de resposta de 100% e, para os parceiros, a opção “concordo” também obteve 100%. Os meios de comunicação seguem-se com 50% de respostas “concordo” e com 50% de respondentes a afirmarem “não concordo nem discordo”.

Quanto aos funcionários do Grupo Mirpuri, 55% está em concordância com a afirmação. Já 43% refere que não concorda nem discorda, enquanto 2% discorda totalmente.

A Comunidade apresenta uma predominância de respostas neutras com 71% sem concordar nem discordar. 27% concordou na totalidade e, somente para 2% discordou.

Figura 37 - Stakeholders vs I17. “Estou disposto a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.”



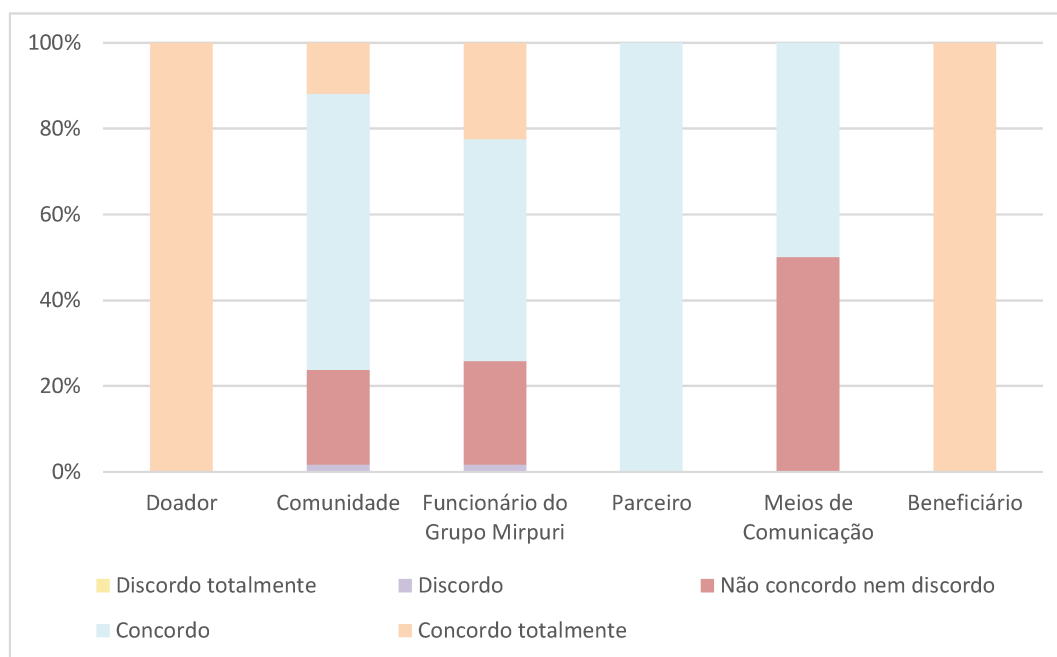
Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados da figura 37, 100% dos doadores, beneficiários, parceiros e meios de comunicação encontram-se dispostos a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.

Por outro lado, resultados com maior discordância foram novamente obtidos nas categorias da comunidade e dos funcionários do Grupo Mirpuri, sendo que, para a comunidade, 47% afirma que não concorda nem discorda, enquanto 2% discorda e 50% concorda/concorda totalmente.

Os funcionários encontram-se também dispostos a recomendar, no entanto, 24% não discorda nem discorda da afirmação e, 2% discorda e outros 2% discorda totalmente.

Figura 38 - Stakeholders vs I18. “Sou um apoiante ativo das causas defendidas pela Mirpuri Foundation.”

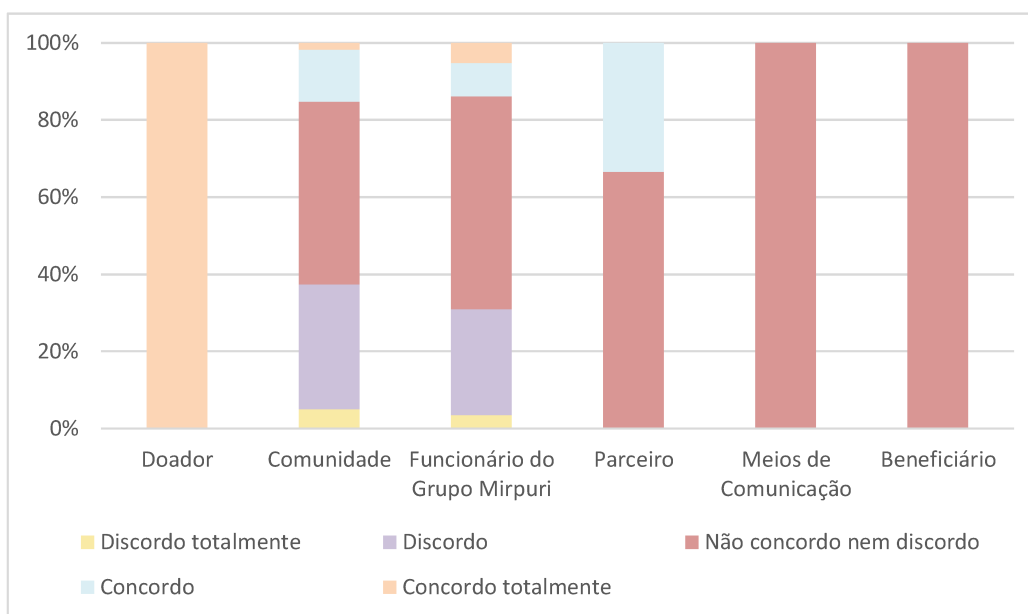


Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se, pela figura 38, que as categorias que mais apoiam as causas defendidas pela marca são os doadores, os parceiros e os beneficiários com 100% de respostas positivas. Para os parceiros, as respostas encontram-se divididas com 50% sem concordar nem discordar e 50% a concordar.

Apenas dois grupos apresentam respostas inferiores na escala de Likert, com 2% a discordar quer na categoria da comunidade quer para os funcionários.

Figura 39 - Stakeholders vs I19. “Estou disposto a contribuir financeiramente para a Mirpuri Foundation.”

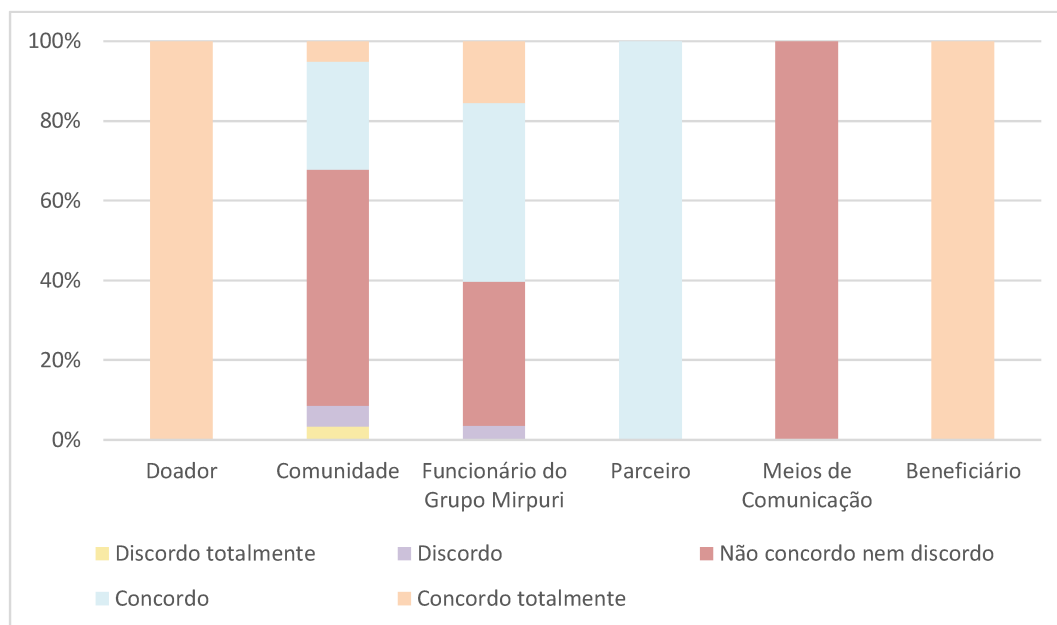


Fonte: Elaboração Própria

A observação da figura 39 realça que os doadores são a única categoria com um grau de concordância elevado quando se aborda as contribuições financeiras. Para os meios de comunicação e beneficiários, 100% das respostas incidiram na opção “não concordo nem discordo”, sendo que 67% dos parceiros tem a mesma opinião. Todavia, os parceiros foram também o segundo grupo que mostrou uma concordância maior com 33% a concordar.

37% da comunidade não se apresenta disponível a contribuir, enquanto 47% não possui uma escolha definida. Apenas 16% está disposto a contribuir. Semelhantemente, os 31% dos funcionários não pretende ajudar financeiramente e, apenas 14% pode contribuir.

Figura 40 - Stakeholders vs I20. “Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation.”



Fonte: Elaboração Própria

Quando confrontados com a última questão (figura 40) observa-se um grau de concordância elevado para os beneficiários, doadores e parceiros, seguindo-se a opção “não concordo nem discordo” (meios de comunicação – 100%; funcionários – 36%; comunidade – 59%) como segunda opção preferida de um modo geral.

8% da comunidade não se considera um fiel apoiante das iniciativas e projetos e, cerca de 3% dos funcionários partilham a mesma opinião.

6.3. Discussão dos Resultados

Apresentados os resultados de ambas as fases deste estudo (dados exploratórios e dados primários), torna-se crucial discutir agora os mesmos a fim de responder aos objetivos propostos, bem como à questão de partida que orientou a investigação.

Para a discussão dos resultados obtidos foram considerados o enquadramento teórico apresentado nos três primeiros capítulos e o enquadramento da organização objetivo de estudo, nomeadamente a memória descritiva. A entrevista exploratória e o inquérito por questionário auxiliaram também esta discussão de resultados.

Primeiramente serão discutidos os objetivos específicos uma vez que permitirão conclusões úteis para responder à questão de partida – como é percecionado o *brand equity* pelos *stakeholders* da Mirpuri Foundation?

Objetivo 1: Identificar quais os *stakeholders* da Mirpuri Foundation

O primeiro objetivo específico foi identificar primeiramente quais os *stakeholders* da Mirpuri Foundation, compreendendo os grupos de interesse que podem impactar de forma direta ou indireta a Fundação.

O conceito de setor sem fins lucrativos varia amplamente dependendo dos diferentes contextos nacionais e culturais. Em Portugal, a definição de um conceito central e unificado apresenta pouco consenso uma vez que tem sido objeto de estudo nos últimos tempos a tentativa de distinção entre várias definições, como economia social, terceiro setor e até economia solidária, a fim de esclarecer questões terminológicas. (Caeiro, 2008). Para o autor, em Portugal “(...) podemos considerar no âmbito da economia social as misericórdias, as mutualidades, as cooperativas, algumas fundações e as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)” (p.68), enquanto, a caracterização do panorama norte-americano é distinta pois existe um plano primário onde se situam as organizações sem fins lucrativos e as cooperativas e, um plano secundário, constituído por mutualidades e organizações cujas prioridades são trabalhadores.

Ana Agostinho, *advisor* da Mirpuri Foundation, defende esta variação conceitual nas suas observações e constata que o Terceiro setor em Portugal e na Europa funciona de forma diferente comparativamente aos Estados Unidos da América, uma vez que lá “o conceito de fundação é completamente diferente do conceito de cá (...) Enquanto há muitos *stakeholders* numa fundação americana, numa fundação na Europa ou, neste caso, em Portugal, percebemos que é (...) ligada muitas vezes a um nome de família ou a uma área particular com muitos donativos e com um nome, uma pessoa ou família associados por trás da fundação (...)” (apêndice B).

Nestas organizações, os *stakeholders* podem ser qualquer pessoa ou grupo que possa reivindicar a atenção, os recursos ou os resultados de uma organização ou até mesmo que possa ser afetado pela organização (Lewis, 2005). Com base na revisão da literatura, Franco (1999) defende que as organizações sem fins lucrativos possuem 16 grupos de *stakeholders* (figura 8). Para a autora, é crucial que a organização saiba para quem existe, e que conheça quais as suas expectativas e, sobretudo, quais as medidas de satisfação que estes *stakeholders* valorizam. Abzug e Webb (1999) apresentam visões semelhantes e enumeram alguns dos mesmos grupos de *stakeholders* neste tipo de organizações, entre eles destacando a comunidade, a concorrência, os consumidores (se aplicável), o governo, os fornecedores, os funcionários, os gestores e, por fim, os *stockholders*.

Ana Agostinho corrobora a revisão da literatura ao mencionar, durante a entrevista, quais os principais *stakeholders* da Mirpuri Foundation. A colaboradora destaca, assim conforme Wang (2022), a comunidade como um dos grupos mais importantes uma vez que diz respeito a todo o público em geral. Segue-se a família Mirpuri, os funcionários das empresas do Grupo Mirpuri, os parceiros, os meios de comunicação social, os beneficiários das ações e os doadores. Quanto aos voluntários, salienta ainda que não é recorrente recorrer a estes apoios uma vez que a Fundação não opera com este tipo de estrutura. As abordagens de vários autores conforme supramencionado diferem nesta categoria de *stakeholders*, uma vez que muitas organizações sem fins lucrativos incluem os voluntários como uma peça-chave para a elaboração dos seus projetos.

Além de categorizar os diferentes grupos de interesse, a *advisor* aborda outras temáticas importantes para compreender como flui a ligação com os mesmos. Quando questionada

sobre a segmentação de conteúdos para cada categoria, Ana Agostinho afirma que a Mirpuri Foundation adota uma abordagem unificada nas suas comunicações, sem adaptar o conteúdo a cada grupo de interesse (aspecto a ser explorado mais profundamente nos objetivos 3 e 4).

Com o propósito de identificar e categorizar os *stakeholders* da Mirpuri Foundation, adicionalmente à implementação dos dados exploratórios, foi elaborado um questionário aos *stakeholders* da Mirpuri Foundation. No começo do questionário, os inquiridos foram confrontados com a questão: “Por favor, selecione a(s) categoria(s) de intervenientes que se aplica(m) a si: Comunidade (Público em geral); Doador; Beneficiário; Funcionário do Grupo Mirpuri; Parceiro (Patrocinador); Meios de Comunicação”, para se identificarem nas categorias propostas. A análise das respostas de uma amostra válida de 129 inquiridos, revelou a seguinte distribuição: 46% dos respondentes identificam-se como membros da comunidade, 45% como funcionários, 5% como doadores, 2% como parceiros, 2% como os meios de comunicação social e 1% como beneficiário. A integração destes dados estatísticos ajuda a validar a categorização e permite uma compreensão da composição da amostra de *stakeholders* da Mirpuri Foundation.

Objetivo 2: Identificar os elementos/dimensões que definem e determinam o *Brand Equity* da Fundação

A importância da marca como um ativo chave começou a ganhar destaque no final da década de 1980 e início da década de noventa (Shariq, 2018; Fayrene & Lee, 2011). Com a emergência deste conceito, surge, numa tentativa de definir a relação entre os clientes e as marcas na literatura de marketing (Wood, 2000), o conceito de *brand equity*.

A revisão da literatura demonstra-nos que o conceito de *brand equity* pode ter diversas terminologias e que, dada esta panóplia de interpretações, não existe nenhum consenso de como o conceituar e medir (Keller & Swaminathan, 2020). Após se proceder a uma análise detalhada de quatro modelos de análise de brand equity (Aaker: 1991, 1996; Keller: 2011, 2016, 2020; Boenigk & Becker, 2016; Laidler-Kylander e Simonin, 2009), incluindo dois modelos especificamente adaptados ao setor sem fins lucrativos, o modelo selecionado foi o de Boenigk e Becker (2016), com um enfoque para a perspetiva dos

stakeholders no contexto do terceiro setor. Por meio deste modelo, selecionaram-se as dimensões que definem o valor da marca sem fins lucrativos: notoriedade, confiança e compromisso, com base em estudos antecedentes e já analisados por outros autores conforme referido pelas autoras (Becker-Olsen & Hill, 2006; Faircloth, 2005; Hou et al., 2009; Juntunen et al., 2013; Camarero et al., 2010; Sargeant et al., 2006; Sargeant & Lee, 2004; Laidler-Kylander & Simonin, 2009; Sargeant et al., 2006; e Sargeant & Lee, 2004).

No setor sem fins lucrativos o *brand equity* não está assente apenas em métricas financeiras, mas em valores intangíveis como a confiança, o compromisso com a marca e a notoriedade (Boenigk & Becker, 2016). Na entrevista com Ana Agostinho, estas três dimensões surgem de forma indireta e podem ser observadas pelas práticas da Fundação, indo ao encontro dos vários modelos que reforçam a importância da visibilidade, relações sólidas e transparência para a criação de marcas fortes, abordados ao longo desta investigação.

- **Dimensão da Notoriedade da marca**

A notoriedade da marca (*brand awareness*) é um fator determinante nos modelos de *brand equity* existentes (Aaker, 1991). Esta dimensão pode ser considerada como um pré-requisito para promover o *engagement* com a marca e até o desenvolvimento de outras dimensões, uma vez que pode afetar positivamente ou negativamente as atitudes dos consumidores e as suas percepções (Keller, 2001, 2003). Na mesma linha de raciocínio, Aaker (1996) define notoriedade da marca como sendo o reflexo da intensidade com que uma marca está na mente do consumidor, afetando as percepções do público bem como as suas atitudes face às marcas.

Percebe-se através da revisão da literatura a importância deste conceito. A notoriedade da marca Mirpuri Foundation tem sido uma aposta recorrente da Fundação, impulsionada pelas colaborações, eventos e conferências de grande visibilidade⁷, como é o caso da UN Ocean Conferência, da COP (Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas) e da The Good Bottle: “(...) muitas vezes é a própria Fundação que patrocina

⁷ Neste percurso profissional na Mirpuri Foundation, elaborei diversas notícias de imprensa sobre as participações da Fundação bem como as colaborações, estando informada sobre todos os projetos e acontecimentos e sendo responsável por muitas comunicações internas e externas.

projetos (...)” reforçando a presença da marca e a visibilidade nas áreas de interesse quer globalmente, quer para o público. Aliada a esta presença física, a Fundação garante uma presença mediática relevante através dos meios digitais (redes sociais, website e intranet), com uma estratégia de comunicação assente na consciencialização: “(...) estamos a agir para a comunidade, que é o público-alvo, consciencializar e levar à ação, levar à ação não só da comunidade, como de pessoas, indivíduos, mas também de organizações ou até de governos.” O conhecimento da marca reflete a intensidade com que uma marca está presente na mente do consumidor (Aaker, 1996) e um dos objetivos da Mirpuri Foundation é “(...) promover mais campanhas e desenvolver estratégias que elevam a perceção pública da nossa marca e, quem sabe, sermos uma marca sem fins lucrativos *top of mind*.”

- **Dimensão da Confiança na marca**

A dimensão de confiança na marca (*brand trust*) é um elemento crucial para a Mirpuri Foundation uma vez que o seu foco é a sustentabilidade a longo prazo e a respetiva transparência dessas preocupações, o que por vezes pode ser um desafio que influenciará a confiança dos *stakeholders*:

“Quando chega a um determinado ponto em que uma marca se assume como sustentável, numa altura em que se fala muito em *greenwashing*, porque há muito *greenwashing*. Os desafios, que às vezes não depende de nós, são as parcerias que fazemos. (...) Portanto um dos maiores desafios é garantir, por exemplo no que toca à sustentabilidade, que não há nenhuma falha (...). Acho que aqui a *keyword* mesmo é transparência (...) até mesmo em termos financeiros, legais, a transparência é fundamental e esse é o maior desafio.” (Apêndice B)

Estudos têm apontado para o papel crucial que a confiança desempenha na definição da credibilidade como da legitimidade deste setor. Níveis mais elevados de confiança aumentam a probabilidade de se estabelecer uma relação e que as relações baseadas na confiança são mais duradouras (Sargeant & Lee, 2004). Validando esta visão, Ana Agostinho afirma na entrevista que o foco na transparência por parte da Fundação, por meio de comunicações claras, fortalece a confiança dos seus *stakeholders*: “(...) queremos garantir que todos os nossos *stakeholders* percebem que os nossos esforços são orientados para a sustentabilidade”.

- **Dimensão do Compromisso com a marca**

Quando existe uma relação entre a marca e o seu público baseado na confiança e transparência, altos níveis de compromisso serão gerados (Sargeant & Lee, 2004). Por outro lado, Boenigk e Becker (2016) referem que esta dimensão serve de base a outras dimensões, como a notoriedade e a confiança. Adicionalmente, Moorman et al. (1992) consideram o compromisso como um desejo duradouro de manter uma relação de valor.

O compromisso com a marca é outra dimensão essencial para o fortalecimento do valor da marca Mirpuri Foundation. Reflete-se na sua capacidade de manter relações duradouras com os seus *stakeholders* e, embora a Fundação não dependa de donativos como a *advisor* explica na sua entrevista, valoriza o apoio contínuo de todos os grupos de interesse. O compromisso por parte dos *stakeholders* vai mais além do que o retorno público e mediático uma vez que “Muitas vezes são donativos a nível individual (...) é uma coisa mais silenciosa, às vezes até são feitos através do website da fundação” (Apêndice B).

O investimento numa relação duradoura e, conseqüente compromisso com a marca é tido em conta pela Fundação sobretudo no que concerne colaborações recorrentes, como é o caso do Mirpuri Foundation Sailing Trophy. Ano após ano, a regata de vela mantém os parceiros e cresce simultaneamente, fruto das relações de confiança que mantém com os seus *stakeholders*.

Objetivo 3: Apurar a perceção do *Brand Equity* da Mirpuri Foundation entre os seus *Stakeholders*

Para responder a este objetivo de investigação e apurar a perceção dos *stakeholders* da Mirpuri Foundation relativamente ao *brand equity*, as questões do inquérito por questionário foram baseadas numa escala final composta por 20 itens, adaptado de Aaker (1996), Boenigk e Becker (2016), Yoo e Donthu (2011), e Costa (2021), conforme as tabelas 5, 6 e 7, considerando uma perspetiva baseada nos *stakeholders*, uma vez que estes possuem um papel central no setor sem fins lucrativos e as organizações são confrontadas com várias partes interessadas (Boenigk & Becker, 2016).

Ao avaliar o *brand equity* da Mirpuri Foundation, este é percebido positivamente pela amostra de *stakeholders* selecionada (tabela 14), refletindo pontos fortes da marca bem como oportunidades. Verifica-se que a dimensão da confiança é o construto mais bem avaliado pelos inquiridos do estudo ($M=3,999$), seguindo-se da dimensão notoriedade ($M=3,67$) e, finalmente, o compromisso ($M=3,597$). É de salientar que, a dimensão confiança é, não só a que apresenta melhores valores nas medidas de tendência central, como também nas medidas de dispersão com a menor variância das três ($V=0,018$). Contrariamente, as dimensões compromisso ($V=0,134$) e notoriedade ($V=0,152$) apresentam mais discrepâncias na opinião dos inquiridos (conforme figura 27). Quanto à avaliação geral do valor da marca, a média apresenta-se positiva e elevada tendo em conta a escala de Likert ($M=3,747$).

Todas as dimensões estudadas são positivas, com valores acima do ponto médio da escala de Likert empregue neste estudo, de 0 a 5 pontos ($M=2,50$), o que demonstra a percepção positiva por parte da amostra. Contudo, percebe-se que existem dimensões que podem vir a ser trabalhadas futuramente e com margem para progressão.

- **Notoriedade**

A classificação da notoriedade da Mirpuri Foundation correspondeu como mencionado a uma média de 3,67, como visível na tabela 11. Após uma análise mais aprofundada das respostas de cada item verificou-se que apesar de a marca ser reconhecida pela amostra, a familiaridade desse conhecimento é superficial em determinados aspetos. Percebe-se que a Fundação é facilmente reconhecida como uma organização sem fins lucrativos ($M_{11}=4,04$), o que propõe uma base sólida de reconhecimento, indo ao encontro aos escritos de Aaker (1991), que afirma que a notoriedade indica a força com que uma marca está ancorada na memória do público. No entanto, a sua diferenciação no setor onde opera pode ser melhorada ($M_{12}=4,01$).

Apesar de se observar um reconhecimento positivo, a capacidade de descrever a Fundação ($M_{13}=3,73$), ter conhecimento dos objetivos e das iniciativas ($M_{15}=3,69$), bem como acreditar que possui uma marca forte e distintiva ($M_{16}=3,36$), apresentam valores mais

baixos do que o pretendido. Verifica-se aqui que a Fundação demonstra, para o seu público, ter uma marca com pouca presença e pouco forte.

Quando confrontados com o reconhecimento da identidade visual da marca, os grupos de interesse têm presente na memória o logótipo da Fundação ($M_{I4}=4,02$), percebendo que existe uma forte presença visual de marca. A memória descritiva do estágio confirma que, através das suas ações e de ativações de marca em eventos, a Mirpuri Foundation investe na sua identidade visual e na sua propagação (por exemplo os brindes que oferece, como bonés, canetas, entre outros materiais com estampagens da marca).

Outro tópico a referir sobre a notoriedade da marca é que a amostra em estudo considera que as ações da Fundação não são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline ($M_{I7}=2,9$) e que poderiam ser ainda mais divulgadas no meio online ($M_{I8}=3,61$). Ana Agostinho confirma esta ideia e enfatiza que existe a grande oportunidade da Fundação se tornar uma influenciadora de comportamentos ainda maior com o recurso ao mundo digital. Todavia, apesar de ser crucial a marca estar presente nos meios online, esta falta de visibilidade nos meios tradicionais pode influenciar negativamente a perceção entre os vários públicos.

É de salientar que, segundo a *Advisor*, não existe nenhuma adaptação do tipo de comunicação consoante cada grupo de *stakeholders*, uma vez que comunicam sempre para o público em geral. Este fator pode influenciar a perceção dos consumidores uma vez que seria benéfico existir segmentação e adaptação dos conteúdos consoante os interesses.

- **Confiança**

Apesar da diversidade de organizações sem fins lucrativos, há uma coisa que todas têm em comum: a confiança do seu público é o ativo mais valioso (Kearns, 2014). Para a Mirpuri Foundation, a confiança também se revelou a dimensão que mais favorece o *brand equity* da marca ($M=3,999$), realçando a relação de confiança existente entre a Fundação e os inquiridos.

73,7% ($M_{I9}=4,02$) dos inquiridos revelou que confia na integridade e na ética da Mirpuri Foundation, manifestando um elevado nível de confiança. Vários académicos sublinham a dependência das organizações sem fins lucrativos na confiança do seu público para obter legitimidade e apoio (Becker, 2021), sendo que este é um importante pilar para a marca construir relações de confiança com os seus *stakeholders*. Neste sentido, a Fundação tem conseguido corresponder ao seu objetivo de “tentar transmitir aos seus *stakeholders* mensagens sobretudo relacionadas com a sua missão e objetivos” e valores (Entrevista Ana), assim como tem conseguido agir de acordo com os seus princípios baseados na integridade.

Aproximadamente 74% da amostra acredita que a Fundação cumpre com as suas promessas e compromissos ($M_{I11}=4,02$) e que gere corretamente os seus recursos ($M_{I10}=4,03$), reforçando que a Mirpuri Foundation é uma organização ética, que pratica o que promete e que faz uma boa gestão dos seus recursos, nomeadamente doações, angariações e parcerias estratégicas. De facto, dos inúmeros fatores que podem influenciar a intenção de doar por parte dos doadores, como a comunicação ou as emoções despoletadas através do gesto (Sargeant et al., 2006). Os autores Tonkiss e Passey (1999) realçam que o grau em que um potencial doador tem confiança, será impulsionado pelo grau em que acreditam que a organização demonstrou que utilizará as doações eficientemente, destacando a performance de uma organização como um principal fator.

A confiança que os inquiridos demonstram com a capacidade de a Fundação gerar um impacto positivo onde atua é notória, sendo o item com maior média ($M_{I12}=4,17$), correspondendo a 82,2% a manifestarem confiança. Tão importante quanto comunicar as iniciativas, é gerar bons resultados e fazer uma diferença significativa nos problemas que a sociedade enfrenta nas várias áreas de intervenção da Mirpuri Foundation, uma vez que este setor tem sido a primeira linha de resposta para diversos problemas sociais, aos quais os outros dois setores (público e privado) não conseguem responder (Guerreiro, 2023).

A transparência é um dos pilares mais importantes para a confiança e Ana Agostinho evidencia que essa é uma das maiores preocupações e, simultaneamente, ambições ao comunicarem de forma aberta com os *stakeholders*. Aproximadamente 71% da amostra considera que a Fundação é transparente nas suas ações e comunicações ($M_{I13}=3,99$), estando em concordância com os objetivos enumerados pela *Advisor* no que concerne a

“*keyword* transparência”. Não obstante, o estabelecimento e a manutenção de relações de confiança com os grupos de interesse apresentam uma média inferior ($M_{I14}=3,76$), que, embora positiva, indica uma necessidade de estabelecer mais proximidade com os *stakeholders*, uma vez que a confiança depende de algo que se pode designar por intimidade, considerada como “atitude da marca” e que depende do sucesso da marca na criação de uma ligação pessoal com o indivíduo (Shariq, 2018).

- **Compromisso**

Erciş et al. (2012), afirma que o compromisso com a marca (*brand commitment*) está dividido em dois tipos: o compromisso afetivo – ligação emocional com a marca que representa um forte sentimento de identificação pessoal – e o compromisso contínuo – definido como os sentimentos fracos dos consumidores em relação a uma marca. Neste sentido, um dos indicadores de destaque é a ligação emocional aos valores e ao propósito da Fundação, com 55,9% dos inquiridos a confirmarem que se sentem emocionalmente ligados ($M_{I15}=3,65$), sugerindo que a Mirpuri Foundation tem promovido a criação de uma ligação emocionalmente forte por meio da sua estratégia.

Com base na visão de Veeva et al., (2012), que indicam que o nível do compromisso é um estado psicológico que representa a experiência da dependência de uma relação e um desejo de a manter, percebe-se que a intenção de manter uma relação indefinidamente é um item percecionado positivamente por metade dos *stakeholders* ($M_{I16}=3,65$). Porém, 52,7% dos inquiridos demonstrou uma posição neutra quanto ao seu desejo de manter uma relação futura com a marca. Os resultados demonstram ainda que 65,2% da amostra está disposto a recomendar, indicando que, para além de metade da amostra querer manter a relação, vários *stakeholders* estão dispostos a recomendar. De acordo com Reichheld (2003), a recomendação é um dos indicadores mais fortes de lealdade e crescimento uma vez que, quando os consumidores recomendam algo, estão a colocar a sua reputação pessoal em risco e, só estarão dispostos a isso se forem intensamente leais. Por isso, quanto mais “promotores” da marca existirem, maior será o crescimento de uma organização.

Ainda assim, esta dimensão não implica somente percepções boas para a Fundação. A disposição baixa para os *stakeholders* contribuírem é de destacar, com a média mais baixa de todas as dimensões ($M_{119}=2,91$) e com o maior desvio padrão ($DP_{119}=0,919$) e com cerca de 31% dos inquiridos a não estar disposto a contribuir. O compromisso prático e emocional não é, notoriamente, suficiente para converter esse sentimento em contribuições financeiras. Esta limitação da contribuição financeira é um ponto negativo para a Fundação e influencia drasticamente a percepção do valor da marca. A solução poderá passar pela aposta em comunicações mais assertivas sobre a importância das contribuições, no entanto, Ana Agostinho destaca que a Fundação não se rege com base nas doações e, por isso, a aposta nessa abordagem não estará presente nas próximas estratégias de comunicação.

Apesar de a revisão da literatura comprovar a importância do compromisso para o valor da marca e sucesso das mesmas, a Mirpuri Foundation apresenta margem para fomentar a relação emocional com os seus *stakeholders*, pois muitos inquiridos ainda apresentam alguma resistência em apoiar fielmente os projetos e as iniciativas, apesar de predominar as percepções positivas ($M_{120}=3,57$).

Percepção discriminada por categorias de *stakeholders*

- **Doadores**

Esta categoria de *stakeholders* demonstra uma elevada notoriedade e um forte reconhecimento da marca, com associações rápidas e simples às iniciativas (figuras 21 e 25). Apesar de a comunicação ser eficaz no meio online, percebe-se que ainda há margem para aumentar a presença nos meios offline, com o intuito de diversificar ainda mais o grupo de doadores e aumentar a visibilidade da fundação nos meios tradicionais (figuras 27 e 28).

Para os doadores, a confiança é um pilar crucial para uma relação duradoura. Este grupo, considera que a Mirpuri Foundation gere os seus recursos de uma forma eficiente e ética reconhecendo, simultaneamente, a transparência e o cumprimento das ações e promessas declaradas (figuras 30, 31 e 33). Esta percepção positiva promove a partilha de

recomendações, o aumento dos defensores das causas e também a pré-disposição para doações (figura 37).

- **Beneficiários**

Para este grupo de *stakeholders*, percebe-se um reconhecimento da marca e a sua familiarização com as iniciativas, considerando uma forte presença de marca. Porém, a comunicação offline volta a ser um ponto de destaque pela negativa (figura 27), sendo necessário apostar na divulgação offline das suas iniciativas e do seu impacto.

Estes confiam na ética e na integridade da Fundação (figura 29), e acreditam nas promessas e compromissos feitos, bem como numa gestão correta dos recursos por parte da Mirpuri Foundation. Uma vez que este grupo beneficia das ações da Fundação, é notória a sua percepção positiva sobre a capacidade de gerar um impacto positivos nas áreas de atuação e a transparência da organização, sentindo-se ligados ao seu propósito (figura 35). Salienta-se ainda que, apesar de estarem dispostos a recomendar a Fundação, não têm possibilidade de contribuir financeiramente (figura 39).

- **Meios de comunicação**

Esta categoria de *stakeholders* apresenta um elevado nível de reconhecimento, sendo que conseguem descrever os objetivos da Mirpuri Foundation com clareza (figura 23). Acreditam que existe uma marca forte e percebem positivamente a divulgação de forma eficaz, tanto offline quanto online (figuras 27 e 28).

Os meios de comunicação confiam também na Fundação (figura 29), no entanto, apesar deste sentimento, não possuem uma opinião sobre a intenção de manter uma relação a longo prazo e, simultaneamente, não expressam uma opinião sobre possíveis contribuições financeiras (figura 39), indicando que a sua função passa, somente, pela disseminação de informação e das iniciativas da Fundação.

- **Comunidade**

A Mirpuri Foundation é reconhecida pela maioria da comunidade como uma organização sem fins lucrativos, no entanto, denota-se uma familiaridade limitada com a mesma. Vários inquiridos nesta categoria não estão muito informados sobre as iniciativas e objetivos e percebem a força da marca negativamente, e ainda apresentam alguma dificuldade em descrever a Fundação, surgindo uma oportunidade para melhorar a comunicação das suas ações para o público e consolidar a presença nas suas mentes.

É notória ainda a necessidade de investir nos meios tradicionais de comunicação, aspeto outra vez percebido negativamente. Considerando a confiança, denota-se um reconhecimento da boa gestão por parte da Fundação, mas uma grande percentagem do público permanece indiferente no que concerne a transparência e o relacionamento de confiança entre a Fundação e os seus *stakeholders* (figuras 32 e 33).

Apesar de a maioria apoiar as causas defendidas pela Fundação, existe uma desconexão de compromisso com as iniciativas e ações promovidas por esta organização em específico. Esta falta de ligação emocional revela que a Mirpuri Foundation ainda pode criar uma identificação forte com o público em geral. Consequentemente, esta situação é refletida na intenção de contribuir financeiramente e na manutenção de uma relação a longo prazo.

- **Funcionários do Grupo Mirpuri**

O grupo de funcionários consegue descrever facilmente a Fundação e a sua identidade visual (figuras 23 e 24). Não obstante, vários inquiridos revelam uma falta de familiaridade com as iniciativas da Mirpuri Foundation e a encaram como uma marca forte, indicando assim uma necessidade de investir em estratégias de comunicação interna sobre a Fundação.

Este grupo é um dos que apresenta uma das avaliações menos positivas a respeito da comunicação online (figura 28), reforçando a ideia supramencionada na criação de mais conteúdo interno a fim de melhorar esta relação.

Embora seja notória a confiança na ética e transparência da Fundação, um valor considerável não possui opinião sobre o estabelecimento de relações de confiança com os vários *stakeholders* (figura 34). Ao nível emocional, demonstram uma menor ligação, o

que se pode refletir negativamente, numa maior rotatividade dos funcionários ou uma menor intenção a continuar a longo prazo, impactando a retenção de talentos. Consequentemente, a maioria não pretende contribuir financeiramente, o que evidencia mais uma vez um distanciamento.

- **Parceiros**

O reconhecimento é um dos tópicos a destacar nesta categoria, onde existe uma elevada capacidade de distinguir e descrever a Fundação com facilidade (figuras 22 e 23). Existe uma perceção positiva sobre a presença da marca, embora não possuam opinião sobre a presença nos meios offline, sendo esta uma ferramenta crucial para a angariação de novos parceiros e para a manutenção de relações fora do ambiente digital.

Os parceiros confiam na Fundação, bem como numa gestão responsável e transparência nas suas ações (figura 33). Outro ponto crucial a salientar é o facto de que, este grupo valoriza bastante as relações de confiança estabelecidas com os *stakeholders*, sendo que a sua perceção foi positiva.

Todavia, uma grande parte dos parceiros não tem uma opinião firme sobre a ligação emocional com a marca. Porém, uma grande parte desta categoria está disposta a contribuir e a recomendar a Fundação, surgindo a oportunidade para reforçar a ligação emocional.

- **Overall Brand Equity da Mirpuri Foundation:**

Em suma, percebe-se que a amostra em estudo reconhece a Fundação, porém apresenta algumas dificuldades a descrevê-la, a ter conhecimento dos seus projetos e a sentir-se muito familiarizado com as mesmas. Esta situação deve-se ao facto de os inquiridos considerarem que as iniciativas e ações da Fundação não são divulgadas nos meios offline como seria expectável e que esta poderia aumentar a sua presença no meio digital também. Contudo, e apesar de existirem algumas dificuldades de exposição e consequente reconhecimento, a amostra demonstrou que confia na Mirpuri Foundation e acredita que é uma organização transparente, objetivo esse ambicionado pela Fundação.

A amostra acredita ainda que a Fundação é capaz de gerir os seus recursos e que, apesar de demonstrarem intenções de agir positivamente ao recomendarem a Mirpuri Foundation, a grande maioria não está disposta a contribuir financeiramente. O compromisso, representa assim, o menor contribuidor para a avaliação positiva do valor da marca, com os respondentes a demonstrarem falta de motivação em manter uma relação duradoura com a marca.

Objetivo 4: Propor estratégias para aprimorar o *brand equity* da Mirpuri Foundation

Após apurar a perceção dos *stakeholders* relativamente ao valor da marca da Mirpuri Foundation, segue-se o último objetivo que consiste na proposta de várias estratégias para aprimorar tanto o valor da marca, como a relação com os *stakeholders*. Foram identificadas variadas áreas de melhoria com o intuito de aperfeiçoar a marca e melhorar a perceção pública.

- **Aumentar a visibilidade e o conhecimento sobre as áreas de atuação da fundação**

A Mirpuri Foundation atua em seis áreas distintas (conservação marinha – 115 inquiridos, conservação da vida selvagem – 92 inquiridos, responsabilidade social – 83 inquiridos, artes performativas – 64 inquiridos, investigação aeroespacial – 64 inquiridos e investigação médica – 61 inquiridos) e, conforme perceptível, a visibilidade da marca não se apresenta distribuída uniformemente pelas diversas áreas. Seria expectável uma vez que, conforme discutido por Ana Agostinho (Apêndice B), a Fundação patrocina e investe em determinadas áreas mais publicamente, como é o caso da vela (conservação marinha), e, noutras, existe uma menor exposição e projeção, uma vez que são nichos específicos como é o caso da investigação médica.

A fim de melhorar o conhecimento de cada uma das áreas, a Mirpuri Foundation deve implementar campanhas de marketing específicas sobre as áreas com menor notoriedade e divulgá-las perante os *stakeholders* mais interessados, segmentando o público-alvo das

campanhas. A Fundação deve assim, comunicar de forma clara o seu impacto por meio das áreas supramencionadas.

- **Reforçar a estratégia de presença digital e redes sociais**

Segundo Tabas (2022), o poder das redes sociais veio possibilitar a concretização dos objetivos de angariação e de marketing. Para a escritora, as redes sociais aumentam significativamente o alcance de uma organização, atraindo novos consumidores e proporcionando o *engagement* e a interação com os já existentes. Por conseguinte, a presença digital pode representar um papel central no aumento do valor da marca, especialmente quando as organizações implementam campanhas de sensibilização e consciencialização. A entrevista com a *advisor* da Fundação revelou que, apesar de existir uma presença digital crescente nas redes sociais (Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter), ainda há potencial inexplorado, sendo necessário investir de forma mais estruturada e estrategicamente.

Mathos e Norman (2012) sugerem que as organizações sem fins lucrativos devem pelo menos usar as redes sociais para comunicar com o seu público e envolvê-lo nos seus websites, o que irá permitir um maior *engagement* e proximidade com o público.

- **Aumentar a confiança através de maior transparência**

A transparência revelou-se um dos itens mais bem avaliados e de extrema importância para a Mirpuri Foundation fortalecer a confiança com os seus grupos de interesse. Ana Agostinho revelou na entrevista que apesar de a Fundação ser o mais transparente possível, esta ainda é um desafio sobretudo no que concerne às parcerias e à sustentabilidade.

A Fundação deve então adotar práticas que mitiguem os riscos associados a uma má reputação e transparência, ao adotar práticas mais detalhadas como por exemplo publicar os seus relatórios de atividades, que contemplem quer as iniciativas e projetos realizados no decorrer desse ano, quer o relatório de contas (possibilita uma análise clara de resultados).

- **Desenvolver comunicações segmentadas para diferentes *stakeholders***

A comunicação praticada pela Fundação é unificada, não existindo qualquer segmentação do conteúdo. Esta opção por parte da organização pode prejudicar a eficácia da comunicação, uma vez que diferentes *stakeholders* requerem diferentes abordagens e possuem diferentes interesses e objetivos para com a Fundação. A criação de diferentes mensagens estratégicas e adaptação dos conteúdos consoante as várias plataformas é crucial. Denote-se o exemplo dos funcionários do Grupo Mirpuri, que apenas menos de 20% considera que “as ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios offline” e que quase 50% não apresenta nenhum grau de concordância com a afirmação “as ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online”. Para este grupo, é crucial a criação, por exemplo, de uma página dedicada à sustentabilidade na intranet do grupo na qual podem consultar todas as informações e iniciativas implementadas pela Fundação, bem como a criação de atividades especificamente desenvolvidas para aumentar o reconhecimento da marca (apesar de fazer parte do mesmo grupo) e para fomentar o compromisso com a marca.

- **Desenvolver uma ligação emocional**

Bublitz et al. (2016) defendem que nos dias de hoje, o *storytelling*⁸ pode ser usado como uma estrutura para as organizações sem fins lucrativos transmitirem o seu impacto, envolver o público e apelar à ação dos indivíduos. Estas organizações possuem uma vantagem – criar ligações emocionais profundas com base na sua missão e objetivos – o que pode ser conseguido e implementado através de boas narrativas e histórias de sucesso, por exemplo, como o *follow-up* de alguma iniciativa bem-sucedida.

Estas organizações podem usar diferentes métodos para comunicar a sua mensagem, sendo que as formas mais comuns são os vídeos e o uso das redes sociais para partilhar histórias de beneficiários. As redes sociais tornaram-se uma parte integrante da sociedade atual e pode permitir às organizações criarem conexões com os utilizadores e com as pessoas que estão a ajudar. Assim sendo, quanto mais os *stakeholders* se sentirem

⁸ Para Serrat (2008), o *storytelling* corresponde à descrição vivida de ideias, valores, experiências pessoais e lições de vida, através de histórias ou narrativas que evoquem emoções e insights poderosos.

conectados a uma organização, mais facilmente irão despende do seu tempo e dinheiro. (Young, 2017; Madalena et al., 2018)

- **Utilização de métricas de avaliação**

Apesar de as metodologias para definir e medir o valor da marca variarem de uma forma tremenda (Laidler-Kylander & Simonin, 2009), é crucial avaliar o valor das organizações sem fins lucrativos, assim como o mesmo é percecionado.

Na Mirpuri Foundation, ainda não existe nenhum sistema formal de avaliação de *brand equity* (Apêndice B), recorrendo somente a métricas indiretas como a análise das redes sociais, nomeadamente do *engagement*. Por conseguinte, sugere-se que a Fundação deva adotar uma estrutura formal e habitual para avaliar o valor da marca, bem como perceber sempre a perceção dos seus *stakeholders* através de contactos diretos e feedback, ou implementando questionários. Monitorizar alguns *KPI* pode ser crucial para entender o retorno dos investimentos e o impacto de campanhas.

Conclusão

O presente relatório de estágio centrado no estudo de caso da Mirpuri Foundation, contribuiu para a literatura existente sobre a importância do valor da marca nas organizações sem fins lucrativos e como este pode ser percebido pelos seus *stakeholders*, grupos de interesse de extremo relevo neste setor. Num panorama onde as marcas sem fins lucrativos desempenham um papel consideravelmente significativo, foi essencial perceber como o valor da marca é percebido pelos seus *stakeholders* e como pode influenciar a relação com os mesmos. Nesta lógica, o conceito central desta investigação foi o de *brand equity* (valor da marca).

A implementação de um estudo de caso com métodos mistos possibilitou conclusões relevantes não só sobre como a Mirpuri Foundation opera e promove a construção do seu valor da marca, mas também sobre como este é percebido pelos seus *stakeholders*. Como uma organização sem fins lucrativos, a Mirpuri Foundation tem trabalhado para aumentar a notoriedade da sua marca, bem como o compromisso e a confiança perante os seus *stakeholders*. Contudo, com a emergência desta era digital e aumento da concorrência, é necessário uma constante adaptação e elaboração de uma estratégia de comunicação digital bem definida, bem como medidas de avaliação do valor de marca que, até então, não foram implementadas. A transparência tem sido simultaneamente tanto a base da estratégia da Fundação, como o seu principal desafio, numa altura em que se aborda cada vez mais o conceito de *greenwashing*.

Com todos os esforços por parte da marca, a Mirpuri Foundation é amplamente reconhecida como uma fundação sem fins lucrativos e vista pelos seus grupos de interesse como uma organização transparente e de confiança, capaz de gerir os seus recursos eficazmente, o que contribui para solidificar a sua posição e reputação. Conforme evidências prévias analisadas no estudo, uma elevada confiança pode influenciar positivamente um aumento das contribuições financeiras e o compromisso, sendo este um fator crucial uma vez que grande parte dos *stakeholders*, maioritariamente a comunidade e os funcionários do Grupo Mirpuri, não se encontram dispostos a manter uma ligação com a marca nem a contribuir. Apesar de existir uma perceção positiva do valor da marca, permanece a necessidade de investir em comunicações adaptadas consoante as várias categorias e apostar na criação de campanhas de sensibilização e marketing a fim de

umentar o reconhecimento da marca e consequentemente tornar-se uma marca sem fins lucrativos *top of mind*, conforme pretendido pela Fundação. Existe a oportunidade para fortalecer este valor, sobretudo com os meios digitais e com o investimento em iniciativas abertas ao público, bem como o reforço do reconhecimento da marca dentro do próprio grupo empresarial.

Uma vez que o objetivo deste estudo era perceber “Como é percecionado o *brand equity* da Mirpuri Foundation pelos seus *stakeholders*?”, foi possível apurar não só a perceção positiva de todas as dimensões propostas, todavia com potencial e possibilidade de serem reforçadas com o investimento da Fundação, como também a importância das organizações sem fins lucrativos no contexto atual e como o valor da marca pode ajudar este setor a se destacar num mercado competitivo.

Várias limitações foram encontradas no desenvolvimento desta investigação e devem ser identificadas para sugerir direções a futuras investigações. A primeira limitação e a mais relevante é a dimensão da amostra em questão, embora a investigação tenha incluído os diferentes grupos mencionados pela *advisor* Ana Agostinho. Esta amostra, apesar de pouca significativa, pode ter comprometido a representatividade dos resultados, uma vez que não foram avaliadas as perceções de todos os *stakeholders*. A diversidade de respostas por grupos de interesse poderá não ter sido suficiente e, consequentemente, refletida de forma integral. Para garantir uma visão mais completa, futuras investigações podem beneficiar de amostras mais amplas de cada uma das categorias e, até mesmo analisar o comportamento de somente um grupo, como é o caso dos doadores.

Outro dos principais constrangimentos reside no facto de ter sido somente analisada uma organização sem fins lucrativo, podendo ser interessante estudar várias organizações conforme sugerido no estudo de Boenigk e Becker (2016). Cada organização tem os seus *stakeholders*, a sua missão, visão e os seus valores e importa referir que, não obstante a visão valiosa sobre a perceção do valor da marca da Mirpuri Foundation, os resultados podem não permitir ser utilizados para futuras investigações sobre outras organizações e, por isso, devem tentar perceber se as conclusões obtidas podem ser replicáveis noutros contextos (diferentes localizações, culturas, modelos de organizações sem fins lucrativos, entre outros).

Adicionalmente, outra limitação encontrada foi a aplicação de um modelo que contempla somente três dimensões do valor da marca: notoriedade, confiança e compromisso. Outros construtos discutidos em estudos anteriores como a lealdade e a personalidade da marca, podem ser incluídos para aprofundar a análise, embora estas dimensões sejam de extrema relevância. Quando analisado o valor da marca, seria interessante perceber ainda quais estratégias ou fatores influenciam mais a percepção da marca ou até mesmo o papel da comunicação na construção do *brand equity*. Por fim, todas estas limitações podem ser utilizadas como uma base para pesquisas mais robustas e profundas futuramente.

Bibliografia

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(4), pp. 416-431.
- Alves, A., & Moreira, J. (2004). *Cidadania digital e democratização electrónica*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação .
- Amaral, I. (2016). *Redes Sociais na Internet: Sociabilidades Emergentes*. Covilhã: LabCom.IFP.
- Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust? *Management decision* 35.4 , pp. 283-292.
- Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Andrade, A., & Campos, R. (2009). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Baalbaki, S., & Guzmán, F. (2016). *The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, pp. 32-47.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, pp. 8-34.
- Batista, E., Matos, L. d., & Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 23-38.
- Becker, A. (2021). Trust in the nonprofit domain: Towards an understanding of public's trust in nonprofit organizations.". In M. P. Levine, *The Psychology of Trust*. IntechOpen.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, pp. 46-53.
- Bennet, R., & Gabriel, H. (2003). Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: An empirical study. *Corporate reputation review*, pp. 276-289.

- Boenigk, S., & Becker, A. (2016). Toward the Importance of Nonprofit Brand Equity - Results from a study of German nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, pp. 181-198.
- Boles, B. (2013). Technology's Role In The Nonprofit Sector: Increasing Organizational Effectiveness And Efficiency Through Technology Innovations. *Columbia Social Work Review, Vol. IV*.
- Bourne, L. (2016). Targeted communication: the key to effective stakeholder engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, pp. 431-438.
- Brace, I. (2008). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research*. Kogan Page Publishers.
- Braga, A., & Carvalho, A. (2010). A influência dos stakeholders no processo de tomada de decisão em entidades locais sem fins lucrativos—uma revisão de literatura. *16º Congresso da APDR* (pp. 2495-2526). Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional.
- Branding*. (2022, fevereiro). Retrieved from American Marketing Association: <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Bublitz, M. G., Escalas, J. E., Peracchio, L. A., Furchheim, P., Grau, S. L., Hamby, A., . . . Scott, A. (2016). Transformative stories: A framework for crafting stories for social impact organizations. *Journal of Public Policy & Marketing* 35.2, pp. 237-248.
- Bussy, N. M., Watson, R. T., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2000). Stakeholder communication management on the Internet: An integrated matrix for the identification of opportunities. *Journal of Communication Management*, pp. 138-146.
- Caeiro, J. M. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista katálysis* 11, pp. 61-72.
- Camayd, Y., & Freire, E. (2020). Estratégias metodológicas de investigação nas ciências sociais. *Conrado - Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 65-73.
- Carvalho, J. (2008). O Desempemho nas Organizações Sem Fins Lucrativos. Instituto Superior da Maia.
- Chapter VIII - Civil Society*. (2022). Retrieved from United Nations: <https://www.un.org/esa/socdev/rwss/docs/2001/8%20Civil%20Society.pdf>
- Correia, M. (2009). A observação participante enquanto técnica de investigação. *Pensar Enfermagem*, pp. 30-36.

- Costa, E. d. (2006). A importância da comunicação no terceiro setor: Caminhos para elaborar uma estratégia de captação consistente. *Revista Dissertar*, 33-38.
- Costa, N. M. (2021, Novembro). *Factors Influencing the Brand Equity of Nonprofits: The Case Study of Flad*.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Routledge.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of product & brand management* 14.3, pp. 187-196.
- Dias, M. (1994). *O inquérito por questionário: problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto.
- Diogo, J. L. (2008). *Marcating - Gestão Estratégica da Marca*. Lisboa: Paulus.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- Duarte, A. (2023). The relationship between brands and consumers. In P. Dias, & A. Duarte, *Social Brand Management in a Post Covid-19 Era* (pp. 3-16). Routledge.
- Dyer, S., Buell, T., Harrison, M., & Weber, S. (2002). Managing public relations in nonprofit organizations. *Public Relations Quarterly* 47.
- Erciş, A., Ünal, S., Candan, F. B., & Yıldırım, H. (2012). The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 , pp. 1395-1404.
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J.-N., Kean, M., . . . Zettermeyer, F. (1999). Brand Equity, Consumer Learning and Choice . *Marketing Letters*, pp. 301-318.
- Farjam, S., & Hongyi, X. (2015). Reviewing the Concept of Brand Equity and Evaluating ConsumerBased Brand Equity (CBBE) Models. *International Journal of Management Science and Business Administration*, pp. 14-29.
- Fayrene, C., & Lee, G. (2011). Customer-Based Brand Equity: A Literature Review. *Journal of Arts Science & Commerce*, pp. 33-42.
- Flach, L., Rosa, N., & Stüpp, D. (2014). Transparência online das informações de organizações do terceiro setor. *Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*, (pp. 1-17).

- Franco, R. (1999). *To serve the public interest and preserve the public trust - the quest for accountability in the third sector*. Centre for Action Research in Professional Practice, School of Management.
- Franco, R., Sokolowski, A., Hairel, E., & Salamon, L. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*. Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa & Johns Hopkins University.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Harper Collins.
- Freitag, R. M. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, 26, pp. 667-686.
- Freitas, W., & Jabbour, C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. *Revista Estudo & Debate*, 7-22.
- Guerreiro, T. (2023, Abril 11). *Economia Social: afinal qual a relevância do chamado “terceiro setor”?* Retrieved from Observador: <https://observador.pt/2023/04/11/economia-social-afinal-qual-a-relevancia-do-chamado-terceiro-setor/>
- Guetterman, T., & Fetters, M. (2018). Two Methodological Approaches to the Integration of Mixed Methods and Case Study Designs: A Systematic Review. *American Behavioral Scientist*, pp. 1-19.
- Haigh, D., & Gilbert, S. (2005). Valuing not-for-profit and charity brands - real insight or just smoke and mirrors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, pp. 107-119.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. Artmed Editora.
- Halcomb, E., & Hickman, L. (2015). Mixed methods research.
- Hanaysha, J., Hilman, H., & Ghani, N. (2014). Assessing the Literature on Brand Equity: From Past, Present to Future. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 488-499.
- Hansmann, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, Vol. 89, pp. 835-901.
- Hiller, M. (2014). *Branding: a arte de construir marcas*. . Editora Trevisan.
- Hora, H. d., Monteiro, G., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 85-103.

- Jääskeläinen, H. (2015). Developing stakeholder communication in a non-profit organization.
- Jamieson, D. (2009). Building relationships in the networked age: Some implications of the internet for nonprofit organizations. *The Philanthropist*, 15, 23-32.
- Jorge, N. (2017). Para Além das Dicotomias: Mass Media e Social Media. In M. Eiró-Gomes, *Comunicação e Organização da Sociedade Civil: Conhecimento e Reconhecimento* (pp. 113-143).
- Junior, E., Oliveira, G. d., Santos, A. d., & Schnekenberg, G. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, pp. 37-51.
- Kearns, K. P. (2014). Ethical Challenges in Nonprofit Organizations - Maintaining Public Trust. In H. G. Frederickson, & R. K. Ghere, *Ethics in public management* (pp. 265-288). Routledge.
- Kehoe, J. (1994). Basic Item Analysis for Multiple-Choice Tests. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*.
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands. *Marketing Science Institute*, pp. 1-31.
- Keller, K. L. (2016). Reflections on customer-based brand equity: perspectives, progress, and priorities. *Academy of Marketing Science*, 1-16.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, pp. 740-759.
- Keller, K., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kent, C., & Brbaklic, D. (2015). Nonprofit Branding. *Branding Magazine*.
- Koschmann, M., & Isbell, M. (2023). A constitutive approach to nonprofit communication . In G. Gonçalves, & E. Oliveira, *The Routledge Handbook of Nonprofit Communication* (pp. 77-85).
- Kuhn, K., & Alpert, F. (2004). *Applying Keller's Brand Equity Model in a B2B Context: Limitations and an Empirical Test*.
- Kuhn, K., Alpert, F., & Pope, N. (2008). *An application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context*. Austrália.
- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society* 61.5 , pp. 1136-1196.

- Kylander, N., & Stone, C. (2012). *The Role of Brand in the Nonprofit Sector*. Retrieved from Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector#
- Laidler-Kylander, N., & Simonin, B. (2009). How international nonprofits build brand equity. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 57-69.
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A., & Simonin, B. L. (2007). Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 17 (3), pp. 253-277.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, pp. 11-19.
- Lewis, L. (2005). The civil society sector: A review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars. *Management Communication Quarterly*, 19(2).
- Lewis, L. K., Hamel, S., & Richardson, B. (2001). Communicating change to nonprofit stakeholders: Models and predictors of implementers' approaches. *Communication Quarterly*, 15(1), pp. 5-41.
- Long, M., & Chiagouris, L. (2006). The role of credibility in shaping attitudes toward nonprofit websites. *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing* 11, pp. 239-249.
- Louro, M. J. (2000). Modelos de Avaliação de Marca. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 26-37.
- Madalena, J., Mericle, B., & Yang, D. (2018). Storytelling: For Non-Profit Organizations. pp. 1-18.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber.
- Mathos, M., & Norman, C. (2012). *101 social media tactics for nonprofits: A field guide*. John Wiley & Sons.
- Miller, D. (2010). Nonprofit organizations and the emerging potential of social media and internet resources. *SPNHA Review*, Vol. 6, pp. 34-51.

- Mitchell, J. R., Mitchell, R. K., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Lee, J. H. (2022). Stakeholder engagement, knowledge problems and ethical challenges. *Journal of Business Ethics* 175, pp. 75-94.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research* 29.3 , pp. 314-328.
- Morris, S. (2000). Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 11, pp. 25-43.
- Motameni, R., & Shahrokhi, M. (1998). Brand Equity Valuation: A global perspective. *Journal of product & brand management*, pp. 275-290.
- Mónico, L., Goiás, P. d., Alferes, V., & Parreira, P. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *CIAIQ*, 724-733.
- Murillo-Acuña, K., & Oubiña-Barbolla, J. (2013). Brand Equity for Nonprofit Organizations: Antecedentes and Consequences for NGOs. *Responsibility and Sustainability*, pp. 67-74.
- Nahrkhalaji, S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2018). Challenges of digital transformation: The case of the non-profit sector. *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, (pp. 1245-1249).
- Neto, C. (2017). As Organizações da Sociedade Civil em Portugal. In M. Eiró-Gomes, *Comunicação e Organizações da Sociedade Civil: Conhecimento e Reconhecimento* (pp. 9-35).
- Neto, J. M. (2019). Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), pp. 1-16.
- Nunes, T. (2011). Terceiro Sector: Relações Públicas como Negociação e Compromisso.
- Nunes, T. (2017). A Comunicação nas Organizações da Sociedade Civil. In M. Eiró-Gomes, *Comunicação e Organização da Sociedade Civil: Conhecimento e Reconhecimento* (pp. 37-61).
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Colle, S. d., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory; The State of the Art. *Cambridge University Press*.
- Patel, S. J., & McKeever, B. W. (2014). Health nonprofits online: the use of frames and stewardship strategies to increase stakeholder involvement. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(4), pp. 224-238.

- Periotto, Á., & Theodoro, J. (2003). Uso Estratégico da Internet e as Mudanças de Organizações do Terceiro Setor. *Revista Científica da Universidade do Oeste Paulista - Unoeste, Vol. 1*, 31-38.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review* 81.12, pp. 46-55.
- Rhenman, E. (1968). *Industrial democracy and industrial management*. Van norcum & Company.
- Sá-Silva, J., Almeida, C. d., & Guindani, J. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1-15.
- Salamon, L. (1998). A emergência do terceiro setor - uma revolução associativa global. *Revista de Administração*, 5-11.
- Salamon, L., & Anheier, H. (1992). In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3, pp. 125-151.
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004). Donor trust and relationship commitment in the UK charity sector: The impact on behavior. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33.2, pp. 185-202.
- Sargeant, A., Ford, J. B., & West, D. C. (2006). Perceptual determinants of nonprofit giving behavior. *Journal of business research* 59.2, pp. 155-165.
- Sério, S. (2017). A Comunicação Interna numa Organização sem Fins Lucrativos - Estudo aplicado à ARCIL.
- Serrat, O. (2008). Storytelling. *Knowledge Solutions*, pp. 1-4.
- Shariq, M. (2018). Brand equity dimensions - A literature review. *International Research Journal of Management and Commerce*, pp. 312-330.
- Spencer, T. (2002). The potential of the Internet for non-profit organizations. *First Monday*.
- Stride, H., & Lee, S. (2007). No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector". *Journal of Marketing Management* 23, pp. 107-122.

- Tabas, J. (2022). *How Nonprofits Can Use Social Media To Increase Donations And Boost Visibility*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/03/06/how-nonprofits-can-use-social-media-to-increase-donations-and-boost-visibility/>
- Terceira Edição da CSES: A Economia Social representou 3,0% do VAB - 2016. (2019). Retrieved from Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379958840&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Todorova, G. (2015). Marketing Communication Mix. *Trakia Journal of Sciences, Vol. 13*, pp. 368 - 374.
- Tonkiss, F., & Passey, A. (1999). Trust, confidence and voluntary organisations: between values and institutions. *Sociology 33.2*, pp. 257-274.
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
- Veeva, M., Thomas, S., & Injodey, J. I. (2012). Direct and indirect effect of brand credibility, brand commitment and loyalty intentions on brand equity. *Economic Review: Journal of Economics and Business 10.2*, pp. 73-82.
- Vieira, G. P. (2015). Avaliação do suporte familiar em idosos: estudos de evidências de validade. *Dissertação de mestrado*.
- Vinten, G. (1994). Participant observation: a model for organizational investigation? . *Journal of Managerial Psychology*, pp. 30-38.
- Wang, R. (2022). Organizational commitment in the nonprofit sector and the underlying impact of stakeholders and organizational support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 33(3)*, pp. 538-549.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, pp. 662-669.
- Worth, M. J. (2021). *Nonprofit management: Principles and practice*. CQ Press.
- Wymer, W., Gross, H. P., & Helmig, B. (2016). Nonprofit Brand Strength: What Is It? How Is It Measured? What Are Its Outcomes? . *International Society for Third-Sector Research*, pp. 1448 - 1471.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research 52*, pp. 1-14.

Young, J. A. (2017). Facebook, Twitter, and blogs: The adoption and utilization of social media in nonprofit human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 41.1, pp. 44-57.

Apêndices

Apêndice A – Guião da Entrevista

Fundação	Qual a posição que desempenha na Mirpuri Foundation?
	Há quanto tempo assumiu este papel?
	Como surgiu a Mirpuri Foundation e em que âmbito?
	Quais as áreas de atuação da Fundação e a sua missão e os seus valores?
	Durante o processo de criação da Marca, houve alguma target audience considerada?
Stakeholders	Quais são os principais stakeholders da Fundação?
	O conteúdo é segmentado consoante os vários stakeholders?
Comunicação com os Stakeholders	Quais são as mensagens mais importantes que a Fundação deveria de transmitir aos seus stakeholders?
	A Fundação difere a sua comunicação/mensagens através de canais ou stakeholders diferentes?
Brand Equity	De que forma a Fundação trabalhou nos últimos anos para construir o seu brand equity?
	A Fundação mede/avalia o seu Brand Equity? Se sim, quais as métricas utilizadas na medição?
Desafios e Oportunidades	Que desafios é que a Fundação enfrenta para manter e melhorar o seu brand equity e a sua reputação?
	Existem algumas tendências ou oportunidades, sobretudo no que concerne às Organizações Sem Fins Lucrativos, que poderão impactar positivamente a marca no futuro?
	Que contribuições daria a fim de melhorar o brand equity da Mirpuri Foundation?

Apêndice B – Transcrição da Entrevista à *Advisor* da Mirpuri Foundation

Secção 1 - Fundação

Qual a posição que desempenha na Mirpuri Foundation?

As coisas mudaram desde o início até agora. Porque obviamente quando a Fundação está a começar tem de se criar uma estratégia, uma visão, uma credibilidade, uma marca que não tem nada. É um bocadinho começar a fundação do zero, em todos os sentidos, é um pouco difícil enumerar tarefas, mas é pouco de tudo. Agora estou numa posição de *advisor*, portanto é diferente.

Há quanto tempo assumiu este papel?

Assumi este cargo desde 2022. Inicialmente, estive envolvida em diversas funções entre a Mirpuri Foundation, como *Managing Director*, e entre a Hi Fly como *Head of Sustainability*. No entanto, com o crescimento e a estabilização da Fundação, optámos por uma posição mais estratégica e somente focada na sustentabilidade, sobretudo para a Fundação.

Como surgiu a Mirpuri Foundation e em que âmbito?

A Fundação Mirpuri foi criada pelo Dr. Paulo Mirpuri, é uma fundação de família e foi criada a partir de 6 áreas muito diferentes umas das outras. Precisamente por ser uma fundação de família, vai buscar aos interesses familiar e às mais valias, à expertise da família onde pode ajudar e em que áreas a fundação pode contribuir e ter impacto positivo. Daí estas 6 áreas. Há pessoas mais ligadas à parte médica, o próprio Dr. Paulo é médico, a esposa e a irmã são médicas. Na parte da aviação também existem influências obviamente. Portanto, há aqui uma série de ligações relacionadas com a família. E foi assim que foi criada esta marca. O nome fundação vem mesmo por ser uma fundação, não ter fundos lucrativos e depois Mirpuri, a ideia da marca é por ser uma fundação de família.

Portanto, o processo desde a ideia até a criação contempla coisas que já surgiram criadas ou pensadas pela família.

Quais as áreas de atuação da Fundação e a sua missão e os seus valores?

A Mirpuri Foundation atua em seis áreas principais: conservação marinha, conservação da vida selvagem, artes performativas, responsabilidade social, investigação aeroespacial e investigação médica. Cada uma destas áreas reflete os interesses e a *expertise* da família Mirpuri, que identificou onde poderia ter um impacto positivo e significativo.

Quanto à missão da Fundação, centra-se sobretudo no mote “*Together for a Better World*”, contribuindo para um mundo mais justo e sustentável também. Através das nossas iniciativas e colaborações podemos alcançar um futuro melhor nestas seis áreas de atuação.

Os nossos valores são: esperança, integridade, colaboração, persistência, coragem e inovação. A prática destes valores garante que todas as nossas ações são consistentes com o nosso objetivo principal que é – criar um impacto positivo a longo prazo e sensibilizar para os problemas mais alarmantes que o nosso planeta enfrenta.

Durante o processo de criação da Marca, houve alguma *target audience* considerada?

Desde o início que houve uma consideração cuidadosa dos nossos públicos-alvo. Sabíamos que para estabelecer uma presença forte, era crucial conseguir o apoio não só dos beneficiários diretos das nossas ações, mas também dos doadores, parceiros e, sobretudo, do público em geral.

Secção 2 - Stakeholders

Quais são os principais *stakeholders* da Fundação?

Quanto ao modelo de atuação das fundações em Portugal, é um bocadinho diferente. Os *stakeholders* de uma fundação na Europa são um pouco diferentes dos *stakeholders* das fundações noutros sítios do mundo. Por exemplo, nos Estados Unidos, o conceito de fundação é completamente diferente do conceito de cá. O significado de uma fundação

cá é muito diferente. Enquanto há muitos *stakeholders* numa fundação americana, numa fundação na Europa ou, neste caso, em Portugal, percebemos que é muito assumida de fins não lucrativos, ligada muitas vezes a um nome de família ou a uma área particular com muitos donativos e com um nome, uma pessoa ou família associado por trás da fundação, por norma é assim. Algumas têm de ser reconhecidas pelo Estado, portanto, para ser uma fundação tem de ter estatuto reconhecido pelo estado que depois pode crescer para ter um estatuto de utilidade pública, que é muito bom que é algo que fundação aspira.

Mas, no que toca aos *stakeholders*, podemos pensar nos *stakeholders* como as empresas do grupo e as estão associadas à marca (Fundação), e são aquelas que muitas vezes agem como os principais patrocinadores dos projetos da Fundação, como é o caso da Hi Fly, MESA, LSKY, portanto os projetos do grupo. Também já houve outras entidades que patrocinaram a Fundação, no caso por exemplo, uma empresa australiana, uma marca também de *real estate* que patrocinou parte da regata há 2 anos.

Portanto há aqui alguns *stakeholders* na parte de donativos, ou seja, doadores. Muitas vezes são donativos a nível individual, não são pessoas que estão há espera de retorno ou que são muitas vezes públicas. Não são pessoas que vêm a público dizer que patrocinaram; muitas vezes é uma coisa mais silenciosa, às vezes até são feitas através do website da Fundação.

Depois, existem outras categorias de *stakeholders* que por vezes não têm um contacto tão direto como é o caso do público em geral, dos meios de comunicação que realçam alguns dos projetos que fazemos, ou até mesmo algum beneficiário das iniciativas.

O conteúdo é segmentado consoante os vários *stakeholders*?

Não. O conteúdo não é segmentado consoante os vários *stakeholders*, porque a Fundação tem uma missão própria, com um objetivo próprio, com valores próprios e age de acordo com a sua missão, de acordo com a sua visão em cada uma das áreas, não necessariamente apoiada em donativos dos *stakeholders*. Ou seja, quando recebemos algum donativo, estes não entram para que a Fundação faça um projeto específico, muito pelo contrário, muitas vezes é a Fundação que patrocina projetos como a UN Ocean Conference ou como a Good

Bottle. Assim sendo, não há aqui nenhuma segmentação em termos de conteúdo consoante os *stakeholders*, praticamos o contrário: estamos a agir para a comunidade, que é o público-alvo, consciencializar e levar à ação, levar à ação não só da comunidade, como de pessoas, indivíduos, mas também de organizações ou até de governos.

Secção 3 – Comunicação com os *stakeholders*

Quais são as mensagens mais importantes que a Fundação deveria de transmitir aos seus *stakeholders*?

A Mirpuri Foundation tenta transmitir aos seus *stakeholders* mensagens sobretudo relacionadas com a sua missão e com os seus objetivos.

Tentamos garantir sempre mensagens-chave em todas as comunicações e apelar para a sensibilização e para a transparência e proatividade por parte do nosso público também. Queremos garantir que todos os nossos *stakeholders* percebem que os nossos esforços são orientados para a sustentabilidade, no final de contas, e que eles também podem ser agentes da mudança. Portanto, diria que as mensagens mais importantes a transmitir são as nossas iniciativas elaboradas e a nossa visão e os nossos valores.

A Fundação difere a sua comunicação/mensagens através de canais ou *stakeholders* diferentes?

Para a Fundação, nunca houve nenhuma separação sobre o que comunicar em determinada altura consoante determinado alvo. O alvo é sempre o mesmo. Mas, obviamente, há coisas que se vão fazendo mais publicamente, como é o caso da vela que tem maior exposição ou, outras, que se vão fazendo mais nos bastidores como a parte médica, que é um nicho que não tem projeção. Aliás, tem uma projeção diferente.

Secção 4 – *Brand Equity*

De que forma a Fundação trabalhou nos últimos anos para construir o seu *brand equity*?

Como Fundação, temos trabalhado ativamente para fortalecer o valor da nossa marca em várias frentes. Desde o nosso surgimento, apostámos na transparência e tentamos criar um impacto real em todas as áreas onde intervimos.

Intencionamos sempre comunicar todos os nossos projetos com os *stakeholders* através dos canais digitais e investimos consistentemente em parcerias. Porém, a longo prazo, seria benéfico promover mais campanhas e desenvolver estratégias que elevam a percepção pública da nossa marca e, quem sabe, sermos uma marca sem fins lucrativos *top of mind*.

A Fundação mede/avalia o seu *Brand Equity*? Se sim, quais as métricas utilizadas na medição?

Atualmente, não temos um sistema formalizado para medir o *brand equity*. Podemos progredir relativamente a este assunto e, por isso, tentamos várias abordagens indiretas para avaliar a nossa posição no mercado. Monitorizamos o nosso através do alcance nas redes sociais, do *engagement* com a comunidade online, e contamos também com os feedbacks recebidos dos *stakeholders*. No entanto, tenho de reconhecer que temos esta necessidade de implementar métricas mais estruturadas.

Secção 5 – Desafios e Oportunidades

Que desafios é que a Fundação enfrenta para manter e melhorar o seu *brand equity* e a sua reputação?

Há muita pouca margem para erro, sobretudo no que toca à sustentabilidade. Quando chega a um determinado ponto em que uma marca se assume como sustentável, numa altura em que se fala muito em *greenwashing*, porque há muito *greenwashing*. Os desafios, que às vezes não depende de nós, são as parcerias que fazemos. As parcerias com uma ou com outra entidade, onde elas é que falham, mas quem é prejudicado somos nós, a Fundação. Portanto um dos maiores desafios é garantir, por exemplo no que toca à sustentabilidade, que não há nenhuma falha, que é tudo feito, que é tudo medido, que é tudo passado de forma transparente, que acho que aqui a *keyword* mesmo é transparência

e isto é no que toca à Fundação, até mesmo em termos financeiros, legais, a transparência é fundamental e esse é o maior desafio, garantir que numa altura que é muito fácil apontar os dedos, não cometamos erros, que nos possam apontar o dedo, no fundo.

Existem algumas tendências ou oportunidades, sobretudo no que concerne às Organizações Sem Fins Lucrativos, que poderão impactar positivamente a marca no futuro?

A meu ver, não há nenhuma tendência, porque no que toca às organizações sem fins lucrativos, elas existem em várias áreas. Eu acho que, hoje em dia, as pessoas envolvem-se mais do que se envolviam antigamente, ou melhor, talvez não se envolvam mais, mas há uma maior exposição, porque este envolvimento é muito mais digital do que era. Antes da internet surgir, era uma coisa mais presencial, e agora, por norma, é muito mais digital do que outra coisa, o que nem sempre é bom. Portanto, há esta oportunidade de uma organização crescer como uma influenciadora também, e munir-se de outras pessoas que também sejam influenciadoras e com isso levar a uma mudança de comportamento, essa é a maior oportunidade, poder levar à mudança de comportamento e mobilizar grandes audiências e isso é algo que mais facilmente faz uma organização sem fins lucrativos do que faz um governo por exemplo, e esta é uma oportunidade no futuro que não existia tanto no passado, não existia esta exposição.

Este novo paradigma digital permite-nos criar campanhas que, se forem bem estruturadas, podem ter um impacto até global e angariar apoios significativos para nós.

Que contribuições daria a fim de melhorar o *brand equity* da Mirpuri Foundation?

A maior contribuição que poderia dar é este mesmo conselho mencionado antes, esta projeção da marca a nível de comunicação digital. Eu acho que o que está feito tem vindo a crescer, tem sido um crescimento regrado, pouco a pouco, com os pés no chão embora se tenha feito muitas campanhas e se tenha crescido à “força” com algumas delas. Seria importante investir em muitas parcerias, muitas coisas relevantes e muitas ativações também. Acho que podemos vir a melhorar com esta presença mais digital, com esta presença de marca de exposição a nível internacional, de comunicação, de imprensa, acho que essa parte pode sempre melhorar, pode sempre melhorar em qualquer organização.

Outra sugestão sugeria investirmos na avaliação de métricas, na parte de marketing, analisarmos alguns *KPI*, algo que nunca algo que foi feito. Era importante crescer nesse sentido, termos acesso a métricas e a análises que se possam vir a apresentar, saber um antes e depois, por exemplo em determinada campanha. É crucial para vender determinados projetos com os patrocinadores, por exemplo o Sailing Trophy é um ótimo caso, porque esse sim tem patrocinadores e apoios dos *stakeholders*, existe um retorno do investimento com as ativações de marca que são elaboradas. Estes *KPI* podem ajudar a medir quer a parte digital quer a parte de ativação, como na parte de *reach* de determinado *post* ou determinada ação, acho que isso seria importante a nível de marketing.

É algo que não foi feito e há imenso potencial de marca e mesmo potencial de crescimento digital para comunicarmos com a comunidade e com possíveis patrocinadores, para perceberem o impacto que a marca tem em determinado projeto ou ação, acho que é de valorizar essa parte também.

Apêndice C – Tradução do Inquérito por Questionário

O presente inquérito, desenvolvido no âmbito do relatório de estágio intitulado “*O Brand Equity nas Organizações Sem Fins Lucrativos e a Perceção dos Stakeholders - O Caso da Mirpuri Foundation*”, no âmbito do mestrado em Comunicação, Marketing e Publicidade da Universidade Católica Portuguesa, tem como objetivo recolher dados sobre a perceção do *Brand Equity* pelos *stakeholders* da Mirpuri Foundation.

Todas as respostas serão tratadas com anonimato, sendo utilizadas apenas para fins académicos e estatísticos. O tempo previsto de resposta ao inquérito é de cerca de 5 minutos. Para esclarecimentos adicionais, contactar: anaritaclopes00@gmail.com
Obrigado pela vossa participação e apoio na melhoria da Mirpuri Foundation!

Conhecimento da Mirpuri Foundation (Secção 1)

Questão 1 – Conhece a Mirpuri Foundation?

- Sim
- Não

Informações demográficas (Secção 2)

Questão 2 – Idade

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Mais de 55

Questão 3 – Género

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

Questão 4 – Nível de escolaridade

- Sem escolaridade formal
- Pré-primária
- Primária
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

A Mirpuri Foundation e os Stakeholders (Secção 3)

Nesta secção, serão abordados os conceitos de Brand Equity e Stakeholder. Para clarificar, as definições dos conceitos são as seguintes:

Brand Equity (Aaker, 1991) - Conjunto de ativos e passivos ligados ao nome e símbolo da marca que acrescentam ou subtraem valor a um produto ou serviço de uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa.

Stakeholder (Freeman, 1984) - Qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objectivos da organização.

Questão 5 - Teve/tem contacto direto com as iniciativas da Mirpuri Foundation?

- Sim
- Não

Questão 6 – Em caso afirmativo, descreva sucintamente a sua experiência. (resposta aberta)

Questão 7 – Selecione a(s) área(s) onde a Mirpuri Foundation intervém.

- Conservação da Vida Selvagem
- Responsabilidade Social
- Conservação Marinha
- Artes performativas
- Investigação Médica

- Investigação Aeroespacial
- Todas as anteriores

Questão 8 – Por favor, selecione a(s) categoria(s) de intervenientes que se aplica(m) a si.

- Público em geral/Comunidade
- Doador
- Beneficiário
- Funcionário do Grupo Mirpuri
- Parceiro/Patrocinador
- Meios de Comunicação

Questão 9 – Segue a Mirpuri Foundation nas Redes Sociais?

- Sim
- Não

Questão 10 – Se sim, por favor selecione os canais ou o canal.

- Instagram
- Facebook
- LinkedIn
- Twitter

Das questões 11 à 30, por favor selecione a opção (uma das cinco respostas possíveis) que melhor expressa a sua concordância com cada uma das afirmações relativas à marca Mirpuri Foundation.

Dimensão Notoriedade (*Brand Equity* – Secção 4)

Questão 11 – A Mirpuri Foundation é facilmente reconhecida como uma Organização Sem Fins Lucrativos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo

- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 12 – Consigo distinguir a Mirpuri Foundation de outras marcas sem fins lucrativos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 13 – Consigo descrever a Mirpuri Foundation facilmente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 14 – Lembro-me facilmente do logótipo da Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 15 – Estou familiarizado com os objetivos e com as iniciativas da Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 16 – Acredito que a Mirpuri Foundation tem uma presença de marca forte e distintiva.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 17 – As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação offline.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 18 – As ações da Mirpuri Foundation são amplamente divulgadas nos meios de comunicação online.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Dimensão Confiança na Marca (*Brand Equity* - Seção 5)

Questão 19 – Confio na integridade e na ética da Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 20 – Acredito que a Mirpuri Foundation irá gerir corretamente os seus recursos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 21 – Acredito que a Mirpuri Foundation cumpre com as suas promessas e compromissos.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 22 – Confio na capacidade da Mirpuri Foundation para gerar um impacto positivo nas áreas em que atua.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 23 – Considero a Mirpuri Foundation uma organização transparente nas suas ações e comunicações.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 24 – A Mirpuri Foundation estabelece e mantém relações de confiança com os seus *stakeholders*.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Dimensão Compromisso com a Marca (*Brand Equity* - Secção 6)

Questão 25 – Sinto-me emocionalmente ligado aos valores e ao propósito da Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 26 – A relação que tenho com a Mirpuri Foundation é algo que tenciono manter indefinidamente.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 27 – Estou disposto a recomendar a Mirpuri Foundation a outras pessoas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 28 – Sou um apoiante ativo das causas defendidas pela Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente

- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 29 – Estou disposto a contribuir financeiramente para a Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questão 30 – Considero-me um fiel apoiante das iniciativas e projetos da Mirpuri Foundation.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente