



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

AS FUNÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MARKETING SOCIAL DE HOJE. O CASO DE
ESTUDO *MCDONALD'S PORTUGAL*.

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Ciências da Comunicação especialização em Comunicação, Marketing e
Publicidade

por

Débora Alexandra Rodrigues do Marco

Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação

Setembro de 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

AS FUNÇÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NO MARKETING SOCIAL DE HOJE. O CASO DE
ESTUDO *MCDONALD'S PORTUGAL*.

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Ciências da Comunicação especialização em Comunicação, Marketing e
Publicidade

por

Débora Alexandra Rodrigues do Marco

Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação

Sob orientação de
Prof. Doutor Peter Hanenberg

Setembro de 2012

Resumo

No âmbito deste trabalho propomo-nos elaborar um estudo sobre o conceito da Responsabilidade Social Empresarial em Portugal, compreender a sua relação com o Marketing Social e ilustrar algumas das vantagens inerentes à adopção de um comportamento empresarial socialmente responsável, que contribui por sua vez para o entendimento, comunicação, divulgação e crescimento desta estratégia empresarial em Portugal. A União Europeia desempenha um papel fundamental para o crescimento do conceito na Europa e exerce grande influência na sua aceitabilidade.

Procuraremos expor, através do recurso a exemplos, que a estratégia de RSE, sendo acolhida voluntariamente e recebendo o apoio de todos *stakeholders* poderá gerar um conjunto de vantagens competitivas e económicas para a empresa a longo prazo: reforço da imagem, reputação, distinção da concorrência (devido à criação do produto social com valor) e confiança do consumidor são algumas das vantagens identificadas e peças fundamentais para o sucesso de uma marca no mercado actual.

Propusemo-nos analisar o caso de estudo da empresa *McDonald's Portugal*, exemplo da forma como uma mudança de estratégia e um comportamento socialmente responsável podem influenciar a percepção do consumidor sobre determinada marca e contribuir simultaneamente para o sucesso da marca e um desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave

Responsabilidade Social Empresarial, Marketing Social, Produto Social, Estratégia, Imagem, Mudança, *McDonald's Portugal*

Astract

On this document we intend to formulate a study on the concept of Corporate Social Responsibility in Portugal, understand its relation to Social Marketing and illustrate some of the advantages that stem from adopting a socially responsible business behaviour, which in turn helps the understanding, communication, propagation and growth of this business strategy in Portugal. The European Union plays a key role on the concept's growth in Europe and exerts great influence in its acceptability.

Resorting to examples, we will seek to state that the CSR strategy, when accepted willingly and supported by all stakeholders, can produce a series of competitive and economic benefits to the company in the long run: image strengthening, reputation, distinguishing itself from the competition (due to the creation of the worthy social product) and consumer confidence are some of the identified advantages and key parts on the success of a brand in today's market.

We decided to examine the case study of *McDonald's Portugal* company, an example of how a change in strategy and a socially responsible behaviour can influence consumer's perception on a certain brand and at the same time contribute to the brand's success and sustainable development.

Keywords

Corporate Social Responsibility, Social Marketing, Social Product, Strategy, Image, Change, *McDonald's Portugal*

Agradecimentos

Para concluir a presente dissertação contei com o apoio, incentivo e dedicação de um conjunto de pessoas que durante a sua elaboração estiveram sempre directa ou indirectamente presentes. Os meus mais sinceros agradecimentos:

- Ao Miguel, o meu namorado pelas inúmeras horas perdidas a rever textos, por me questionar sobre o porquê das coisas. E mesmo longe foi o meu maior pilar e a minha bússola, nos dias mais difíceis.
- A toda a minha família, principalmente à minha mãe pela sua paciência e incentivo nos momentos mais difíceis, motivou-me a nunca desistir – “desistir nunca é uma opção.”
- Ao Prof. Doutor Peter Hanenberg: por ter aceite ser o orientador da presente dissertação e por me indicar o caminho certo a percorrer.
- À empresa Sistemas McDonald’s Portugal, em particular à Dr. Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da Sistemas McDonald’s Portugal: por nunca ter negado responder às minhas inúmeras questões sobre a empresa. Sem o seu contributo não teria tornado a presente dissertação uma realidade.
- A Cátia Henriques, representante do GRACE e à Sociedade Ponto Verde, pela informação que disponibilizaram sobre o trabalho desenvolvido em Portugal e por responderem às minhas perguntas, contribuindo de uma maneira ou outra para a construção deste projecto.

Índice

Resumo.....	3
Abstract	4
Agradecimentos.....	5
Lista de Abreviaturas	11
Introdução	12
1. Enquadramento teórico	15
1.1. Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial	15
1.2. Abordagem do conceito de Responsabilidade Social na Europa	19
1.2.1. Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)	20
1.2.2. Pacto Global	21
1.2.3. Cimeira do Conselho de Lisboa	22
1.2.4. Livro Verde	22
1.2.5. Comunicação da Comissão	23
1.2.6. Fórum Multilateral Europeu	24
1.2.7. Aliança Europeia	25
1.2.8. Uma nova estratégia	25
1.3. Evolução do Conceito em Portugal	26
1.3.1. Instituições e Projectos de apoio às práticas de RSE	29
1.3.1.1. GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial	29
1.3.1.2. CSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável. 30	
1.3.1.3. APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial	31
1.3.1.4. SDC – Sair da Casca	31
1.3.1.5. Mão-na-Mão – Movimento Empresarial para o Voluntariado	32
1.4. Distinção entre conceitos: Filantropia e Responsabilidade Social	33
1.4.1. Outros conceitos	34
1.4.1.1. Desenvolvimento Sustentável (SD).....	34

1.5.	As Dimensões da Responsabilidade Social.....	42
1.5.1.	Dimensão Interna	42
1.5.1.1.	Gestão dos Recursos Humanos	43
1.5.1.2.	Saúde e Segurança no Trabalho	43
1.5.1.3.	Adaptação à Mudança	46
1.5.1.4.	Gestão do impacto ambiental dos recursos naturais.....	47
1.5.2.	Dimensão Externa	49
1.5.2.1.	Comunidades locais.....	49
1.5.2.2.	Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	51
1.5.2.3.	Direitos humanos.....	51
1.5.2.4.	Preocupações ambientais globais	52
1.6.	Benefícios das práticas da Responsabilidade Social	55
1.7.	Desvantagens da implementação da Responsabilidade Social.....	58
2.	Evolução do Conceito de Marketing	60
2.1.	Marketing social: O promotor de mudanças sociais.....	65
2.2.	As Dimensões do conceito de Marketing Social	66
2.3.	Distinção entre conceitos: Marketing Social e Marketing Comercial.....	69
2.4.	O Produto Social	71
2.5.	Meios de Comunicação	74
2.6.	Limitações do papel do Marketing Social.....	74
3.	Metodologia de Investigação	75
3.1.	Estratégia de investigação	75
3.2.	Estudo de Caso.....	76
3.2.1.	Tipos de dados.....	76
3.2.2.	Recolha de informação.....	76
3.2.2.3.	Seleccção do caso: Porquê elaborar um caso de estudo sobre a marca McDonald's?	78
4.	História da marca: <i>McDonald's Portugal</i>	79
4.1.	<i>McDonald's</i> e a Responsabilidade Social:	82

4.2.	Produtos.....	82
4.3.	Qualidade	84
4.3.4.	Colaboradores.....	87
4.3.5.	Ambiente	90
4.3.6.	<i>Fundação Infantil Ronald McDonald</i>	91
4.3.7.	Prémios.....	93
	“Melhores empresas para trabalhar em Portugal”	93
	“As marcas da nossa confiança”	95
4.4.	Desafios do Marketing Social na marca <i>McDonald’s Portugal</i>	96
4.4.1.	<i>McLibel</i> (documentário).....	96
4.4.2.	<i>Fast Food Nation</i>	98
4.4.3.	<i>Super Size Me</i>	99
4.4.4.	Origem da carne	101
4.4.5.	Opinião Pública	102
5.	Conclusão.....	106
6.	Referência Bibliográficas.....	109
7.	Anexos.....	124

Índice de Figuras:

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social de Archie B. Carroll	17
Figura 2: Modelo de três domínios de Responsabilidade Social da Empresa.....	18
Figura 3: Equação com resultados positivos	38
Figura 4: Outdoor da campanha “Vamos viajar juntos na Carris e contribuir para um planeta mais verde.”.....	54
Figura 5: Campanhas Sociais	68
Figura 5.1: Campanha McSorriso de2011.....	69
Figura 5.2: Campanha da Biodiversidade	69
Figura 5.3: Projecto “Arredonda”	69
Figura 6: Campanha publicitária PETA contra o uso de peles.....	73

Figura 7: Produtos do Marketing Social	73
Figura 8: Imagem de Ray Kroc	80
Figura 9: Brochura “Com a banana vais sorrir todos os dias da semana”	174
Figura 9.1: Brochura “Com a banana vais sorrir todos os dias da semana” (cont.)	175
Figura 9.2: Porque é que a fruta faz tão bem?	176
Figura 10: Brochura “Quem está bem informado escolhe com mais rigor – Nutrição”	177
Figura 10.1: Brochura “Quem está bem informado escolhe com mais rigor – Nutrição” (cont.)...	178
Figura 11: Brochura “Crescer com Portugal”	179
Figura 11.1: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)	180
Figura 11.2: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)	181
Figura 11.3: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)	182
Figura 12: Brochura “Sabe porque é que garantimos o mesmo rigor 365 dias por ano? - Qualidade”	183
Figura 12.1: Brochura “Sabe porque é que garantimos o mesmo rigor 365 dias por ano? - Qualidade” (cont.)	184
Figura 13: Índice de satisfação dos funcionários em 2010	89
Figura 14: Brochura “Nós e o Ambiente”	185
Figura 14.1: Brochura “Nós e o Ambiente” (cont.)	186
Figura 15: 6ª edição dos Prémios de Franchising	95
Figura 16: “What’s wrong with McDonald’s”	187
Figura 17: <i>Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal</i> , o livro	99
Figura 18: <i>Fast-Fod Nation</i> , o filme	99
Figura 19: <i>Super Size Me</i>	111
Figura 20: <i>Chat McDonald’s</i>	188

Índice de Tabelas:

Tabela 1: Obrigações salientadas na Directiva 89/391/CEE, de 12 Julho de 1989 – Conselho Europeu	45
Tabela 2: Dimensão Interna da Responsabilidade Social da Empresa.....	48
Tabela 3: Dimensão Externa da Responsabilidade Social da Empresa.....	54
Tabela 4: Representação dos benefícios e obstáculos encontrados na prática de RSE:	59
Tabela 5: Comparação e evolução do conceito de Marketing.....	64
Tabela 6: Distinção entre Marketing Social e Marketing Comercial	71

Lista de Abreviaturas

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial

BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o desenvolvimento sustentável

CES – Conselho Económico e Social

CERES – Coligação das Economias ambientalmente responsáveis

DS – Desenvolvimento Sustentável

FIRM – Fundação Infantil Ronald McDonald

GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

G.I.R.O – Grace, Intervir, Recuperar e Organizar

GRI – Global Reporting Initiative

IIF – Instituto de Informação em Franchising, S.A

ODM – Objectivos de Desenvolvimento do Milénio

SGA - Certificado de Sistema de Gestão Ambiental

SPV – Sociedade Ponto Verde

RS – Responsabilidade Social

RRS – Relatório de Responsabilidade Social ou Relatório de Sustentabilidade

RSE – Responsabilidade Social e Empresarial

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

UNEP – Programa Ambiental das Nações Unidas

Introdução

No final do século XX e início do século XXI ocorreram inúmeras transformações a nível do indivíduo, ambiente, economia e sociedade. O fenómeno da globalização, aliado ao aparecimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), tornou possível o reconhecimento dos problemas sociais, económicos e ambientais enquanto problema nacional bem como internacional, levando a uma modificação de pensamento e capacidade de actuação e acção dos indivíduos. O público adquiriu uma nova capacidade de actuação responsabilizando as empresas, nomeadamente as multinacionais, pelos seus actos perante a sociedade. As pessoas aperceberam-se de que as suas acções têm algum impacto na sociedade. As estratégias empresariais, por seu lado, tiveram que se adaptar de modo a acompanhar as novas tendências do consumidor e da sociedade. O mundo está efectivamente a mudar. As práticas de Responsabilidade Social são possivelmente uma consequência, resposta, estratégia de acção ou moda inerentes a esta conjuntura social, económica e empresarial.

A presente dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação pretende, por isso, analisar de que forma as empresas estão a adoptar estratégias de Responsabilidade Social (RSE) em contexto nacional. Neste sentido, gostaríamos de entender e responder à questão “quais as razões desta aparente mudança?”, procurando também compreender quais os factores inerentes a esta estratégia e enquadrar teoricamente a nossa problemática no conceito de Marketing Social como ferramenta para promover, incentivar e comunicar as práticas de responsabilidade social e as campanhas sociais, contribuindo neste sentido para o favorecimento da imagem e reputação empresarial. Reconhecemos que ambos os conceitos foram, no passado, insistentemente estudados em separado, por diversos autores. Contudo, existem a nosso ver poucas propostas que os entendam enquanto formas complementares e indissociáveis.

Neste contexto procuramos construir um documento que viesse responder a estas e outras questões no âmbito da Responsabilidade Social, com o tema da presente dissertação: *As funções da Responsabilidade Social no Marketing Social de Hoje. O caso de estudo McDonald's Portugal*. Dividimos assim a dissertação em três temas: Responsabilidade Social Empresarial, Marketing Social e o estudo de caso.

A primeira parte encontra-se reservada ao enquadramento teórico: análise, compreensão e discussão do tema RSE e a sua relação com o marketing. A descrição do percurso histórico da RSE focado em três realidades (americana, europeia e portuguesa)

é necessário para compreendermos o contexto, forma, desafios e aceitabilidade do conceito. Além do percurso histórico, recorreremos à utilização de exemplos de campanhas sociais, eventos sociais e episódios (positivos e negativos) envolvendo o consumidor e a empresa. O recurso a exemplos teve dois propósitos: complementar a componente teórica e ajudar a compreender a realidade do mercado português. A estratégia de Responsabilidade Social intervém em dois níveis (interno e externo) e, neste sentido, procurámos enumerar os pontos de actuação demonstrando como a prática a longo prazo da estratégia de RSE consegue proporcionar mais vantagens à empresa, *stakeholders* e ambiente do que desvantagens.

No capítulo seguinte abordamos os termos: Marketing Social e Marketing 3.0. O último conceito foi introduzido por Philip Kotler, Hermanwan Kartajaya e Iwan Setiwan em 2010 com a obra: *Marketing 3.0: Do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Tal como o conceito de Responsabilidade Social, procuramos revisitar a evolução do conceito de Marketing, visto que esta ferramenta desempenha um papel importante na identificação das necessidades do consumidor e na divulgação de campanhas sociais. Como qualquer estratégia, o Marketing possui algumas limitações no seu campo de actuação. Por último, revemos o papel dos meios sociais na divulgação dos produtos sociais

Reservamos o terceiro capítulo para esclarecer os motivos para a escolha do método de investigação (o estudo de caso) e expor também as razões que nos levaram a seleccionar a estratégia de RSE praticada pela multinacional americana *McDonald's* como objecto de estudo de investigação. Este capítulo separa a informação do enquadramento teórico da parte prática onde se encontra o estudo de caso.

O estudo de caso *McDonald's Portugal* (capítulo quatro) concretiza a transição da componente teórica para a prática. Neste capítulo procuramos apresentar um breve resumo histórico do trabalho desenvolvido pela empresa no âmbito da Responsabilidade Social, percorrendo os pontos que consideramos mais importantes na história da marca de 1955 até 1991 (entrada no mercado português), e terminando nos dias de hoje. A *McDonald's* procura destacar-se no mercado de restauração nacional e internacional através da diversidade, adoptando um posicionamento estratégico inovador, moderno, atento às preocupações ambientais e mais atractivo para um público mais jovem, adaptando produtos e serviços ao gosto do consumidor. Segundo este posicionamento, crianças, jovens e famílias serão o público preferencial das campanhas publicitárias da marca. Dos valores apresentados pela marca destacamos: “qualidade e segurança dos

produtos”; “otimização da situação laboral”; “política de transparência”; “respeito pelos locais”; “acções em prol das crianças” e “desenvolvimento das comunidades.” (mcdonalds.com)

Os parâmetros que fazem parte das práticas da Responsabilidade Social Empresarial, conforme foi referido por Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da *McDonald's Portugal*, sempre fizeram parte dos valores e filosofia da marca. Para o fundador da *McDonald's*, Roy Kroc, era importante trabalhar junto das comunidades, apelando ao sentido cívico e filantrópico: “devolve à comunidade parte do que ela nos dá.” (Brito, 2012, anexo A: 128). O envolvimento com a comunidade faz parte do conjunto de áreas de responsabilidade social trabalhadas pela marca a nível nacional e internacional. Em particular, na sede americana da empresa foram desenvolvidos vários trabalhos junto da comunidade, na área das catástrofes naturais, sentidas com alguma regularidade naquele país. Todavia, o trabalho realizado pela *Fundação Ronald McDonald (Casa Ronald McDonald)* tem maior impacto e reconhecimento junto do consumidor. A outra forma de envolvimento com a comunidade é através de patrocínios: a marca *McDonald's* encontra-se muitas vezes ligada ao desporto e é com alguma regularidade que apoia o desporto nacional e internacional através da atribuição de patrocínios (jogos da selecção nacional, Primeira Liga, Campeonato Mundial de Futebol, Liga dos Campeões, NBA e Jogos Olímpicos são alguns exemplos relevantes em que a marca *McDonald's* está envolvida, tornando-se assim mais visível perante o público). Assim, o estudo do caso de *McDonald's* permite entender práticas e vantagens da RSE que revertem, em certo sentido, também para efeitos de Marketing. O exemplo da *McDonald's Portugal* demonstra a capacidade de uma empresa aprender, inovar e renovar uma imagem, melhorando a reputação e recuperando a confiança de um público atento.

1. Enquadramento teórico

1.1. Evolução do Conceito de Responsabilidade Social Empresarial

As ideias que defendo não são minhas. Pedi-as emprestadas a Sócrates, usurpei-as a Chesterfield, roubei-as a Jesus. E se não gostas das ideias deles, a que ideias preferias recorrer?

Dale Carnegie. In *Servir para lidar* de James C. Hunter (2007)

O tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é relativamente recente, sendo no entanto discutido, desenvolvido e analisado um pouco por todo o mundo. O conceito originou e inspirou inúmeras publicações em livros, artigos e estudos, adquirindo todavia maior relevância nos Estados Unidos, tal como referiram Archie B. Carrol (1999), Gail Thomas (2006) e Ana Sá Leal (2010) que mais recentemente o recordou, na obra *Responsabilidade Social em Portugal*. Segundo diversos autores que estudaram e contribuíram para o desenvolvimento, promoção e divulgação do termo RSE, a década de cinquenta é apontada como o início da era moderna da Responsabilidade Social e o economista americano Hower Bowen como o “pai” da Responsabilidade Social, por ter colocado a seguinte pergunta: “Que responsabilidades para com a sociedade se podem responsabilmente esperar que os empresários assumam.”¹ Estava assim definido o que viria a ser o primeiro conceito de Responsabilidade Social, introduzido por Bowen em 1953. O conceito de RS inicial “refere-se às obrigações dos empresários para prosseguir as políticas, tomar as decisões ou seguir as linhas de actuação desejáveis em termos dos objectivos e valores da nossa sociedade.”² (Carroll, 1999: 270)

Na década de sessenta, autores como Keith Davis (1960), Joseph W McGuire (1963) e Clarence C. Walton (1967) procuraram formalizar a definição do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. O conceito de RS apresentado por Bowen, na década de cinquenta, encontrava-se ultrapassado, levando Keith Davis a ampliar em 1967 o conceito, passando a abranger a empresa. Sendo um conceito que à partida

¹Tradução própria: “What responsibilities to society may businessmen responsibly be expected to assume?” In *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999: 270

² It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” In *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, 1999: 270

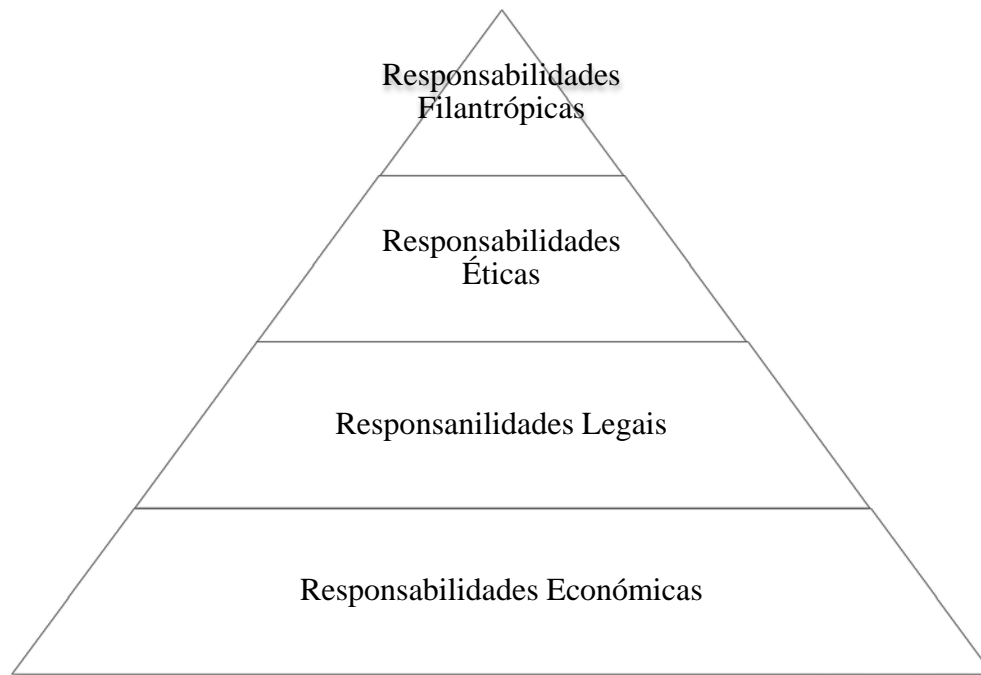
parecia deleitar a generalidade dos autores, na obra de António de Sousa “Resposta Social da Empresa: Síntese Sistémica da Problemática da Responsabilidade Social” (Sousa, *s.d.*) é apresentada uma nova posição: os argumentos “contra” liderados pelos economistas americano Milton Friedman, Theodore Levitt e Paul Heyne e os argumentos “a favor” como é o caso de George A. Steiner. Aqueles argumentos, apresentando duas posições sobre conceito de RSE, marcaram também a história da RSE na década de sessenta. De acordo com o prémio Nobel de Economia Milton Friedman (1962) “a doutrina da responsabilidade social significa aceitar a visão socialista de que os mecanismos políticos, e não os mecanismos de mercado, são os mais apropriados para alocar recursos escasso com usos alternativos.” (Friedman, 1962 *apud* Sousa, *s.d.*: 3 e 4). O mesmo autor defende que a empresa necessita operar de forma a gerar lucro e satisfazer os seus accionistas, acrescentando ainda que a empresa é responsável pelo interesse de todos aqueles tocados pela sua actividade. O autor introduz desta forma a teoria de *Stakeholder*. (Fernandes, 2010) Theodore Levitt, no artigo *The Dangers of Social Responsibility*, manifesta-se contra a RS pela noção de atribuir poderes acrescidos à empresa, anunciando que “o perigo é que todas essas coisas transformem a empresa no equivalente no século XX da Igreja Medieval.” (Levitt 1958 *apud* Sousa e Sousa, *s.d.*: 4) Concordando com a opinião de Levitt, Paul Heyne acrescenta: “a doutrina da responsabilidade social conduz à megalomania dos seus aderentes. O fardo que coloca ao empresário ou gestor tenta-o a ser arrogante e farisaico.” (Heyne 1968 *apud* Sousa e Sousa *S.d.*: 4) O conceito de Responsabilidade Social é denominado por estes autores como uma estratégia contranatura do próprio conceito de empresa, que visa a obtenção de lucros em oposição à sua distribuição pela sociedade.

O debate sobre a definição do conceito de RSE manteve-se. Segundo Carroll (1999) a proliferação da procura de um conceito geral de RSE marcou os anos setenta. Gail Thomas (2006) menciona na obra *Corporate Social Responsibility: A definitional* que nesta época aumentou também o debate “voluntário versus coercivo³” sobre a implementação da Responsabilidade Social na estratégia da empresa. Em 1979, Archie B. Carroll sugeriu quatro grandes responsabilidades inseparáveis das funções da Responsabilidade Social no seio empresarial: económica, legal, ética e filantrópica. (ver figura 1:17) O mesmo autor refere que ao termo Responsabilidade Social deve estar

³ Tradução livre: “Voluntarism versus coercion.” In *Corporate Social Responsibility: A definitional*, 2006: 6.

anexado um leque de outras responsabilidades. A empresa deve ser lucrativa, cumpridora das suas responsabilidades perante a lei, actuar eticamente (ou seja, procurar respeitar os colaboradores, consumidores e concorrência estabelecendo normas que operem além daquelas descritas por lei) e, por último, actuar como uma cidadã empresarial exemplar, estabelecendo parcerias com outras empresas, instituições ou desenvolvendo acções de voluntariado empresarial envolvendo os colaboradores nestas iniciativas. (Carroll, 1991)

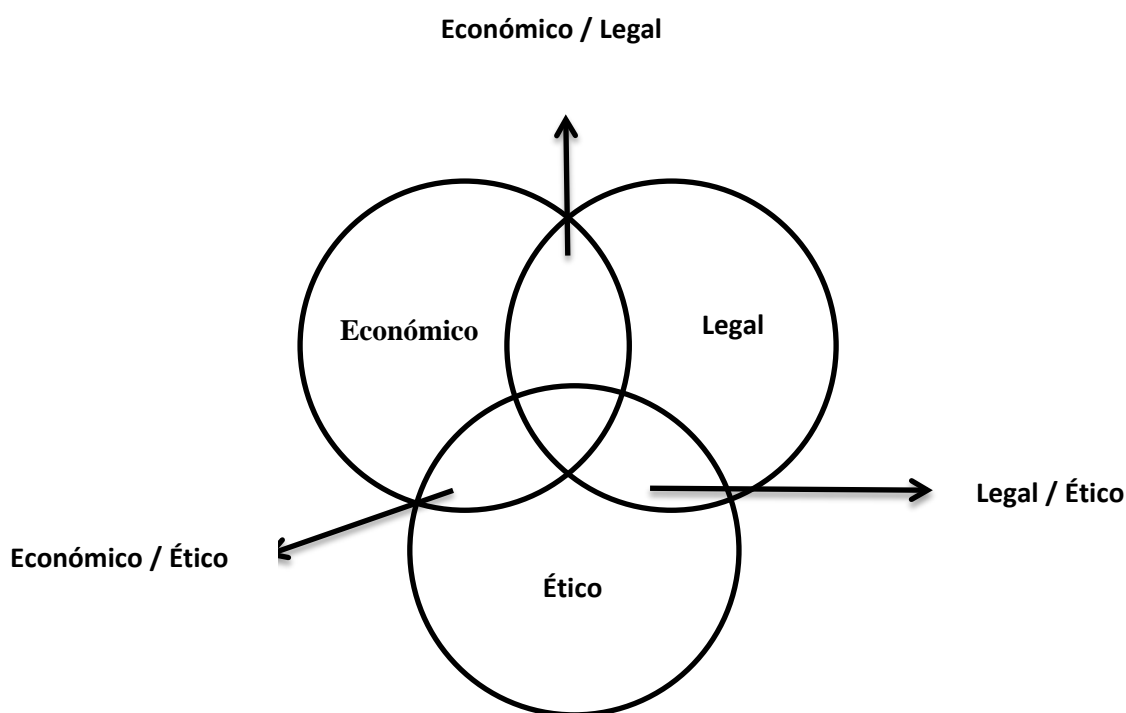
Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social de Archie B. Carroll



Fonte: Criado a partir da obra de Archie B. Carroll (1991); Sandra Farinha (2009) e de Ana Leal et al. (2010)

O modelo das quatro componentes que determinam as funções da RSE, por estar disposto em forma triangular, como uma pirâmide, induz a noção de que existem etapas na estratégia da empresa, umas mais importantes que outras. Recentemente, como nos introduz Ana Leal (2010), Swartz e Carroll (2006) reformularam o modelo de pirâmide, sugerindo um novo modelo que representa apenas três domínios: económico, legal e ético. No novo modelo, os três domínios interligam-se e complementam-se, conforme podemos verificar na figura 2.

Figura 2: Modelo de três domínios de Responsabilidade Social da Empresa



Fonte: Adaptado do modelo apresentado por Ana Leal *et.al.* (2010)

Na década de oitenta decresceu o número de definições de Responsabilidade Social Empresarial, quando comparado com anos anteriores, mas apareceram novas pesquisas e temas alternativos. O termo Rentabilidade surgiu como uma motivação adicional da implementação da RSE, a longo prazo. (Farinha, 2009)

Na década de noventa diversos autores e académicos procuraram discutir temas alternativos, mas relacionados com a temática da RSE. Diane Swanson (1995) sugeriu a existência de três factores que motivam a implementação da RSE:

1. A perspectiva prática (um instrumento que permite atingir objectivos de desempenho);
2. A abordagem negativa do dever (coerção para adoptar iniciativas socialmente responsáveis de modo a agradar aos stakeholders)
3. A visão positiva do dever (empresas motivadas independentemente das pressões sociais) ⁴

⁴ Tradução livre: “i. The utilitarian perspective (an instrument to help achieve performance objectives); ii. The negative duty approach (compulsion to adopt socially responsible initiatives to appease stakeholders); and iii. The positive duty view (businesses self-motivated regardless of social pressures).” In *Corporate Social Definiton*, 2006: 9

Os três princípios motivadores de Swanson juntam-se ao termo rentabilidade, introduzido em 1984 por Peter Drucker. Por outro lado, Sandra Farinha (2009), na dissertação de mestrado *RSE: Realidade ou Utopia* destaca o crescimento de inúmeras instituições que actuam no campo da Responsabilidade Social Empresarial. Estas mesmas instituições promovem junto das empresas a implementação das práticas de Responsabilidade Social enquanto parte integrante da sua estratégia empresarial.

A discussão da temática RSE começou a surgir na Europa, ganhando maior relevância em 2001, com a publicação do documento *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, que visa debater, promover e explicar a dimensão e benefícios que advêm da adopção da Responsabilidade Social como parte integral da estratégia da empresa. Segundo a Comissão Europeia, o conceito de RSE define-se pela “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte da empresa nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.” (COM, 2001: 7) As grandes, médias e pequenas empresas procuram construir projectos próprios ou estabelecer parcerias com entidades como fundações, instituições ou ONG’s, na perspectiva de auxiliar a sociedade, ambiente e indivíduos e desta forma resolver pequenos problemas da sociedade. Deste modo, analisando esta realidade podemos depreender que existe um consenso na elaboração e adopção de uma única definição de responsabilidade social. Contudo, deparamo-nos com uma realidade bastante diferente: o tema em estudo é bastante controverso, estando as opiniões divididas entre autores que consideram que a RSE é a “razão de sobrevivência das empresas a longo prazo” e, por outro lado, aqueles que consideram esta prática “uma ferramenta ao serviço, mesmo que de uma forma subtil, da força de vendas e das acções de marketing das empresas.” (Leal, 2011: 31)

1.2. Abordagem do conceito de Responsabilidade Social na Europa

Como podemos observar no capítulo anterior, o conceito de Responsabilidade Social possui um vasto historial de opiniões diversificadas (umas positivas e outras negativas) sobre a sua concepção, divulgação e compreensão, dificultando a sua implementação como parte integral da estratégia da empresa. Na Europa, a definição do conceito de Responsabilidade Social da empresa surgiu com mais naturalidade, tendo como seu impulsionador o desafio de corresponder às necessidades emergentes na Europa, procurando cooperar de forma a levar a bom porto, o cumprimento dos

objectivos anunciados no Conselho Europeu Extraordinário de Lisboa (COM, 2001). Para uma melhor compreensão da evolução do conceito de RSE na Europa, iremos enumerar um conjunto de acontecimentos que contribuíram para a definição, conhecimento, divulgação e compreensão das funções básicas do conceito de Responsabilidade Social da Empresa, dos quais destacamos:

1.2.1. Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM)

Os Oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio surgiram do compromisso unanimemente aceite entre os 189 Estados-membros das Nações Unidas, na Cimeira do Milénio, de forma a quebrar a barreira existente entre países - desenvolvidos e não desenvolvidos – e contribuir assim para a diminuição das desigualdades entre países e para a construção de um mundo melhor. A Cimeira do Milénio decorreu entre os dias 5 e 8 de Setembro de 2000 em Nova Iorque, na Assembleia Geral das Nações, ficando marcada na história da organização (Nações Unidas) e da própria sociedade mundial, como o contributo solidário entre países. Os oito Objectivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM) são:

1. Erradicar a pobreza extrema e a fome;
2. Alcançar o ensino primário universal;
3. Promover a igualdade de género e a autonomização da mulher;
4. Reduzir a mortalidade de crianças;
5. Melhorar a saúde materna;
6. Combater o VIH/SIDA, a malária e outras doenças;
7. Garantir a sustentabilidade ambiental;
8. Criar uma parceria global para o desenvolvimento.

O Compromisso dos ODM não se restringiu somente aos Estados-membros, estendendo-se também às empresas, como podemos comprovar com o aumento gradual do número de empresas que assumem as práticas de Responsabilidade Social enquanto parte integral da estratégia empresarial. (GRACE, 2005) Como forma de avaliar os progressos e metas a atingir, a Janeiro de 2005 foi publicado o primeiro Relatório do Projecto do Milénio, denominado *Investing in Development* (Millennium Project, 2005) em que o Secretário-Geral das Nações Unidas Kofi Annan declara: "temos condições para pôr termo à pobreza extrema na nossa geração (...) Se quisermos eliminar a pobreza extrema, podemos fazê-lo até 2025." (campanhadarvida.com) É neste sentido

que surge o nosso interesse em investigar o tema da Responsabilidade Social e empresarial: procurar descobrir o gerador da mudança de atitude e entender o que impulsionou as empresas a adoptarem a estratégia de Responsabilidade Social.

Em Portugal, a *Oikos - Cooperação e Desenvolvimento* (Organização Não Governamental para o Desenvolvimento) - desenvolveu em 2005 a campanha Pobreza Zero, com o intuito de mobilizar a população portuguesa para as questões referidas nos oito Objectivos do Milénio: pobreza, fome, saúde, ambiente, acesso ao ensino primário, entre outras. (GRACE, 2005; Oikos.pt)

1.2.2. Pacto Global

A iniciativa que proporcionou o desenvolvimento dos dez princípios do Pacto Global surgiu através do desafio lançado pelo Secretário-Geral Kofi Annan, no Fórum Económico Mundial em 1999 às empresas: “dêem ao mercado uma face humana” (p.58). O propósito daquele desafio era levar as empresas a juntarem-se voluntariamente a uma iniciativa internacional que promove os valores de cidadania empresaria e intervém nas áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combater à corrupção denominada de Pacto Global. As áreas de intervenção baseiam-se nos seguintes documentos:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos (1943);
- Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992)
- Declaração da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (1998)
- Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção (2005)

As empresas que assumam as directrizes do Pacto Global devem apoiar, acreditar e explicar, “dentro da sua esfera de influência, um conjunto de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, padrões trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção” (<http://www.unglobalcompact.org>):

- Apoiar e respeitar a protecção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente;
- Certificar-se de que não são cúmplices com abusos dos direitos humanos.
- Defender a liberdade de associação e o reconhecimento efectivo do direito à negociação colectiva;
- Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório;
- Erradicar o trabalho infantil;
- Eliminar a discriminação no emprego e ocupação.
- Apoiar uma abordagem preventiva sobre os desafios ambientais;

- Desenvolver iniciativas a fim de promover maior responsabilidade ambiental;
- Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis.
- Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina.

1.2.3. Cimeira do Conselho de Lisboa

O primeiro apelo às práticas de Responsabilidade Social ocorreu na Cimeira do Conselho Europeu a 23 e 24 de Março de 2000. A Cimeira decorreu em Lisboa, onde os Estados-Membros procuraram traçar algumas linhas orientadoras quanto à responsabilidade das empresas que seguindo as normas orientadoras da UE poderiam levar às boas práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável. (Gago *et al.* 2005) Como Carlos Corrêa Gago destaca na obra *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 casos de referência*, a RSE é uma ferramenta essencial para auxiliar a Comissão Europeia a completar os seus objectivos, “tornar-se a sociedade de conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo em 2010, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.” (Gago *et al.*, 2005: 62)

1.2.4. Livro Verde

A Comissão Europeia publicou, a 18 de Julho de 2001, o *Livro Verde* designado *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. O documento permitiu “lançar um debate sobre o conceito de responsabilidade social das empresas (RSE) ”e, por outro lado, “ identificar formas de criar uma parceria que permita o desenvolvimento de um quadro europeu para a promoção deste conceito” (COM, 2002: 3). A responsabilidade Social da Empresa define-se como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas. (COM, 2001: 7). O documento ressalva que uma empresa socialmente responsável, não se deve limitar a cumprir as obrigações impostas pela lei, mas deve transpor barreiras e “ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.” (COM, 2001: 7) As empresas estão cientes das vantagens inerentes à RSE: “um comportamento socialmente responsável é fonte de êxitos comerciais duradouros. (COM, 2002: 3) Estes é um dos

exemplos apontamentos pelo *Livro Verde* como motivação que poderá levar uma empresa a assumir o conceito de Responsabilidade Social como parte da sua estratégia empresarial. Um ponto importante ressaltado pela Comissão (COM, 2006) e também referido pelo economista americano Howard R. Bowen (1953) é que, apesar das práticas de RSE ajudarem a colmatar alguns dos problemas ambientais e sociais existentes, esta não deve ser vista como uma panaceia – a cura para todos os males – a RSE não substitui as normas e leis vigentes apenas trabalha em conformidade com estas. A Comissão Europeia conclui que “o grande desafio tem sido procurar mais novas abordagens que inspire mais empresas a aderirem a RSE, dado que elas são os principais agentes neste domínio.” (COM, 2006:6)

1.2.5. Comunicação da Comissão

A Comissão Europeia apresentou a 2 de Julho de 2002 o documento estratégico denominado *Responsabilidade Social das Empresas: um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável* que visa dar seguimento ao trabalho apresentado pelo Livro Verde sobre a temática da RSE. Esta comunicação era destinada às instituições europeias, aos Estados-Membros e, aos parceiros sociais, entre outros intervenientes neste processo, visto que “RSE só poderá progredir e ser implementada através da sua acção conjunta” (COM, 2002: 3) é como na lenda infantil dos três mosqueteiros *um por todos e todos por um*.

O Documento encontra-se dividido em seis capítulos. Na primeira parte estão sintetizados os resultados obtidos na consulta das partes interessadas, ou seja, instituições, empresas, sindicatos e organizações da Sociedade Civil, organizações dos consumidores, Parlamento Europeu, Comité Económico e Social e Comité das Regiões deram o seu parecer sobre a temática desenvolvida no Livro Verde. No segundo capítulo encontra-se o enquadramento europeu da RES, onde é apresentado o conceito de responsabilidade social, as funções da empresa alinhadas com as práticas de RSE que podem contribuir positivamente para a implementação de *estratégias win-win*. Estas estratégias são benéficas para a empresa, a sociedade como para o ambiente. Os capítulos seguintes descrevem algumas propostas de acções-chave da estratégia Europeia como: a partilha das boas práticas, as competências das empresas, a capacidade de acção das PME, a transparência das práticas e dos instrumentos de RSE e, por último, a divulgação e apresentação do canal de comunicação entre a Comissão e as

partes interessadas: o Fórum Multilateral Europeu da Responsabilidade Social das Empresas.

1.2.6. Fórum Multilateral Europeu

O Fórum Multilateral Europeu sobre Responsabilidade Social das Empresas está integrado em mais uma das iniciativas pioneiras levadas a cabo pela Comissão Europeia para incentivar e persuadir as partes interessadas (*Stakeholders*) a discutir o tema da Responsabilidade Social das Empresas e chegar a um consenso sobre a sua definição, compreensão, promover a sua transparência, identificar factores determinantes como: motivações, identificar obstáculos e sucesso e identificar novas formas de promover esta iniciativa pela Europa. Por definição. “Responsabilidade social das empresas é, por definição, um conceito multilateral. Facilitar o diálogo entre as partes interessadas é uma parte importante da política da Comissão em matéria de RSE”⁵ (<http://ec.europa.eu>) O Fórum da RSE surgiu em Outubro de 2002 e constitui uma plataforma onde os diversos membros “se empenhem num processo inovador de aprendizagem e diálogo e cheguem a acordo quanto a recomendações no sentido de uma prática de RSE mais frequente e eficaz”. (COM,2006:11)

A 29 de Junho de 2004, a Comissão Europeia publicou o primeiro relatório onde são descritos os resultados finais e recomendações. A adesão dos membros ao Fórum é voluntária e entre eles fazem parte os representantes das empresas, empresários, sindicatos e organizações da sociedade civil da Europa (COM, 2006). Nos anos seguintes, em 2006, 2009 e 2010, sucederam mais três reuniões plenárias para continuar a debater o tema da Responsabilidade Social da Empresa, e como Carlos Corrêa Gago denota a “maioria dos governos dos países-membros da União iniciaram ou reforçaram as suas iniciativas sobre a responsabilidade social, em coordenação com a Comissão, fazendo do tema uma questão prioritária” (Gago *et al.* 2005: 63), ou seja, existe uma maior preocupação sobre os problemas vigentes, não só ao nível dos direitos do homem, mas também a nível ambiental e social que há muito preocupam os membros da União Europeia. Existe uma maior preocupação e urgência em os resolver.

⁵ Tradução própria: “Corporate social responsibility is by definition is a multi-stakeholder concept. Facilitating dialogue between stakeholders is an important part of the Commission's policy on CSR.” In *Sustainable and responsible business: Multi-stakeholder Forum on Corporate social responsibility (CSR)*, disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/index_en.htm>

1.2.7. Aliança Europeia

Como forma de dar mais visibilidade às práticas de Responsabilidade Social, a Comissão Europeia apoiou o desenvolvimento e lançamento da *Aliança Europeia*. A 22 de Março de 2006, a Comissão Europeia lançou um documento intitulado de *Implementação da Parceria para o Crescimento e o Emprego: Tornar a Europa um Pólo de Excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas* com o intuito de relançar a discussão sobre a temática, dando maior visibilidade às políticas da RSE e expondo o trabalho alcançado em parceria com as empresas europeias, incentivando-as a progredir nesta matéria. O presente documento enumera algumas das formas como a RSE trabalha em função de superar os desafios propostos pela UE, quanto ao crescimento sustentável e obtenção de melhores condições de trabalho, ressaltando alguns dos acontecimentos que se tornaram na rampa de lançamento da RSE na Europa, muitos deles já mencionados neste documento. Por último, apresenta algumas das questões da RSE que são importantes para todos os seus intervenientes. A CE procura trabalhar em conformidade com os seus parceiros de forma a promover as acções levadas a cabo pelas práticas de responsabilidade social. Desta estratégia, a Comissão sublinha alguns aspectos a melhorar como: a sensibilização e intercâmbio das melhores práticas; apoio a iniciativas multilaterais com as partes interessadas; cooperação com os Estados-Membros; informação dos consumidores e transparência; investigação; ensino; PME e dimensão internacional da RSE. Estes são os aspectos que a CE visa melhorar até 2010.

1.2.8. Uma nova estratégia

Das iniciativas enumeradas até agora, surgiu em 2011 um novo conceito de responsabilidade social aprovado pelos membros da Aliança Europeia “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (COM, 2011: 7) e um novo comunicado *Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014* que permite à UE avaliar o impacto da política europeia sobre a RSE até a data e estabelecer as novas metas a cumprir até 2014, conforme foi solicitado pelo Conselho e Parlamento Europeus. Como elemento de progresso foram destacados:

- Aumentou o número de empresas da UE que subscreveram os dez princípios de responsabilidade social das empresas do Pacto Global das Nações Unidas de 600 em 2006 para mais de 1900 em 2011.

- As Organizações com instalações registadas no âmbito do Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) passaram de 3300 em 2006 para mais de 4600 em 2011.
- Aumentou o número de empresas da UE que assinaram acordos empresariais transnacionais com organizações de trabalhadores mundiais ou europeias de 79 em 2006 para mais de 140 em 2011.
- A *Business Social Compliance Initiative*, iniciativa europeia destinada às empresas com o fito de melhorar as condições de trabalho nas respectivas cadeias de abastecimento, aumentou a sua participação de 69 em 2007 para mais de 700 em 2011;
- Houve um aumento de empresas europeias que publicaram relatórios de sustentabilidade, em conformidade com as orientações da *Global Reporting Initiative*, de 270 em 2006 para mais de 850 em 2011.
- Cerca de 180 empresas anunciaram apoiar o trabalho realizado pela Aliança Europeia.

A Comissão conclui o documento apresentando um programação de acção para 2011-2014 em que promete: dar mais visibilidade à RSE e à divulgação de boas práticas; melhorar e acompanhar os níveis de confiança das empresas; aperfeiçoar os processos de co-regulação e auto-regulação; melhorar a remuneração do mercado para a RSE; conferir maior transparência no plano social e ambiental; integrar a RSE na educação, formação e investigação; dar relevo às políticas nacionais e subnacional em matéria de RSE e harmonizar as perspectivas europeias e mundial no que se refere à RSE.

Em conclusão e como forma de sintetizar a informação contida neste capítulo, construímos um quadro em que se ilustram resumidamente alguns dos momentos que contribuíram directa ou indirectamente para a história da evolução do conceito de RSE na Europa e seus intervenientes.

1.3. Evolução do Conceito em Portugal

Temos que actuar como «empresa cidadã», desenvolvendo os negócios com a consciência e responsabilidade social perante as PESSOAS, e com responsabilidade social ambiental, perante o PLANETA, a nossa casa e, principalmente, das gerações futuras.

Rui Nabeiro, presidente do Grupo Nabeiro – Delta Cafés

In Mercator XXI – Teoria à Prática, 2010: 575

Hoje em dia, não são apenas o estado, a Igreja, as instituições de solidariedade social e as organizações não-governamentais (ONG) a preocupar-se com o impacto e consequências geradas pelos problemas sociais (ambiente, economia, sociedade e cultura). Actualmente, as empresas (independentemente do seu tamanho) também o fazem. Esta alteração levou-nos a questionar: o que se alterou na mente empresarial em Portugal? Será apenas uma moda? Será uma acção isolada? Ou um acto de caridade e solidariedade da empresa, perante os diversos problemas da sociedade? Alguns autores, como Nathalie Ballan (2006), Mário Parra da Silva (2010) ou Tiago Robalo Gouveia (2011), procuraram responder a estas questões, afirmando que a RSE em Portugal não é uma moda, um conjunto de acções isoladas ou de caridade (filantropia) e solidariedade. Ballan adianta que Portugal “é um país pequeno, as pessoas conhecem-se, é fácil partilhar conceitos e valores.” Acrescenta que os movimentos antiglobalização tendem a “associar os males do Mundo às empresas” e que a “responsabilidade social é o modo inteligente de fazer a gestão desse risco” (Candoso, 2006). Por outro lado, não devemos continuar a disseminar um conceito errado de RSE, como alerta Mário Parra da Silva em declarações ao Jornal de Notícias: “entre nós [em Portugal] continua a difundir-se o conceito errado de que a responsabilidade social é coisa das empresas e que passa por acções filantrópicas e de solidariedade.” (Pereira, 2010) Na opinião de João Abreu de Faria Bilhim, professor catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, na Conferência sobre *Voluntariado e Responsabilidade Social*, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) garantiu o “fim do egoísmo económico tal como o conhecemos e o início de uma descoberta de que a empresa tem uma responsabilidade social que importa preservar e intensificar.” (Campeão das Províncias, 2011). Dentro desta temática, questionámos o GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, uma instituição sem fins lucrativos que se dedica desde 2000 a promover a temática da RSE em Portugal, cuja actuação será abordada posteriormente - sobre dois temas: “Portugal é ‘bom aluno’ na RSE?” e “É a RSE em Portugal vista como uma moda ou uma estratégia a adoptar a longo prazo?” Foi-nos referido que a evolução da RSE em Portugal tem sido gradual, ainda que um pouco tardia em relação à maioria dos países industrializados. A resposta do GRACE conclui que:

Se é uma moda, então é uma moda que veio para ficar. Quando se fala em desenvolvimento sustentável e nos desafios que as empresas enfrentam no século XXI, não há lugar para modas. A globalização, a pobreza, as alterações climáticas, o crescimento populacional, a degradação do ambiente e consequente escassez de matérias-primas afetam já a performance das organizações. Não duvidemos que

uma gestão responsável é um imperativo para as empresas que queiram continuar a prosperar no futuro. O sucesso empresarial depende de uma estratégia sustentável, e uma estratégia sustentável só pode ser posta em prática com uma política de responsabilidade social integrada na estratégia global da empresa. Caso contrário, não será consequente, não trará valor acrescentado, nem gerará vantagem competitiva. (GRACE, 2012, anexo B:145)

O termo responsabilidade social encontra-se por vezes associado à religião. (Leal, 2011) Recordemos que em Portugal, entre os séculos XII e XV, era da competência dos conventos, da Igreja e posteriormente das misericórdias (1498) apoiar os mais carenciados e procurar reduzir problemas sociais como a pobreza, a doença, a fome e o abandono de crianças. (Gago *et al.*, 2005) Nos dias de hoje, esta ligação ainda se mantém, devido à “relação estreita [da Igreja] com a moral e a ética” (Leal, 2011, p.31). As acções sociais levadas a cabo pelas empresas são elogiadas pela Igreja, como podemos observar nas recentes declarações do Papa Bento XVI: “Está a aumentar a consciência sobre a necessidade de uma mais ampla responsabilidade social da empresa” acrescentando que “a gestão da empresa não pode ter em conta unicamente os interesses dos proprietários da mesma mas deve preocupar-se também com os trabalhadores, os clientes, os fornecedores dos vários factores de produção, a comunidade de referência.” (Paulo Bento XXI, 2009 *apud* Leal, 2010: 31)

É importante salientar que, anteriormente à Cimeira de Lisboa em 2001, a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial era implementada de forma informal pelas empresas portuguesas. (Fernandes, 2010) Neste sentido assinalamos que o número de empresas adoptantes das práticas de Responsabilidade Social em Portugal tem vindo a aumentar gradualmente, e segundo Nathalie Ballan, sócia-gerente da consultora Sair da Casca, “o número é já impressionante.” (Candoso, 2006) Na entrevista realizada ao GRACE, foi-nos indicado que no final de 2006 a entidade era constituída por 26 empresas. Actualmente, em Julho de 2012 tem 96 membros (GRACE, anexo B: 142-143). O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, outra instituição sem fins lucrativos, mas dentro da área do Desenvolvimento Sustentável, que iniciou a sua actividade em Outubro de 2001 com cerca de 33 empresas associadas, aumentou este valor em 2006 para 76 e conta actualmente com o apoio de mais de 130 associados. (Candoso, 2006; <http://www.bcsdportugal.org/>)

1.3.1. Instituições e Projectos de apoio às práticas de RSE

Em seguida, é analisado o trabalho de algumas instituições de promoção e apoio da RSE em Portugal.

1.3.1.1. GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

O GRACE- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial tornou-se no primeiro projecto na área de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvido fundamentalmente por empresas para empresas. O GRACE é uma associação sem fins lucrativos fundada a 25 de Fevereiro de 2000 que juntou um grupo de empresas (BP, HBI, IBM, INAPA, McDonald's e XEROX) a Fundação Luso-Americana (representada por Charles Buchanan), o Procedimento Extrajudicial de Conciliação (Norma Vogelweid) e as personalidades Fátima Fonseca e João Mourão. Nas palavras de Isabel Brito, gestora da *McDonald's Portugal* tudo “começou como uma ‘carolice’, mas conseguiu trazer o tema para a ribalta.” (Brito, 2012, anexo A: 135-136) Esta iniciativa tem como objectivo promover a cidadania empresarial e a responsabilidade social das empresas, estabelecendo parcerias com outras entidades, empresas e individualidades. A instituição pretende promover os seguintes valores: partilhar, agir, construir e comunicar. Na *Apresentação Institucional do Grupo de Reflexão e apoio à Cidadania Empresarial - GRACE*, define as suas áreas de actuação: “construção” (publicação de documentos e livros-guia para a RSE em Portugal), “acção” (desenvolvendo acções de voluntariado empresarial e em família), “partilha” (reforço de parcerias entre empresas e entidades públicas e privadas) e “comunicação” (através da página oficial na elaboração de uma *newsletter* onde contêm as últimas novidades da entidade).

De forma a alcançar os objectivos propostos e trabalhar nas áreas definidas como prioritárias, o GRACE desenvolveu algumas parcerias com entidades da sociedade civil, empresas multinacionais, bancos, ONG's, universidades, com o intuito de desenvolver projectos de ajuda, de que é exemplo o G.I.R.O. (posteriormente analisado). Deste intercâmbio de informações, valores e experiências, surgiu a primeira edição do Prémio GRACE de Investigação em Responsabilidade Social Empresarial (RSE) em 2010. Esta iniciativa é patrocinada pela Embaixada do Reino Unido em Portugal, tendo como premissa distinguir o melhor projecto de investigação académica de estudantes de pós-graduação, mestrado ou doutoramento, portugueses ou estrangeiros, premiando-os com

uma viagem ao Reino Unido para estudar esta temática sob a alçada da *Young Foundation*. (GRACE, 2012, anexo B: 146-174)

Projecto G.I.R.O (Grace, Intervir, Recuperar e Organizar)

O *G.I.R.O – Grace, Intervir, Recuperar e Organizar* - constitui o maior projecto de acção colectiva de voluntariado empresarial, e que já contou com mais de 3100 voluntários e 13000 beneficiários. Este é o resultado de uma iniciativa criada pela instituição GRACE que abrange empresas do norte, centro e sul do país. A primeira edição deste projecto teve lugar em 2006 unindo 55 empresas e 350 voluntários. Os principais beneficiários desta iniciativa foram as 650 crianças e jovens de famílias socialmente desfavorecidas residentes nos concelhos da Amadora, Cascais e Guimarães. O projecto tem o objectivo de promover “a melhoria da qualidade de vida de grupos carenciados, enquadrados em zonas socialmente deprimidas ou em instituições de acolhimento, através de acções de requalificação e criação de espaços comunitários” (Maria da Conceição Zagalo Presidente do GRACE, Representante da IBM na Direcção do GRACE *in* Voluntariado.pt). O G.I.R.O decorre uma vez por ano, contando já com quinze intervenções a nível nacional, no mês de Outubro e nas duas primeiras semanas de Novembro. Durante um dia, os colaboradores das empresas envolvidas nesta iniciativa trocam um dia de trabalho no escritório por trabalho em prol da comunidade.

1.3.1.2. CSD Portugal - Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável

A BCSD Portugal é uma associação sem fins lucrativos formada em Outubro de 2001 através da iniciativa de empresas como a Sonae, a Cimpor e a Soporcel em conjunto com mais 33 empresas portuguesas, associadas ao *WBCSD - World Business Council for Sustainable Development*. Este projecto tem como missão ser o catalisador da “mudança rumo ao Desenvolvimento Sustentável, promovendo nas empresas a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social.” A associação tem como principais objectivos divulgar e promover os princípios do Desenvolvimento Sustentável, executar projectos que os ilustrem e estimulem, articular e influenciar a actuação de empresas, governos e sociedade civil.

Além das empresas referidas anteriormente, a BCSD Portugal colabora em parceria com empresas ou entidades como: APCER; Abreu & Associados – Sociedade de Advogados; Bosch Termotecnologia; Delta Café, Sair da Casca, Danone entre outros.

O BCSD Portugal passou de projecto constituído por 36 associados para mais de 130 membros. (<http://www.bcsdportugal.org>)

1.3.1.3. APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) é uma instituição privada sem fins lucrativos fundada em Novembro de 2002 por um grupo de Profissionais e Empresários. Destacamos alguns dos objectivos propostos para este projecto: sensibilizar e promover os valores éticos e boas práticas de Responsabilidade Social no seio das empresas portuguesas; conceber parcerias com entidades nacionais e internacionais que visem a promoção da ética e RSE; estudar as melhores práticas empresariais e apresentá-las como exemplo a seguir; organizar eventos que promovam, divulguem e debatam a implementação da ética e responsabilidade social empresarial.

O trabalho promovido por esta entidade estende-se a outros campos. Nas áreas da investigação e da formação, conta com o apoio de voluntários e associados individuais. Os associados colectivos como Ana – Aeroportos de Portugal, S.A.; JP Sá Couto, S.A.; Siemens, S.A.; Securitas; Parques Expo, S.A. entre outras apoiam a instituição em termos financeiros e institucionais. (<http://www.apee.pt>)

1.3.1.4. SDC – Sair da Casca

Um grupo de especialistas de comunicação e sustentabilidade fundam em 1994, a primeira empresa de consultoria de Responsabilidade Social em Portugal, intitulada de Sair da Casca. A empresa acredita que “as empresas são uma das maiores forças de mudança,” desta forma o trabalho desenvolvido, na área do Desenvolvimento Sustentável por elas, é importante para a sociedade, indivíduos e ambiente onde beneficiam todas as partes interessadas como: accionistas, cidadão e gerações futuras. Nesta perspectiva, os valores adoptados pela consultora são os mesmos do conceito de Desenvolvimento Sustentável: transparência, respeito, responsabilidade, equidade e protecção ambiental.

A Sair da casca destaca-se no mercado organizacional devido ao trabalho que tem vindo a desenvolver, na área de RSE. Com a criação de iniciativas de promoção, divulgação e comunicação de apoio e esclarecimento sobre a temática em estudo. Tornando-se numa empresa pioneira ao conceber em 2003, o primeiro *site* de Responsabilidade Social. No ano seguinte publica o primeiro estudo qualitativo sobre *A Percepção da Responsabilidade Social em Portugal*. Numa iniciativa pioneira em parceria com instituto BCSD Portugal, lança o primeiro *workshop* de formação

sensibilização de gestores para temática de a Responsabilidade Social e de Desenvolvimento Sustentável. E fez parte dos primeiros processos de envolvimento de *stakeholders* na definição de uma estratégia de sustentabilidade.

Como referido anteriormente, algum do trabalho desenvolvido pela SDC dentro da área de RSE e Desenvolvimento Sustentável envolve o apoio e a elaboração de parcerias com outras organizações e instituições governamentais e não-governamentais. (<http://www.sairdacasca.com>)

1.3.1.5. Mão-na-Mão – Movimento Empresarial para o Voluntariado

O projecto Mão-na-mão faz parte de uma iniciativa de voluntariado empresarial pioneira em Portugal levada a cabo pela Portugal Telecom. Este projecto foi fundado em Setembro de 2001, tendo como principal função trabalhar em conjunto com instituições de Solidariedade Social, estabelecimento públicos, hospitalares e de ensino que auxiliem cidadãos vítimas de exclusão social, tais como crianças desfavorecidas, idosos e reclusos. Como forma de auxiliar estes cidadão, a PT desenvolveu algumas iniciativas que visam integrá-los na sociedade através dos seguintes eventos: “Conchinhas do mar”, “Uma semana com idosos”, “Uma semana nas prisões” ou “Semana da partilha”.

O trabalho que está a ser desenvolvido pelo projecto Mão-na-Mão resulta da colaboração entre empresas, de onde destacamos: as empresas do grupo PT (PT Comunicações, PT Contact, PT Inovação, PT PRO, PT Sistemas de Informação e TMN), multinacionais (Cisco Systems Portugal, Jason Associates, Sacoor Brothers, SAS, Siemens e Xerox Portugal), Bancos (BNP Paribas, BP Portugal), Seguradoras, (Allianz) entre outras. Em 10 anos de história permitiram os seguintes resultados: 80 acções de voluntariado que contaram com a ajuda de cerca de 3.750 voluntários e cerca de 155 mil beneficiários. (<http://fundacao.telecom.pt>)

Portugal tem aderido gradualmente às práticas de Responsabilidade Social Empresarial, conforme se constata pelo aumento anual do número de empresas inscritas nas associações acima referidas. Podemos referir que projectos como “Mão-na-mão” e G.I.R.O serviram de exemplo, promotor e difusor de como empresas e funcionários conseguem e devem ajudar a sociedade, ambiente e indivíduos através do voluntariado empresarial.

1.4. Distinção entre conceitos: Filantropia e Responsabilidade Social

O que distingue uma verdadeira empresa de um negócio é a consciência e a responsabilidade cívicas.

Paulo Teixeira Pinto (2010). In Diário *Económico* de 16 de Junho

O conceito de Responsabilidade Social é por vezes confundido com o termo filantropia. Recordando o termo filantropia, apresentado por Archie B. Carroll (1999), este desígnio faz parte de um dos quatro pilares que compõe o conceito de responsabilidade social e, como tal, não é de estranhar que haja uma tendência natural para os confundir. Em declarações à revista *FAE Business*, a engenheira Elenice Santos explica que “a filantropia foi o passo inicial em direcção à responsabilidade social, não sendo esta, portanto, sinónimo daquela, mas representando a sua evolução ao longo do tempo.” (Levek *et al.*, 2002: 32) Neste sentido, o *Instituto Ethos* esclarece na sua página oficial *on-line* algumas das diferenças encontradas entre os dois conceitos:

A filantropia é basicamente uma acção social externa à empresa, que tem como beneficiária principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias) e organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios da empresa e engloba preocupações com um público maior (accionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente), cuja demanda e necessidade a empresa deve buscar, entender e incorporar aos negócios. Assim, a responsabilidade social trata directamente dos negócios da empresa e de como ela os conduz.

Como podemos observar, a filantropia refere-se ao “amor à humanidade” (dicionário de língua portuguesa, porto editora: 331), ou seja, quando praticada não configura uma obrigação pessoal, mas antes “assistencialismo’, no dever moral e ético das pessoas que a praticam” (Melo Neto e Froes *apud* Farinha, 2009: 6). Segundo Arménio Rego, as acções filantrópicas são classificadas como: “os contributos e os donativos que as empresas facultam a organizações sem fins lucrativos, a museus, a instituições de solidariedade, a instituições educativas e/ou de investigação, a movimentos relacionados com a saúde/doença, a agremiações culturais, a associações de apoio às vítimas de catástrofes, etc.” (Rego *et al. apud* Farinha 2009: 6) Como tal, a filantropia baseia-se em acções isoladas que podem ser praticadas por um ou mais membros da empresa e que não fazem parte do planeamento estratégico da empresa.

A Responsabilidade Social, por outro lado, quando integrada na estratégia da empresa é uma actuação contínua, por objectivos e a longo prazo. De maneira a “preencher uma lacuna deixada pelo Estado, que já não consegue, sozinho, resolver todos os problemas sociais e ambientais que enfrenta”. (Santos, 2004: 32). Ao contrário da filantropia, o conceito de RS traz algumas vantagens estratégicas para a empresa que podem ser vistas como motivações para a sua adopção:

- “Facilita o acesso ao capital de investidores, principalmente Estrangeiros – já existem fundos de investimentos interessados em investir somente em empresas responsáveis;”
- “Reforça a visibilidade da marca e aumenta as vendas;”
- “Ajuda a gerenciar riscos;”
- “Facilita a tomada de decisões.” (Santos, 2004: 33)

Podemos concluir que enquanto não existir um consenso na definição do termo responsabilidade social empresarial, este continuará a ser confundido com o termo filantropia (devido ao seu carácter benemérito). A nosso ver, na estratégia empresarial existe espaço para a adopção de ambos os conceitos. Contudo, é necessário que entidades responsáveis como a Comissão Europeia comuniquem, divulguem, promovam e debatam as diferenças e similaridades, resultando na adopção de um único conceito de Responsabilidade Social livre de preconceitos e equívocos.

1.4.1. Outros conceitos

Ao estudar o conceito de Responsabilidade Social deparamo-nos, naturalmente, com o aparecimento de termos como desenvolvimento sustentável, relatório de sustentabilidade, cidadania, voluntariado, identidade e imagem empresarial, levando-nos a interrogar se existe uma interligação entre os conceitos. Caso exista, o que motiva a empresa a adoptar estes conceitos como parte integral da estratégia empresarial? Por último, que resultado pretende obter?

1.4.1.1. Desenvolvimento Sustentável (SD)

O termo desenvolvimento sustentável surgiu pela primeira vez na década de 70 nos Estados Unidos da América, fruto de inúmeros acontecimentos negativos de carácter social (Guerra Fria, explosão demográfica), ambiental (buraco da camada de ozono; recursos naturais escassos) e cultural (movimentos hippies) que serviram naturalmente de alerta para a sociedade: O Homem estava a destruir lentamente o

Planeta e a si próprio. Assim sendo, em 1987 foi dado a conhecer a primeira definição de desenvolvimento sustentável, através do Relatório Brundtland: "o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades." (Leal, 2011: 44; Sair da Casca) Por conseguinte, o termo encontra-se associado ao crescimento empresarial:

as empresas - sobretudo as grandes corporações - tornam-se cada vez mais ricas e poderosas. Quando classificadas em termos de produto interno bruto, das cem maiores entidades económicas do mundo, apenas sessenta e três são países - as outras trinta e sete são empresas multinacionais. (Sair da Casca apud Savitz, 2009)

Por outro lado, o sucesso do termo desenvolvimento sustentável advém também da era da informação. Primeiro, com a difusão da informação através da televisão, rádio e imprensa, e passando posteriormente para a internet: "dez anos depois, a internet vai revolucionar a relação dos consumidores com a informação e tornar-se o instrumento de comunicação e de mobilização privilegiado das ONG junto do público e dos *media*," (Sair da Casca) transferindo um maior poder para o indivíduo, como iremos observar com o caso *Jonasnuts*.

1.4.1.2. Relatório de Sustentabilidade

O Relatório de Sustentabilidade, tal como o conceito de desenvolvimento sustentável, nasceu nos anos 70, fruto da exigência da sociedade por uma nova postura ética por parte das empresas, que terminou num boicote dos consumidores aos produtos e serviços de empresas ligadas à guerra do Vietname. Confrontadas com esta situação, as empresas sentiram-se compelidas a responder às novas necessidades do consumidor, assumindo assim uma postura diferente: publicaram o que seriam os primeiros esboços de um Relatório de Sustentabilidade. (Sair da Casca) A primeira empresa na história da RS a publicar um relatório de sustentabilidade foi a americana *Ben & Jerry's* em 1989. (Leal, 2011) A expressão Relatório de Sustentabilidade é por vezes substituída por Relatório de Responsabilidade Social (RRS); este documento de comunicação empresarial não financeiro permite à empresa complementar a informação contida nos habituais relatórios de gestão e contas. O termo RRS tornou-se sinónimo de outros relatórios, como o balanço social, pelo seu carácter expositivo dos impactos económicos, sociais e ambientais da empresa. (Farinha, 2009)

Hoje em dia, o documento de RRS tornou-se mais complexo, abrangendo novas funções: gerir, comunicar e comparar (produtos, serviços, actividades dentro e fora da empresa ou entre empresas). Uma parceria entre a *CERES* (Coligação das economias ambientalmente responsáveis) e o Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) em 1997 resultou no desenvolvimento do *GRI – Global Reporting Initiative*, tendo como principal função “desenvolver linhas orientadoras globais (*guidelines*) para a elaboração de Relatórios de Responsabilidade Social”. (Sair da Casca). A questão que se coloca é “a quem se destina este documento?” A resposta é simples: a todos os públicos interessados (*stakeholders* e *shareholders*), desde accionistas, estudantes, jornalistas ou funcionários que tenham interesse ou que necessitem conhecer melhor determinada empresa. (Sair da Casca)

1.4.1.3. Cidadania Empresarial

Na década de 90 surgiu o termo Cidadania Empresarial, consequência de diversos factores, como a explosão demográfica da população mundial nos anos 70 e a consciencialização sobre os problemas ambientais e a limitação dos recursos naturais. Perante esta situação, o consumidor assume uma postura mais activa e é, por sua vez, mais participativo na resolução dos problemas sociais. (Sair da Casca; Leal, 2011) A cidadania Empresarial define-se como a “gestão da totalidade das relações das empresas com as comunidades onde actuam, a nível local, nacional e global.” (Vau *apud* Leal, 2011: 44) Segundo Ana Leal (2011), o termo cidadania empresarial é vago, tornando-se difícil delimitar o seu campo de actuação de outros que são, segundo a autora, igualmente controversos como RSE, sustentabilidade social e filantropia.

1.4.1.4. Voluntariado Empresarial

O conceito de voluntariado empresarial surgiu nos anos 70, nos Estados Unidos da América, resultado da exigência da sociedade para que as empresas cooperassem na resolução dos problemas sociais e humanos. Recordamos que as iniciativas que reconhecemos hoje em dia como voluntariado empresarial resultaram de acções levadas a cabo pelos funcionários e, por sua vez, aceites pela empresa. (Leal, 2011) De acordo com Vieira Pereira, “as empresas podem fazer muito mais do que assinar cheques. Podem trazer as suas competências, a sua criatividade e os recursos para a comunidade (além do que fazem já de forma natural através do seu contributo fiscal, da criação de empregos e da inovação).” (Pereira *apud* Leal, 2011: 54) Assim sendo, podemos

questionar o que significa ser voluntário. Segundo o art.º 2.º da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro, voluntariado

É o conjunto de acções de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas. Não são abrangidas pela presente Lei as actuações que, embora desinteressadas, tenham um carácter isolado e esporádico ou sejam determinadas por razões familiares, de amizade e de boa vizinhança. (Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado)

Quando conceptualizamos o conceito de voluntariado na perspectiva empresarial, deparamo-nos com acções sociais de mecenato e voluntariado disponibilizadas pelo empregador ao funcionário, pedindo-lhe que contribua espontânea e livremente com o intuito de auxiliar as comunidades mais desfavorecidas. Para incentivar a adesão dos colaboradores, a empresa organiza e/ou associa-se a programas sociais de voluntariado que, por norma, ocorrem no horário normal de trabalho. Neste sentido, gostaríamos de utilizar como exemplo o trabalho desenvolvido dentro desta área pelas empresas multinacionais: *EDP, Portugal Telecom (PT), Montepio, Delta Cafés e McDonald's Portugal*. Cada empresa enumerada assumiu um compromisso pelo bem-estar das comunidades desfavorecidas e criaram Fundações ou outras entidades sem fins lucrativos para dar continuidade a este trabalho. Estas iniciativas de voluntariado fazem parte da estratégia de Responsabilidade Social da Empresa – o compromisso. Por curiosidade, no âmbito da responsabilidade social e do trabalho desenvolvido pelas Fundações, Isabel Brito revelou na entrevista realizada nos escritórios da *McDonald's Portugal*: “quando fizemos a abertura da casa, esta foi terminada pela equipa do escritório, com o objectivo de criar uma relação de maior proximidade.” (Brito, 2012, anexo A: 135- 136)

Assim sendo, a fórmula ideal de Responsabilidade Social Empresarial resulta do respeito simultâneo pelo indivíduo, ambiente, comunidade, sociedade e acima de tudo pelos funcionários que auxiliam a empresa a obter resultados, superar metas e atingir objectivos, resultando numa imagem empresarial mais positiva. Na perspectiva de Tiago Robalo Gouveia, co-autor da obra *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal* e autor do artigo *Responsabilidade social em Portugal: Uma “equação com resultados positivos”*, a fórmula pode ser representada pelo seguinte esquema:

Figura 3: Equação com resultados positivos



Fonte: elaboração própria

Numa entrevista concedida ao Jornal Oje, no âmbito da Responsabilidade Social, Tiago Gouveia acrescenta que “a RS só [faz] sentido quando existe uma estratégia definida e está presente a Responsabilidade Social empresarial, a cidadania empresarial e o voluntariado empresarial, aspectos que se complementam e que são uma mais-valia para a sociedade.” Esta mais-valia contribui para o desenvolvimento sustentável da sociedade.

1.4.1.5. Imagem Empresarial

A imagem corporativa “consiste na representação psicossociológica de determinada realidade institucional.” (Rasquilha (2009: 191) Há autores que preferem utilizar o termo institucional em detrimento de corporativa. Na obra *Publicidade – Fundamentos, Estratégia, Processos Criativos, Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação*, Luís Rasquilha refere que a imagem institucional pode vir a ser influenciada por factores internos, denominando-os elementos institucionais. Estes subdividem-se em quatro grupos distintos: elemento humano, elemento físico ou material, elemento psicossociológico e elemento de qualidade dos bens e serviços.

De forma a melhor compreender o conceito e respectivos elementos que compõem a imagem institucional, recorreremos à utilização do novo posicionamento mundial da marca *McDonald's* como exemplo: o *slogan I'm lovin' it* faz parte do novo posicionamento mundial da marca introduzido em 2003, como tal, foram introduzidas algumas mudanças na estratégia da marca:

O **elemento humano** consiste no número de indivíduos que compõem o grupo empresarial e suas interrelações com outros dentro e fora da empresa. (Rasquilha, 2009). Estes indivíduos traduzem-se nos funcionários dos restaurantes, escritórios e franquizados da *McDonald's Portugal*, que representam a marca contactando

diariamente com os consumidores, fornecedores e sociedade, sendo eles os embaixadores da marca.

O **elemento físico ou material**: o novo posicionamento da *McDonald's* trouxe novidades da marca em Portugal, renovação dos escritórios e restaurantes, símbolo e uniformes. A marca renovou a imagem exterior e interior dos restaurantes, tornando-os mais acessíveis, modernos e confortáveis. Os funcionários dos restaurantes, a partir de 2009, passaram a utilizar novos uniformes com cores terra (referência ao posicionamento verde da marca), assinados pela *designer* portuguesa Katty Xiomara.

O **elemento psicossociológico**: a marca é conhecida no mercado nacional e internacional pela sua ambivalência de serviços, qualidade dos seus produtos, eficiência dos funcionários e asseio dos seus restaurantes. Como forma de manter este padrão de referência em todos os restaurantes, a *McDonald's*, tem vindo ao longo dos anos a adoptar novas políticas ambientais, de formação, salariais e económicas.

Por último, o **elemento de qualidade dos bens e serviços**: como refere Luís Rasquilha, a qualidade dos bens e serviços é o “elemento que mais directamente permite ao público geral classificar a empresa e formar a sua opinião”. (2009: 193) Como tal, e sendo a *McDonald's Portugal* uma empresa de restauração de serviço rápido, manter a qualidade dos bens e serviços elevada, bem como fazê-la corresponder às expectativas dos consumidores, tornou-se uma das principais prioridades da empresa, senão a principal. Neste sentido, a partir de 2003, com a introdução do novo posicionamento, a marca colocou à disposição do consumidor português novos serviços, como: *McCafé* (2007), *Wi-Fi* (serviço de internet gratuita nos restaurantes), pagamento por *Via Verde* no serviço *McDrive* e a última novidade, o serviço *Self Order Kiosks* (2010). No âmbito da qualidade dos produtos servidos nos restaurantes *McDonald's Portugal*, a marca sujeita-se regularmente a uma perícia, ou seja, uma análise rigorosa que testa a veracidade do produto, comprovando que os hambúrgueres são 100% carne de vaca. O certificado é atribuído pela entidade de certificação independente *Applus +*.

Neste sentido, Philip Kotler, na obra *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*, afirma que “os nomes de empresas mais conhecidos suscitam associações” (2009: 90). Como tal, o autor exemplifica com as associações ou referências feitas pelo consumidor à *McDonald's*, e como resultado desta experiência surgiram os seguintes vocábulos: arcos dourados, *Big Mac*, *Ronald McDonald*, altas calorias, crianças, diversão, consciência, desperdício de embalagens. Como associações exclusivas àquela marca, identifica: arcos dourados e *Ronald McDonald*. David Aacker,

quando publicou o livro *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (1991) tinha elaborado uma experiência similar, na qual obteve os seguintes resultados: crianças, *Ronald McDonald*, arcos dourados, *Big Mac* e limpeza.

Ilações a tirar: “sem reconhecimento não há marca” (Aaker, D. 2002). O importante para qualquer marca é conseguir transmitir uma imagem imaculada, facilmente associada a ideias positivas. Na experiência apresentada no livro de Philip Kotler, a empresa *McDonald's* encontrava-se associada a dois vocábulos negativos, “altas calorias” e “desperdícios de embalagens”, embora a marca disponibilize dispositivos de reciclagem, utilize nos restaurantes embalagens recicladas, promova e introduza novos produtos, saladas, sopas e fruta, não se consegue afastar do preconceito. (Kotler, 2009: 90 e 91) Por outro lado, a adopção de uma estratégia de sustentabilidade, trouxe segundo Philip Kotler alguns benefícios para a marca: aumento superior a 50% das vendas e superior a 400% dos lucros; entrada no *Dow Jones Sustainability Index*, ou seja, reconhecimento do trabalho desenvolvido pela *McDonald's* nas áreas da relação com o consumidor, ambiente, produtos (implementação de produtos saudáveis) e preço (Kotler, 2008: 583). As consequências mencionadas na alínea acima são evidentes na *McDonald's Portugal*, como poderemos verificar através do número de vendas: em 2009 – 270 milhões de euros; 2010 – 291 milhões de euros (aumento de 7% relativamente ao ano anterior) e em 2011- 295 milhões de euros. O aumento do número de vendas é constante (mesmo em tempos de crise) podendo significar duas realidades: confiança do consumidor nos produtos e serviços da marca *McDonald's* e, por outro lado, o facto de os desafios (ver capítulo 4: 97) que lhe foram lançados ao longo dos anos, não terem danificado a sua imagem ou reputação.

1.4.1.6. Identidade Empresarial

Os termos identidade e reputação estão associados e identificados como factor de sucesso, a longo prazo, da empresa: “São cada vez mais numerosas as empresas europeias que reconhecem de forma gradualmente mais explícita a responsabilidade social que lhes cabe, considerando-a como parte da sua identidade” (comissão europeia, 2001: 4) O termo identidade é definido enquanto modo como a marca se apresenta ao consumidor: “quem somos”, “como nos definimos”, “vemos” e “afirmamos” enquanto marca. Segundo o autor francês Jean-Noel Kapferer, identidade empresarial é “ter o sentimento de existir enquanto ser coerente e específico, que assume a sua história e tem o seu lugar em relação a outros.” (Kapferer, 2000 *apud* Leal, 2011: 38) Por outro lado, a

reputação encontra-se relacionada com a notoriedade e a imagem. É a forma como a marca é (re)conhecida pelos *stakeholders*: “de que forma nos vêem” e “como falam de nós”. A identidade que é transmitida pela marca pode não ser percebida do mesmo modo pelos *stakeholders*. Deste modo, podemos referir que a marca está na cabeça das pessoas: uma coisa é conhecer o produto e o serviço representativo da marca, outra é lembrar-se dela (a marca/ empresa) e recomendá-la a terceiros (Kotler e Armstrong, 2012). Tal como a identidade, a reputação fala de escolhas, existindo numa história, cultura e contexto, podendo afirmar-se que é intemporal. Isto significa que a reputação é algo que se constrói ao longo dos anos, e nunca pode ser descurada. (Kapferer, 2000 *apud* Leal, 2011) A relação que existe entre a marca e os *stakeholders* é demasiado importante e frágil, são eles que têm a capacidade de a construir, alimentar, promover mas também destruir.

Para exemplificar a importância do papel do consumidor no futuro sustentável da empresa, exporemos uma situação que demonstra quão frágeis são a reputação e imagem de uma empresa. O episódio remonta ao ano de 2009: uma consumidora deslocou-se a uma loja *Ensitel* procurando reparar, devolver ou trocar um aparelho electrónico (telemóvel) aparentemente defeituoso. A marca, por diversas vezes, recusou aceder ao pedido da consumidora, que foi relatando a situação *on-line*, no seu *blog* pessoal. O incidente foi avaliado pelo Centro de Arbitragem de Conflitos de Consumo de Lisboa, terminando desfavoravelmente para a queixosa. No final de 2010 (vários meses após o desenrolar de todo o processo) a consumidora colocou um novo *post*, informando os cibernautas que tinha sido intimada pelo tribunal a retirar os *posts* relativos ao caso do seu *blog*, após providência cautelar apresentada pela *Ensitel*. Este *post* acabou por dar origem ao **caso Jonasnuts** (título do *blog* da consumidora Maria João Nogueira), uma onda de solidariedade com a queixosa e revolta contra o ataque à liberdade de expressão *on-line* (Jornal de Notícias, 2010 e Dionísio P., 2011). Multiplicaram-se os comentários no *blog* Jonasnuts e na página da *Ensitel* no *Facebook*. Em conclusão, podemos afirmar que a má gestão de um problema se tornou insustentável para a empresa, e a imagem, identidade e reputação da marca *Ensitel* ficaram manchadas nas Redes Sociais, não se sabendo quando a marca se irá recompor deste episódio. Segundo Pedro Dionísio,

Se há uma lição a tirar desta história é que, com a Web 2.0, o consumidor ganhou realmente poder, não tendo já a necessidade de recorrer a jornalistas para mediar a informação. Neste contexto de desequilíbrio de poder, as empresas não podem

continuar a ignorar esta nova realidade, comportando-se como se tivessem o poder exclusivo da verdade da comunicação, em virtude da natural desproporção de recursos económicos. (Dionísio,P. 2011)

Por vezes, é necessária a ocorrência de um episódio (mais ou menos positivo, dependendo da situação) para a empresa, independentemente da sua dimensão (grande, médio ou pequena), quebrar a rotina, repensar a sua estratégia e perceber que o consumidor se encontra numa posição privilegiada, demonstrando regularmente que se encontra mais atento, consciente dos seus direitos, escolhas e privilegiar ferramentas que outrora não existiam. O consumidor, ao recorrer a estas ferramentas, procura estar informado, procura novas informações, compara e testa com a informação prestada pelas marcas concorrentes ou então denuncia irregularidades, partilhando-as nos meios de comunicação de que dispõe (Redes Sociais).

1.5.As Dimensões da Responsabilidade Social

Não tenho necessariamente de gostar dos meus jogadores e associados, mas como líder tenho de os amar. O amor significa lealdade, amor é trabalho de equipa, o amor respeita a dignidade do indivíduo. Esta é a força de qualquer organização.

Vince Lombardi. In *Servir para lidar* de James C. Hunter (2007)

1.5.1. Dimensão Interna

A Responsabilidade Social opera estrategicamente de dentro para fora da empresa, dividindo a sua forma de actuar em duas dimensões: Interna e Externa. Nesta primeira fase, iremos descrever a dimensão Interna, direccionada a desenvolver normas responsáveis de apoios aos trabalhadores, tais como, a implementação de regras de higiene no trabalho, investimento em capital humano, adaptação à mudança empresarial e gestão do impacto ambiental (Ver Tabela 2: 48-49). Segundo Neto e Froes, “actuando nas duas dimensões, a empresa exerce sua cidadania empresarial e adquire seu *status* de ‘empresa-cidadã’” (Neto e Froes *apud* Bicalho *et al.*, 2000, p.15). Aqui anuncia-se um equilíbrio na adopção integral das duas dimensões. Por outro lado, há quem não respeite a existência deste equilíbrio e prefira investir apenas na dimensão externa, visto ser a dimensão mais visível para os consumidores,

As empresas nas quais se pode detectar que a responsabilidade social externa tem maior importância que a interna são típicas empresas que utilizam o marketing social para encobrir a péssima gestão de recursos humanos. Aquelas que apresentam alto grau de responsabilidade social interna são aquelas que podem

estar se abrindo para o conceito de cidadania empresarial...Privilegiar a responsabilidade social externa em detrimento da interna pode provocar conflitos, ansiedade e desmotivações dentro do quadro de empregados. (Neto e Froes apud Bicalho et al, 2003: 15)

Isto significa que a empresa ao implementar a estratégia de RS, não pode descurar nenhuma das áreas em que opera.

1.5.1.1. Gestão dos Recursos Humanos

Nuno Miguel Alves Fernandes destacou no seu trabalho, *A Responsabilidade Social das Empresas – A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de Valor*, um conjunto de políticas que, de acordo com Monteiro (2002) estão na base da gestão de recursos humanos (Fernandes, 2010: 45-46):

- “Práticas de recrutamento responsáveis;
- Planos efectivos de formação e aprendizagem contínua ao longo da vida;
- Condições de equilíbrio entre a vida profissional e a vida particular de cada colaborador;
- Segurança dos postos de trabalho e manutenção de altos níveis de empregabilidade;”

Comentar mais em palavras próprias

De acordo com a socióloga Elizabete de Melo Rico investir “na área de educacional, a médio longo prazo, significa investir no elemento humano, que poderá permitir ao empresário a possibilidade de buscar, no mercado de trabalho, o ‘talento profissional’ que será o seu diferencial na competição.” (Bicalho *et al.* apud Rico, 2003: 15). Por outro lado, o *Instituto Ethos* aconselha “as empresas a desenvolverem programas” em que os trabalhadores possam usufruir de melhores condições de trabalho. Na sequência da implantação destes programas, Neto Melo e Froes destacam um conjunto de benefícios que deles advêm. “O retorno destas acções pode ser medido pela produtividade dos funcionários, maior integração da equipe, redução da rotatividade, dentro outros e até mesmo pelo retorno financeiro dos accionistas.” (Neto Meto e Froes 1999 apud Bicalho, 2003: 15).

1.5.1.2. Saúde e Segurança no Trabalho

O documento *Guia da Responsabilidade Social* publicado pelo grupo GRACE introduz algumas directrizes que podem servir de guia ilustrativo de boas práticas que a empresa poderá adoptar. Para comunicar com o público interno (colaboradores), o

GRACE sugere a criação do documento *guia do colaborador*. A introdução deste documento serviria de ferramenta de comunicação entre gestores e colaboradores, com a função de informar novos, e antigos colaboradores das directrizes, práticas, missão, valores e cultura da empresa. A introdução de novas ferramentas de comunicação (caixas de comentários, páginas *on-line*, fóruns) podem simplificar a comunicação dentro da empresa, incentivando o colaborador a participar, apresentar novas ideias ou comentários sobre as políticas da empresa ou outros assuntos de interesse interno. O tema *saúde e segurança no trabalho* é um tema importante e seriamente discutido nas políticas sociais da União Europeia e encontra-se salvaguardado por inúmeras medidas legislativas e de aplicação. O autor Nuno Miguel Alves Fernandes (2010) destaca algumas destas directivas:

- Directiva 89/391/CEE, de 12 de Junho de 1989 – Conselho Europeu;
- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (EUROFOUND, 26/05/1975);
- Agência Europeia para a segurança e saúde no trabalho a 18 de Junho de 1994.

Cada uma das directrizes assinaladas aponta algumas normas de comprimento obrigatório, a serem aceites tanto pela empresa como pelo trabalhador, proporcionando desta forma melhores condições de segurança, saúde e higiene no trabalho, e facilitando assim o dia-a-dia do trabalhador. Ilustramos algumas destas obrigações: o empregador necessita de assegurar a segurança e saúde dos trabalhadores, proporcionando-lhes secções de formação profissional, alertando para os riscos e perigos de certas manobras no manuseamento de máquinas; o empregador deve apresentar uma lista de episódios fictícios ilustrados com imagens para alertar os colaboradores, evitando assim possíveis acidentes de trabalho o empregador deve, por outro lado, impor a participação de todos os colaboradores nas diversas secções de formação, mantendo-os sempre informados.

Na área da saúde, o empregador necessita de subcontratar uma empresa que forneça serviços médicos, rastreios de saúde e exames médicos regulares. Poderá, por sua vez, escolher disponibilizar a cada trabalhar um seguro que abranja também alguns membros da família. A promoção de hábitos de vida saudável, a criação de espaços para fumadores e o apoio e apresentação de informação sobre o tratamento de dependências aditivas (tabaco, álcool), poderá constituir outra forma de proteger e cuidar da saúde,

segurança e higiene do trabalhador. Por último, a empresa deve procurar estabelecer um equilíbrio entre o número de horas de trabalho diário e o tempo livre para usufruto próprio (família, amigos, férias). Estas medidas traduzem-se em números: redução das baixas médicas, faltas de trabalho, stress, insatisfação e atritos entre colegas, que servem por sua vez de incentivo para aumentar a auto-estima, satisfação, realização e produtividade do colaborador.

Do conjunto de obrigações do empregador surgem conseqüentemente um conjunto de obrigações do trabalhador. Neste sentido, cada colaborador deve: comparecer a todas as formações profissionais facultadas pela entidade patronal; informar o supervisor, gerente ou directamente o empregador sobre situações que representem perigo imediato, protegendo-se assim e a terceiros de acidentes; quando manusear máquinas ou outros equipamentos necessita cumprir os regulamentos e dispositivos de segurança; assegurar que no seu posto de trabalho se encontram reunidas todas as condições de trabalho necessárias para o seu bom funcionamento (limpeza, higiene sanitária e segurança).

No seguinte quadro encontram-se resumidas algumas das *Obrigações salientadas na Directiva 89/391/CEE, de 12 Julho de 1989 – Conselho Europeu*.

Tabela 1: Obrigações salientadas na Directiva 89/391/CEE, de 12 Julho de 1989 – Conselho Europeu

Obrigações do Empregador	Obrigações do trabalhador
<ul style="list-style-type: none">• Assegurar a segurança e saúde dos trabalhadores em todos os aspectos ligados ao trabalho, nomeadamente, com base nos princípios gerais de prevenção enumerados, sem encargos financeiros para os trabalhadores;• Avaliar os riscos profissionais, incluindo a escolha dos equipamentos e a beneficiação dos locais de trabalho e colocação em funcionamento dos serviços de protecção e prevenção;• Elaborar uma lista e estabelecer as relações no atinente aos acidentes de trabalho;• Organizar a prestação de primeiros socorros, a luta contra incêndios, a evacuação dos trabalhadores e adoptar as medidas necessárias em caso de perigo grave imediato;	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar correctamente as máquinas e outros equipamentos, o equipamento de protecção individual, bem como, os dispositivos de segurança;• Assinalar qualquer situação de trabalho que apresente um perigo grave imediato, qualquer mau funcionamento dos sistemas de protecção;• Concorrer para que sejam preenchidas as condições relativas há exigências de protecção sanitária impostas e para permitir ao empregador assegurar que o meio e as condições de trabalho sejam seguros e sem riscos.

- Informar os trabalhadores, consultá-los e permitir a sua participação no âmbito de todas as questões relativas à segurança e saúde no trabalho;
- Assegurar que cada trabalhador receba uma formação suficiente e adequada no sentido de segurança e saúde no trabalho.

Fonte: Adaptado da obra de Nuno Miguel Alves Fernandes, 2010: 47 - 49

Uma empresa socialmente responsável necessita estabelecer uma parceria com regras e obrigações a serem acordadas e cumpridas, tanto pela entidade patronal como pelo colaborador. A discussão do tema *saúde e segurança no trabalho* é importante para salvaguardar a vida do indivíduo. A empresa que garanta um conjunto de garantias ao colaborador (saúde, segurança, higiene, bem-estar) recolhe futuramente alguns frutos, (aumento de rendimento, produtividade e satisfação), atraindo por sua vez o consumidor pela abordagem simpática e educada dos colaboradores.

1.5.1.3. Adaptação à Mudança

O já referido *Livro Verde*, declara que a generalidade dos trabalhadores encontra-se reticente relativamente à reestruturação que está a ocorrer na Europa, “uma vez que, o encerramento de uma fábrica ou uma redução drástica na sua mão-de-obra poderão provocar uma grave crise económica, social ou política no seio de uma comunidade”. (COM, 2001: 10) Como tal, e para prevenir qualquer instabilidade que possa ocorrer no seio da empresa, é necessário que se assuma uma estratégia para a combater. Em primeiro lugar, a empresa deve informar todos os colaboradores, desde os funcionários aos accionistas das futuras mudanças, preparando-os mentalmente. Em segundo, deve identificar os riscos que podem despoletar, ao adoptar estas medidas preventivas, a empresa reduz desta forma, a despesa, os níveis de instabilidade dos trabalhadores e da comunidade envolvente. Por outro lado, a empresa deve: salvaguardar os direitos dos seus trabalhadores facilitando o acesso a cursos de formação profissional sempre que necessário, modernizar os instrumentos e processos de produção. Ao investir na modernização das instalações e na formação dos seus trabalhadores, a empresa torna-se atractiva ao investimento e à criação futuras parcerias de entidade públicas e privadas. È de sua responsabilidade moral garantir a inserção profissional do seu pessoal, na ocorrência de um infortúnio empresarial.

Como um exemplo a seguir na adaptação à mudança, destacamos a marca *Sicasal*: A empresa portuguesa *Sicasal* sofreu uma fatalidade, no dia 15 de Novembro de 2011. A fábrica de carnes situada em Vila Franca do Rosário em Maфра foi parcialmente destruída por um incêndio, provocando prejuízos graves que colocaram em causa vários postos de trabalho. Contrariando as expectativas, o empresário Álvaro Santos Silva veio a público, no dia seguinte tranquilizar os seus 650 trabalhadores assegurando-lhes o emprego. O jornal Expresso, na edição de 21 de Janeiro de 2012 com o título *Sicasal renasce das cinzas* pública a recuperação das suas instalações e a "enorme gratidão" que o patrão da marca sente pelos seus trabalhadores, que "trabalharam noite e dia" na recuperação da fábrica. (Antunes, 2012) A marca ao assumir os prejuízos, salvaguardando os postos de trabalhos dos seus funcionários conquistou a sua lealdade, motivação, aumentando a produtividade e qualidade dos serviços. Como forma de retribuir o favor, os funcionários ajudaram o empresário Álvaro Santos Silva a reconstruir parte da fábrica que tinha sido destruída no incêndio e a recuperar dos prejuízos.

1.5.1.4. Gestão do impacto ambiental dos recursos naturais

Por último, a Comissão Europeia reconhece que as estratégias que envolvem a gestão do impacto ambiental dos recursos naturais são consideradas benéficas para a empresa, visto que podem proporcionar a “redução das despesas energéticas,” “eliminação de resíduos,” redução dos “custos de matéria-prima,” “despoluição,” e noutra perspectiva podem até levar a um aumento dos lucros. (COM, 2001: 11 e 12) Por outro lado, é benéfico para o ambiente, visto que a empresa encontrou uma alternativa ao uso dos recursos naturais não renováveis, como o petróleo, carvão e gás natural e optou por limpar a sua pegada ambiental. A Comissão chama-lhe estratégia “win-win.” (COM, 2001:11) Noutra perspectiva, a Comissão Europeia exemplifica de que formas a União Europeia e os governos de Estados- membros podem intervir de maneira a ajudar a empresa a identificar oportunidades de mercado, ao assumir programas como o programa de Acção da Comunidade Europeia em Matéria de Ambiente (COM, 2001: 11):

- O estabelecimento de um programa de assistência à conformidade, que visa auxiliar as sociedades a compreenderem os requisitos ambientais da Comunidade Europeia;
- O desenvolvimento de sistemas nacionais, mas harmonizados, de recompensa da eficácia ambiental das empresas, identificando e

recompensando os bons desempenhos e encorajando os compromissos e acordos voluntários.

Tabela 2: Dimensão Interna da Responsabilidade Social da Empresa

Gestão dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Aprendizagem ao longo da vida• Responsabilização dos trabalhadores• Melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e tempos livres• Maior diversidade de recursos humanos• Igualdade de remuneração e de género• Regime de participação de lucros e no capital da empresa• Empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho• Práticas de recrutamento responsável - não discriminatórias
Saúde e Segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Aplicação das medidas legislativas actuais• Empregar medidas complementares de promoção da saúde e da segurança no trabalho• Programa de certificação e de rotulagem existentes para produtos e serviços, sistemas de gestão e de subcontratação centrados na saúde e segurança no trabalho• Existência de regimes de adjudicação de contratos critérios de segurança e saúde no trabalho
Adaptação à mudança	<ul style="list-style-type: none">• Redução das despesas, aumento da produtividade, melhoria da qualidade e o serviço aos clientes• Motivação, lealdade, criatividade e produtividade dos trabalhadores• Identificar os riscos, reduzir as despesas, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do serviço aos clientes.• Salvar os direitos dos trabalhadores e conceder-lhes formação suplementar• Participação no desenvolvimento local e em estratégias activas para o mercado de trabalho

Gestão do Impacto ambiental e dos recursos naturais	Redução	<ul style="list-style-type: none"> • na exploração de recursos; • nas emissões poluentes; • na produção de resíduos; • das despesas energéticas; • dos custos de matéria-prima e despoluição.
		<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de resíduos

Fonte: Adaptado através do Livro Verde, p. 8 - 12

1.5.2. Dimensão Externa

As acções sociais levadas a cabo pela empresa não se restringem a sua área de intervenção à parte interna, desenvolvendo assim parcerias de interajuda com as comunidades locais e outras partes interessadas como: parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's através da execução de programas e projectos sociais de apoio à sociedade e ao ambiente. (Neto Melo Froes, 1999; COM, 2001; Rego *et al.* 2003) Contudo, o papel da responsabilidade social não estagna na comunidade local. Numa economia global, com investimentos multinacionais e cadeias de produção globais “estende-se para além das fronteiras da europa”. (COM, 2001: 12)

1.5.2.1. Comunidades locais

A Comissão Europeia destaca, no Livro Verde, a necessidade intrínseca que a empresa tem em criar boas relações com as comunidades locais onde trabalha, sublinhado que “as empresas dão um contributo para a vida das comunidades locais em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos. Por outro lado, as empresas dependem da salubridade, estabilidade e prosperidade das comunidades onde operam.” (COM, 2001: 12) Logo, existe uma relação de dependência saudável, quando esta é bem gerida pela empresa. A empresa, ao investir na comunidade está, por sua vez a, contribuir para a melhoria da sua imagem tanto enquanto produtor como empregador. Por outro lado, melhora a sua reputação e destaca-se face à concorrência. A empresa, ao sentir-se responsável pelo ambiente, desenvolve novas formas de diminuir a sua pegada ambiental, servindo de exemplo para a comunidade. A outra forma de actuar é através da oferta de apoios sociais, como por exemplo: oferta de espaços adicionais de formação, o apoio de acções de promoção ambiental, patrocínios de eventos, donativos e empréstimos. (COM, 2001) Em suma, Arménio Rego evidencia que, tendo a empresa,

meios económicos, pode e deve contribuir para o desenvolvimento da comunidade, visto que beneficia deste desenvolvimento.

Como exemplo deste compromisso, ressalvamos o trabalho desenvolvido pela empresa Portugal Telecom (PT) na perspectiva de promover as comunidades locais onde está inserida. A marca seleccionou a autarquia de Santarém como cidade pioneira para usufruir, experimentar e colocar em prática o novo serviço *MEO para Autarquias*. Num comunicado à imprensa, a empresa explica as funcionalidades do novo serviço que introduziu este ano, no mercado português “o MEO para Autarquias é uma solução de comunicação multicanal – aplicação na televisão, *site web* e *site mobile* – permite às autarquias disponibilizarem, aos seus municípios e a todos os portugueses, conteúdos institucionais e informativos relativos aos municípios e regiões.” (Marketeer.pt, 2012)

A marca PT, no ano passado apresentou um novo projecto com a assinatura do arquitecto Carrilho da Graça para ser construído na cidade de Covilhã, o Centro de dados da Portugal Telecom (PT). Este projecto visa posicionar Portugal, como “um pólo de exportação de armazenamento de dados a nível mundial.” (Jornal *Sol*, 2011) A empresa vai investir cerca 90 milhões de euros na execução deste projecto que por um lado, vai permitir dar visibilidade à cidade ao desenvolver a criação directa de 100 posto de trabalhos no local. Ao construir um pólo tecnológico e sinergias em parceria com a Universidade da Beira Interior, a empresa prevê a criação de mais 400 postos de trabalho na área das tecnologias de informação. A empresa refere que a cidade da Covilhã foi seleccionada por reuniu um conjunto de factores importantes, “tais como, condições meteorológicas, níveis elevados de segurança sísmica, impacto social, económico, ambiental e acessibilidades.” (“Carrilho da Graça projecta centro de dados da PT na Covilhã.” In Jornal *Sol*, 2011)⁶

⁶ Para ficar registado, no decorrer da investigação surgiu nos *media* portuguesas a seguinte notícia: “Trabalhadores de obras da PT vivem sem condições” (Meireles A., 2012) comunicando a existência de várias irregularidades nas condições de trabalho dos cerca de 50 operários do centro de dados da Portugal Telecom no concelho da Covilhã. Os operários contratados pela empresa Açomonta (empresa subcontratada pela PT) queixam-se de viverem num armazém sem as condições mínimas de higiene, sanitárias (uma única casa-de-banho) e segurança. Viveriam sem água e, por vezes, também sem luz. Esta situação foi resolvida, após denúncia nos *media*, garantiu o presidente da Câmara, Carlos Pinto que refere que tanto a PT como a Câmara desconheciam esta situação. Por este motivo, manteremos o exemplo representativo do envolvimento existente entre as comunidades locais e a empresa, acrescentando que o número de postos de trabalho previstos naquele centro aumentou de 500 para 1.500, a partir de 2013. (Renascença, 2012)

1.5.2.2. Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores

O Livro Verde evidencia que as práticas de responsabilidade social geram efeitos de causa e consequência. Como exemplo desta relação destaca as consequências que advêm do trabalho realizado em parceria com outros parceiros comerciais, franquizados ou empresas comuns que trás à empresa, e de como este trabalho possibilita de “reduzir a complexidade e os custos das suas operações bem como (...) aumentar a qualidade.” (COM, 2001: 13) No caso das grandes empresas, são também de considerar as suas relações com outras de menor dimensão, sejam fornecedores ou participadas, nomeadamente através de capitais de risco.

Como forma de direccionar a responsabilidade social para o consumidor, o Livro Verde destaca o princípio da não discriminação denominando de “*design* para todos”, ou seja, a empresa é responsável por fabricar produtos ou produzir serviços que possam ser utilizados pelo maior número de pessoas possível, não excluindo, os consumidores que sejam condicionados por doença (deficiência). Por último, a empresa deve “procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam.”

1.5.2.3. Direitos humanos

O artigo 1º da *Declaração Universal dos Direitos Humanos* proclama: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.” A *Declaração Universal dos Direitos Humanos* foi adoptada a 10 de Dezembro de 1948, na Assembleia Geral das Nações Unidas. O documento surgiu após a II Guerra Mundial, sendo um marco importante para a história da humanidade e um dos primeiros passos para as práticas da RSE. À União Europeia coube a função de garantir o respeito e denunciar as empresas, estados e indivíduos que violem as “normas laborais, da protecção ambiental e dos direitos humanos.” (COM, 2001: 14) Cabe à empresa socialmente responsável garantir, verificar e respeitar os códigos relativos aos direitos dos seus funcionários, consumidores e do ambiente. Por último, a empresa deve reflectir sobre os temas do suborno e corrupção, divulgando-os às entidades competentes, caso não tenham conhecimento destes (*acordo de cotonu*).

Para ilustrar a informação acima descrita, apresentaremos um episódio de violação dos direitos humanos pela multinacional espanhola Zara. O caso remonta ao ano 2011, Bianca Pyl e Maurício Hashizume, jornalistas da agência de notícias Repórter Brasil

construíram uma investigação que foi transmitida, posteriormente, no programa *A Liga*, na TV Bandeirantes. A peça televisiva descrevia a seguinte situação: a AHA, empresa subcontratada pela multinacional Zara no Brasil, contratou imigrantes ilegais bolivianos e peruanos. Cada trabalhador, nos primeiros meses, trabalhava apenas para pagar os custos daquela viagem. Na fábrica não existiam as mínimas condições de saúde, higiene e segurança no trabalho, cada colaborador poderia trabalhar 12 horas por dia, a salários muito baixos, num espaço pequeno, pouco ventilado e sem as mínimas condições de segurança (conhecidos por *sweatshops*). A Superintendência Regional do Trabalho e Emprego de São Paulo (SRTE/SP) comandou a denúncia efectuada pelos jornalistas da Repórter Brasil, encontrando cinquenta e dois colaboradores a trabalhar em condições degradantes, sendo que um deles tinha apenas 14 anos (exploração de mão-de-obra infantil).

No final do ano, o jornal Público divulgou o caso, no artigo: *Zara chega a acordo com Governo do Brasil e irá investir 1,4 milhões de euros em acções sociais*, em que recordava o incidente e respectivas consequências no Brasil. Para remediar aquele episódio jurídico e de relações públicas, a marca estabeleceu um acordo com o Ministério Público do Trabalho em São Paulo, comprometendo-se ao pagamento de cerca de 1.4 milhões de dólares em acções sociais e a eliminar as “precárias condições de trabalho” nas empresas subcontratadas e a criar um fundo de emergência para resolver outros episódios de situações de precariedade que sejam denunciados. Em 2008, a empresa Cunha & Alves Lda., outra empresa subcontratada em Portugal pela Zara, tinha sido acusada por exploração de mão-de-obra infantil (Faria, 2008).

1.5.2.4. Preocupações ambientais globais

Por último, a Comissão Europeia sublinha a necessidade de alargar as fronteiras de actuação da empresa em termos ambientais. À partida, os problemas ambientais não se restringem ao local: são ou deveriam ser uma preocupação global. Desta forma, o Livro Verde propõe o desenvolvimento de estratégias a nível nacional e internacional, reclamando às empresas que trabalhem em cooperação com os parceiros globais, de modo a “contribuir para a melhoria global a nível social e ambiental.” (COM, 2001: 16) Como ferramenta de apoio às empresas, a ONU, através do seu Secretário-Geral, lançou em 1999 a iniciativa Pacto Global, que procura incentivar as empresas a trabalhar em conjunto para a obtenção do desenvolvimento sustentável. Para sublinhar a progressão de iniciativas a nível ambiental, destacamos a Conferência das Nações Unidas (UNCSD)

sobre o Desenvolvimento Sustentável *Rio + 20*, a campanha social *Green-Up!* apresentada pela empresa *Carris* e o Delta Tejo e as campanhas ambientais promovidas no festival.

A *Rio + 20* – Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável – teve lugar no Rio de Janeiro, Brasil, nos dias 20 a 22 de Junho de 2012. No evento foram assinaladas duas datas importantes: o 20º aniversário da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (UNCED – Rio de Janeiro, 1992) e o 10º aniversário da Cúpula Mundial (Johanesburgo, 2002) sobre Desenvolvimento Sustentável (WSSD). Este programa visa “assegurar um comprometimento político renovado com o desenvolvimento sustentável, avaliar o progresso feito até ao momento e as lacunas que ainda existem na implementação dos resultados dos principais encontros sobre desenvolvimento sustentável, além de abordar os novos desafios emergentes.” No final do encontro entre os diversos Chefes de Estado e de Governo foi emitido um documento político resultado das conclusões apreciadas no evento. (<http://www.rio20.info>)

A campanha *Green-Up!*, uma parceria entre a *Carris* e a *UN Environment Programme*, visa reduzir o número de carros na via pública e assim as emissões tóxicas. A campanha procura passar a mensagem de que todos juntos podemos tornar o planeta mais verde (Ver Figura 4. *Outdoor* da campanha “Vamos viajar juntos na Carris e contribuir para um planeta mais verde”). Este é um de muitos exemplos que podemos destacar enquanto modelo de campanhas sociais. (<http://www.greenup-unesp.org> e <http://www.carris.pt/>)

Figura 4: *Outdoor* da campanha “Vamos viajar juntos na Carris e contribuir para um planeta mais verde.”



Fonte: Disponível na página oficial da *GreenUp!*

O Festival Delta Tejo foi uma iniciativa promovida e patrocinada pela empresa Delta Cafés. A primeira edição ocorreu em 2007 e durante cinco edições anuais a organização do Delta Tejo procurou desenvolver campanhas ambientais, de modo a compensar a poluição e resíduos gerados anualmente no festival de verão. As campanhas incluíram diversas iniciativas: separação de resíduos, introdução de saquetas de açúcar amigas do ambiente e apoio ao “Projecto cegonha” criado pela Quercus, entre outros exemplos. (Humanet, 2011) A política ambiental dos três R (Reduzir, Reutilizar e Reciclar) foi aplicada no Festival Delta Tejo e a execução das boas práticas ambientais foi comunicada a cada visitante. Para dar o exemplo, a organização utilizou no festival carros eco-eficientes, reaproveitou material de suporte dos anos anteriores (lonas, estruturas e outros equipamentos) e instalaram ecopontos em diversos pontos do recinto. Na quinta edição (2011) do festival, além do Grupo Nabeiro comemorar os 50 anos da Delta Cafés, três artistas musicais (Yuri da Cunha, Aurea e Maria Gadú) foram desafiados pela marca a apoiar e promover o trabalho de três instituições: Fundação do Gil, Associação ReKlusa e Associação Abraço. As iniciativas apresentadas servem de exemplo do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido tanto pelo Estado bem como nas empresas e no estabelecimento/formação de parcerias com instituições, com o intuito de promover boas práticas sociais e ambientais.

Tabela 3: Dimensão Externa da Responsabilidade Social da Empresa

- Comunidades Locais**
- Preocupação com a emissão de ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e os problemas ambientais inerentes ao transporte e eliminação de resíduos.
 - Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão
 - Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores
 - Patrocínio de eventos culturais e desportivos
 - Donativos para acções de caridade

- | | |
|---|---|
| Parceiros comerciais, fornecedores, e consumidores | <ul style="list-style-type: none"> • Parcerias e alianças com empresas comuns e franquiados • Responsabilidade Social dos clientes, fornecedores, subcontratantes e concorrentes • Promoção do espírito empresarial • Assistência a sociedade de menores dimensões na apresentação e relatórios sobre as suas actividades de RS • Aplicação do princípio de <i>design</i> para todos • Procurar fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e dos quais necessitam |
| Direitos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Respeito pelos direitos humanos, normas laborais e de protecção ambiental • Não compactuar com acções de suborno e ou práticas de corrupção • Implementar códigos de conduta que mencionem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspectos ambientais • Analisar o impacto das actividades da empresa sobre os direitos humanos dos seus trabalhadores e comunidades locais. • Promover o combate ao trabalho e pobreza infantil. |
| Preocupações ambientais globais | <ul style="list-style-type: none"> • Promover objectivos de RS a nível nacional e internacional • A empresa deve associar-se a parceiros globais para contribuir para a melhoria global a nível social e ambiental • Relevância no papel da empresa na consecução do desenvolvimento sustentável. |

1.6. Benefícios das práticas da Responsabilidade Social

Conforme podemos observar no capítulo “1.0 – A Evolução da construção do conceito de Responsabilidade Social”, não existe consenso relativamente a uma definição única e distinta sobre o conceito de Responsabilidade Social. Contudo, os benefícios e vantagens competitivas que dela advêm são facilmente identificáveis. Segundo o *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas* (CES), “a RSE gera bons resultados, vantagens, lucros e crescimento das próprias empresas e da economia em geral” (CES, 2003: 15). Para Andrea Levek “a Responsabilidade Social não se restringe apenas à organização, mas envolve toda a sua área de influências e os seus funcionários, caracterizando-se como um modo de a empresa ser competitiva,

conquistar e ampliar o mercado” (Levek *et al*, 2002: 19). Neste sentido, as vantagens podem estar directa ou indirectamente ligadas à empresa.

Como vantagens internas (Melo Neto e Froes, 1999; CES, 2003; Sair da Casca, 2004; Quintal, 2006; Mendes, 2009) podemos identificar:

- **Benefício para a empresa** – Através da implementação da RSE a empresa beneficia de uma melhoria e fortalecimento da imagem, reputação e prestígio da marca. Segundo o documento CES: “O prestígio é hoje um bem de valor económico inestimável e pode beneficiar do investimento social e ecologicamente responsável” (CES, 2003: 15). Esta melhoria significativa na imagem da marca opera a favor da empresa enquanto factor de diferenciação face à concorrência, produzindo desta forma “um impacto positivo e diferenciador na imagem da organização” (Sair da Casca, 2004: 21).
- **Benefício para os trabalhadores** – A empresa, ao melhorar as condições de trabalho (introduzindo normas preventivas de higiene, saúde e segurança, investindo na requalificação dos colaboradores e atribuindo-lhes salários justos e/ou mais atractivos), coloca-se numa posição mais vantajosa face ao mercado e à concorrência, visto que está indirectamente a desenvolver laços de confiança e união com os seus colaboradores, fazendo com que haja um aumento da sua produtividade e satisfação no trabalho que se traduz por seu lado na qualidade dos produtos e serviços. Conseguem-se assim uma redução dos custos com doenças e baixas médicas, número de despedimentos e absentismo.

A empresa, ao introduzir ou associar-se a acções de solidariedade social, reforça, segundo o documento apresentado pela consultora Sair da Casca, os laços com os seus colaboradores: “o facto de levarmos a cabo determinado tipo de acções de solidariedade fora da empresa provoca em todas as pessoas que fazem parte da empresa um sentimento de pertença ainda mais forte.” (Sair da Casca 2004: 21)

Relativamente às vantagens externas (Melo Neto e Froes, 1999; CES, 2003; Sair da Casca, 2004; Quintal, 2006; Mendes, 2009;) podemos destacar:

- **Benefício Comercial** – De acordo com o CES, “a RSE promove a lealdade e fidelidade de consumidores que se orientam por valores-chave como a honestidade, a confiança, a verdade, o respeito pelo ambiente, a equidade” (CES, 2003, p.16). Desta forma, a RSE surge enquanto vantagem competitiva, uma vez

que fideliza os seus consumidores mas também atrai novos clientes que se sentem atraídos pelos novos valores disseminados pela empresa.

- **Benefício Ambiental** - Segundo o CES “uma empresa que investe na qualidade do ambiente tem maiores hipóteses de poupar em energia, em despesas com a eliminação de resíduos e emissões poluentes, assegura melhor o acesso futuro aos recursos naturais e torna o seu território mais saudável” (CES, 2003, p.17), ou seja, os benefícios atingem todas as partes interessadas: a empresa, o ambiente e a sociedade.
- **Benefício Comunicacional** – A comunicação é um ponto importante na estratégia de RSE, visto ser a única forma que a empresa tem de comunicar ou divulgar novos produtos, serviços ou mudanças institucionais. Como tal, quando os consumidores o fazem nas redes sociais, a empresa adquire publicidade gratuita aos seus produtos. Isso pode também acontecer nos *media*, quando um elemento da empresa é convidado para uma entrevista ou para comentar a implementação de um novo produto no mercado.

A *Revista FAE* publicou em 2002 uma pesquisa levada a cabo pela empresa *You & Company* que envolveu cerca de 2000 alunos de MBA. O estudo pretendia demonstrar alguma das vantagens que resultam do investimento em acções sociais, e teve os seguintes resultados: “83 % dos que procuravam por empregos afirmaram que escolheriam a oferta da empresa que demonstrasse maior Responsabilidade Social, e 50% deles mencionaram preferir trabalhar em companhias éticas mesmo com salários inferiores” (Ashley *et al.* 2002 *apud* Levek, 2002:19 e 20). Do estudo poderemos tirar as seguintes ilações: os estudantes e futuros colaboradores procuram empresas socialmente responsáveis e a estratégia de RSE não deverá ser vista como um encargo para a empresa, mas antes como uma contribuição da empresa para uma sociedade melhor. Como tal, os autores da obra *Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação* falam sobre o dever moral das empresas referindo que, ainda que estas não tenham a responsabilidade ou obrigatoriedade de solucionar os problemas sociais, devem procurar solucioná-los e assim contribuir para uma sociedade melhor, que favorecerá os cidadãos mas também a própria empresa. (Bicalho *et al. s.d:* 13).

1.7. Desvantagens da implementação da Responsabilidade Social

No capítulo anterior foram descritos alguns dos benefícios que resultam da implementação da estratégia de Responsabilidade Social Empresarial. Todavia, sendo esta uma estratégia empresarial, a Responsabilidade Social implica também algumas desvantagens. Um exemplo é o custo do investimento inicial: a empresa necessita de investir tempo, recursos financeiros e humanos para elaborar e comunicar a nova estratégia aos colaboradores, accionistas e consumidores (partes interessadas), procurando, por um lado, a sua aceitação e apoio e, por outro, envolvê-los numa nova fase empresarial mais sustentável. A RSE é uma estratégia de investimento a longo prazo, e neste sentido é importante estabelecer metas, procurando fazer pequenos investimentos para não esgotar o orçamento da empresa e defraudar as expectativas das partes interessadas.

Outra desvantagem passa pela redução da pegada ambiental ser apenas gradual e não imediata. Na opinião dos autores Melo Neto e Froes (1999) as principais desvantagens da RSE surgem no momento em que a empresa decide interromper as obrigações sociais que assumiu perante os seus colaboradores, comunidade, fornecedores, accionistas, consumidores e parceiros sociais. Ao fazê-lo está a quebrar um compromisso e como tal, surgem as suas consequências:

- **A nível interno:** Ao quebrar as expectativas, credibilidade e confiança dos colaboradores a empresa provoca um clima de insatisfação e desmotivação que pode criar uma abertura para o surgimento de conflitos, greves, diminuição da produção de trabalho e ocorrência de acidentes, entre outros.
- **A nível externo:** A empresa pode ser acusada de injustiça social (quebra de um compromisso); “boicote de consumidores; reclamações dos fornecedores e revendedores; queda nas vendas; gastos extras com passivo ambiental e até mesmo risco de falência.” (Melo Neto e Froes, 1999 *apud* Level *et al.*2002) Há empresas que debatem a comunicação ou não comunicação. Os erros de comunicação e/ou publicação de notícias “falsas” podem ser prejudicial para a empresa. Desta forma, todo o trabalho construído à volta da RSE é destruído, manchado assim a imagem, credibilidade e reputação da empresa.

Tabela 4: Representação dos benefícios e obstáculos encontrados na prática de RSE:

Benefício da Prática da Responsabilidade Social			Desvantagens
Vantagens Internas	Empresa	Melhoria e Fortalecimento do valor, imagem, prestígio e reputação.	- Custos face ao investimento inicial
		Factor de Diferenciação	
		Capacidade de Inovação	
	Económicas	Vantagem competitiva	- Investimento a longo prazo
		Redução dos custos a nível de materiais e energia	
	Aumento de Rendimentos	Colaboradores	Aumento: Satisfação; Moral; Clima organizacional; Qualificação; Competências;
Redução: Despedimentos; Processos disciplinares; Baixas médicas;			
Vantagens Externas	Comerciais	Fidelização do consumidor	-Perda de credibilidade, caso abandone ou deixe de cumprir as suas obrigações sociais.
		Vantagem competitiva	
		Novos clientes	
	Ambientais	Redução da pegada ambiental	- A redução da pegada ambiental é gradual e não imediata.
		Aumento da qualidade ambiental	
	Comunicação	Divulgação nos <i>media</i>	- Erros de comunicação; - Notícias “falsas”;
Publicidade Gratuita nas <i>Redes Sociais</i>			
Atracção de novos clientes, parceiros comerciais e capital.			

Fonte: Adaptado a partir de: Revista FAE (2002); CES (2003); Sair da Casca (2004); Cardoso A. e Quinta, E. (2006); Mendes, R. (2009).

2. Evolução do Conceito de Marketing

As marcas influenciam pessoas de todas as idades, sexos, gostos, raças e credos, pois são como “depósitos” de valores que nós, consumidores, nutrimos por uma determinada empresa, produto, serviço, crença, ideologia e até mesmo outras pessoas.

Jair Tavares (2008), in *Next Marketing* de 22 de Março

O presente capítulo debruça-se sobre os motivos (sociais, económicos e ambientais) que resultaram nas inúmeras mudanças de comportamento do consumidor sentidas pela empresa, que Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiwan afirmam ter originado o novo conceito de Marketing 3.0. Os mesmos autores referem que a implementação do novo conceito “depende fortemente da capacidade de os *marketeers* detectarem as inquietações e os desejos humanos, que estão enraizados na criatividade, cultura, património e ambiente” (Kotler *et al.* 2011: 12) acrescentando que “o Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas deixam de se concentrar nos consumidores para se centrarem na humanidade.” (Kotler *et al.* 2011: 9) Esta nova fase origina uma transformação em dois níveis: mudança do comportamento do consumidor e, conseqüentemente, uma mudança do comportamento da empresa.

Tal como a prática de Responsabilidade Social Empresarial pode ser confundida com filantropia, o conceito de Marketing foi durante algum tempo confundido com o conceito de venda. (Dionísio *et al.*, 2010) Sendo um conceito operacional, encontra-se em constante mudança e evolução, atraindo mitos e trocas face às suas verdadeiras funções. Ilustramos em seguida alguns dos erros mais comuns sobre o conceito de Marketing, procurando circunscrever o seu campo de actuação. O primeiro erro será assumir que o Marketing cria necessidades, quando na verdade actua sobre elas. As necessidades são sensações intrínsecas às pessoas, que podem ser manifestadas de diferentes maneiras e que variam de pessoa para pessoa. Por outro lado, o Marketing não é publicidade, a publicidade é o meio escolhido pela empresa para divulgar um produto ou serviço ao consumidor, ou seja, a publicidade é o veículo escolhido para comunicar com o cliente. Se o produto ou serviço não for bom, não se pode esperar que o Marketing faça milagres.

Desta forma poderemos colocar a seguinte questão: o que é o Marketing? A resposta é simples: o Marketing actua no campo das necessidades; por exemplo, o

Marketing (ou os *marketeers*) sabe que as pessoas gostam de comunicar, logo apresentou-lhes o telefone. Quando o telefone deixou de satisfazer as necessidades do consumidor, apresentou-lhe o telemóvel. É neste campo que o Marketing actua, na satisfação das necessidades e desejos das pessoas e não impondo produtos e serviços. Deste modo, o Marketing deve conhecer o consumidor e questionar quais são as suas necessidades e o que poderá fazer para as satisfazer. São duas questões que os *marketeers* (empresas/marcas) devem ter em conta.

Hoje em dia, as necessidades do consumidor centram-se em “transformar o mundo num sítio melhor” (Kotler *et al.* 2011: 20) como poderemos verificar através de diversos estudos. A Revista FAE, na edição de Maio/Agosto de 2002, publicou um estudo realizado pela empresa *Research International* salientando que em Inglaterra “64% dos consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por um produto associado a uma causa social; 20% da população se dispõe a pagar 10% a mais pela causa certa; 61% dos consumidores mudariam de loja se a outra fosse associada a uma boa causa” (Levek *et al.*, 2002: 9). Em Portugal esta realidade não é muito diferente. Em 2011, a *Seleções Reader’s Digest* concretizou um estudo envolvendo 16 países europeus em que avaliou os níveis de confiança dos consumidores nas marcas em 40 categorias (incluindo a de restauração), intitulado “Marcas de Confiança 2011” em que concluiu que as marcas favoritas dos consumidores se distinguiam em três factores distintos: “fácil de usar (61%), amiga do ambiente (54%) e prática (54%)”, ou seja, os consumidores mostram-se receptivos e apoiam de alguma forma as empresas amigas do ambiente, comprando os seus produtos, usufruindo dos seus serviços e publicando ou divulgando a sua experiência nas Redes Sociais com os seus pares (*Media Consulting*, 2011).

O conceito de *Marketing* enquanto ferramenta estratégica da empresa sofreu algumas alterações com o tempo. Pedro Dionísio, na obra académica de referência na área do Marketing em Portugal, *Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing*, demonstra que o conceito de Marketing evoluiu em cinco ciclos: estágio artesanal, estágio industrial, estágio do consumidor, estágio do valor e estágio relacional.

Numa primeira fase (estágio artesanal), o conceito de Marketing era definido como o “conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade” (Dionísio *et al.* 2010: 24). No século XIX e início do século XX, o conceito de Marketing era considerado “uma actividade acessória, menor e pouco prestigiante.” (Dionísio *et al.*, 2010: 24) Os produtos mais requisitados pelo consumidor eram à época os bens e serviços essenciais, como alimentação,

vestuário e utensílios. O lucro obtido nas vendas era investido na compra de novas máquinas; segundo o mesmo livro “era mais difícil fabricá-los do que encontrar compradores para eles.” (Dionísio, 2010: 24) Como podemos observar, numa fase inicial a estratégia de Marketing era direccionada numa equação simples: produzir, vender e obter lucro. Esta estratégia de Marketing individualizado (*one-to-one*) e relacional (vendedor-consumidor) evoluiu posteriormente, como iremos verificar, para uma estratégia mais orientada para o produto (vendas).

O estágio industrial (orientação para o produto) teve início nas duas primeiras décadas do século XX, ficando marcado pela produção de produtos para um público de massas. A empresa tinha o objectivo de produzir rápido e em quantidade, de modo a reduzir os custos de produção. A tecnologia (produção em cadeia de montagem) utilizada por Henry Ford na produção automóvel marcou esta era. De acordo com Ford, “qualquer cliente pode ter um carro pintado na cor que quiser, desde que seja preto.” Esta era a visão que se tinha do Marketing na Era Industrial, que Philip Kotler denomina de Marketing 1.0, uma época orientada para um público de massas, desenvolvendo e lançando novos produtos funcionais: máquina de filmar *Brownie* da Kodak, primeira lâmina descartável da Gillette, máquina de lavar eléctrica, frigorífico, primeiro detergente, hambúrguer, Coca-Cola. (Dionísio *et al.* 2010) A preferência pelo produto não terminou na Era Industrial, como refere Philip Kotler, co-autor do livro *Marketing 3.0- Do produto e do consumidor até ao espírito humano*: “muitos dos *marketeers* de hoje ainda praticam o Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e uma parte está a dirigir-se para o Marketing 3.0. As maiores oportunidades advirão aos *marketeers* que optam pelo 3.0” (Kotler *et al.* 2011: 17).

No estágio do consumidor (anos 40 e 50 nos Estados Unidos) passamos da óptica do produto para a primazia do mercado. Esta época ficou profundamente marcada pelo aumento considerável do número de empresas activas no mercado, resultando num aumento da concorrência e tornando a empresa dependente das escolhas e preferências do consumidor. As empresas foram neste período postas à prova com a crise económica mundial consequência da Grande Depressão e com a Segunda Guerra Mundial. O mercado de vendas teve que ser reestruturado, adaptando-se à nova situação económica, social e ambiental do mundo, levando assim as empresas a pensarem no seu portfolio de produtos e serviços, desenvolvendo estratégias para os tornarem mais apelativos face à concorrência (Marketing - Mix).

No estágio do valor (anos 70 e 80) encontramos uma estratégia de Marketing direcionada para segmentação (orientação para o cliente). Nesta época, o papel do Marketing ganhou uma nova importância na empresa. Por um lado, como uma nova estratégia de adaptação ao mercado, por outro, como factor de diferenciação das empresas. A estratégia que resultou desta nova visão de Marketing propunha satisfazer o consumidor, fidelizando-o à marca, propondo uma oferta de produtos e serviços não só funcionais, mas também emotivos. As empresas introduziram este pensamento através da estratégia *CRM – customer relationship management*, ou seja, tratar o consumidor como único estabelecendo com ele praticamente uma relação de amizade e confiança. Se o consumidor confia na marca, mais depressa a promove à família, amigos e colegas de trabalho. O consumidor torna-se o impulsionador da marca no mercado. Como forma de se diferenciar face à concorrência, a empresa dá-se a conhecer ao consumidor apresentando-lhe a sua história, visão, missão e valores.

Por último, o estágio relacional (anos 90 até à actualidade) está ligado às novas tecnologias, marcado pelo aparecimento da internet, TV Cabo e telemóvel (actualmente com ligação à internet de banda larga). Nesta nova fase do Marketing, os desejos, necessidades e exigências do consumidor são levados em consideração. (Dionísio *et al.* 2010) Se observarmos o conceito de Marketing apresentado em 2008 pela Associação Americana de Marketing deparamo-nos com um conceito mais adaptado às necessidades dos consumidores: “o Marketing é a actividade, o conjunto de práticas e processos que visam criar, comunicar, oferecer e trocar ofertas que possuem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” Aqui deparamo-nos com uma maior consciencialização do papel dos consumidores e parceiros sociais (*stakeholders*). Numa entrevista à revista Briefing, Hermawan Kartajaya, um dos co-autores da obra *Marketing 3.0 - Do produto e do consumidor até ao espírito humano* comenta esta mudança de comportamento (New Wave Marketing) e atitude do consumidor: “os consumidores já não são estúpidos e já não confiam cegamente na comunicação das marcas”, acrescentando: “O New Wave Marketing é horizontal, inclusivo e social. Assenta essencialmente na ligação entre companhias e consumidores (*connect*), e na mudança, mesmo face aos concorrentes, para se manter atualizado 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano”. (Briefing, 2012) O consumidor, com o aparecimento das novas tecnologias, deixou de ser um elemento passivo para assumir um papel de elemento activo nas suas escolhas, o que significa que o consumidor ganhou “poder” com o aparecimento das novas tecnologias. “A tecnologia

de nova vaga é considerada a tecnologia que possibilita a conectividade e interactividade entre indivíduos e grupos. A tecnologia de nova vaga consiste em três grandes forças: computadores e telemóveis baratos, Internet a baixo custo e código de fonte aberto (Dionisio *et al.*, 2010: 19).” A introdução das Redes Sociais, como o *Facebook*, *Twitter*, *sites*, plataformas, bem como a introdução de blogues, e fóruns transferiram o “poder” das marcas para o consumidor, dando-lhe mais opções de escolha e facilidade em comparar preços e qualidade de produtos semelhantes. A forma encontrada pelas marcas para distinguirem os seus produtos da concorrência foi a implementação de valor, ou seja, as empresas diferenciam-se pela sua “missão, visão e valores” transmitidos e não pelos seus produtos ou serviços. O mercado oferece um leque muito variado de produtos com preços e qualidades muito semelhantes e a única forma de os distinguir é escolher aquele que apela mais aos seus sentimentos. Na opinião de Kotler, o consumidor deve ser visto como um todo – mente, coração e espírito – o que não ocorre quando se aplica o *Marketing* 1.0 ou 2.0. Para melhor compreender a evolução do conceito de Marketing apresentada por Philip Kotler elaborámos um pequeno quadro representativo desta evolução: Marketing 1.0 – produto; Marketing 2.0 – consumidor e Marketing 3.0 – valores.

Tabela 5: Comparação e evolução do conceito de Marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing orientado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing movido por valores
Objectivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num lugar melhor
Forças impulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas vêm o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mente e coração	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de Marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Propostas de valor	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual

Interacção com consumidores	Transacção «um para muitos»	Relação «um para um»	Colaboração «muitos para muitos»
------------------------------------	-----------------------------	----------------------	----------------------------------

Fonte: Adaptação do livro Marketing 3.0 – Do produto e do consumidor até ao espírito humano

2.1. Marketing social: O promotor de mudanças sociais

É preciso reconhecer que “o consumidor é mais do que um simples comprador. Ele tem preocupações colectivas e ambientais e aspira por uma sociedade melhor.”

Philip Kotler, Herman Kartajaya e Iwan Setiwan (2011)

in Marketing 3.0: Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano

As campanhas que promovem mudanças a nível social não são uma novidade da actualidade. Os primeiros exemplos conhecidos de campanhas de mudanças sociais ocorreram na Grécia e Roma Antigas, com o aparecimento de campanhas que reclamavam a libertação de escravos. Durante a Revolução Industrial, em Inglaterra, surgiram movimentos que pretendia conceder o direito de igualdade de voto às mulheres. E no século XIX, nos Estados Unidos, destacaram-se as inúmeras campanhas que apelavam à reforma social solicitando: a abolição, abstinência e controlo de bebidas alcoólicas; aparecimento de movimentos sufragistas e por último, movimentos em prol da regulamentação da qualidade dos alimentos e remédios. (Kotler e Eduardo,1992; Dionísio, P. *et al.*, 2010) Como podemos observar, os problemas sociais são uma constante e por norma estão relacionados com as reformas em diversos sectores, como: saúde (tabagismo, drogas, obesidade), ambiente (preservação e protecção do ambiente), educação (analfabetismo) e economia (atração de investimentos estrangeiros). (Kotler e Eduardo,1992) Desta forma, a sua solução passa por criar uma estratégia que tenha em conta diversos factores: sociológicos, históricos, religiosos e culturais (Dionísio, P. *et al.*, 2010).

A primeira definição do conceito de Marketing Social surge no artigo científico intitulado, *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*, publicado na década de 70 por Philip Kotler, um dos pais-fundadores do Marketing em colaboração com professor Gerald Zalman,

O Marketing Social é a concepção, implementação e controlo de programas delineados com o objectivo de influenciar a adopção de ideias sociais,

*envolvendo tomadas de decisão acerca de planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.*⁷,

ou seja, procura vender (influenciar) a mudança de comportamento, apelando à consciência de cada indivíduo, estando de certa forma a reeducar comportamentos. Ao desenvolverem o conceito, Kotler e Zalman estiveram cientes do trabalho desenvolvido anteriormente, por Paul Lazarsfeld e Robert Merton (1949) no artigo *Mass Communication, PopularTaste, and Organized Social Action* e por G.D. Wiebe (1951) *Merchandizing Commodities and Citizenship on Television*, sobre os factores que estão na origem do sucesso de algumas campanhas de mudança social.

No fundo, o maior desafio do Marketing Social encontra-se em criar estratégias que levem determinado público-alvo a modificar o seu comportamento, sendo este, um comportamentos socialmente aceite, ajudando assim, o indivíduo, a comunidade e o ambiente.

2.2. As Dimensões do conceito de Marketing Social

O Marketing Social é uma estratégia que provoca ou influencia uma mudança de comportamento, como foi definido por Kotler e Roberto (1992) na obra *Marketing Social: Estratégia para alterar o comportamento público*. No livro *Hands-on Social Marketing*, Nedra WeinReich patenteia a sua versão do conceito em análise “Marketing Social é o uso de técnicas de marketing para promover a adopção de um comportamento que irá melhorar a saúde ou bem-estar do público-alvo ou da sociedade como um todo.”⁸ Por sua vez, a autora compara o Marketing Social com a personagem do Dr. Frankenstein criada em 1818, por Mary Shelley, tal como o Marketing aquela personagem era composta por diversas peças. As diferentes peças ou disciplinas que compõem o conceito vigente são: a educação em saúde, marketing/publicidade, antropologia e psicologia social. Hoje em dia, esta disciplina ganhou o seu devido reconhecimento e tornou-se numa ferramenta distinta, que segundo WeinReich é frequentemente incompreendida. Muitas pessoas usam incorrectamente a expressão para significar qualquer tipo de marketing ou publicidade feitos por uma organização que

⁷ Tradução livre: “Social Marketing is the design, implementation and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving consideration of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research.” – Kotler P., Zalman G., (1971) in *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change* : 5

⁸ Tradução própria: “Social Marketing is the use of commercial marketing techniques to promote the adoption of a behavior that will improve the health or well-being of the target audience or of society as a whole” in *Hands-on Social Marketing* de Nedra WeinReich, 1999: 3

actue nos campos da saúde ou social, não importando quem o produto beneficia ou como o programa foi desenvolvido. (WeinReich, 1999)

Marjorie Thompson e Hamish Pringle publicaram em 2000, o livro *Marketing Social* apresentando o conceito de Marketing para Causas Sociais, um dos géneros do Marketing e definindo-o como: “uma ferramenta estratégica de marketing e de posicionamento que associa uma empresa ou marca a uma questão ou causa social relevante, em benefício mútuo.” (Thompson e Pringle *apud* Levek *et al.* 2002: 21) Para os autores Neto Melo e Froes,

*(...) o verdadeiro marketing social atua fundamentalmente na comunicação com os funcionários e seus familiares, com ações que visam aumentar comprovadamente o seu bem-estar social e o da comunidade. Essas ações de médio e longo prazo garantem sustentabilidade, cidadania, solidariedade e coesão social (...) a empresa ganha produtividade, credibilidade, respeito, visibilidade e, sobretudo, vendas maiores. (Melo e Froes *apud* Levek *et al.* 2002: 21)*

Segunda esta perspectiva existe um conjunto de benefícios inerentes à estratégia de Marketing Social. Para a empresa, porque ao estar associada a uma causa social, a sua imagem é reforçada, tornando-se mais visível aos olhos do público e do mercado. Para a sociedade, porque beneficia das acções beneméritas levadas a cabo pela empresa. No mesmo documento, *Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso Brasileiro*, Melo Neto e Froes apresentam as diferentes formas de empregar a estratégia de marketing social.

O primeiro conceito é o de **Marketing de Filantropia**: a empresa recolhe bens, doa dinheiro ou disponibiliza voluntários para determinada entidade ou associação. Como exemplo desta iniciativa apresentamos o projecto Mão-na-Mão da Portugal Telecom. (consultar o Capítulo 1.3.1.5: 32) O **Marketing de Campanhas Sociais** assenta na transmissão de mensagens de carácter social em embalagens ou em televisão (nomeadamente em telenovelas) e no plano de forças de vendas. Como exemplo desta estratégia temos a campanha *McSorriso* da autoria da marca *McDonald's*. Durante três dias, a marca reverte parte dos lucros (25 cêntimos obtidos pela venda de cada *McMenus*) para a *Fundação Infantil Ronald McDonald*. (<http://www.mcdonalds.pt>) No **Marketing de Patrocínio dos Projectos Sociais a terceiros**, a empresa, em parceria com o governo, financia através de patrocínios ou apadrinhamento uma ou várias acções sociais. Por outro lado, a empresa pode optar por desenvolver projectos a solo (ou através de uma fundação), financiando-os com recursos próprios. Como exemplo de

patrocínio dos Projectos Sociais criado e financiado pela empresa apresentamos o exemplo da *Fundação EDP* que promove iniciativas de carácter cultural, educativo e social. (<http://www.edp.pt>) No *Marketing de Relacionamento com Base em Acções Sociais* a empresa encaminha os clientes a utilizar serviços sociais, através dos seus vendedores. Em Dezembro de 2009, a marca *Worten*, em parceria com a SIC e a Humanitas – Federação Portuguesa para Deficiência Mental lançou o projecto “Arredonda” que permitia a cada consumidor arredondar o valor do talão de compra com vista a ajudar as Humanitas – instituição de apoio às pessoas com deficiência mental. (<http://www.worten.pt>) Através do **Marketing de Promoção Social do Produto e da Marca**, a empresa procura aumentar o volume de negócios associando-se a entidades ou campanhas sociais, para assim valorizar o produto e a marca.

Figura 5: Campanhas Sociais

Figura 5.1: Campanha McSorriso de 2011



Fonte: Foto gentilmente cedida pela *McDonald's Portugal*

Figura 5.2: Campanha da Biodiversidade



Fonte: Fundação EDP

Figura 5.3: Projecto “Arredonda”



Fonte: Página oficial da Worten

No livro *Mercator XXI – Teoria à Prática do Marketing*, no capítulo reservado à temática do Marketing Social são identificados alguns dos possíveis agentes, utilizadores, defensores e impulsionadores do Marketing Social: as Organizações internacionais; Estado; Organizações Não-governamentais (ONG); Empresas e as novas

gerações. Dos cinco agentes apresentados anteriormente, apenas iremos abordar e analisar o agente Empresa, visto ser o foco da temática da presente dissertação.

2.3. Distinção entre conceitos: Marketing Social e Marketing Comercial

Na obra de Bruno Ferreira, *Fundamentos de Marketing* (2011) é-nos apresentado uma análise do significado etimológico da palavra Marketing. Tem origem em duas palavras de origem anglo-saxónicas: market + ing (mercado + acção). A sua tradução significa “acção para o mercado”. A primeira definição de Marketing surge em 1950, com um conceito muito focado no produto. Com o passar dos tempos, este conceito evoluiu focando a sua atenção no consumidor e naquilo que o consumidor deseja, tendo por base satisfazer as necessidades básicas deste e desenvolvendo novas vertentes do conceito base, entretanto definido como Marketing Comercial. Numa versão mais recente, este conceito de Marketing Comercial define-se como “Marketing é a actividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, distribuir e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”⁹(American Marketing Association, 2007)

Autores como Lazer and Kelly (1973), Nedra WeinReich (1999), Miguel Fontes (2001), Hamish Pringle e Marjorie Thompons (2001), Andrea Levek (2002) e Alan Andreasen (2002) preferiram elaborar a sua própria versão de Marketing Social. No entanto, o primeiro conceito, apresentado em 1971, continua a ser uma referência nos artigos e obras de Philip Kotler e Roberto Eduardo (1992); Robert Marshall (2006); Fundação CEBI (2011); Philip Kotler e Nancy Lee (2011) entre outros autores.

Como podemos observar existem alguns pontos similares e outros que diferem entre estes dois conceitos. Começando pelas similaridades, ambos têm o mesmo princípio básico: ambos pretendem satisfazer as necessidades dos consumidores. Na mais recente obra de Philip Kotler e Nancy Lee, *Marketing Social: Influenciando Comportamentos para o Bem* (2011) é-nos apresentado seis pontos comuns entre estes dois modelos estratégicos. Em primeiro lugar, o **foco centra-se no consumidor**, ou seja, a oferta que irá ser apresentada, terá que ser atraente para o público-alvo, tendo como principal função satisfazer uma necessidade, solucionar um desejo ou resolver um

⁹ Tradução livre: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large,” in *American Marketing Association* (2007) disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> consultado em Junho de 2012

problema do consumidor. Por outro lado, o público-alvo tem de se capacitar que os benefícios igualem ou excedem os custos antecipados associados ao desempenhar do comportamento. Esta percepção é designada pelos autores **Teoria da troca**: a oferta de um novo produto com uma função que substitui o antigo. Uma parte importante do processo de desenvolvimento de estratégias específicas, centra-se na **pesquisa do Marketing**. Apenas com uma pesquisa rigorosa é que podemos compreender as necessidades, os desejos, as crenças e as atitudes específicas dos públicos-alvo, e é que os *marketeers* conseguem compreender as estratégias a seguir. Cada consumidor deve ser visto e tratado como único, sendo desta forma necessário construir um plano que se adapte aos desejos, as necessidades, os recursos e o comportamento dos diferentes **segmentos** de mercado. Numa estratégia vencedora não se mexe, e como tal, o Marketing Social utiliza a teoria de Jerome McCarthy (1960) denominada de **Marketing Mix – 4P's, Product, Place, Price, Promotion**. Por último, é importante a **publicação dos resultados**: segundo o especialista britânico Jeff French “Se não se mede e não se disponibilizam os resultados não é marketing social.” Mesmo quando os resultados das campanhas não são positivos, o investigador aconselha a sua publicação, visto que os *marketeers* poderão aprender com os seus erros “algumas não resultam, mas, se soubermos porquê, aprendemos e não repetimos.” (French, J., 2011) No mesmo artigo, autor refere que “no Marketing Social, estamos interessados em mudar comportamentos. É bom para as pessoas, para as famílias, para a Sociedade.” No caso do Marketing Comercial o processo de comercialização passa pela venda de produtos e serviços com o objectivo de obter lucros, atingindo o maior número de públicos-alvo. Os principais concorrentes são outras empresas que promovem produtos e serviços similares. No caso do Marketing Social o processo é bem diferente: o objectivo da empresa passa por vender um comportamento desejado, promovendo campanhas de sensibilização social em que o objectivo não passa pela obtenção de lucro, mas por conseguir abordar a problemática dos problemas sociais existentes e alcançar o maior número de públicos possível para incentivar à mudança.

Autores como Philip Kotler, Jeff French e Pedro Dionísio referem que o principal concorrente e obstáculo à eficácia de uma campanha social é o próprio consumidor: “o ser humano tem dificuldade em se ver como potencial vítima de um qualquer flagelo, por um lado, e por outro resiste à co-responsabilização social, encontrando mecanismos de autodefesa para se libertar desse peso.” (Dionísio *et al.*, 2010: 590) Numa entrevista concedida à revista Briefing – o agregador de marketing, Jeff French explica como

identificar e seleccionar os consumidores interessados em modificar comportamentos reprováveis e maléficos para a saúde, usando o exemplo dos fumadores:

o que sabemos é que a maioria dos fumadores não quer fumar e gostaria de ter ajuda para mudar. Também há os que fumam e querem continuar a fumar, mas muitos querem deixar. Temos de descobrir porquê e ajudá-los. Sabemos que o tabaco é muito aditivo e que é difícil deixar, mas temos meios para ajudar como o aconselhamento, a terapêutica de substituição, podemos criar consultas e linhas telefónicas, aprovar leis que proíbam o tabaco em restaurantes...” (French J., 2011)

Desta forma podemos identificar como concorrência, os comportamentos actuais e nos maus hábitos enraizados nas pessoas, bem como no próprio *status quo* que levou ao aparecimento do problema social.

Tabela 6: Distinção entre Marketing Social e Marketing Comercial

Marketing Social	Marketing Comercial
<ul style="list-style-type: none"> • Ano: 1971 • Processo: Comportamento desejado (resolver um problema) • Sector Comercial: Benefício para a Sociedade • Segmento: Conjunto diferente de critérios; capacidade de atingir o público; disponibilidade para aceitar a mudança, etc • Produto social: Ideia, Prática e Objecto Tangível • Concorrência: Comportamento actual ou preferido do nosso mercado-alvo e os benefícios preferidos associados com este comportamento, incluindo o <i>Status quo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ano: 1950 • Processo: Produtos e serviços (Influenciar o consumo) • Sector Comercial: Obter lucro • Segmento: Atrair novos consumidores e manter os actuais. • Produtos e Serviços • Concorrência: Outras organizações que ofereçam produtos e serviços similares

Fonte: Adaptado das obras de Kotler e Zaltman, 1971; Dionísio *et al.* (2010); Kotler *et al.* 2011; Kotler e Lee, 2011 e French J., 2011.

2.4. O Produto Social

O principal objectivo estratégico do Marketing Social é levar um conjunto de indivíduos, previamente seleccionados a adoptar ou abandonar um determinado

comportamento ou ideias socialmente aceites. Logo, para atingir esse objectivo, são elaboradas campanhas sociais que incitem o individuo à mudança. O produto colocado no mercado são ideias e comportamentos. (Kotler e Eduardo, 1992)

No livro *Marketing Management*, os investigadores Philip Kotler e Kevin Lane Keller definem produto social como:

“qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. Ele não é como muitos pensam, apenas uma oferta tangível como sabão, pneus ou hambúrgueres. Ele pode ser de vários tipos: um bem físico, um serviço, uma experiência, um evento, uma pessoa, um lugar, uma propriedade, uma organização, uma informação, ou uma ideia. (Kotler e Keller apud Kotler e Lee, 2011: 225)

Por norma, o nosso senso comum associa o conceito de produto a algo físico, visível e palpável. De modo a garantir a receptividade dos destinatários (público-alvo) ao produto vendido pelo Marketing Social, este adaptou-se à ideia pré-concebida de produto. Na categoria de produto social são identificados três géneros: (Kotler e Eduardo, 1992; Dionísio et al., 2010).

Em primeiro lugar as **Ideias Sociais**, que podem ser colocadas no mercado em três formas. Inicialmente como uma **crença** que se designa como a percepção que se tem de uma coisa concreta que não implica uma avaliação. Aqui, o *marketeer* tem a função de desenvolver campanhas sociais que representam apenas uma ideia do comportamento responsável. Como exemplo desta ideia temos as campanhas de segurança rodoviária com os *slogans* “se conduzir não beba” ou “...segura o copo a quem segura a chave. Assim seguras a vida.” A seguir são apresentadas as **atitudes** que representam as avaliações positivas ou negativas de pessoas, objectos, ideias ou acontecimentos. Podemos visualizar esta ideia em campanhas ambientais levadas a cabo pela Sociedade Ponto Verde, como são exemplo os anúncios do chimpanzé Gervásio (e a questão neste colocada “O Gervásio demorou exactamente uma hora e doze minutos a aprender a separar as embalagens usadas. E você, de quanto tempo mais é que precisa?” e dos "Pedinhões" (que apresentou a frase "Separar é um pequeno gesto. Mas faz toneladas de diferenças." (www.pontoverde.pt) Por último, temos a ideia social como **valor** que podemos ver representadas nas campanhas dos direitos humanos ou dos direitos dos animais. Os valores traduzem-se na ideia geral do que está certo ou errado. O grupo activista *PETA - People for the Ethical Treatment of Animals* é mundialmente conhecido por desenvolver campanhas valorativas dos direitos humanos.

Figura 6: Campanha publicitária PETA contra o uso de peles.



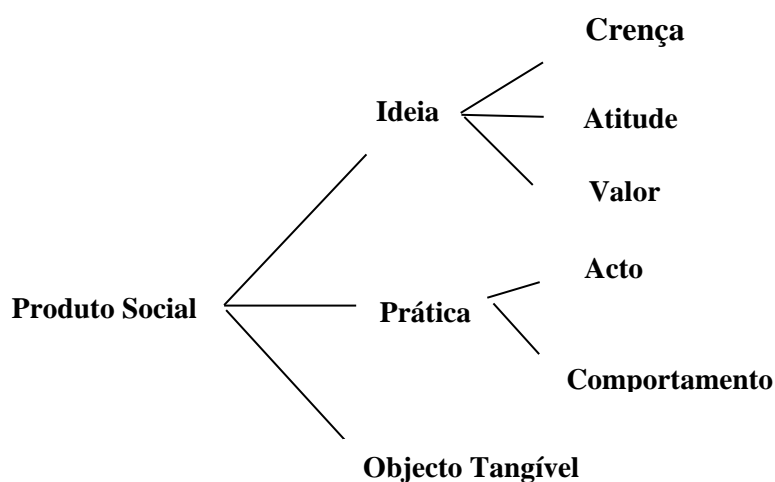
Fonte: Peta – People for the Ethical Treatment of Animals

O investigador Milton Rokeach, na obra *Beliefs, attitude and values* conclui que “uma pessoa tem muitas crenças, algumas atitudes e poucos valores.” (Rokeach *apud* Kotler e Eduardo, 1992: 26)

Como segunda forma de produto social apresentamos a **prática social** que os investigadores definem como a ocorrência de uma única acção: exercer o direito ao voto, vacinação, ter uma dieta saudável para prevenir doenças cardiovasculares ou diabetes tipo II, associado ao excesso de peso, entre outros exemplos. São formas representativas da ideia social em forma de prática social.

A terceira forma de ideia social apresentada é o **objecto tangível**. Neste caso, a ideia ganha uma forma corpórea, como exemplo a pílula, o preservativo ou o cinto de segurança. A introdução destes objectos no mercado tem como objectivo prevenir algo como a natalidade, doenças ou ocorrência de acidentes indesejados.

Figura 7: Produtos do Marketing Social



Fonte: Kother e Eduardo (1992); Dionísio *et al.* (2010)

2.5. Meios de Comunicação

O sucesso ou insucesso da divulgação ou promoção de um produto ou serviço está vinculado à forma escolhida para comunicar com o seu público. No Marketing Social, a escolha tem uma importância acrescida: “as campanhas de marketing social são campanhas de formação e informação, e como tal, vivem da capacidade de comunicação de forma eficaz a mensagem social” (Dionísio *et al.* 2010: 596) Nesta perspectiva, os autores da obra *Mercator XII – Teoria e Prática do Marketing*, relevam que os instrumentos como a Publicidade, Relações Públicas, Marketing Relacional e Forças de Vendas são, no Marketing Social ferramentas essenciais em termos de divulgação.

Os mesmos autores revelam que descobriram recentemente que a Publicidade exibida em canais televisivos ou imprensa tem a capacidade de abranger, seduzir e conquistar o público pretendido. Deste modo, Luís Rasquilha, na sua obra *Publicidade-Fundamentos, estratégias, Processo Criativas, Planeamento de meios e Outras técnicas de Comunicação* afirma que a Publicidade é uma “técnica de comunicação de massas, destinada a um público específico e que é especialmente paga e utilizada com o objectivo de dar a conhecer e valorizar uma Marca (produto, serviço ou instituição), contribuindo para a sua experimentação, consumo, adesão, fidelização, utilização ou apoio.” (Rasquilha, 2009: 20) Significa que é fundamental que o Marketing Social saiba aproveitar os diversos canais comunicacionais existente, além da televisão e da imprensa. Hoje em dia, as Redes Sociais são formas de comunicar mais económicas, abrangentes e de fácil acesso para o consumidor. Se a Marca (produto, serviço ou instituição) souber aproveitar todas as vantagens inerentes à capacidade de divulgação que são as Redes Sociais poderá canalizar o seu orçamento para outros fins.

2.6. Limitações do papel do Marketing Social

Tal como a estratégia de Responsabilidade Social Empresarial, a ferramenta do Marketing Social possui algumas limitações e restrições no seu campo de actuação. Numa análise às obras de Weinreich (1999), Marshall *et al.* (2006) e ao documento *The Basic of Social Marketing* elaborado pela *Social Marketing National Excellence Collaborative (s.d)*, identificamos os seguintes obstáculos na sua actuação: Identificamos, o primeiro erro na atribuição de poderes ao Marketing Social, ao

presumir que esta ferramenta tem a função de solucionar todo o tipo de problemas de saúde e social. Esta é a uma ideia errada do próprio conceito de Marketing. O segundo erro reside por vezes na motivação, recursos financeiros e pessoais que a empresa está disposta a dispensar para avançar com determinado projecto. Como referimos anteriormente, é necessário elaborar um plano, prever riscos, escolher segmentos-alvo e seleccionar o melhor meio comunicacional para levar avante uma campanha de mudança Social. Os entraves ou resistência à mudança são outros factores vistos como obstáculos ao Marketing Social. Estes factores podem ser externos ou internos aos indivíduos, como a falta de instalações de saúde adequadas, a convicção de que o destino causa as doenças e o destino não pode ser alterado, falta de capacidade de usar correctamente um preservativo ou a pílula... O recurso à segmentação do *target* da campanha social pode ser encarado como um factor limitativo da actuação: em primeiro lugar, porque visa a manipulação dos valores das pessoas, alguns indivíduos rejeitam o uso do preservativo ou pílula como método contraceptivo por motivos religiosos, logo as campanhas promovidas pela Abraço sobre o uso do preservativo não são para eles eficazes. Em segundo lugar, o *marketeer* quando desenvolve campanhas sociais que visam atingir, apenas um núcleo de pessoas facilmente alcançáveis está a negligenciar aqueles que provavelmente mais necessitam.

Em conclusão, o Marketing Social é uma ferramenta que visa instruir a uma mudança social ou de comportamentos, não devendo ser encarado como uma panaceia para toda as questões de saúde ou sociais. Uma campanha de mudança social é mais eficaz, quando os indivíduos se encontram devidamente estimulados, crentes, motivados e dispostos para a mudança. É uma estratégia que requer um uso eficiente dos recursos da empresa e o devido planeamento, funcionado em etapas. E todos os resultados positivos ou negativos devem ser publicados para a entidade promotora da campanha saiba como e porque errou ou trinfou.

3. Metodologia de Investigação

3.1. Estratégia de investigação

O principal objectivo do presente estudo consiste no entendimento dos factores que influenciam uma empresa (*McDonald's Portugal*) a adoptar uma estratégia de Responsabilidade Social, nos dias de hoje. Pretendemos também analisar os seus efeitos nos *stakeholders*.

3.2. Estudo de Caso

3.2.1. Tipos de dados

O projecto de investigação (dissertação) é constituído por duas componentes: a componente teórica, em que o investigador procura teorias existentes para fundamentar o seu trabalho; a componente prática, em que se realiza a recolha de novos dados para se construir uma nova teoria ou complementar uma actual. Na recolha de novos dados, o investigador opta pela utilização de um ou mais métodos para comprovar e testar a sua teoria. No âmbito desta investigação, escolhemos utilizar o método qualitativo, recorrendo, numa primeira instância, à realização de entrevistas e à análise documental a partir de diversas fontes.

3.2.2. Recolha de informação

3.2.2.1. Entrevista

No âmbito da investigação foram concretizadas quatro entrevistas, a três entidades distintas: a empresa *McDonald's Portugal* (o objecto de estudo), a Sociedade Ponto Verde (peritos na área do ambiente e reciclagem) e o Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (pioneiros na área da Responsabilidade Social em Portugal). A sequência de entrevistas decorreu do seguinte modo: procurámos contactar, num primeiro momento, a empresa em estudo (*McDonald's Portugal*) de forma a entender a sua disponibilidade para facultar informação. Foram desenvolvidos dois guiões de entrevista: o primeiro para conhecer melhor a empresa, o segundo desenvolvido de modo a complementar a informação recolhida na primeira entrevista. Os seguintes temas foram levantados nas entrevistas:

- Pensamento “tabula rasa” - conhecer a empresa através da empresa e não por terceiros (notícias e artigos);
- Entender a noção de estratégia de RSE adoptada pela empresa;
- Observar as áreas de intervenção (RSE);

O primeiro contacto com a *McDonald's* ocorreu no dia 9 de Fevereiro de 2012, numa conversa informal com Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da empresa *McDonald's Portugal* e também responsável pela área de Responsabilidade Social da empresa, com o intuito de apresentar o tema do projecto de estudo à marca. Houve um entendimento prévio com Isabel Brito sobre o envio e resposta da primeira entrevista via *e-mail*. No mês de Junho de 2012, sentimos a necessidade de realizar uma

segunda entrevista. Durou aproximadamente uma hora e foi gravada e transcrita na íntegra (Brito, 2012, anexo A: 125-138).

Numa segunda ocasião contactámos a Sociedade Ponto Verde (SPV) no dia 23 de Maio de 2012, tendo obtido resposta a 17 de Julho (SPV, 2012, anexo B: 140-141). O contacto com a instituição decorreu através da troca de *e-mails*. Por último, contactámos a instituição sem fins lucrativos GRACE, por dois motivos: o trabalho que a instituição desenvolveu ao longo dos anos, na área de Responsabilidade Social em Portugal; o facto de ser parceira da *McDonald's* na área de intervenção de RSE praticada pela empresa em Portugal. Procurámos desenvolver as questões de investigação, consoante a necessidade de informação. (GRACE, 2012, anexo B:142-173)

3.2.2.2. Recolha documental

Para complementar a informação recolhida, analisada e facultada nas entrevistas, optámos por aumentar o leque de fontes de informação, de forma a auscultar a opinião de todas as partes interessadas (*stakeholders*). Seleccionámos as seguintes fontes de informação: documentos externos que se encontram disponíveis na página oficial da marca em Portugal, notícias, filmes e documentários sobre a empresa e o mercado do serviço rápido de restauração publicados nos *media*.

- **Documentos** – Para além da informação recolhida através das entrevistas, a *McDonald's* disponibilizou o acesso a três documentos: O relatório de sustentabilidade (RS) da empresa a que acedemos encontra-se disponível *on-line* para que todos os parceiros sociais possam ter acesso ao trabalho desenvolvido pela empresa na área de RSE. Recordemos que o RS é um documento de comunicação não financeiro compilado pela empresa com o intuito de informar os parceiros sociais (*stakeholders* e *shareholders*). O acesso ao segundo e terceiros documentos referentes aos *Indicadores do Envolvimento na comunidade* e *Indicadores de Empresa Socialmente Responsável* foram condicionados, ou seja, nós apenas tivemos acesso aos valores finais do estudo realizado pela empresa e o modo como foram seleccionados. A informação encontra-se no anexo B, página 142-146. A associação GRACE disponibilizou-nos um documento de apresentação institucional 2012 (anexo B: 146-173), visto que de momento a página oficial da entidade se encontra em actualização.
- **Internet** – existe muita informação sobre a empresa *McDonald's Corporation* e *McDonald's Portugal* disponível *on-line*. Como não temos meios de confirmar

as fontes de informação, optámos por restringi-las, consultando apenas páginas oficiais da marca, instituições (GRACE, APEE, SPV), entrevistas, notícias e artigos publicados em jornais portugueses, ingleses e brasileiros de renome.

- **Documentários/Filmes** – Além dos documentos e notícias publicadas ou disponibilizadas pela empresa, surgem com alguma regularidade outro género de publicações: livros, documentários e filmes, sendo críticas ao mercado de restauração de serviço rápido. Visionámos apenas aqueles que tiveram maior impacto no percurso histórico da empresa.

3.2.2.3. Seleção do caso: Porquê elaborar um caso de estudo sobre a marca McDonald's?

Amigos, colegas e familiares questionaram-nos desde o início sobre os motivos que nos levaram a elaborar um caso de estudo sobre a empresa em questão. A nossa escolha recaiu sobre a empresa *McDonald's Portugal* por diversas razões. Em primeiro lugar, é uma empresa multinacional líder e possui uma das maiores cadeias de serviço de restauração de serviço rápido (*fast-food*) do mundo. Sendo uma empresa multinacional podemos analisar duas realidades - nacional e internacional - e compará-las. Por outro lado, a empresa tornou-se na primeira marca de restauração de serviço rápido a obter o certificado de qualidade e segurança alimentar e o certificado ambiental (norma ISO 14001) pela APCER. Ao longo dos anos, e devido à sua dimensão empresarial, a marca esteve envolvida em diversas polémicas, das quais destacamos: a disputa em tribunal com os dois activistas da *Greenpeace* que originou posteriormente o documentário *McLibel*; o documentário *Super Size Me*; as declarações polémicas de Anthony Bourdain ao Jornal Sol (em que declara abertamente que “O *McDonald's* é a comida do diabo”) e o mito sobre a origem da carne. Em nosso entender, seria interessante fazer um estudo de caso sobre a forma como a empresa está a utilizar o seu programa de Responsabilidade Social de forma a melhorar a sua imagem na percepção do consumidor. Por último, empresas como a Delta, Grupo PT, EDP, entre outras empresas portuguesas, são constantemente referenciadas nos *media*, em teoria e academicamente enquanto exemplos a nível da Responsabilidade Social, não fazendo sentido repetir ideias previamente defendidas, por outros autores.

3.2.3. Desafios da investigação

No decorrer da investigação deparámo-nos com alguns desafios, consideradas segundo o vocabulário académico “limitações de investigação”. Por outro lado, preferimos denominá-los desafios, visto que são estes que nos incentivam a continuar a trabalhar para os ultrapassar. O primeiro desafio encontrado coincidiu com a procura de informação sobre a história da Responsabilidade Social Empresarial em Portugal. Observámos que existe pouca informação sobre a temática da RSE em Portugal, quando comparada com a publicação regular de artigos (de opinião, académicos e científicos), livros e páginas oficiais nos Estados Unidos da América e Brasil. Como forma de colmatar esta lacuna procurámos contactar instituições portuguesas pioneiras na comunicação, incentivo, divulgação e publicação (casos de estudo, artigos académicos) da prática de Responsabilidade Social Empresarial em Portugal. Desta alternativa, encontrámos noutro desafio, uma vez que das três entidades contactadas *Sociedade Ponto Verde*, *Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresaria* (GRACE) e *Associação Portuguesa de Ética empresarial* (APEE), e por motivos alheios à nossa investigação, apenas duas se disponibilizaram a responder a um conjunto de questões sobre a RSE em Portugal e o trabalho desenvolvido pela *McDonald's Portugal* dentro desta área. Recorremos também aos *media*, visto que as instituições mencionadas anteriormente, facultam regularmente informação que origina entrevistas ou artigos de fundo sobre a temática em estudo.

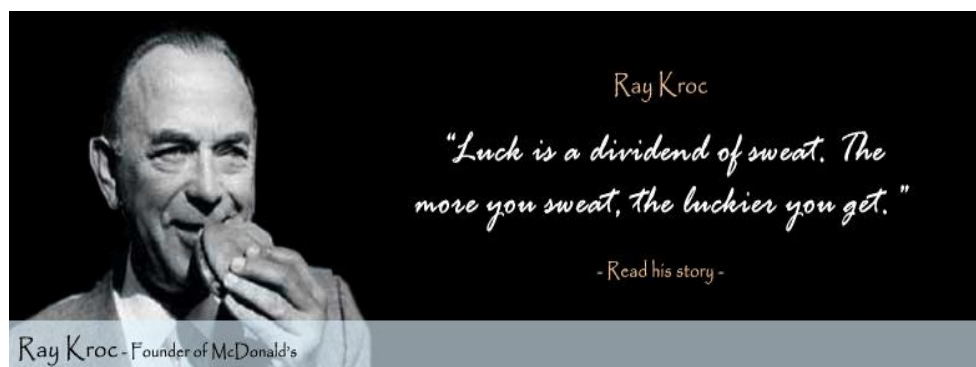
4. História da marca: *McDonald's Portugal*

If I had a brick for every time I've repeated the phrase Quality, Service, Cleanliness and Value, I think I'd probably be able to bridge the Atlantic Ocean with them. - Ray Kroc in McDonald's.com

Os irmãos Richard e Maurice McDonald (Dick: 16 de fevereiro de 1909 – 14 de julho de 1998 e Mac McDonald: 26 de novembro de 1902 – 11 de dezembro de 1971) abriram em 1937 em Arcadia, Califórnia, um pequeno negócio, pondo em prática a ideia de um restaurante com sistema de *drive-in*. O restaurante regia-se por um sistema de serviço rápido (*fast-food*): os irmãos conceberam um menu fixo com produtos simples de conceber, servir e consumir rapidamente, como hambúrgueres, batatas fritas e batidos. Na época Ray Kroc (5 de outubro de 1902 – 14 de janeiro de 1984) era um pequeno empresário que trabalhava como fornecedor no restaurante dos irmãos McDonald. Como homem de negócios, Kroc observou uma oportunidade de

empreendimento e propôs em 1955 ampliar o negócio dos irmãos McDonald, através do sistema de *Franchising*, outorgando assim o impulso que aquela pequena empresa necessitava para crescer e se tornar na maior cadeia de alimentação de *fast-food* do mundo. Ray Kroc, o fundador, surge na história da empresa como uma peça fundamental na construção do império que se tornou a *McDonald's Corporation*. O final da década de sessenta ficou marcado na história da marca pela expansão da *McDonald's* para o mercado internacional. Em 1967, a *McDonald's* inaugurou os primeiros restaurantes de serviço rápido fora dos Estados Unidos: Canadá e Porto Rico. No ano seguinte (1968) Jim Delligatti, franchisado da marca em Pittsburgh, desenvolveu o produto *Big Mac*, o hambúrguer que viria a ser a imagem da marca no mundo. Em 1979 foi introduzido o menu infantil *Happy Meal* nas opções do consumidor. Hoje em dia, a *McDonald's* encontra-se representada em 119 países, havendo mais de 33.500 restaurantes da cadeia de serviço rápido *McDonald's* no mundo.

Figura 8: Imagem de Ray Kroc



Fonte: Página oficial da *McDonald's Corporation*

A empresa inaugurou, em 1991, o seu primeiro restaurante em Portugal, na zona de Cascais, com o intuito de introduzir um novo conceito de restauração na cultura portuguesa, mais “conveniente, acessível, informal e familiar.” (Relatório de Sustentabilidade, 2010: 4) Como constatámos durante a entrevista concedida por Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da *McDonald's* Portugal, a missão global da marca baseia-se em “proporcionar uma experiência de restauração informal aos nossos consumidores.” A responsável da *McDonald's* afirma ainda que estas experiências podem ser identificadas através dos mais pequenos pormenores: “regras um pouco diferentes dos restaurantes tradicionais, as famílias e em particular as crianças serem bem-vindas, ou as equipas trabalharem num ambiente jovem e diferente do que

existia até à altura.” (Brito, 2012, anexo A: 129-130) Os restaurantes da cadeia de serviço rápido encontram-se hoje espalhados de norte a sul do país, com presença significativa nas ilhas da Madeira e Açores, existindo 135 restaurantes *McDonald's*, 47 franquiados que gerem 80% dos restaurantes nacionais empregando 6.300 funcionários. Assim, iremos destacar alguns exemplos de produtos, serviços e eventos que marcaram a história da empresa multinacional *McDonald's* em Portugal.

Em 1992, a empresa introduziu o primeiro *McDrive*, no restaurante de Setúbal, procurando estar acessível ao cliente 24 horas por dia. Em 2000, a marca reforçou o seu estatuto de empresa socialmente responsável, implementando e desenvolvendo em Portugal a Fundação Infantil Ronald McDonald (FIRM). A FIRM é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, tendo como principal objectivo a “promoção e a realização de iniciativas que contribuam para o bem-estar das crianças e das suas famílias.” As casas *Ronald McDonald* são uma destas iniciativas, tendo como principal objectivo acolher crianças e as suas famílias, oferecendo-lhe um lar e apoio nas suas visitas regulares ao hospital. (<http://www.fundacaoronaldmcdonald.com>)

Ao longo de 21 anos de presença no mercado português, a empresa *McDonald's* procurou inovar nos seus produtos, serviços, adaptar-se às necessidades dos consumidores portugueses alargando a sua base de escolha (aposta na variedade de produtos) e tornar-se, por sua vez, numa marca verde – amiga do ambiente. A reformulação do posicionamento mundial da marca em 2003 (com o slogan *I'm loving it*) determinou uma maior preocupação pelo ambiente, nutrição e comunidade em que estão inseridos os restaurantes *McDonald's*. Em Portugal estas mudanças fizeram sentir-se com a introdução de comida saudável, adaptada ao mercado e ao gosto português. A empresa renovou também o interior dos restaurantes, tornando-os mais cómodos para os consumidores. Outras mudanças ocorreram a nível das embalagens: a partir de 2005 passaram a conter os valores nutricionais, informando melhor os consumidores. Como reflexo destas mudanças, a *McDonald's Portugal* recebeu o certificado de Sistema de Gestão Ambiental (SGA), de acordo com a norma NP EN ISSO 14001 e o Certificado de Qualidade e Segurança Alimentar em Restauração da Norma ERS 3002. Regra geral, o certificado é apenas atribuído à restauração tradicional, tornando-se assim a *McDonald's* na primeira cadeia de serviço rápido a receber tal distinção.

O Relatório de Sustentabilidade da *McDonald's Portugal* surgiu em 2010, parte da nova política de transparência da marca implícita no novo posicionamento. O relatório *O nosso compromisso com o crescimento sustentado* tornou-se numa das

ferramentas de marketing em que o consumidor pode acompanhar a evolução e metas a nível da sustentabilidade que a *McDonald's Portugal* pretende cumprir até ao próximo ano: “Estamos certos que ainda haverá muito por fazer. O progresso alcançado estimula-nos a continuar a investir e trabalhar numa estratégia concertada que consiste em valorizar a experiência das nossas equipas e dos nossos consumidores e reforçar a contribuição para a economia local mantendo a postura de diálogo e transparência que nos tem caracterizado,” afirma Mário Barbosa, Director Comercial da *McDonald's Portugal*, numa carta aberta aos consumidores (Relatório de Sustentabilidade, 2010: 4).

4.1. *McDonald's* e a Responsabilidade Social:

O recente reposicionamento da marca *McDonald's* teve por consequência a adopção de novos compromissos com o consumidor, o ambiente e a sociedade. Nas palavras de Mário Barbosa, Director-Geral da empresa em Portugal: “Hoje, a *McDonald's* em Portugal é uma empresa de portugueses para portugueses” (Relatório de Sustentabilidade, 2010: 4). Neste sentido, a Responsabilidade Social assumida pela *McDonald's* está comprometida com os seguintes temas:

4.2. Produtos

Nos restaurantes da cadeia de serviço rápido *McDonald's Portugal* encontra-se disponível uma grande variedade de produtos, sendo possível obter mais de 100 combinações possíveis de *McMenus* e *Happy Meals*. A estratégia de *Marketing* da *McDonald's Portugal* evolui consoante as novas tendências do mercado, levando a marca apostar na diversidade da oferta de produtos, adaptando-os ao gosto português, promovendo um estilo de vida e consumo de produtos mais saudáveis, como poderemos observar com a apresentação de alguns exemplos:

O pastel de nata é um símbolo nacional e, como tal, nenhum português dispensa comê-lo acompanhado por um café. Observando esta característica muito particular portuguesa, a *McDonald's* apresentou estes produtos (café e pastel de nata) em 1995, no restaurante *McDonald's Imperial*, no Porto. Em 2004, a marca introduziu um novo conceito de saladas, o *Salads Plus*, optando desta forma por modificar o produto *McSalad Shaker*, introduzido em 1999, para uma embalagem oval em que o consumidor poderá usar a faca e o garfo. Para o público mais jovem, foi lançada a opção palitos de cenoura em substituição das batatas nos menus *Happy Meal*. A *Salads Plus* (2004) e a gama *Sopissimas* (2005) são os novos produtos que pretendem cativar o público feminino que não é apreciador dos hambúrgueres. Numa entrevista à revista *Meios &*

Publicidade, Mário Barbosa confirma esta nova tendência e aderência aos novos produtos:

*As saladas são um sucesso desde o lançamento. O nosso core são as batatas fritas e os hambúrgueres. Não só em Portugal mas também na Europa há uma grande receptividade às saladas. Mas há alguma sazonalidade. E isso é interessante porque com as sopas conseguimos balançar essa sazonalidade. No Verão consome-se mais as saladas e no inverno mais sopas. Isso vem permitir termos ao longo do ano produtos que atraem outro tipo de clientes. As saladas vieram para ficar. Este ano introduzimos uma com massa. Temos outras na calha, para dar mais variedade. Temos de conseguir, através de mais variedade, alcançar novas pessoas. É nesse caminho que vamos continuar. (“A McDonald's tem a obrigação de dar o exemplo.” In *Meios&Publicidade*, 2005)*

Os números de vendas vêm confirmar esta nova tendência: em 2010 foram vendidas em Portugal 7.749.828 saladas e 7.270.000 sopas (Relatório de Sustentabilidade, 2010).

Como estratégia de aproximação ao público adolescente e jovem adulto, a *McDonald's Portugal* lançou a plataforma *Europoupança* (2003), fazendo parte do posicionamento da marca de aproximação e resposta às necessidades do consumidor jovem que possui recursos financeiros reduzidos. O apresentador João Manzarra foi o representante escolhido, em 2011, como rosto da marca para promover a “Europoupança”. Segundo denotou António Filipe, ex-Director de Comunicação e Marketing da *McDonald's Portugal*:

Através da campanha ‘Europoupança’, pretendemos criar o máximo de envolvimento com os jovens adultos, e cremos que o João Manzarra irá, certamente, contribuir para este objectivo. Recriámos situações urbanas, inerentes ao quotidiano dos jovens portugueses – utilizando o humor e uma abordagem irreverente – fazendo o contraponto entre o valor de uma oferta na campanha ‘Europoupança’ (um euro) e o custo de outros bens e serviços. Para além dos filmes para televisão, que irão ter um factor extra de interesse pela presença de finais alternativos, investimos ainda em comunicação em diversos meios, incluindo nas redes sociais, estas com conteúdos exclusivos e interactivos. (Lpm, 2011)

Para promover novos produtos, a marca recorre por vezes a figuras públicas como representantes da marca a nível nacional. O jovem apresentador (João Manzarra) veio substituir Rui Unas (2009) e Simão Sabrosa (2010), os rostos das últimas campanhas “Europoupança”.

A partir de 2008, mantendo assim a estratégia de promoção e variedade de comida saudável, a *McDonald's* introduziu nos seus menus a opção de fruta como sobremesa. Inicialmente, esta opção estava limitada à fruta fatiada: a maçã de alcobaça.

Posteriormente foi introduzida a banana júnior Chiquita e o abacaxi no menu *Happy Meal*. Como a fruta e os vegetais são elementos cruciais na roda dos alimentos a *McDonald's Portugal* apresentou no dia 1 de Junho de 2012 – Dia da Criança – o evento: “Na 1ª sexta-feira de cada mês o teu *Happy Meal* oferece-te fruta”. Esta campanha de promoção de fruta resultou de uma parceria entre a Associação Portuguesa dos Nutricionistas e a *McDonald's Portugal*. No dia da criança foram distribuídas 70 mil peças de fruta. (Brito, 2012, anexo A: 136-138). Em conjunto com a respectiva peça era distribuída uma brochura informativa sobre os benefícios de comer fruta. A informação também se encontra na página oficial da marca – <http://www.mcdonalds.pt>. (Figura 9, 9.1, 9.2 e 10, 10.1 anexo C: 174-178)

Para incentivar os hábitos de vida saudável, a empresa disponibiliza em cada restaurante um conjunto de brochuras que informam o consumidor de novos produtos e serviços, valores nutricionais¹⁰ e outras questões actuais da marca em Portugal. A produção e implementação de novos produtos exclusivos para o mercado português não se esgotou nos exemplos anteriormente mencionados. No presente ano, a marca desenvolveu um novo hambúrguer, o *McLusitano*, um projecto único português que envolveu uma equipa de cerca de 20 pessoas durante um ano, com o intuito de desenvolverem duas receitas em pão rústico - uma com queijo Terra Nostra Gourmet e outra com Paio do Lombo Nobre, uma parceria com duas marcas de referência portuguesa. (McDonald's tem dois novos amores. In *Briefing*, 2012). De referir ainda que a *McDonald's Portugal* trabalha em conjunto com 35 fornecedores nacionais: *campotec*, *vitacress*, *Gallo*, *Pascoal*, *Vegenat* entre outras. (Figura 12, anexo C: 179-182)

4.3. Qualidade

Para garantir a qualidade e o rigor dos produtos, a *McDonald's Portugal* desenvolveu algumas linhas de estratégia:

4.3.1. Cozinha Aberta 365 dias

¹⁰ Surgiu recentemente nos *media* a seguinte informação, que, no âmbito da investigação, destacamos: McDonald's ajuda a contar. A cadeia revela o número de calorias dos seus hambúrgueres. A notícia revela uma nova medida estratégica de combate à obesidade levada a cabo pela McDonald's, que assim se antecipa à nova medida legislativa americana que obriga as cadeias de serviço-rápido com mais de 20 restaurantes a publicar no invólucro do produto a sua informação calórica. Para já esta medida será testada apenas nos restaurantes americanos. Todavia, países como a Austrália, Coreia do Sul e Reino Unido já utilizam esta prática informativa perante os seus consumidores. (Dinheiro Vivo, 2012)

Rigor é uma palavra frequentemente utilizada pela marca para classificar o trabalho realizado dentro e fora das cozinhas dos restaurantes *McDonald's*, desde a confecção, produção e selecção de produtos e fornecedores, aos simples procedimentos de restauração. Esta é a informação que a marca pretende transmitir ao consumidor, seja através da publicação de brochuras informativas dispostas estrategicamente nos restaurantes, da página oficial da marca, ou através da publicidade em imprensa, televisão e internet. Para dar a conhecer os procedimentos de qualidade e segurança alimentar que são executados diariamente nas cozinhas dos restaurantes, a *McDonald's Portugal* apresentou o conceito “Cozinha Aberta 365 dias”, convidando os consumidores a conhecerem o seu interior, seja numa visita guiada ou virtual.

A primeira edição do programa “Cozinha Aberta 365 Dias” surgiu em 2002. Esta iniciativa procura dar a conhecer aos consumidores “os procedimentos de qualidade e segurança alimentar” que antecedem a abertura das portas de um restaurante das cozinhas dos restaurantes *McDonald's*, desmistificando assim alguns dos rumores que surgiram sobre os restaurantes de serviço rápido. Conforme vimos anteriormente, a marca recorre frequentemente à utilização dos *media* como plataforma expositiva dos seus novos produtos e serviços, e como contratou a agência criativa TBWA para formular a nova campanha publicitária. Assim, foram seleccionados como protagonistas da nova campanha “Cozinha Aberta 365 dias” vários funcionários da cadeia de serviço rápido, com o intuito de promover a 9ª edição do evento.

A marca realizou um pequeno *casting* a nível nacional, ao qual concorreram mais de 150 candidatos, sendo seleccionados apenas um gerente e treze funcionários. Segundo o ex-director de Marketing e Comunicação, António Filipe, “cremos que ninguém melhor que eles, que trabalham nas nossas cozinhas diariamente e conhecem profundamente o rigor exigido pela *McDonald's* a nível da qualidade e segurança alimentar, para realizar este convite.” Como curiosidade, o ex-director acrescenta que “o próprio realizador da Miss Dolores (a produtora), Vítor Castro, é um ex-colaborador da *McDonald's*, tendo trazido um excelente contributo a nível do conhecimento da marca, dos procedimentos nas nossas cozinhas e do envolvimento com os colaboradores”.(Henriques, 2010) O objectivo da marca, ao desenvolver e implementar um programa de portas abertas, é promover a transparência com o consumidor.

4.3.2. Auditores de Qualidade

A iniciativa de promover a transparência com o consumidor não se restringiu ao programa “Cozinha Aberta 365 dias”. A *McDonald's Portugal* apresentou em 2010 o programa “Auditores de Qualidade”, na perspectiva de o consumidor a comprovar por si mesmo a origem dos hambúrgueres 100% carne de vaca. A *McDonald's* acredita que são programas como estes que estimulam a confiança entre a marca de restauração e o seu consumidor. A primeira edição do programa “Auditores de Qualidade” levou cerca de 2.100 consumidores a inscreverem-se nesta iniciativa para conhecer melhor a marca *McDonald's*, satisfazendo a sua curiosidade e desfazendo alguns mitos associados à marca. António Filipe, antigo director de Marketing e Comunicação da *McDonald's Portugal*, em declarações à LPM, afirma:

A iniciativa Auditores da Qualidade visa reforçar a qualidade e origem dos ingredientes da McDonald's, mediante uma mecânica de 'ver para crer', permitindo, aos próprios consumidores, constatarem o rigor que levou a McDonald's a obter a certificação 100% carne de vaca, pela entidade independente Applus+, desde a selecção à forma como são elaborados os nossos hambúrgueres.

O objectivo desta acção é que os próprios consumidores sejam como os 'Auditores da Qualidade' da marca, permitindo-lhes certificarem-se do rigor com que são elaborados os hambúrgueres 100% carne de vaca e como trabalhamos, diariamente, com os nossos fornecedores. ("Restaurantes McDonald's de portas abertas." In LPM, 2010)

Posteriormente, a marca publicou os testemunhos dos auditores seleccionados numa página *on-line* “Auditores da Qualidade.” Todo o procedimento encontrava-se disponível *on-line* para que os consumidores pudessem ter acesso aos regulamentos do concurso e à opinião dos participantes seleccionados. A adesão dos consumidores, segundo a marca, foi bastante significativa, resultando na repetição do programa “Auditores da Qualidade” em 2011.

4.3.3. “Direitos do consumidor da *McDonald's*”

Consoante referimos anteriormente, o conceito de transparência faz parte dos valores, política e estratégia da marca *McDonald's* e, como tal, a empresa desenvolveu um conjunto de programas, eventos, e conceitos atribuindo ao consumidor os “direitos do consumidor” *McDonald's*, medidas exclusivas e pioneiras na área de restauração de serviço rápido. No seguimento desta política e fazendo parte da estratégia de marketing da marca, o consumidor *McDonald's* adquiriu um conjunto de normas assumidas, aceites e respeitadas publicamente pela marca. A informação encontra-se disponível na

página oficial da marca, e passamos a ilustrar alguns dos “direitos do consumidor *McDonald’s*”: O consumidor tem o direito de saber que:

- Os hambúrgueres são 100% carne de vaca;
- Os procedimentos de Qualidade e Segurança alimentar são certificados;
- A marca não utiliza luvas para manipular alimentos;
- O óleo utilizado é controlado diariamente e de origem vegetal, de cozla e girassol;
- Quais as partes seleccionadas para os produtos de frango;
- A origem e percurso de todas as matérias-primas dos produtos da marca são controlados rigorosamente;

No seguimento do texto “Direitos do Consumidor *McDonald’s*” encontram-se algumas respostas de esclarecimento aos “direitos do consumidor”, uma clara estratégia de marketing da empresa. Concluímos no entanto que os programas introduzidos ao longo dos tempos pela *McDonald’s Portugal* são inovadores, podendo e devendo ser vistos como estímulos que fazem parte da política estratégica de transparência promovida pela marca, com o intuito de obter a confiança do consumidor.

4.3.4. Colaboradores

A nossa expectativa é que cada colaborador tenha um espírito ganhador, e de liderança em sentido lato, independentemente de desempenhar ou não um cargo de chefia formal.

Mário Barbosa, director-geral da *McDonald’s Portugal* In *Revista Briefing*, Setembro de 2011

A *McDonald’s Portugal* tem actualmente a seu cargo 6.300 funcionários, dos quais 86.7% em regime de contrato efectivo. A maioria dos colaboradores (53,5%) trabalha em horário repartido (part-time) As seguintes funções podem ser desempenhadas num restaurante *McDonald’s*: sub-gerente, funcionário, coordenador de equipa, assistente administrativo, gerente, hospedeiro/comissário e assistente de gerência. A nível de formação, a *McDonald’s Portugal* faculta cursos adequados às necessidades dos colaboradores. Em 2010, 1.450 colaboradores frequentaram cursos de formação, num total de 22 mil horas de formação e 151 gerentes participaram na Academia de Gestão da *McDonald’s*. (relatório de sustentabilidade, 2010: 28) No Centro de Formação estão disponíveis cursos em diferentes áreas de especialidade, segundo o relatório de sustentabilidade: Dia do treinador, Gestão de Áreas, Gestão de

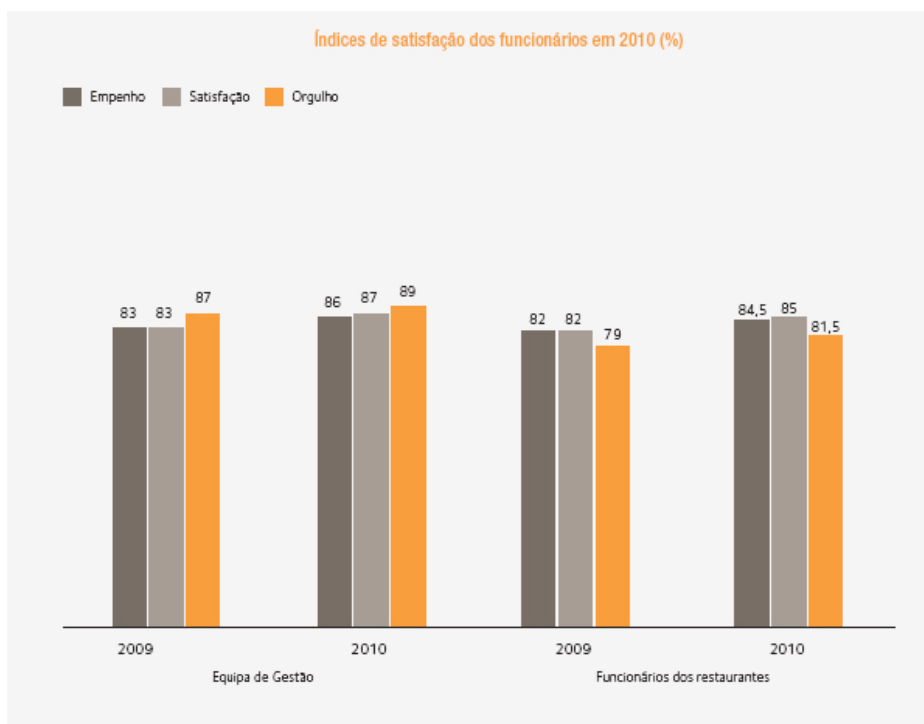
Turnos Básico, Gestão de Turnos Avançado, Gestão de Sistemas, Gestão de Sistemas Avançado, Marketing na *McDonald's*, curso Aplicado de Equipamentos, Gestão de Sistemas Avançado, Gestão do Sistema de Segurança Alimentar, Café-McCafé de Nova Geração, Curso de Assistentes Administrativos e Certificação de Gerentes de Turno.

A nível de educação, a marca fornece algumas ferramentas, como flexibilidade da carga horária (part-time), bolsas de estudo, entre outras medidas que podem facilitar a vida aos colaboradores que pretendam construir uma carreira académica e entrar para a universidade. A atribuição de bolsas de estudo também tem sido uma das formas de apoio concedidas pela marca, atribuiu entre 2008 e 2010 40 bolsas escolares, no valor de 44.500 euros

A nível de comunicação, a marca desenvolveu três portais digitais distintos: o primeiro, intitulado *Histórias com M* – <http://www.historiascomm.com/> – esta iniciativa permite a todos os parceiros sociais, desde os consumidores aos fornecedores, conhecer a história e vida de funcionários ou ex-funcionários da *McDonald's Portugal*. O segundo, o Portal *Netpausa* (<http://www.netpausa.pt/>), foi desenvolvido exclusivamente para usufruto dos funcionários, tendo como premissa divertir e aperfeiçoar os conhecimentos do colaborador sobre a marca. Mais recentemente surgiu a rede social *Mc'in – Novos lugares e novas caras* (<http://www.mcin.com>), exclusivo para os funcionários portugueses e espanhóis da *McDonald's* que “queiram explorar, partilhar e divertir-se. Aqui, lá e em qualquer lugar”, segundo a mensagem de boas-vindas da página.

No relatório de sustentabilidade “O nosso compromisso com o crescimento sustentável”, encontra-se disponível o estudo realizado pela marca acerca do nível de empenho, satisfação e orgulho que a equipa de gestão e funcionários da restauração nutrem pela marca *McDonald's Portugal* (2010: 27).

Figura 14: Índice de satisfação dos funcionários em 2010



Fonte: Relatório de Sustentabilidade, 2010: 27

O consumidor poderá confirmar a veracidade dos valores em duas situações: nos próprios restaurantes, observando o modo de atendimento; pela atribuição regular de prémios – Melhores Empresas para Trabalhar – transmitidos pelos *media* que evidenciam as boas práticas laborais da empresa. Em declarações à LPM, Joaquim Rafael, director de Recursos Humanos da *McDonald's* Portugal afirma:

Acreditamos que para sermos uma empresa sempre viva, motivada e dinâmica, temos de criar continuamente no nosso ambiente de trabalho, um clima que suscite a paixão dos nossos colaboradores pelo seu trabalho, pelo contributo que diariamente dão à empresa. É por isso que procuramos criar políticas e enraizar práticas que contribuam para melhorar o valor da sua experiência de emprego na McDonald's. Este prémio simboliza esse reconhecimento, quer interno, quer externo, do trabalho que temos vindo a desenvolver, de forma estruturada, ao longo dos anos. (Lpm, 2012b)

Neste sentido, salientamos que as boas práticas laborais exercidas pela empresa *McDonald's Portugal* também foram assinaladas pela *Institute Portugal – Great Place to Work* e pela Revista Exame.

4.3.5. Ambiente

Em prol do meio ambiente a *McDonald's Portugal* desenvolveu, inovou e implementou um conjunto de medidas em conjunto com os seus parceiros e fornecedores que visam “conservar os recursos naturais, de modo a reduzir o impacto ambiental da sua actividade.” (Figura 14, anexo C: 185-186) Como entidade especializada em reciclagem e parceira da *McDonald's* para o ambiente, consultámos a Sociedade Ponto Verde (SPV), de modo a obter um parecer sobre um possível aumento do número de dispositivos para recolher Plástico, Papel, Vidro, Lixo e Pilhas, nos restaurantes *McDonald's Portugal*. A instituição respondeu que:

A nível de recolha selectiva dentro das lojas a McDonald's encontra-se a cumprir as condições contratuais que estabeleceu com o VERDORECA, tendo sempre avaliação positiva nas acções de Verificação de cumprimento de contrato que efectuamos juntos dos estabelecimentos aderentes. Neste sentido, cremos que o número de contentores é suficiente para a quantidade de resíduos gerados nos restaurantes. (SPV, 2012, anexo B: 143)

É importante assinalar a atribuição de certificados *Verdoreca* a 121 dos 135 restaurantes da marca *McDonald's* em Portugal. A SPV justifica aqueles valores, declarando: “alguns [restaurantes] ainda não estão Certificados por situações relacionadas com a recolha de resíduos que normalmente não podem ser resolvidas pela *McDonald's*,” ou seja, são problemas externos à empresa. (SPV, 2012, anexo B: 142) Também questionámos esta entidade sobre os pré-requisitos necessários para a obtenção do certificado *Verdoreca* por um estabelecimento de restauração. Segundo a SPV é simples:

Para obter o Certificado VERDORECA o estabelecimento tem apenas que assinar um contrato gratuito com a Sociedade Ponto Verde em que se compromete a efectuar a separação e deposição correctas de todas as embalagens usadas que são geradas nos estabelecimentos. É fundamental que existam na área do estabelecimento os equipamentos necessários para recolha selectiva, os quais devem ser usados pelos estabelecimentos, sejam ecopontos, ecocentro ou sistemas de recolha porta-a-porta. (SPV, 2012, anexo B: 140-141)

Nos restaurantes *McDonald's* encontram-se três recipientes para a recolha de resíduos, plástico e pilhas A Política ambiental implementada pela marca de “evitar –reduzir – reciclar”, obteve os seguintes resultados:

- **Água** – Economia de 150 mil litros de água por ano, devido à instalação de sistemas de urinóis que funcionam sem água. A marca, de modo a economizar os recursos hídricos, instalou também nos restaurantes torneiras com

temporizador e sistemas de monitorização de consumo de água para rega de espaços verdes.

- **Energia**- 94% dos restaurantes consomem energia eléctrica oriunda de fontes renováveis, também intitulada energia verde. Em 2010, 30 dos restaurantes da *McDonald's* possuíam painéis solares para aquecimento de água e 29 painéis fotovoltaicos para produção de energia eléctrica.
- **Embalagens** - 90% das embalagens utilizadas são provenientes de materiais oriundos de fontes renováveis. Entre os anos de 2007 e 2009, foi reduzido o consumo de cinco mil toneladas de papel, 290 toneladas de plástico e 200 toneladas de cartão;
- **Resíduos** - O óleo para fritar é 100% reciclado: 80% das 650 toneladas de óleo alimentar recolhido nos restaurantes foi transformado em biodiesel e o restante 20% transformado em sabão. 30% do biodiesel concebido é utilizado como combustível da frota de distribuição do fornecedor logísticos *Havi Logistics*.

Em 2010, a *McDonald's* publicou o primeiro relatório de sustentabilidade em Portugal. A partir deste momento, o consumidor português poderá conhecer as diferentes áreas de actuação responsável e também solidaria (FIRM), e verificar os progressos da empresa em matéria de Responsabilidade Social. Nele constam as medidas, prémios e resultados obtidos pela marca no ano de 2010 e projecções para o ano seguinte.

4.3.6. Fundação Infantil Ronald McDonald

A *Fundação Infantil Ronald McDonald* (FIRM) faz parte do grupo *McDonald's Corporation* e constitui um dos valores da empresa (visão filantrópica de Ray Kroc): “devolve à comunidade parte do que ela nos dá.” (entrevista a Isabel Brito, anexo A: 128) A FIRM foi inicialmente concebida em 1974, em Filadélfia, numa iniciativa levada a cabo por Fred Hill, um jogador de futebol americano profissional em conjunto com alguns amigos e proprietários de um restaurante *McDonald's*, com o intuito de apoiar famílias, tal como a de Fred Hill, no tratamento e respectiva recuperação de crianças diagnosticadas com doenças graves (cancro). Nasceu assim a primeira *Casa Ronald McDonald* nos Estados Unidos. Existem hoje 52 fundações e 298 *Casa Ronald McDonald* em todo o mundo.

A *Fundação Infantil Ronald McDonald* foi fundada a 2 de Março de 2000 em Portugal, contando com um investimento da empresa *Sistemas McDonald's Portugal*, superior a 1,5 milhões de euros. A primeira *Casa Ronald McDonald* em Portugal está operacional desde 3 de Junho de 2008, tendo acolhido a primeira família em Outubro do mesmo ano. Como missão, a FIRM pretende alojar gratuitamente crianças e respectivas famílias durante o tempo de duração dos seus tratamentos e tem como objectivo promover a concretização de “iniciativas que contribuam para o bem-estar das crianças e das suas famílias” como é referido na página oficial da fundação. A marca afirma na página oficial da FIRM que a *Casa Ronald McDonald* é “uma casa longe de casa”. E nas palavras de João de Sá Nogueira, actual director da *Fundação Infantil Ronald McDonald's*, reafirma-o: (videos.sapo.pt, 2008)

Pretendemos que isto não seja nem um hotel, nem uma continuação do hospital. Queremos que as crianças e famílias se sintam como na sua própria casa e não só se sintam, façam a mesma vida que fazem na sua própria casa. Ter o seu quarto, onde podem gozar da sua privacidade com a sua casa de banho. Têm espaços de lazer em que podem conviver com outras famílias que também estão a atravessar as mesmas situações.

A primeira casa encontra-se nas imediações do Hospital Dona Estefânia, em Lisboa, de modo a facilitar as deslocações frequentes da família ao hospital e disponibilizar outro género de apoio e auxílio que as famílias necessitem. Passados dois anos da sua abertura, a casa contabilizava 185 famílias acolhidas. Actualmente os números duplicam, tendo a fundação auxiliado 414 famílias. Em Portugal foi planeada a construção de pelo menos duas casas *Ronald McDonald* sob a alçada da fundação: a casa de Lisboa; e uma outra em construção desde Novembro de 2010 na cidade do Porto, junto do Hospital de S. João. A *Casa Ronald McDonald* de Lisboa encontra-se preparada para receber cerca de 10 famílias em simultâneo e tem as portas abertas 24 horas por dia, 365 dias por ano. Na opinião da ex-Primeira Dama Maria José Ritta:

A construção da Casa Ronald McDonald é uma resposta nova aos problemas das crianças que precisam de internamento hospitalar. Um primeiro passo no bom caminho de acabar com o isolamento. Uma boa ajuda para as crianças poderem ter as famílias por perto, na situação de fragilidade que todos os internamentos comportam. (“Testemunhos.” In www.fundacaoronaldmcdonald.com, 2007)

Para angariar fundos e assim dar continuidade ao projecto da FIRM, a *McDonald's Portugal* optou por implementar algumas iniciativas que envolvem a

participação da sociedade civil. Colocou em cada restaurante e escritório da marca caixas-mealheiro, ou seja, pequenos mealheiros que têm a função de recolher os donativos que os consumidores, funcionários ou visitantes queiram entregar de forma voluntária à causa. Cada caixa-mealheiro está acompanhada por brochuras informativas sobre o trabalho que está a ser desenvolvido pela Fundação e pela *Casa Ronald McDonald*. A organização de galas foi outra forma de recolha de fundos: a primeira gala ocorreu a 22 de Julho de 2006, no Casino do Estoril. Para as pessoas que queiram contribuir de forma directa e espontânea para a FIRM encontram-se disponíveis na sua página oficial (<http://www.fundacaoronaldmcdonald.com>) números de telefone que correspondem ao valor que cada pessoa pode oferecer e um NIB para valores mais significativos. A campanha *McSorriso* é outra iniciativa para recolher fundos: estas campanhas ocorrem uma vez por ano, num fim-de-semana definido previamente pela marca, e cada cliente ao pedir um *McMenu* está a contribuir com 25 cêntimos para a fundação. Ocorreram 10 edições da campanha social *McSorriso* em Portugal nas quais foram angariados 677 mil euros.

4.3.7. Prémios

“Melhores empresas para trabalhar em Portugal”

A *McDonald's Portugal* participou nas edições de 2010 e 2012 do estudo “Melhores empresas para trabalhar em Portugal” elaborado pela *Great Place to Work*. A entidade organizadora pretende identificar, a nível nacional e internacional, as empresas com as melhores práticas de gestão e ambiente de trabalho, sendo inquiridas empresas e alguns dos colaboradores (anonimamente). O processo de candidatura ocorre da seguinte forma: as empresas interessadas em concorrer podem fazer a sua inscrição em qualquer altura, preenchendo um formulário *on-line* ou contactando a entidade através de e-mail ou telefone. O número de vagas, segundo a informação disponibilizada na página oficial da *Great Place to Work* é limitado (100 inscrições por edição). São entregues à empresa dois questionários: o *Trust Index* dirigido aos colaboradores (o preenchimento deste documento encontra-se somente direccionado aos seus colaboradores, sendo eles os avaliadores da empresa) e que deve ser entregue segundo as normas apresentadas pela *Great Place to Work*; o *Culture Audit*, um questionário dividido em duas partes, sobre as políticas e práticas de recursos humanos da empresa. (esta informação encontra-se disponível em: <http://www.greatplacetowork.pt/best/inscricao.php>). A marca *McDonald's Portugal*

obteve a 29ª posição em 2010, num ranking a que concorreram 30 empresas. No presente ano, concorreram 24 empresas e a *McDonald's* ficou colocada na 22ª posição do ranking das “Melhores Empresas para trabalhar em Portugal.

A revista *Exame*, em parceria com a consultora *Accenture*, realizou em Janeiro de 2012 a 11ª edição do estudo “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar.” O estudo pretende nomear anualmente as 100 empresas que praticam as melhores práticas de Recursos Humanos em Portugal. As empresas seleccionadas estão sujeitas a uma análise rigorosa que decorreu entre os meses de Setembro e Novembro de 2011, baseada em dois critérios; numa primeira fase, são realizados questionários confidenciais aos colaboradores, de modo a identificar quantitativamente o nível de satisfação e envolvimento no seio da empresa; na segunda fase, é realizada uma análise qualitativa às práticas de gestão do capital humano. A *McDonald's Portugal* ingressou na lista das 100 melhores empresas, ocupando a 55ª posição do ranking. (Lpm, 2012b)

Os Prémios de Franchising 2012 são uma iniciativa anual desenvolvida pela revista *Negócios & Franchising* da autoria do IIF – Instituto de Informação em Franchising, S.A. do grupo IFE. O evento tem como objectivo premiar o desempenho das “melhores redes de *franchising* no apoio às redes de Franchisados – Top 3 do Franchising”. A 6ª edição dos Prémios de Franchising ocorreu no Centro de Congressos de Lisboa, no dia 12 de Maio. O processo de candidaturas para os prémios de Franchising ocorre em quatro fases: existe uma fase de candidaturas (gratuita), em que as empresas se candidatam, entregando o formulário de candidaturas, lista de lojas e outros documentos solicitados pela organização; uma segunda fase para a organização realizar um inquérito de satisfação do franchisado; na terceira fase, a organização analisa e avalia os documentos e inquéritos, procedendo à nomeação dos finalistas do top 3; as candidaturas são finalmente examinadas pela entidade avaliadora *Negócios & Franchising* e por um júri. A informação sobre o regulamento da 6ª edição dos Prémios de Franchising 2012, encontra-se disponível em: <http://www.premiosdefranchising.com/content.aspx?menuid=8>. A *McDonald's Portugal* foi distinguida pelo quinto ano consecutivo como a melhor marca de *franchising* portuguesa, na sexta edição dos Prémios de Franchising (LPM, 2012c), conforme podemos observar através do quadro elaborado pela *Negócios & Franchising*:

Figura 15: 6ª edição dos Prémios de Franchising

Top 3XL	Responsabilidade Social
1º McDonald's	MRW
2º Century 21	
3º Re/Max	Start Up
	Market Sales
Top 3L	Inovação
1º BodyConcept	Melom
2º Depilconcept	
3º Fiducial	Internet
	DzCount

Fonte: Informação disponível em: www.premiosdefranchising.com

“As marcas da nossa confiança”

A revista *Seleções Reader's Digest* realiza anualmente o estudo “As marcas da nossa confiança” um inquérito de 40 categorias em que os consumidores portugueses revelam as suas preferências. Para concretizar o processo de nomeação, atribuição e publicação do respectivo prémio é iniciado um processo de selecção que ocorre da seguinte forma: são seleccionados 11.625 assinantes da revista, a quem foi pedido que preenchessem inquérito postal. O referido questionário não enuncia marcas, apenas apresenta as categorias de produtos (Agência de viagens, Banca, Canal de Televisão, etc.). Segundo o regulamento, vence a marca que obtiver o maior número de referências por categoria, passando a poder ostentar o selo “marcas de confiança da *Seleções Reader's Digest*”. Na última edição (2012) foram introduzidas três novas categorias: Restauração, Produtos de Cuidados e Higiene do Bebê e Molhos, Temperos e Condimentos. A categoria Restauração foi conquistada pela marca *McDonald's Portugal* com 39% dos votos. (Media Consulting, 2012)

A política ambiental da *McDonald's Portugal* tem tido alguma visibilidade nos *media*. A revista Briefing publicou em 2010 os resultados da 2ª edição do estudo “A Confiança e o Meio Ambiente” das *Seleções Reader's Digest*, na notícia “TAP, CGD, Galp, McDonald's e Continente mantêm-se no top das “marcas mais verde”. Este estudo distingue as marcas com melhor reputação na área da Responsabilidade Social. Segundo os inquiridos, a marca *McDonald's* destacou-se pelo segundo ano consecutivo nesta categoria, comprovando que o trabalho desenvolvido pela marca na área do

ambiente e da responsabilidade social começa a ser notado pelos consumidores portugueses. Interrogámos Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da *McDonald's Portugal*, sobre a contribuição da estratégia de Responsabilidade Social da *McDonald's Portugal* para uma imagem mais positiva da marca no mercado Português. Foi-nos confirmado que “sem dúvida alguma [contribuiu], embora tenha havido dois pontos de grande mais-valia”, sendo apontados o trabalho desenvolvido com os franquizados e a FIRM como as duas mais-valias da empresa. (Brito, 2012, anexo A: 132-133)

4.4. Desafios do Marketing Social na marca *McDonald's Portugal*

O presente capítulo apresenta alguns dos desafios encontrados durante os 21 anos de presença da marca em Portugal. É de salientar que a maioria dos desafios encontrados se relacionava com a *McDonald's Corporation*. Neste sentido, por analisarmos uma marca com presença global consideramo-los também desafios da marca *McDonald's Portugal*.

4.4.1. *McLibel* (documentário)

O primeiro processo conhecido contra o posicionamento da marca no mercado de restauração decorreu nos anos 80 em Inglaterra. Vários activistas da organização não-governamental defensora do ambiente *Greenpeace* manifestaram-se nas ruas contra as políticas da *McDonald's*, distribuindo brochuras entre os consumidores com o título “O que há de errado com a *McDonald's*: O que eles não querem que você saiba”¹¹. As principais críticas apontadas no documento eram a promoção de comida pouco saudável, exploração dos trabalhadores, crueldade contra os animais (fornecedores de carne para os hambúrgueres e *nuggets*). Esta manifestação originou o maior confronto contra a empresa, ficando a iniciativa dos activistas Dave Morris e Helen Steel conhecida como *McLibel*. Os *media* intitularam o caso “David contra Golias”. Os activistas Morris e Steel recusaram-se a pedir publicamente desculpas à marca, classificando aquele acto de *bullying*. Como refere Helen Steel, no documentário *McLibel* (2005), *É preciso enfrentá-los e dizer: "Não, não vou fazê-lo. Não vou ceder à vossa intimidação e bullying."*¹² A *McDonald's* prosseguiu com as acusações, acusando judicialmente os activistas de difamação. Foi considerado o julgamento mais longo de sempre, ao durar

¹¹ Tradução livre: “What’s Wrong with *McDonald's*: What They Don’t Want You to Know”

¹² Tradução livre: “You have to step up to them and say. ‘No, I am not going to do it. I am not going to give in to your intimidation and bullying.’” In *McLibel*, 2005

314 dias, conforme indica o jornal BBC na notícia '*McLibel*' pair win legal aid case publicada em Fevereiro de 2005. Após 20 anos de confrontos em tribunais, o caso originou a publicação do documentário *McLibel*, inicialmente editado em 1997 e posteriormente actualizado após a conclusão do processo em 2005. Durante o julgamento, brochuras idênticas às causadoras do processo foram distribuídas de forma a angariar donativos para a campanha. (Figura 16, anexo C:187) É importante ressaltar que os dois activistas não possuíam recursos financeiros suficientes para contratar um advogado, optando por recorrerem aos do estado. O julgamento terminou desfavoravelmente para a *McDonald's*, pois a empresa perdeu em tribunal, provando que as acusações publicadas pelos activistas da *Greenpeace* eram verdadeiras.

A *Greenpeace* desenvolve campanhas de alerta e de incentivo à mudança (atitude, pensamento e comportamento) empresarial, promovendo assim os valores da paz e defesa do ambiente. As multinacionais são o principal alvo das campanhas organizadas pela *Greenpeace*. Nomes como *McDonald's*, Coca-Cola, Unilever e Nestlé são frequentemente utilizados como exemplos negativos. Todavia, a *Greenpeace* publicou recentemente um artigo intitulado: "O que se faz quando um vilão faz uma boa acção?"¹³ mencionando que algo estava a mudar no mundo empresarial. O artigo, publicado em 2003, anuncia o primeiro progresso nos restaurantes da marca *McDonald's* situados na Dinamarca, com a abertura do primeiro restaurante com refrigeração livre de hidrofluorcarbonetos (HFC's) e hidroclorofluorcarbonetos (HCFC's). A entidade prossegue referindo que espera que o restaurante dinamarquês seja o primeiro de muitos restaurantes da companhia aderentes àquela iniciativa de inovação sustentável da parte da indústria de refrigeração. Colocamos a seguinte questão: Será que nos encontramos perante uma possível trégua entre a *McDonald's* e a *Greenpeace*? Apenas os intervenientes envolvidos nesta questão podem responder. Porém, é certo que os primeiros passos já foram dados, conforme podemos observar através do seguinte episódio: Em 2006, a *Greenpeace* (sucursal do Reino Unido) publicou a notícia "O casal improvável: como a *Greenpeace* e a *McDonald's* estão a trabalhar em conjunto."¹⁴ O caso remonta a uma parceria estabelecida entre a *McDonald's* e a *Greenpeace*, na perspectiva de mudar a atitude da indústria alimentar sobre a soja amazónica. Para alertar a indústria alimentar a *Greenpeace* organizou uma

¹³ Tradução livre: "What do you do when a bad guy does a good deed?" In *Greenpeace* Internacional, 2003

¹⁴ Tradução livre: "The odd couple: how Greenpeace and McDonald's are working together". In *Greenpeace U.K*, 2006

manifestação denominada “homo chickenacius.” A estratégia da entidade passava por enviar activistas vestidos de galinha interpelar os consumidores nas lojas de *fast-food*, sobre se estes tinham conhecimento de que estavam a comer soja de áreas desflorestadas da Amazónia. A *McDonald’s*, quando tomou conhecimento da acção “homo chickenacius”, contactou a *Greenpeace* para discutir a situação. Fruto daquela conversa foram estabelecidas parcerias entre a *Greenpeace* e a multinacional *McDonald’s* e os supermercados Marks & Spencer, Waitrose e ASDA. A notícia também refere que jornalistas de negócios criticaram entidades como a *Greenpeace* por terem um comportamento hostil perante as empresas multinacionais. Em esclarecimento àquelas acusações a organização afirma:

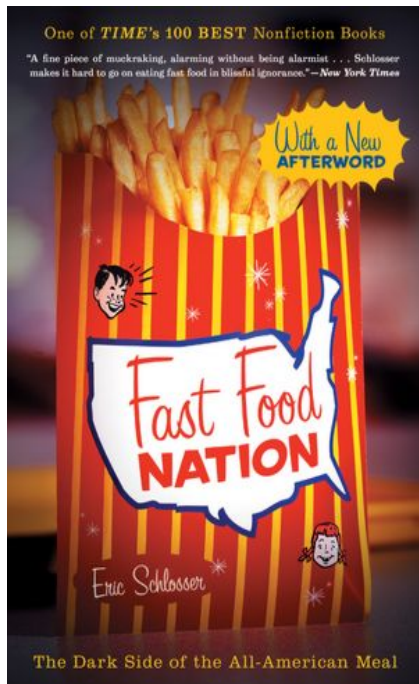
*É verdade que somos da opinião que as multinacionais são responsáveis por muita da degradação ambiental que destrói o nosso planeta. Mas a nossa aliança com a McDonald’s e outras companhias de alimentação demonstra que quando as empresas estão dispostas a enfrentar realmente uma crise, nós estamos dispostos a unir esforços.*¹⁵

4.4.2. Fast Food Nation

Fast-Food Nation (2006) é um filme baseado no *best-seller* publicado em 2002 pelo jornalista Eric Schlosser, *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American*. Tal como o livro, o filme é uma crítica declarada à indústria de restauração de *fast-food*. Ao longo do filme, o autor identifica alguns dos riscos (de saúde, ambientais e sociais) e respectivas consequências envolvidos nesta indústria. Para tornar o filme mais apelativo, no elenco constam nomes como Greg Kinnear, Bruce Willis, Ethan Hawke, Avril Lavigne, entre outros. Ao contrário do documentário *McLibel*, *Fast-Food Nation* não é visto como uma crítica directa aos restaurantes *McDonald’s*. Todavia, associamos facilmente a expressão “The Big One” utilizada no filme, ao hambúrguer *Big Mac* produzido pela marca *McDonald’s*.

¹⁵ Tradução livre: “Well, yes, we do hold the view that multinationals are responsible for much of the environmental degradation blighting our planet. But our alliance with McDonald's and other food companies demonstrates that when business is ready to seriously tackle a crisis, we are ready join forces” In *The odd couple: how Greenpeace and McDonald's are working together* (2006) Greenpeace U.K.

Figura 17: *Fast Food Nation: The Dark Side* **Figura 18:** *Fast-Fod Nation*, o filme *of the All-American Meal*, o livro



Fonte: barnesandnoble.com



Fonte: imdb.com

4.4.3. *Super Size Me*

Em 2003, o humorista Morgan Spurlock (1970*) produziu, desenvolveu e foi protagonista de um documentário crítico em torno dos produtos de serviço rápido, descrito pelo próprio como sendo “a viagem de um homem ao mundo do autor de peso, dos problemas de saúde e do *fast-food*” (Documentário *Super Size Me*, 2004). O humorista afirma ter-se inspirado no processo judicial que envolveu dois adolescentes e a marca. O caso remonta a 2002; o Jornal The Guardian publicou “‘Super-sized’ teenagers sue McDonald’s.” A notícia revela que os adolescentes moveram um processo contra a cadeia de serviço rápido *McDonald’s*, determinados em processar a empresa, responsabilizando-a pelos problemas de saúde (diabetes, colesterol, obesidade) consequentes do consumo de hambúrgueres. Um dos adolescentes, Gregory Rhymes, de 15 anos, afirmou ao The Guardian: “I normally order the Big Mac, fries, icecream or shake - I like to Super Size my orders”. (Vulliamy, Ed, 2002)

Com a estreia de *Super Size Me*, a 7 de Maio de 2004, Morgan Spurlock adquiriu alguma notoriedade a nível mediático, visto ter sido um dos primeiros a apresentar provas físicas (visíveis ao longo do documentário) em como a *fast-food*, quando ingerida em doses exageradas, pode resultar no aparecimento de um conjunto de

doenças (apneia, diabetes tipo 2, cancro da mama, próstata, útero e cólon, hepatite, hipertensão, ataque cardíaco entre outras doenças). Para documentar aquela experiência, o protagonista Morgan Spurlock realizou um conjunto de análises para verificar o seu estado físico. Durante as gravações, o humorista foi observado por três médicos: um cardiologista, um gastroenterologista e um médico de clínica geral. Existiam quatro regras estabelecidas para aquele desafio: a permissão de comer um menu *Super Size*, quando proposto pelo funcionário; comer refeições disponíveis nos restaurantes *McDonald's*, incluindo água; provar (pelo menos uma vez) todos os produtos disponíveis nos menus *McDonald's*; a obrigatoriedade de fazer três refeições diárias. Ficou estabelecido inicialmente que aquela experiência duraria 30 dias, e obteve o seguinte resultado final: Spurlock engordou 11 quilos (dos 84 quilos de peso inicial passou a 95 quilos), sofreu uma lesão no fígado (fígado gordo), o colesterol aumentou, duplicou o risco de contrair doenças coronárias, aumentando por sua vez a probabilidade de ter um enfarte. Durante o período de realização das filmagens (30 dias), o humorista admitiu sentir mais cansaço, mudanças de humor, perda de desejo sexual e anseio para consumir *fast-food*. Segundo o documento publicado pela Arthur W. Page Society, *McDonald's Corporation and the Issue of Health and Nutrition*,

*o crescimento explosivo dos arcos dourados foi posto em causa nesta década, com as cadeias de fast-food a serem identificadas como principais culpadas por causar a epidemia de obesidade entre as crianças. Livros como Fast Food Nation, de Eric Schlosser, e filmes como Super Size Me, de Morgan Spurlock, ajudaram a popularizar as críticas à McDonald's.*¹⁶ (S.d.: 5)

A crítica que o documentário de Spurlock pretende transmitir para o mercado de serviço rápido determinou uma reavaliação a estratégia da marca americana, resultando consequentemente numa mudança desta estratégia: a *McDonald's* retirou do mercado o menu *Super Size*. O humorista felicita a capacidade da marca *McDonald's* de escutar as críticas e se ajustar, numa entrevista à página *on-line* DVD Talk (2004), afirmando: “é óptimo ver a *McDonald's* dar um passo em direcção à mudança.”¹⁷

¹⁶ Tradução livre: “the explosive growth of the golden arches was checked in this decade as fast food chains became identified as prime culprits in fuelling the obesity epidemic among children. Books such as Eric Schlosser’s Fast Food Nation and films such as Morgan Spurlock’s Super Size Me have served to popularise [sic] McDonald’s bashing.” In *McDonald’s Corporation and the Issue of Health and Nutrition*, s.d.:5)

¹⁷ Tradução livre: “also it’s great to see McDonalds take a step towards change”. In DvdTalk.

Figura 19: *Super Size Me*



Fonte: Disponível em IMDb

4.4.4. Origem da carne

Nos primeiros anos da marca em Portugal, surgiram rumores sobre a origem da carne que constituía os hambúrgueres dos restaurantes *McDonald's*. A pergunta permanecia: os hambúrgueres da cadeia americana *McDonald's* eram ou não constituídos por minhocas? Esta seria a razão encontrada para justificar o preço baixo dos hambúrgueres. Para esclarecer alguns dos rumores envoltos na origem da carne da marca americana, a estratégia da empresa passou pela contratação da entidade independente *Applus +* (que lhe atribuiu o certificado de qualidade 100% carne de vaca) e o lançamento, no passado dia 18 de Fevereiro de 2009, do programa “Chat *McDonald's*.” O programa consistia na abertura de um canal *on-line* (durante um período de tempo previamente comunicado) em que o consumidor poderia colocar perguntas, dúvidas ou curiosidades sobre determinado tema na página www.internetchatmcdonalds.com. O tema da sessão era anunciado pela marca, e as questões posteriormente respondidas pelo Director Geral da *McDonald's*, Mário Barbosa. Na sessão participaram três intervenientes: o Director Geral da marca, um especialista da área e um moderador do debate *on-line*. Os resultados do primeiro debate encontram-se disponíveis na página *on-line* da *McDonald's*. Constatámos que as dúvidas sobre a origem da carne se mantêm: um consumidor elaborou a seguinte questão: “A carne do hambúrger foi sempre 100% carne de vaca? (...)” Em resposta, Mário Barbosa refere:

Boa tarde, a carne usada em todos os restaurantes McDonald's em Portugal sempre foi 100% carne de vaca. Aliás, o mesmo foi recentemente auditado e certificado por uma empresa independente, que avaliou todo o processo de

produção dos hambúrgueres, do pasto ao restaurante e acreditou o sistema com o logótipo 100% carne de vaca que pode ver nas nossas embalagens de produtos 100% carne de vaca. Obrigado por ter participado. (Figura 20, anexo C: 188)

Os rumores sobre a proveniência dos hambúrgueres *McDonald's* não terminaram naquela altura: o surto de encefalopatia espongiforme bovina (BSE) usualmente denominado “doença das vacas loucas” marcou o ano de 2001. A *McDonald's Portugal* necessitou de comunicar à agência Lusa que a carne utilizada pela marca em Portugal não tinha origem no talho italiano Inalca (maior fornecedor de carne na Europa). (Jornal Público, 2001.

4.4.5. Opinião Pública

Conforme constatámos anteriormente, foram colocados inúmeros desafios à cadeia de restaurantes de serviço rápido *McDonald's*, a nível internacional e nacional. Um exemplo é a publicação pelo semanário Sol, a 10 de Dezembro de 2011, de uma entrevista com o chefe de cozinha e apresentador de televisão Anthony Bourdain. Uma das perguntas colocadas ao Chefe Bourdain questionava-o sobre o motivo pelo qual este não permite que a filha experimente comida *McDonald's*. Anthony Bourdain afirmou: “Porque [o *McDonald's*] é a comida do diabo. É perversa, tem um perfil de sabor que é aditivo, arruína o palato, transforma-nos em más pessoas. Não quero que ela faça parte dessa cultura, que coma essa comida [...]”. (Semanário Sol, 2011) Na mesma altura (2011) surgiram na imprensa novas opiniões, desta vez contra o mercado de serviço rápido: José Manuel Silva, Bastonário da Ordem dos Médicos, sugeriu, num evento público moderado pelo ministro da saúde Paulo Macedo, a criação de “um imposto adicional sobre a *fast-food*, açúcar, sal e gorduras destinado aos cofres da Saúde”. (Jornal i, 2011) A justificação para a aplicação de uma nova taxa seria a sua função de “obrigar” os consumidores a diminuir o consumo destes produtos.

O mercado de restauração de serviço rápido encontra-se, por diversos motivos (positivos ou negativos), rodeado de estigmas, rumores e mitos, surgindo constantemente nos *media* declarações opinativas em relação às marcas, na sua grande maioria depoimentos sobre os produtos e serviços *McDonald's*. Quando figuras públicas como Eric Schlosser, Morgan Spurlock, Anthony Bourdain e José Manuel Silva expressam publicamente a sua opinião sobre o mercado de serviço rápido, utilizando o nome ou fazendo referências à marca de restauração *McDonald's*, esta informação, mais cedo ou mais tarde, percorre os jornais, televisão, chegando posteriormente às redes sociais e influenciando a opinião pública sobre este serviço de

restauração. Leva-nos assim a concluir que foram as opiniões críticas que impulsionaram a *McDonald's* a desenvolver uma estratégia de responsabilidade social empresarial, motivando um novo posicionamento e um reforço da política de transparência implementada pela empresa em 2003. A empresa procurou desta forma combater os desafios que lhe são constantemente lançados e, conseqüentemente, contribuir para uma imagem mais positiva na mente do consumidor nacional e internacional. Podemos observá-lo nas afirmações do Director Geral da *McDonald's*, Mário Barbosa, à agência Lusa sobre a reacção do consumidor ao novo posicionamento da marca em Portugal e à exibição do documentário *Super Size Me*: “os últimos dados indicam um crescimento na penetração”, confirmando que a estratégia da marca lhe permitiu retomar o rumo até aí mantido, de conquista de mercado. Segundo o artigo, os valores revelam uma reacção positiva do consumidor às recentes mudanças nos restaurantes. Sobre o documentário *Super Size Me*, Mário Barbosa refere que as vendas não diminuíram com a exibição do documentário, acrescentando todavia: " obviamente que são sempre temas que nos preocupam, e aos quais a *McDonald's* está atenta, e procura dar as melhores respostas." O artigo termina com Mário Barbosa a expressar a opinião da *McDonald's* sobre os problemas de obesidade: "A *McDonald's* preocupa-se com o problema da obesidade, e tem por isso cada vez mais produtos para dar a possibilidade às pessoas de escolher", sublinhando que "os restaurantes têm as informações nutricionais expostas, procurando dar as respostas às dúvidas das pessoas." (Agência Lusa, 2004) Quando questionámos a *McDonald's*, através da gestora do Departamento de Comunicação, Isabel Brito, sobre o impacto da exibição do filme *Fast Food Nation* e do documentário *Super Size Me*, na reputação e na imagem da marca, obtivemos a seguinte resposta:

O tema da obesidade é complexo e precisa de um debate alargado. Tudo o que contribua para essa discussão pode ser positivo se não anular essa discussão logo à partida. Neste tema é fundamental definir à partida os conceitos que todos devíamos dominar [...] No nosso entender as marcas têm um papel a desempenhar neste processo e ajudar a esclarecer, informar e sempre que possível educar sobre a importância de uma alimentação variada bem como sobre a importância da prática de exercício físico – já que as duas questões têm que andar sempre juntas.
(Brito, 2012, anexo A: 128)

Observámos algumas similaridades nas declarações de Mário Barbosa e de Isabel Brito. Ambos defendem que a *McDonald's* apoia o combate à obesidade juvenil e adulta. Os problemas sociais da obesidade começam a ser notados em Portugal:

recordamos um estudo apresentado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2008, em que Portugal, Estados Unidos e Malta eram apontados como os três países onde as crianças com onze anos revelam maior excesso de peso, e que foi por isso notícia nos *media*. (Agência Lusa, 2008) O fenómeno da obesidade infantil começa a ganhar maior visibilidade e, por sua vez, a gerar polémica, discussão, programas de televisão (“The Biggest Loser” e “Toca a mexer”) e movimentos de incentivo às práticas desportivas e de alimentação saudável. Segundo a OMS existem cerca de 45 milhões de crianças afectadas por esta doença em todo o mundo. (Agência Lusa, 2011) De modo a contribuir para a solução do problema da obesidade infantil a McDonald’s estabeleceu recentemente uma parceria com a Associação Portuguesa dos Nutricionistas, na distribuição de 70 mil peças de fruta no Dia Mundial da Criança, introduziu produtos mais saudáveis (sopas, saladas e fruta) e incluiu os valores nutricionais recomendáveis nas embalagens, entre outras iniciativas disponíveis *on-line* sobre nutrição. (Brito, 2012, anexo A:136-138)

De forma a medir o impacto das práticas de RSE assumidas pela marca, a *McDonald’s Portugal* organiza anualmente um estudo sobre o “Indicador da percepção do consumidor sobre a Responsabilidade Social.” A marca procurou contactar o consumidor por via telefónica, com uma amostra representativa da população nacional. Foram concretizadas 650 entrevistas, obtendo anualmente os seguintes resultados: 2008 – 48%, 2009 – 51%, 2010 – 60% e 2011 – 62% responderam conhecer as políticas de responsabilidade social da empresa. (Brito, 2012, anexo A: 138-140) Para responder à questão de investigação “Será que o consumidor tem a percepção das mudanças nos serviços de serviço rápido da *McDonald’s* que ocorreram, durante os 21 anos da presença da marca em Portugal?” e revalidar a informação apresentada pela *McDonald’s*, questionámos a Sociedade Ponto Verde, um dos parceiros sociais da marca *McDonald’s* em Portugal, sobre este tema, obtendo a seguinte resposta: “[...] Relativamente à percepção que a Sociedade Ponto Verde tem relativamente à *McDonald’s* podemos afirmar que se trata de uma empresa com uma cultura ambiental extremamente forte, que cumpre e transmite a todos os seus parceiros de negócio.” (SPV, 2012, anexo A: 141)

Em suma, existe uma preocupação contínua da marca para satisfazer o consumidor, ajudar a comunidade em que estão inseridos os restaurantes (seja através da criação de postos de trabalho, patrocínios, fornecedores ou parcerias com entidades), reduzir o impacto ambiental, contribuir para a economia nacional e desenvolver

estratégias de combate a problemas sociais que podem estar directa ou indirectamente ligados ao consumo de produtos de serviço rápido. A estratégia de Responsabilidade Social é isto mesmo: uma preocupação constante com os problemas sociais, ambientais e económicos de todos, contribuindo grau a grau para o desenvolvimento sustentável. É notável a evolução da empresa em Portugal - 1991 até 2012 - o progresso é bastante visível no número de certificados de qualidade e segurança alimentar atribuídos pela APCER, prémios na categoria de restauração e reconhecimento do público e das entidades sobre a performance da marca em Portugal.

5. Conclusão

Uma sequência de eventos determinou a mudança de pensamento, atitude, ação e percepção dos problemas sociais globais, resultando no estabelecimento de novas prioridades, tanto na mente e atitude do consumidor como no comportamento e estabelecimento de novas estratégias no mercado empresarial. Estas mudanças, relativamente recentes, são consequência da globalização, do aparecimento das Tecnologias da Informação e Comunicação e das mudanças na economia (crise mundial) que foram sentidas na sociedade, acabando por surtir alguns efeitos no mercado. Procuramos, com este trabalho, apresentar exemplos consequentes destas transformações, concluindo que o termo Responsabilidade Social Empresarial surge como resultado desta conjuntura. Todos os nossos actos e acções têm consequências, positivas ou negativas, consoante a atitude do indivíduo perante um estímulo. A história ensinou-nos a aprender com os erros e, por vezes, aprendemos também com os erros dos outros. No mercado empresarial é igual: a globalização trouxe consigo a diversidade do mercado global, o aumento do número de empresas, e, logo, um maior número de produtos e serviços, resultando assim num aumento da concorrência. Com as TIC houve uma liberalização do mercado da informação e comunicação, o que significou um *boom* de informação e, conseqüentemente, uma vantagem para o consumidor, conforme exemplificamos através dos casos *Jonasnuts* ou *Zara*. Aqueles episódios serviram de exemplo para que outras empresas não cometam o mesmo erro.

Para uma empresa ser a longo prazo bem-sucedida, alcançando a confiança do consumidor, uma imagem e reputação positivas e se distinguir da concorrência, concluímos que esta deve trabalhar, simultaneamente, em função de duas dimensões: interna e externa. Neste sentido, é importante instituir boas práticas empresariais, adoptando a Responsabilidade Social enquanto estratégia a longo prazo. Para assumir o papel de empresa-cidadã é necessário estabelecer normas, informar todas as partes interessadas (gestores, accionistas, trabalhadores) da mudança, e são por isso necessários tempo, paciência e recursos financeiros. É necessário tempo para observar, discutir, planear, estabelecer prioridades e informar as partes interessadas da transformação. É também necessário ter paciência, porque os resultados provenientes da RSE não são imediatos, porém a longo prazo. E por último, investir alguns recursos financeiros de forma a construir plataformas informativas internas e externas, incentivar os colaboradores para as práticas de voluntariado empresarial, melhorar as condições de

saúde, higiene e segurança da empresa, entre outras formas de melhoria do desempenho da empresa.

O presente estudo procurou analisar o trabalho desenvolvido pela *McDonald's* no âmbito da Responsabilidade Social, descobrir quais as estratégias de comportamento socialmente responsável adoptadas pela marca em Portugal e o papel importante do Marketing na sua divulgação. Ao analisar o trabalho realizado pela marca, no seu longo percurso em Portugal, deparamo-nos com alguns episódios que marcaram a história da empresa, e resultaram conseqüentemente na associação da marca *McDonald's* a problemas sociais como a obesidade (resultante do consumo de produtos não saudáveis) e a poluição ambiental. As acções sociais inerentes às boas práticas de Responsabilidade Social assumidas publicamente pela *McDonald's* vieram, por sua vez, responder aos desafios lançados directa ou indirectamente à marca, solucionado desta forma a necessidade de recompor a sua imagem no mercado global de restauração de serviço rápido.

No estudo da estratégia de Responsabilidade Social da marca deparamo-nos com alguns passos em direcção à mudança e inovação no mercado de serviço rápido. De forma a combater o problema social que é a obesidade foram desenvolvidos novos produtos, mais saudáveis, disponibilizando um leque mais variado de produtos; o valor nutricional dos produtos passou a constar no menu; a marca apostou em incentivos ao desporto, através da atribuição de patrocínios. A valorização dos recursos humanos é um ponto importante para a marca e, como poderemos verificar, foram estabelecidas medidas para assegurar a segurança, saúde, higiene, formação e diversão pós-laboral, reforçando internamente a relação empresa-trabalhador. A *McDonald's* emprega actualmente 6.300 colaboradores. Cada funcionário recebe formação profissional específica para desempenhar determinada função no restaurante, sendo disponibilizada a oportunidade de progredir na carreira e flexibilizar o horário de trabalho, uma medida que visa facilitar a vida do jovem colaborador estudante, permitindo-lhe conjugar a vida académica e profissional. Existem regras bastante rígidas para a segurança, saúde e higiene no trabalho e também na forma como os produtos são manuseados. Chegámos à conclusão que o atendimento, disponibilidade e informação que o colaborador disponibiliza contribuem de forma positiva para um reforço da imagem e confiança na relação empresa-consumidor.

Além do contributo dos colaboradores existem outras formas de divulgar positivamente a imagem de uma empresa: certificados VerdoReca, certificados do

ambiente e qualidade e segurança alimentar atribuídos pela Associação Portuguesa de Certificados, certificados de qualidade da carne, atribuídos pela entidade independente Applus + e prémios de performance “melhores empresas para trabalhar”, “A marca da nossa confiança” e “prémios *franchising*” são alguns exemplos do reconhecimento do empenho da marca em contribuir para um futuro mais sustentável. O facto de a *McDonald’s* ter sido colocada nos lugares cimeiros de rankings de empresas-cidadãs ou de empresas que oferecem boas condições de trabalho (melhores empresas para trabalhar) e o simples sucesso no mercado de restauração comprovam que a RSE é uma estratégia que beneficia o consumidor, o trabalhador e a empresa. A *Fundação Ronald McDonald* tem uma função fulcral na estratégia de RSE: o consumidor identifica, reconhece e contribui para o projecto *Casa Ronald McDonald*.

A estratégia de RSE assumida pela marca colocou-a no grupo de empresas consideradas, por diversos autores, de empresas-cidadãs de sucesso. Quanto maior for o número de empresas a decidir adoptar as práticas de RSE, seja através do estabelecimento de parcerias, projectos de voluntariado empresarial, participação no Fórum da Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade, associação a entidades como APEE, GRACE e DSC Desenvolvimento, consideramos que maior será o seu contributo para a comunicação, divulgação e incentivo à recepção das práticas empresariais de responsabilidade social, servindo de exemplo a terceiros.

6. Referências Bibliográficas

Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.

Aaker, David A (2002), “ABC do valor da marca”, *HSM Management* 31, Março-Abril.

Andreasen, Alan R. (2002), “Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace”, *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 21, no. 1, pp.3-13.

Armstrong, F.; Loach, K. (2005), “McLibel”, Documentário, Reino Unido: 1hora 25 minutos.

Bicalho, A., *et al.* (2003), “Responsabilidade Social das Empresas e Comunicação”, *Responsabilidade Social das Empresas: A contribuição das Universidades*, São Paulo: Peirópolis.

Burke, L.; Logsdon, J. M. (1996), “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, *Long Range Planning*, Elsevier, vol.29, no.4, pp.495-502.

Carroll, A. B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*, July/August, vol.34, no. 4: pp. 39-48.

Carroll, A. B. (1999), “Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct”, *Business Society*, vol. 38, no.3, pp.268-295.

Dicionários Acadêmicos (*s.d*), *Dicionário da Língua Portuguesa*, Porto: Porto Editora, Lda, pp. 331.

Dionísio, P. et al. (2010), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Duane Windsor (2001), “The Future of Corporate Social Responsibility”, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9 Iss: 3, pp.225 – 256.

Falck, O., e Heblich (2007), “Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good”, *Business Horizons*, 50, pp.247-254.

Farinha, Sandra Cristina Nunes (2009), *Responsabilidade Social das Empresas (RSE) Realidade ou Utopia?*, Projecto de Mestrado em Gestão, ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Ferreira, B. et al. (2011), *Fundamentos de Marketing*, Lisboa: Editora Sílabo, Lda.

Fernandes, Nuno Miguel Alves (2010), *A Responsabilidade Social das Empresas – A dimensão interna: uma ferramenta para a criação de Valor*, Tese de Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras (Organização e Gestão), Instituto Politécnico de Lisboa.

Friedman, Milton (1970) "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits", *NewYork Times*, September 13, pp 122-126.

Gago, Carlos Corrêa et.al (2005), *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesa: 25 casos de referência*, Edição patrocinada pela AIP – Associação Industrial Portuguesa, Companhia das Cores.

Garriga, Elisabet, Melé, Doménec (2004), “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory”, *Journal of Business Ethics* 53, pp. 51–71.

GRACE (2004), *Primeiros Passos – Guia para a Responsabilidade Social das Empresas*, C&C – Consultores de Comunicação, Lda.

GRACE (2005), *As Empresas e os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio*, Fundação Luso-Americana, Outubro de 2005.

Hunter, James G. (2007), *Servir para Liderar*; Cascais: editora Pergaminho, Lda.

Kotler, P. e Zaltman, G. (1971), “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, vol. 35, pp.3-12.

Kotler, P e Eduardo, R. (1992), *Marketing Social: Estratégias para Alterar o Comportamento do Público*, Rio de Janeiro: Editora Campus Lda.

Kotler P. (2009), *Marketing para o século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*, São Paulo: Ediouro.

Kotler, P. et al. (2011), *Marketing 3.0: do produto e do consumidor ao espírito humano*, Lisboa: Actual Editora.

Kotler, P e Lee, N. (2011), *Marketing Social: Influenciando comportamentos para o bem*, São Paulo: Bookman.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2012), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, 14th ed.

Leal, Ana Sá. *et al* (2011), *Responsabilidade Social em Portugal*, Lisboa: Bnomics.

Levek, Andrea Cunha, *et.al.* (2002) “A Responsabilidade Social e a sua Interface com o Marketing Social”, *Revista da FAE*, Curitiba, vol. 5, nº2, pp.15-25, Maio/Ago.

Linklater, Richard (2006), *Fast Food Nation*, EUA/Reino Unido, Comédia dramática: 1hora 54 minutos.

Marshall, R. et al. (2006), “Marketing Social Marketing: Getting Inside Those ‘Big Dogs Heads’ and Other Challenges”, *Health Promotion Practice*, vol.7, nº 2, pp.206-212.

Mendes, Rita Joana Martins (2009), *Responsabilidade Social – Da literatura à prática*, projecto de mestrado em Engenharia e Gestão Industrial (Economia, Gestão e Engenharia Industrial), Universidade de Aveiro.

Michel, M. e Lampert, M. (s.d). *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*, Grupo de Pesquisa Mídia e Estratégias Comunicacionais, II Sipecom Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria.

Nicolau, I.; Siamens, A. (2008) *O impacto da responsabilidade social das empresas na economia social*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa: INDEG-ISCTE - FGV. ISSN, pp.68-76.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Grávida.

Rasquilha, Luís (2009), *Publicidade: Fundamentos, Estratégias, Processo Criativos, Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação*, Lisboa: GestãoPlus Edições.

Rego, Arménio, *et.al.* (2003), *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: um estudo da situação portuguesa*, Cascais: Principia.

Santos, Elenice R. (2004), “Responsabilidade Social ou Filantropia?”, *Revista FAE Business*, nº9, Setembro, pp.32 – 34.

Santos, Carlos et al. (2011), *Melhorar a Vida - Um Guia de Marketing Social*, Alverca: Fundação CEBI .

Sair da Casca (2004), *A percepção da Responsabilidade Social em Portugal*, Multivária, Consultoria em Língua Portuguesa: Letrário, Lda.

Social Marketing National Excellence Collaborative (s.d.), *The Basic of Social Marketing*, Washington.

Sousa, António (s.d), *Responsabilidade Social da Empresa: Síntese Sistémica da Problemática da Responsabilidade Social*, Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, Departamento de Economia, Estudos; 23.

Spurlock, Morgan (2004), *Super Size Me*, EUA, Documentário, Drama e Comédia: 100 minutos.

Thomas, G., e Nowak, M. (2006), “Corporate Social Responsibility: A definition”, Working Paper Series, No. 62, Curtin University of Technology, Graduate School of Business.

Weinreich, Nedra 1999, *Hands-On Social Marketing*, London: Sage Publication.

1.1. Sítiografia

Agência Lusa (2004), “McDonald’s aposta em revitalização da marca”, *RTP notícias*, 15 de Novembro de 2012, disponível em: <<http://www.rtp.pt/noticias/?article=71443&layout=121&visual=49&tm=6&>> consultado em Junho de 2012.

Agência Lusa (2008), “Crianças dos EUA, Malta e Portugal são as que revelam maior excesso de peso”, *Jornal Público*, 17 de Junho de 2008, disponível em: <

<http://www.publico.pt/Sociedade/criancas-dos-eua-malta-e-portugal-sao-as-que-revelam-maior-excesso-de-peso-1332661>> consultado em Agosto de 2012.

Agência Lusa (2011), “Obesidade/estudo: Crianças portuguesas são das que mais têm excesso de peso na Europa”, *Saude.sapo.pt*. 5 de Julho de 2011, disponível em: <<http://saude.sapo.pt/noticias/saude-medicina/obesidade-estudo.html> > consultado em Agosto de 2012.

Almeida, A.C. (2010), “Devem premiar-se as empresas que já praticam a sustentabilidade”, *Diário Económico*, Entrevista com Paulo Teixeira Pinto, Conferência “Sustentabilidade, o Desafio para a Reputação”, 16 de Junho de 2010, disponível em: <http://www.vda.pt/xms/files/Noticias/DE_-16.06.2010-_-_MC_Devem_premiar-se_as_empresas_que_ja_praticam_a_sustentabilidade_.pdf> consultado em Agosto de 2012.

Associação Portuguesa de Ética Empresarial [página oficial] - <<http://www.apee.pt/site/> > última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Barbosa, Mário (2011), “Sempre a investir”, *Revista Briefing: o agregador do Marketing*, Setembro de 2011, disponível em: <<http://www.briefing.pt/artigos/13441-entrevista-com-mario-barbosa.html>> consultado em Outubro de 2011.

BCSD Portugal [página oficial], disponível em: <<http://www.bcsdportugal.org/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Briefing (2012), “Uma marca sem carácter não é nada”, *Briefing – o agregador do Marketing*, 15 de Março de 2012, disponível em: <<http://briefing.pt/entrevistas/15692-uma-marca-sem-caracter-nao-e-nada.html> > consultado em Março de 2012.

Campanha dar vida (S.d.), *Cimeira do Milénio*, disponível em: <<http://campanhadarvida.com/cimeira-do-milenio>> consultada em Agosto de 2012.

Campeão das Províncias (2011), “Solidariedade: McDonald’s apoiam casas Ronald McDonald”, 27 de Novembro de 2011, disponível em: <http://campeaoprovincias.com/pt/index.php?option=com_content&view=article&id=10386:solidariedade-mcdonalds-apoiam-casas-ronald-mcdonald&catid=14:actualidade&Itemid=130>, consultado em Outubro de 2011.

Candoso, Márcio Alves (2006) “Portugal é ‘bom aluno’ na responsabilidade social”, *Diário de Notícias*, 21 de Março de 2006, disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=637679> consultado em Julho de 2012.

Cardoso Ana e Quinta, Eudelina (2006) *Práticas de Responsabilidade Social no Mundo do Trabalho*, CESIS - Centro de Estudos para a Intervenção Social em colaboração com a União dos Sindicatos de Lisboa e a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, disponível em: <<http://opac.iefp.pt:8080/images/winlibimg.exe?key=&doc=28479&img=1203>> consultado em Julho de 2012.

Carris – Transportes Públicos [página oficial], disponível em: <<http://www.carris.pt/>> última consulta no dia 20 de Setembro de 2012.

Cota, Bruno Valverde (2007) “O marketing social...”, *Economico.sapo.pt*, 7 de Novembro de 2007, disponível em: <<http://economico.sapo.pt/edicion/diarioeconomico/opinion/columnistas/pt/desarrollo/1054613.html>> consultado em Julho de 2012.

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para responsabilidade social das empresas*, COM (2002) 366, Bruxelas, 18 de Junho de 2001, disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf> consultado em Outubro de 2011.

Comissão das Comunidades Europeias (2002), *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, COM (2002) 347, Bruxelas, 2 de Junho de 2002, disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>> consultado em Outubro de 2011.

Comissão das Comunidades Europeias (2006), *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um polo de excelência em termos de Responsabilidade Social das Empresas*, COM (2006) 136, Bruxelas Março, disponível em: <<http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PT:PDF>
consultado em Outubro de 2011.

Comissão Europeia (2011), *Responsabilidade Social das Empresas: uma nova estratégia da EU para o período de 2011-2014*, COM (2011) 681, Bruxelas, 25 de Outubro de 2011, disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF>>
consultado em Outubro de 2011.

Conselho Económico e Social (2003), *Parecer sobre a Responsabilidade Social das Empresas*, Lisboa, 17 de Janeiro de 2003, disponível em: <<http://www.ces.pt/download/84/RSE.pdf>> consultado em Outubro de 2011.

Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado [página oficial], disponível em: <<http://www.voluntariado.pt/>> última consultada no dia 21 de Setembro de 2012.

Dionísio, Pedro (2011) “Ensitel – O efeito devastador das Redes Sociais”, *Jornal de Negócios Online*, 4 de Janeiro de 2011, disponível em: <http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=461217>
consultado em Agosto de 2012.

Gonçalves, Raquel (2012), “Campanha McSorriso ajuda crianças”, *Diário de Notícias*, 24 de Outubro de 2012, disponível em: <<http://www.dnoticias.pt/actualidade/madeira/289192-campanha-mcsorriso-ajuda-criancas>>, consultado em Agosto de 2012.

Antunes, Conceição (2012), “Sicasal renasce das cinzas”, *Jornal Expresso*, 21 de Janeiro de 2012, disponível em: <<http://expresso.sapo.pt/sicasal-renasce-das-cinzas=f700595>> consultado em Julho de 2012.

Faria, Natália (2008), “Confecção que produz para a Zara acusada de explorar mão-de-obra infantil”, *Jornal Público*, 20 de Junho de 2008, disponível em: <<http://www.publico.pt/Sociedade/confeccao-que-produz-para-a-zara-acusada-de-explorar-maodeobra-infantil-1336002>> consultado em Setembro de 2012.

French, Jeff (2011), “Mudar Comportamentos”, *Revista Briefing: o agregador do Marketing*, Setembro de 2011, disponível, disponível em:

<<http://www.briefing.pt/marketing/13516--mudar-comportamentos.html>> consultado em Janeiro de 2012.

Fundação EDP [página oficial], disponível em: < <http://www.edp.pt/> > ultima consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Fundação Infantil Ronald McDonald [página oficial], disponível em: < <http://www.fundacaoronaldmcdonald.com/default.aspx>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Gouveia, Tiago R, (2011) “Responsabilidade Social em Portugal: Uma "equação" com resultados positivos”, *Jornal Oje*, 12 de Junho de 2011, disponível em: < <http://www.oje.pt/suplementos/mais-responsavel/coluna-de-opiniao/responsabilidade-social-em-portugal-uma-equacao-com-resultados-positivos>> consultado em Julho de 2012.

GRACE- Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial [página oficial], disponível em: <<http://www.grace.pt/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Greenpeace Internacional [página oficial], disponível em:< <http://www.greenpeace.org/international/en/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Greenpeace Portugal [página oficial], disponível em: < <http://www.greenpeace.org/portugal/pt/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Greensavers.pt (2010), *Banco Alimentar bate recordes. Os portugueses são mais solidários em tempos de crise?*, 29 de Novembro de 2010, disponível para consulta em: <<http://www.greensavers.pt/2010/11/29/banco-alimentar-bate-recordes-os-portugueses-sao-mais-solidarios-em-tempos-de-crise/>> consultado em Novembro de 2011.

Greenpeace Internacional (2003), *What do you do when a bad guy does a good deed?*, 7 de Fevereiro de 2003, disponível em: <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/mcdonald-s-bad-guys-do-good/>> consultado em Agosto de 2012.

Greenpeace UK (2006) “The odd couple: how Greenpeace and McDonald's are working together”, 2 de Agosto de 2006, disponível em: <<http://www.greenpeace.org.uk/blog/forests/the-odd-couple>> consultado em Agosto de 2012.

Great Place to Work [página oficial], disponível em: <<http://www.greatplacetowork.pt>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Henriques, Margarida (2010) “McDonald’s usa colaboradores reais em nova campanha”, *Economico*, sapo.pt, 25 de Outubro de 2010, disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/mcdonalds-usa-colaboradores-reais-em-nova-campanha_102481.html> consultado em Julho de 2012.

Humanet (2011), “50 anos da Delta Cafés em festival solidário e sustentável,” 8 de Julho de 2011, disponível em: <http://www.human.pt/noticias/jul_2011/08_07_11noticia2.htm> consultado em Agosto de 2012.

Imagens de marca (2012), *McDonald's “ao sabor do verão*, 10 de Julho de 2012, disponível em: <<http://imagensdemarca.sapo.pt/miradouro-da-actualidade/negocios-e-estrategia/mcdonalds-ao-sabor-do-verao/>> consultado em Julho de 2012.

Instituto Ethos [página oficial], disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Jair Tavares (2008), “Marketing Social e a Construção de Marcas”. *Nextmarketing.wordpress.com*, 22 de Março de 2008, disponível em: <<http://nextmarketing.wordpress.com/2008/03/22/marketing-social-e-a-construcao-de-marcas/>> consultado em Outubro de 2011.

Jornal i (2011), A sugestão é do Bastonário da Ordem dos Médicos: “Um imposto adicional sobre a fast food, açúcar, sal e gorduras destinado aos cofres da Saúde”, *Pedro-roque.com*, 6 de Setembro de 2011, disponível em: <<http://pedro-roque.com/2011/09/economia/saude-novo-imposto-sobre-fast-food-sal-acucar-e-gorduras/>> consultado em Novembro de 2011.

Jornal de Notícias (2010) “Ensitel "compra" guerra nas redes sociais”, 26 de Dezembro de 2010, disponível em: <<http://www.jn.pt/blogs/nosnarede/archive/2010/12/28/a-ensitel-e-o-poder-das-redes-sociais.aspx>> consultado em Julho de 2012.

Jornal de Notícias (2011) “DECO alerta que imposto sobre "fast food" não contribui para hábitos saudáveis”, 6 de Setembro de 2011, disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1978146> consultado em Agosto de 2012.

Jornal Sol (2011), “Carrilho da Graça projecta centro de dados da PT na Covilhã”, 21 de Outubro de 2011, disponível em: <http://sol.sapo.pt/inicio/Cultura/Interior.aspx?content_id=31669> consultado em Julho de 2012.

Lopes, Dírca (2012), “McDonald’s investiu 25 milhões de euros em Portugal”, Económico, Sapo.pt, 29 de Janeiro de 2012, disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/mcdonalds-investiu-25-milhoes-de-euros-em-portugal_136616.html> consultado em Agosto de 2012.

Lpm (2011), “McDonald’s assinala 20 Anos em Portugal”, *Briefing - o agregador de marketing*, 10 de Março de 2011, disponível para consulta em: <<http://www.briefing.pt/marketing/10419-mcdonalds-assinala-20-anos-em-portugal-.html>> consultado em Outubro de 2011.

Lpm (2011), “McDonald’s promove sessão virtual sobre política ambiental em tempo real”, *Briefing - o agregador de marketing*, 13 de Julho de 2011, disponível em: <<http://www.briefing.pt/marketing/12278-mcdonalds-promove-sessao-virtual-sobre-politica-ambiental-em-tempo-real-.html>> consultado em Julho de 2012.

Lpm (2011), “Restaurantes McDonald’s de portas abertas”, 19 de Setembro de 2011, disponível em: <<http://www.lpmcom.pt/index.php/comunicados/2563-restaurantes-mcdonaldsr-de-portas-abertas->>> consultado em Setembro de 2011.

Lpm (2011), “Campanha McSorriso angaria mais 91 mil euros para a Fundação Infantil Ronald McDonald”, 2 de Novembro de 2011, disponíveis em: <<http://www.lpmcom.pt/index.php/comunicados/2662-campanha-mcsorriso-angaria->>

mais-91-mil-euros-para-a-fundacao-infantil-ronald-mcdonald> consultado em Agosto de 2012.

Lpm (2011), “‘Europoupança’ da McDonald’s com João Manzarra”, 25 de Janeiro de 2011, disponível em: <<http://www.lpmcom.pt/index.php/comunicados/1996--europoupanca-da-mcdonaldsr-com-joao-manzarra>> consultado em Julho de 2012.

Lpm (2012a), “Mãozarra” protagoniza a nova campanha Europoupança da McDonald’s”, 18 de Janeiro de 2012, disponível em: <<http://www.lpmcom.pt/index.php/comunicados/2800-maozarra-protagoniza-nova-campanha-europoupanca-da-mcdonaldsr>> consultado a Julho de 2012.

Lpm (2012b), *McDonald’s® Portugal eleita uma das Melhores Empresas para Trabalhar em Portugal*, 26 de Janeiro de 2012, disponível em: <<http://www.lpmcom.pt/index.php/comunicados/2822-mcdonaldsr-portugal-eleita-uma-das-melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal->>> consultado em Janeiro de 2012.

Lpm e Briefing (2012), “McDonald’s tem “dois amores”, *Briefing – o agregador de marketing*, 27 de Março de 2012, disponível em: <<http://www.briefing.pt/marketing/15864-mcdonalds-tem-qdois-novos-amoresq.html>> consultado em Março de 2012.

Lpm (2012c), “McDonald’s Portugal eleita melhor marca de franchising portuguesa”, *Briefing – o agregador de marketing*, 14 de Maio de 2012, disponível em: <<http://www.briefing.pt/marketing/16474-mcdonalds-portugal-eleita-melhor-marca-de-franchising-portuguesa.html>> consultado em Maio de 2012.

Marketing Power – American Marketing Association [página oficial], disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Marketeer Online (2009), “Worten lança projecto ‘Arredonda’”, 26 de Novembro de 2009, disponível em: <<http://marketeer.pt/2009/11/26/worten-lanca-projecto-arredonda/>> consultado em Junho de 2012.

Marketeer Online (2012), “Santarém pioneira com solução interactiva da PT”, 3 de Julho de 2012, disponível em: <<http://marketeer.pt/2012/07/03/santarem-pioneira-com-solucao-interativa-da-pt/>> consultado em Julho de 2012.

Marques, Rui Oliveira (2005), “A McDonald's tem a obrigação de dar o exemplo» – Mário Barbosa, director de marketing da McDonald's”, *Revista Meios & Publicidade*, 25 de Novembro de 2005, disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2005/11/25/_A_McDonald_s_tem_a_obriga_o_de/> consultado em Junho de 2012.

Media Consulting (2011), “‘Marcas de Confiança 2011’ revelam favoritos dos portugueses”, *Briefing – o agregador de marketing*, 28 de Fevereiro de 2011, disponível para consulta em: <<http://www.briefing.pt/marketing/10286-marcas-de-confianca-2011-revelam-favoritos-dos-portugueses.html>>, consultado em Outubro de 2011.

Media Consulting (2011), “85% dos consumidores está disposto a pagar mais por produtos amigos do ambiente”, *Briefing - o agregador de marketing*, 15 de Junho de 2011, disponível em: <<http://www.briefing.pt/marketing/11865-85-dos-consumidores-esta-disposto-a-pagar-mais-por-produtos-amigos-do-ambiente.html>> consultado em Abril de 2012.

Media Consulting (2012), “Portugueses fiéis às ‘suas’ marcas”, *Briefing – o agregador do marketing*, 1 de Março de 2012, disponível em: <<http://www.briefing.pt/marketing/15507-portugueses-fieis-as-suas-marcas.html>> consultado em Março de 2012.

Meireiles, Ana (2012), “Trabalhadores de obras da PT vivem sem condições”, *Diário de Notícias*, 12 de Julho de 2012, disponível em: <http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=2662792> consultado em Setembro de 2012.

McDonald's Portugal [página oficial], disponível em: <<http://www.mcdonalds.pt>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

McDonald's Corporation [página oficial], disponível em: <<http://www.mcdonalds.com>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Millennium Project [página oficial], Relatório do Projecto do Milénio, *Investing in Development*, disponível em: <<http://www.unmillenniumproject.org/reports/fullreport.htm>> última consulta a 25 de Setembro de 2012

Prémios de Franchising [página oficial], disponível em: <<http://www.premiosdefranchising.com/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Pereira, Gina (2010), “Portugal atrasado na responsabilidade social”, *Jornal de Notícias*, 24 de Maio de 2012, disponível em: <http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1576852> consultado em Julho de 2012.

Planeta Azul, o portal de ambiente e sustentabilidade (2011), “Festival Delta Tejo 2011”, disponível em: <<http://www.planetazul.pt/edicoes1/planetazul/desenvArtigo.aspx?a=20392&r=39>> consultado em Agosto de 2012.

Portal da Empresa [página oficial], disponível em: <<http://www.portaldaempresa.pt>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

PT Fundação (2009), “Mão-na-Mão por um mundo melhor”, 15 de Maio de 2009, disponível em: <<http://fundacao.telecom.pt/Default.aspx?tabid=72&itemId=50&parId=92>> consultado em Junho de 2012.

Publico.pt (2001), “Talho com "vaca louca" não forneceu McDonald's em Portugal”, 17 de Janeiro de 2001, disponível em: <<http://www.publico.pt/Sociedade/talho-com-vaca-louca-nao-forneceu-mcdonalds-em-portugal-7371>>, consultado em Agosto de 2012.

Público.pt (2011), “Zara chega a acordo com Governo do Brasil e irá investir 1,4 milhões de euros em acções sociais”, 20 de Dezembro de 2011, disponível em: <<http://www.publico.pt/Mundo/zara-chega-a-acordo-com-governo-do-brasil-e-ira-investir-14-milhoes-de-euros-em-accoes-sociais-1525864>> consultado em Setembro de 2012.

Oikos-Cooperação e desenvolvimento (S.d.), *Campanha Pobreza Zero*, disponível em: <http://www.oikos.pt/pt/participe/envolva-se-em-campanhas-de-mobilizacao/item/728-campanha-pobreza-zero>, consultada em Agosto de 2012.

Oikos [página oficial], disponível em: < <http://www.oikos.pt/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Rádio Renascença (2012), “Realojados 50 operários a viver sem condições em armazém na Covilhã”, 12 de Julho de 2012, disponível em: < http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=25&did=69911> consultado em Setembro de 2012.

Responsabilidade Social, disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Sair da Casca – Consultoria em Desenvolvimento Sustentável [página oficial], disponível em: < <http://www.sairdacasca.com>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Sauven, John (2006) “The odd couple”, *The Guardian*, 2 de Agosto de 2006, disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/environment/2006/aug/02/society.conservation>> consultado em Agosto de 2012.

Sakamoto, Leonardo (2011), “Flagrantes mostram roupas da Zara sendo fabricadas por escravos”, *UOL Notícias Cotidiano*, São Paulo, 17 de Agosto de 2011, disponível em: < <http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2011/08/17/flagrantes-mostram-roupas-da-zara-sendo-fabricadas-por-escravos.htm>> consultado em Setembro de 2012.

Seleções do Reader’s Digest (2012), “Especial Marcas de Confiança de 2012”, disponíveis em: <<http://e-biblioteca.selecoes.pt/player/web/sgapd.aspx?sFile=e56ab942f34b41b383a08b9154bcbac2>> consultado em Julho de 2012.

Seleções do Reader’s Digest [página oficial], disponível em: < <http://www.marcasdeconfianca.selecoes.pt/>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Sociedade Ponto Verde [página oficial], disponível em: < <http://www.pontoverde.pt/> > última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

Spurlock, Morgan (2004), “Morgan Spurlock - Super Size Me”. In *DVDtalk*, disponível em: <http://www.dvdtalk.com/interviews/morgan_spurlock.html> consultado em Abril de 2012.

Tavares, Javir (2008), “Marketing Social e a Construção de Marcas”, *Next Marketing*, 22 de Março de 2008, disponível em: <<http://nextmarketing.wordpress.com/2008/03/22/marketing-social-e-a-construcao-de-marcas/>> consultado em Setembro de 2012.

Unicef.pt (S.d), *Os objectivos de Desenvolvimento do Milénio*, disponível em: < http://www.unicef.pt/docs/os_objectivos_de_desenvolvimento_do_milenio.pdf > consultado em Agosto de 2012.

United Nations Human Rights [página oficial], disponível em: <<http://www.ohchr.org>> última consulta no dia 14 de Setembro de 2012.

United Nation Environment Programme [página oficial], disponível em: < <http://www.greenup-unep.org/> > última consulta no dia 20 de Setembro de 2012.

Vulliamy, Ed (2002) “‘Super-sized’ teenagers sue McDonald's”. In *The Guardian*, 24 de Novembro de 2002, disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/world/2002/nov/24/health.healthandwellbeing>> consultado em Agosto de 2012.

7. Anexos

Anexo A – Entrevista à empresa *McDonald's Portugal*

- Pedido de colaboração com a marca *McDonald's Portugal*
- Guião e resposta de entrevista à responsável pelo Departamento de Comunicação (1ª Parte)
- Guião e resposta de entrevista à responsável pelo Departamento de Comunicação (2ª Parte)

Anexo B – Entrevista a entidades do ramo da RSE e ambiente

- Guião e resposta de entrevista à *Sociedade Ponto Verde*
- Guião e resposta de entrevista ao *Grace – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial*
- Apresentação institucional 2012: Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – Associação

Anexo C – Outros documentos

- Brochura da *Fundação Infantil Ronald McDonald (FIRM)*
- Brochura “Com a banana vais sorrir todos os dias da semana.”
- Brochura “Sabe porque é que garantimos o mesmo rigor 365 dias por ano?”
- Brochura “Quem está bem informado escolhe mais rigor - Nutrição”
- Brochura “Crescer com Portugal”
- Brochura “Nós e o ambiente”
- *What's wrong with McDonald's?*
- Brochura “Porque é que a fruta faz tão bem?”

Anexo A – Entrevista à empresa *McDonald's Portugal*

Carta de apresentação e pedido de colaboração com a empresa

Cara Doutora Carla Resende,

Chamo-me Débora Marco e sou aluna de Mestrado de Ciências da Comunicação da Universidade Católica Portuguesa, venho desta forma contactá-la para solicitar informação adicional sobre a empresa McDonald's Portugal e se possível o relatório e contas, no sentido de enriquecer a minha dissertação.

Gostaria de informá-la que o tema central da minha dissertação é o caso de estudo: McDonald's Portugal, Assim, é para mim muito importante que me possam facultar a realização de várias entrevistas a colaboradores-chave da empresa.

Caso deseje confirmar os meus dados, deixo-lhe o nome e contactos do meu orientador:

Nome: Peter Hanenberg

e-mail: hanenberg@fch.lisboa.ucp.pt

Telefone: 91xxxxxxx

Cumprimentos e obrigado pela sua disponibilidade,

Débora Marco

Guião de entrevista a Dr. Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da *McDonald's Portugal*, (1ª parte - dia 11/05/2012)

1. Em 2000 surgiu uma mudança nos menus, tornando-os mais saudáveis, satisfazendo desta forma as necessidades dos clientes. Em 2004 foi introduzida no menu as *sopissimas* e a opção de comprar fruta no menu *Happy Meal*. De que forma que os clientes aceitaram esta mudança?

R: A constante evolução do menu McDonald's adaptando-se às crescentes necessidades dos consumidores em combinar diferentes produtos (variedade) em diferentes ocasiões é um claro factor do desenvolvimento da marca em Portugal. Produtos que combinam simultaneamente as características únicas dos portugueses, foram integrados para garantir maior proximidade da marca ao gosto dos portugueses. Ambas as experiências são bem-sucedidas pela sua capacidade de tornar a McDonald's um restaurante de preferência dos consumidores portugueses e alargando a sua base de escolha (entre o

café expresso, uma sopa, uma salada temperada com azeite ou vinagre e os tradicionais produtos McDonald's).

2. Segundo a sua experiência como gestora de Comunicação da empresa McDonald's de Portugal sabe-me apontar, se existem diferenças entre o mercado Americano e o Português?

2.1. Se sim, indique quais as principais diferenças?

R: Entre o mercado americano e a Europa tem existido uma enorme evolução pois a história da marca era diferenciadora em ambas as realidades. A capacidade da marca se integrar localmente (estratégia europeia) foi sempre uma forte referência para o mercado português e fruto da sua excelente execução, várias vezes premiada internamente pela McDonald's Europa. Mas o verdadeiro fator crítico de sucesso é a capacidade de equilibrar o poder de uma marca global (com características que os portugueses claramente valorizam: conveniência, serviço, limpeza, rigor e qualidade) com uma gestão 100% portuguesa, entre escritório, 47 franquizados e 6300 colaboradores.

3. Como a empresa reagiu à entrevista cedida por Anthony Bourdain ao Jornal Sol, que declara abertamente que 'O McDonald's é a comida do diabo'? Pensa que este género de publicidade pode afectar negativamente a imagem e reputação da McDonald's Portugal?

R: Julgo que as opiniões individuais são sempre inquestionáveis mas devem ser colocadas no contexto, neste caso, de uma marca que é frequentemente utilizada como símbolo de uma sociedade de onde é originária ou de uma cultura que mais facilmente poderá ser identificada assim. O contributo prestado pela McDonald's para a economia e sociedade portuguesa, em termos de emprego, formação e oportunidades de carreira, geração de riqueza local dispersa pelo país, desenvolvimento de fornecedores nacionais, entre muitos outros, são bons exemplos do que a marca pode trazer para o nosso país.

4. Segundo a sua experiência como gestora de comunicação da marca McDonald's, qual a sua opinião profissional sobre o impacto do documentário *Super Size Me* sobre a reputação e imagem da marca?

4.1. Considera a exibição de filmes como *Super Size Me* e *Fast-Food Nation* prejudiciais para reputação da marca?

R: O tema da obesidade é complexo e precisa de um debate alargado. Tudo o que contribua para essa discussão pode ser positivo se não anular essa discussão logo à partida. Neste tema é fundamental definir à partida os conceitos que todos devíamos dominar: a recomendação de ingestão média de 2000 calorias por dia (máximo), a importância da variedade e das diferentes combinações (nenhum alimento se deve comer todos os dias em todas as refeições), a importância da fruta e vegetais, a necessidade de existir informação nutricional e poder correspondê-la com as nossas necessidades diárias, entre muitos outros. No nosso entender as marcas têm um papel a desempenhar neste processo e ajudar a esclarecer, informar e sempre que possível educar sobre a importância de uma alimentação variada bem como sobre a importância da prática de exercício físico – já que as duas questões têm que andar sempre juntas.

5. A grande maioria das empresas disponibiliza um fórum e/ou uma página oficial no *Facebook* onde faculta aos seus clientes informação sobre os seus novos produtos, curiosidades e também serve como um veículo comunicacional entre a marca e o consumidor. Existe alguma razão para a *McDonald's Portugal* não ter um destes dois portais comunicacionais?

R: Até este momento optámos localmente por ter apenas o site da companhia, onde comunicamos grande parte dessa informação e reencaminhamos todas as questões sobre qualidade e nutrição para sites específicos. Ocasionalmente realizamos chats ao vivo com o diretor geral da companhia para responder a questões sobre temas específicos: qualidade, emprego, ambiente, entre outros.

6. A Fundação Infantil Ronald McDonald foi fundada em 2000. Por que motivo e de que forma foi a FIRM implantada em Portugal?

6.1. Quais as fontes de rendimentos da FIRM?

R: Os restaurantes *McDonald's* sempre tiveram uma participação muito ativa nas comunidades locais, desde a sua data de abertura. Em 2000 a criação da FIRM surgiu como a forma de, dando continuidade a um projeto com enormes provas dadas internacionalmente, contribuir como um todo para um projeto tão necessário à sociedade civil. Para isso reunimos um conjunto de pediatras e especialistas na área infantil em Portugal que desde a 1ª hora nos deram a honra de ser o Conselho

Consultivo da FIRM e identificar o projeto mais premente para Portugal: o objetivo era construir a 1ª Casa Ronald McDonald (casas que apoiam familiares de crianças em tratamento prolongado) e o Hospital Dona Estefânia foi o escolhido. Mas não foi só a classe médica que apoiou a iniciativa pois sendo um projeto da sociedade civil, é desde o início, aberto a todas as outras empresas que se queiram juntar. Exemplo disso, as dezenas de mecenas em espécie (para a construção) e géneros (para a manutenção) que a Casa Ronald McDonald de Lisboa ainda hoje tem. Poderá ver mais detalhes em www.fundacaoronaldmcdonald.pt.

7. Na sua opinião, os consumidores estão mais receptivos às campanhas *McSorriso*?

7.1. Se sim, de que forma?

R: As campanhas *McSorriso* provam a importância de o consumidor conhecer o projeto em causa e o benefício, neste caso das centenas de famílias portuguesas, que ele representa. Neste sentido, apesar do contributo ser uma percentagem das vendas dos restaurantes (sem um contributo financeiro direto dos consumidores), registamos um crescimento do conhecimento do projeto e adesão à iniciativa mas sobretudo, um forte entendimento das famílias como sendo esta a sua forma de ajudar e garantir a continuidade do projeto – já que a *McDonald's* é o seu principal financiador.

8. Qual é o significado da Responsabilidade Social para a *McDonald's* Portugal?

R: A responsabilidade social sempre fez parte dos valores da marca. Inicialmente num formato muito próprio e mais filantrópico de “devolve à comunidade parte do que ela nos dá” como era a visão do nosso fundador Ray Kroc. Ao final de quase 6 décadas o sentido de partilha e envolvimento ainda lá está mas foi alargado a uma intervenção muito mais vasta de sustentabilidade e de integração dos valores de responsabilidade e partilha em todas as áreas da companhia. Naturalmente é uma área que não se exerce apenas localmente mas partilhando a visão global como um todo. Sugeria a consulta do último relatório de responsabilidade social no site www.mcdonalds.com.

9. Na sua opinião, qual é a diferença entre o conceito de responsabilidade social e o de filantropia?

R: A filantropia foi durante muitos anos a forma de benevolência mais registada em Portugal e com todo o seu mérito, acredito que terá sempre um lugar fundamental na construção e desenvolvimento da sociedade portuguesa. No entanto, pessoalmente acredito num formato mais construtivo de desenvolvimento da sociedade, com

benefícios para ambas as partes (des)interessadas, desde que partilhem os mesmos valores, crenças e motivações. A responsabilidade social pode assim ser um formato fantástico de desenvolvimento do ser humano, pessoal e profissional e enriquecer as sociedades e empresas pela capacidade de mobilização para o bem comum: um melhor amanhã.

10. Considera que a Responsabilidade Social está em crescimento em Portugal?

10.1. Se sim, de que forma?

R: A responsabilidade está claramente em crescimento no nosso país. Acredito que por diferentes motivos:

- a) Capacidade das ONG's em se organizarem, mostrarem o seu trabalho e credibilizarem as suas parcerias institucionais;
- b) Estruturação das empresas numa procura de encontrar nesta área mais uma possibilidade de diferenciação junto dos seus consumidores e colaboradores;
- c) Falência do sistema social que encoraja a participação de toda a sociedade civil num modelo alargado de intervenção;
- d) E por fim o reconhecimento da importância do indivíduo no coletivo.

Julgo que estes motivos têm conduzido à organização de maior número de iniciativas, de maior dimensão, mais estratégicas e mais colaborativas na sociedade portuguesa. Vejam-se exemplos como o G.I.R.O. (dias de voluntariado empresarial coletivos) ou o dia de voluntariado em família.

Guião de entrevista a Dr. Isabel Brito, gestora do Departamento de Comunicação da *McDonald's Portugal*, (2ª parte - dia 25/06/2012)

1. O que motivou a marca a adoptar a Responsabilidade Social como parte integral da sua estratégia empresarial?

R: A Responsabilidade Social sempre fez parte dos valores da marca, particularmente porque o fundador tinha o espírito de, em cada um dos restaurantes, trabalhar com as suas comunidades locais. Não sendo propriamente o sinónimo actual de responsabilidade social, foi uma boa génese para que a empresa tivesse um trabalho muito próximo em todas as suas áreas: criação de emprego, formação, parcerias com os seus fornecedores e com os próprios franquizados. No entanto, todo este trabalho de

respeito pelas comunidades, de desenvolvimento e integração, foi sempre feito, mesmo que através da participação em actividades, projectos e necessidades comuns, e não de apoios financeiros. Particularmente nos EUA há um trabalho muito grande desenvolvido na área das catástrofes ambientais.

Há também áreas de competência que têm sido desenvolvidas ao longo do tempo, tudo o que está relacionado com o bem-estar animal, com as práticas agrícolas, porque somos uma empresa de restauração, e isso é portanto fundamental. Também com tudo o que envolve os próprios fornecedores: um exemplo é termos passado a exigir uma certificação de responsabilidade social aos fornecedores.

A *Fundação Infantil Ronald McDonald* (FIRM), com este espírito de comunidade – pois é algo em que todos trabalham em conjunto – é o lado mais visível da área de responsabilidade social e aquele que a maior parte das pessoas identifica mais directamente. É um formato de contributo muito directo para a sociedade de uma forma geral. Tem neste momento um resultado muito visível, não só na Casa Ronald McDonald, mas também nas 500 famílias que já lá passaram. E atrevo-me a dizer que a casa é o culminar de uma estratégia de forte responsabilidade social.

2. Qual é a missão, visão e valores regidos pela *McDonald's*?

R: A missão global da marca sempre foi conseguir proporcionar uma experiência de restauração informal aos nossos consumidores. Esta missão foi sempre evoluindo ao longo do tempo: em 1991, quando abrimos o primeiro restaurante em Portugal, eram coisas mais simples, como ter regras um pouco diferentes dos restaurantes tradicionais, as famílias e em particular as crianças serem bem-vindas, ou as equipas trabalharem num ambiente jovem e diferente do que existia até à altura. Hoje em dia é muito diferente: *décors* modernos, *wireless*, a possibilidade de fazer encomendas de todas as formas que a tecnologia nos permite. Mas a base de querer acompanhar as tendências do consumidor e de querer tornar essa experiência sempre diferenciadora ainda lá está.

Em termos de valores, há valores muito próprios, alguns deles muito fruto da origem americana da marca: responsabilidade social, o bem-estar dos outros, formação das equipas, a possibilidade de progressão. Não quer dizer que não existam noutras sociedades, mas na americana incentiva-se muito a aprendizagem *on the job* – com a função – e isso é uma escola que tem sido muito importante para o desenvolvimento da marca em Portugal e para as diferentes gerações que têm vindo a acompanhar a companhia. Cria uma proximidade muito grande com os valores da marca, uma

identidade cultural muito forte que mais facilmente é transmitida para as equipas e depois para o consumidor.

Os valores continuam a ser os mesmos: qualidade, serviço, limpeza, valor.

3. A *McDonald's* Portugal possui uma estrutura apropriada para a gestão da Responsabilidade Social?

3.1. Se sim, como surgiu esta estratégia? Porque foi criada? Quem é responsável pela sua administração? Tem orçamento próprio? Quem é responsável pelo orçamento? Quais os objectivos do Departamento?

R:A *McDonald's* tem internacionalmente estruturas específicas de responsabilidade social. Em Portugal somos uma estrutura relativamente pequena e portanto, não só na área de responsabilidade social mas também noutras áreas semelhantes, o formato que encontramos é o de um grupo de trabalho coordenado por mim, enquanto responsável de comunicação, que trata de igual forma as diferentes áreas técnicas.

A FIRM é uma estrutura à parte, até por uma questão de rigor e de isenção da própria fundação, ainda que muito coordenada com a empresa, uma vez que está também aqui sedeadada [escritórios da *McDonald's Portugal*].

A área de trabalho e parcerias com os fornecedores, a área ambiental, são áreas departamentais diferentes, que trabalham em coordenação. Por um lado, porque a missão e a estratégia são muito facilmente estruturadas em termos de objectivos. Há também uma grande consistência entre os objectivos que podem ser definidos nacionalmente e outros que são definidos a nível internacional. Há áreas em que esse impacto é maior do que noutras, por exemplo na área do *packaging* e das embalagens estamos muito limitados pelas decisões internacionais, o que é fantástico porque os objectivos internacionais são muito ambiciosos.

Depende muito da forma como as equipas são estruturadas, mas se houvesse a oportunidade não significa que não se pudesse montar uma estrutura de responsabilidade social independente. No caso da *McDonald's*, o orçamento é muito específico, porque trabalhamos com uma percentagem de vendas dos restaurantes. Não há orçamentos institucionais da marca e por isso os projectos de responsabilidade social são definidos e aprovados todos os anos, consoante as prioridades do ano.

Há uma percentagem significativa destinada à Fundação, porque temos de organizar campanhas de recolha de fundos, em grande parte suportadas pela participação financeira directa pelas margens dos restaurantes. Temos portanto uma forma de trabalho um pouco diferente de grande parte das empresas. Para a estrutura que a empresa tem em Portugal torna-se mais eficaz em termos de funcionamento, porque a pessoa certa saber definir o objectivo e considero que na área da responsabilidade social isso é fundamental. Se não houver *accountability*, nem objectivos muito realistas, ou metas para um objectivo final, torna-se muito difícil. O grande desafio é ter uma estratégia consistente. Nós conseguimos-lo por ter uma equipa muito pequena, estarmos todos na função há já algum tempo, conhecermo-nos todos bastante bem e termos métodos de trabalho muito bem desenvolvidos, com base nesta estratégia já definida. Acaba por ser uma forma mais funcional, embora não perfeita, mas também não há métodos perfeitos.

Relativamente à definição dos orçamentos, temos uma grande vantagem, que é o facto de termos de aprovar os planos com um ano e meio de antecedência com a equipa dos franquizados. Portanto, não há propriamente a definição de que por exemplo, 10% da verba anual vá para responsabilidade social. Se houvesse um departamento, isso seria talvez mais fácil de justificar. Conhecendo a empresa como conheço, não julgo que seja assim tão linear. Parece-me que seria realmente menos eficaz em termos de cumprimento de objectivos, porque assim está nos objectivos de todos e não apenas do departamento de responsabilidade social. E torna-nos muito mais facilmente *accountable*.

4. Refira cronologicamente, os certificados de qualidade e ambientais atribuídos aos restaurantes *McDonald's*?

R: A certificação ambiental teve início em 2006 com o 1º piloto num restaurante, o teste em restaurantes da companhia em 2007/2008 e respectiva introdução aos restantes restaurantes entre 2009/2011. A certificação de qualidade APCER foi entregue em 2008.

5. Considera que a estratégia de Responsabilidade Social contribuiu para uma imagem mais positiva da *McDonald's* no mercado Português?

R: Sem dúvida alguma, embora tenha havido dois pontos de grande mais-valia.

Um foi o facto de termos franquizados e equipas locais integradas nas comunidades, e apesar de parecer uma estratégia menos valorizada, faz muita diferença: não deixa de

ser um embaixador da marca, com a sua equipa, a recrutar e formar localmente, e com o poder de demonstrar o que a *McDonald's* faz de melhor, desde os registos mais simples de trabalho com a equipa a todo o trabalho de integração na comunidade. Foi uma grande mais-valia e não é algo que seja mensurável em um ou dois anos, mas em vinte já começa a ser. É talvez por isso que somos um dos países na Europa que tem o indicador de envolvimento com a comunidade com o valor mais elevado (estudo interno europeu). Considero que este foi um ponto fundamental.

Foi também importante a forma como o projecto da FIRM se foi envolvendo com a sociedade em geral: o grupo de pediatras que faz parte do conselho consultivo, o trabalho desenvolvido com o Hospital D. Estefânia e as campanhas de recolha de fundos, que acabam por ser o lado mais visível e que, junto com as famílias, são os dois pilares que têm reforçado esse trabalho de responsabilidade social. Não acho que a *McDonald's* seja propriamente identificada com uma área específica da responsabilidade social, mas antes de uma forma abrangente, como participante activa na comunidade.

Temos elementos que poderiam promover mais essa estratégia (a imagem de empregador, o pagamento de salários, o facto de os funcionários terem alguma rotatividade) mas que nunca trabalhámos em termos de imagem exterior. Temos trabalhado sempre a nível interno uma série de questões do sector, do *part-time*, etc, que eventualmente podem não nos ajudar a ter uma imagem global de responsabilidade social muito forte. Beneficiamos, mas não de uma forma global enquanto responsabilidade social. Se perguntar à APEE, com quem nunca tivemos muito contacto, se somos uma empresa socialmente responsável, a resposta poderá depender da óptica com que for analisada, porque no global não sei se conseguimos passar na totalidade a imagem de uma empresa socialmente responsável. Os indicadores dizem-me o contrário, mas quando se pensa em empresa portuguesas socialmente responsáveis, não me parece que a *McDonald's* venha propriamente no topo da lista. Considero que somos uma empresa com critérios de rigor em termos de responsabilidade social muito fortes, em todas as suas diferentes vicissitudes, mas mesmo a nível de fornecedores todo o trabalho é apenas reconhecido pelos fornecedores que trabalham connosco. Não é reconhecido pelo exterior, porque nós normalmente não o comunicamos.

5.1. Quais as vantagens e desvantagens encontradas na adopção da Responsabilidade Social?

R: Encontro desafios e não propriamente desvantagens. Numa empresa como a *McDonald's*, que tem um nível de abrangência muito grande pelos temas e pela exposição que dão os restaurantes, um grande desafio é a consistência. Não a consistência formatada, de querer que as coisas estejam todas certas, antes a consistência e garantia de práticas, que é relativamente fácil pois em termos operacionais estamos muito mecanizados para isso. Também numa perspectiva cultural, toda a parte de formação é uma boa oportunidade para reforçar esses valores. Pode haver sempre elementos dúbios, mas não acredito na responsabilidade social enquanto estratégia que não é implementada, uma política que fica bem no papel e depois não é aplicada no dia-a-dia. A amplitude é muito grande, e nós estamos envolvidos nas situações mais diversas, desde a garantia de que não trabalhamos com mão-de-obra infantil na China até à poluição provocada pelo *McDrive*.

É por isso que considero que a responsabilidade social é mais um desafio, porque é uma empresa que pode ter um potencial de participação na sociedade e de responsabilidade social enorme, pela sua própria actividade e pela capacidade de servir de exemplo de boas práticas e de *role model*, ou pelo menos sujeito a discussão e seguimento por outras empresas. Isso foi óbvio nas áreas da qualidade e da certificação ambiental, desde que chegámos a Portugal. Torna-se ainda mais desafiante porque a exigência é muito grande, não só do lado de quem está a analisar mas também do nosso lado, porque um dos valores da companhia é de que o nível de exigência seja sempre *bullet proof*. Não só somos muito analisados como nós próprios também temos noção do impacto que uma decisão nossa tem. E isso dá-nos mais desafios.

No nosso caso pode-se tornar uma desvantagem se as coisas não estiverem bem concertadas, se houver uma demasiada dispersão de recursos, objectivos, metas. Não apenas na *McDonald's*, considero que pode acontecer em qualquer empresa, talvez seja reforçado por nós termos muitas áreas de ponto de contacto. Em termos de objectivos, temos de definir prioridades.

As vantagens têm uma grande mais-valia interna, porque a visão e a forma como se definem os objectivos da companhia, a partir do momento que estão integradas numa estratégia de responsabilidade social, é uma mais-valia fantástica para a empresa.

6. Para facilitar o processo de reciclagem e separação de resíduos, nos restaurantes *McDonald's* estão disponíveis recipientes de recolha de plástico,

lixo e pilhas. Por que motivo não aumenta a marca o número destes dispositivos para plástico, papel, vidro, lixo e pilhas?

R: Não tem recipiente separado para o papel do lado do consumidor. 80% do nosso cartão é utilizado na cozinha, e esse sim é reciclado. Nós fazemos na cozinha uma separação de cartão, plástico e orgânico. Apesar de os consumidores verem um grande volume de resíduos na sala, uma grande percentagem está efectivamente na cozinha, porque tem muito que ver com o material de transporte.

Na sala, temos duas questões fundamentais. O papel (copo, embrulho, caixas ou folha de tabuleiro) utiliza material reciclado mas não é reciclado, pois tem um nível de contaminação muito grande. Mesmo que nós fizéssemos a separação não conseguimos porque contaminamos tudo o resto. No cartão conseguimos percentagens de reciclagem muito significativas, porque não há qualquer questão de contaminação.

Relativamente às pilhas fomos os primeiros a introduzir recipientes de recolha, a Sociedade Ponto Verde sugeriu que o tivéssemos.

No caso do plástico, temos plásticos com menos contaminação. Nas caixas, o suco da carne grelhada é o suficiente para tornar impraticável a sua reutilização ou reciclagem. Nas batatas, a gordura do óleo também é suficiente. No caso de algumas bebidas seria possível reciclar, mas o que consideramos é que se torna muito complicado, sendo difícil até para os nossos funcionários. Já fizemos essa experiência, foi dos primeiros projectos que organizámos com a Sociedade Ponto Verde. Alguns restaurantes noutros países têm essa reciclagem, mais separações ou separação na copa (para ser o funcionário e não o consumidor a fazer a separação). Todas as nossas experiências até agora foram pouco positivas, porque basta o consumidor colocar algo de errado num determinado saco e tudo fica automaticamente contaminado. Portanto essa hipótese, de a separação ser feita pelo cliente, foi posta de parte. No caso de ser o restaurante a fazê-lo, é possível, mas tem de ser ajustável e não podemos criar uma expectativa a que depois não consigamos corresponder. Actualmente a gestão é feita directamente pela SPV.

7. A GRACE é uma associação sem fins lucrativos dedicada à temática da Responsabilidade Social Empresarial. Qual a relação entre a associação GRACE e a *McDonald's Portugal*?

R: A *McDonald's* é um dos fundadores do GRACE. O GRACE começou como Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, e o seu principal objectivo foi juntar um

grupo de empresas que quiseram trabalhar a par da FLAD - Fundação Luso-Americana e de uma académica que fez um estudo sobre a área da responsabilidade social. Foram contactadas várias empresas – multinacionais e grandes empresas nacionais – sobre esta área, que tem muito a ver com a maneira de estar da *McDonald's*. Algumas das empresas que se tinham destacado nesse levantamento (*McDonald's*, *PT*, *DHL*, *Xerox*, *IBM*, *Papéis Inapa*) foram convidadas pela FLAD para começar um grupo de reflexão sobre o tema das boas práticas. Começou como uma “carolice” mas conseguiu trazer o tema para a ribalta, era esse o principal objectivo.

A *McDonald's* fez parte desse grupo inicial e depois estivemos na direcção vários anos, três mandatos seguidos. Entretanto o grupo alargou-se e considerámos que era a altura de dar espaço a novas empresas. Essencialmente o objectivo era a troca de boas práticas entre as empresas. Foi um grande projecto e uma mais-valia para a área, que depois teve uma enorme evolução, em termos de associados, actividade, voluntariado, educação, guias de boas práticas.

Uma das questões que importa reforçar relativamente à FIRM é o facto de ter permitido que os franqueados – que faziam individualmente o seu trabalho mas com recursos financeiros e humanos limitados – consigam ter uma obra da dimensão da casa Ronald McDonald, e com o contributo que esta tem para as famílias. Eu vejo muitas vezes o GRACE da mesma forma, pois conseguem por exemplo montar uma acção de voluntariado – o GIRO – com um número de voluntários anual muito significativo. O impacto é realmente muito significativo, e fazendo um paralelismo com a questão dos franqueados e da FIRM, considero que é um grande potencial para conseguir juntar as empresas, porque todos em conjunto conseguimos fazer a diferença.

É portanto uma grande mais-valia conseguirmos estar todos unidos com um objectivo, e o GRACE conseguiu trazer isso, não só relativamente ao tema mas também com uma forte capacidade de mobilização. Aquilo que as empresas individualmente não querem fazer, porque é difícil e obriga a uma estrutura e bastantes recursos, torna-se mais fácil em conjunto, e é igualmente importante para a sociedade e para as pessoas que participam. Relativamente à FIRM, quando fizemos a abertura da casa, esta foi terminada pela equipa do escritório, com o objectivo de criar uma relação de maior proximidade.

7.1. A McDonald's trabalha com outras Associações? Quais são e que género de trabalho é q é desenvolvido?

R: Neste momento não trabalhamos muito com o GRACE, uma vez que tem projectos específicos em que não temos conseguido entrar, por falta de disponibilidade nossa.

Por norma, pensando a responsabilidade social de uma forma mais abrangente, trabalhamos muito com as associações de que fazemos parte. Enquanto fiz parte da direcção do GRACE tivemos um papel muito activo na responsabilidade social, e temos como objectivo ter um papel muito activo nas áreas em que consideramos que podemos trazer uma mais-valia. Vejo por isso a responsabilidade social de uma forma muito abrangente, desde o *franchising* à área da qualidade. Estamos na direcção da AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e na presidência da Mesa da Assembleia Geral da APF - Associação Portuguesa de Franchise. Onde achamos que podemos contribuir e fazer alguma diferença estamos muito envolvidos, e considero que essa é a nossa forma mais directa de conseguir participar e ter um papel interventivo, com o objectivo de levantar a fasquia. Foi esse objectivo que nos levou ao GRACE inicialmente: partilhar experiências, trazer mais-valias, fazer a diferença, sermos mais ambiciosos e inovadores em conjunto. Fazemos também parte da plataforma Contra a Obesidade, portanto as áreas são diversificadas.

Pode haver determinadas fases da vida da companhia em que umas áreas sejam mais prioritárias que outras, por peso da sociedade, como resposta às procuras internas, de consumidores ou de outro tipo de *stakeholders*, mas sinceramente considero que sempre lá estiveram. Existem também as respostas a todas as situações críticas, como as catástrofes ambientais, em que temos uma capacidade de envolvimento do sistema muito grande.

Os vários indicadores de responsabilidade social acabam por assumir quase o mesmo peso, e os financeiros são aqueles que tendencialmente têm menor peso, pois são aqueles relativamente aos quais já existe uma expectativa muito positiva. Essa expectativa existe porque nós construímos um trabalho para termos resultados positivos. Assumindo a responsabilidade social de uma forma mais abrangente, estamos a trabalhar em parceria com a Associação Portuguesa dos Nutricionistas, numa campanha de promoção da fruta. No Dia Mundial da Criança disponibilizámos 70 mil peças de fruta. A própria associação comentou que só um parceiro como a *McDonald's* consegue fazer este tipo de iniciativas. Recebemos muitas críticas, e considero muito curioso receber elogios de um tipo de público que é provavelmente menos receptivo à *McDonald's*, muito fruto deste trabalho que se conseguiu, por ser mesmo uma política de responsabilidade social. Foi um dia impressionante em termos de resultados, com a

distribuição das peças de fruta e de informação relativa à importância da fruta. Considero que demos um pequeno contributo para educar o consumidor. Os parceiros são muito importantes, e para as nossas equipas o impacto também é sempre muito positivo. Em termos de impacto financeiro, também é significativo. É um bom investimento.

8. Apesar da actual conjuntura, a *McDonald's* optou por abrir mais restaurantes. Continua a ser um objectivo actual da empresa?

R: Nestes últimos dois anos (2011 e 2012) estamos a investir em Portugal 45M € por isso existe um compromisso muito grande de todos nós para continuar a fazer crescer a marca e continua a fazer sentido a empresa internacionalmente apostar em Portugal. Considero que mudaria muito o trabalho que estamos a fazer neste momento.

***E-mail* enviado à Dr. Isabel Brito, no dia 20 de Julho de 2012, a solicitar o envio dos Indicadores: “envolvimento com a comunidade” e “percepção sobre a responsabilidade social”.**

Cara Dr. Isabel Brito,
na entrevista realizada no passado dia 25 de Junho referiu o "Indicador de envolvimento com a comunidade" e o "indicador da percepção do consumidor sobre a responsabilidade social". Será que me poderia enviar estes documentos? Estou autorizada a utilizar alguma da informação recolhida?

Com os melhores cumprimentos e votos de um bom fim-de-semana,
Débora Marco

Resposta ao e-mail enviada no dia 20 e no dia 23 de Julho de 2012

Boa noite Débora,
Na 2a feira envio os indicadores relativos a estes temas. Poderá cita-los como referencia do nosso estudo interno.

Bom fim-de-semana.
Isabel Brito

Dia 23 de Julho de 2012

Bom dia Débora,

Junto envio os dados.

- Envolvimento na comunidade – 2008 – 64; 2009 - 67; 2010 - 70; 2011 - 76

- Empresa Socialmente Responsável – 2008 – 48; 2009 - 51; 2010 - 60; 2011 - 62

Obrigada

E-mail a solicitar alguns esclarecimentos sobre a informação recebida

Cara Dr. Isabel Brito,

obrigado pelo envio dos dados. Contudo, surgiram-me algumas dúvidas relativamente aos valores: estamos a falar de percentagens? Preciso de mais dados para poder considerar a informação viável para ser utilizada no corpo do texto da dissertação.

- Envolvimento na comunidade – 2008 – 64; 2009 - 67; 2010 - 70; 2011 - 76

- Empresa Socialmente Responsável – 2008 – 48; 2009 - 51; 2010 - 60; 2011 - 62

Também lhe envio em anexo a entrevista realizada no passado dia 25 de Junho, para confirmação.

Agradeço mais uma vez a sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Débora Marco

Resposta ao e-mail anterior

Sim – são as percentagens de consumidores que visitam a McDonald's no território nacional quando questionados sobre a afirmação em questão.

Infelizmente não lhe posso enviar o estudo completo.

Obrigada.

E-mail a solicitar alguns esclarecimentos adicionais para que a informação se torne viável e que possa ser utilizada do presente estudo de caso.

Desculpe, pensei que poderia ter acesso ao documento. Será que poderia apenas adiantar-me: amostra do estudo, zona do país, idades dos entrevistados? ou essa informação é confidencial?

Com os melhores cumprimentos,

Débora Marco

Resposta ao e-mail anterior

Amostra nacional; representativo da população nacional – média 650 entrevistas telefónicas.

Anexo B – Entrevista a entidades do ramo da RSE e do ambiente

Guião e resposta a entrevista ao responsável de comunicação da Sociedade Ponto Verde (SPV). (17/07/2012)

1. Indique os pré-requisitos obrigatórios para um estabelecimento de restauração obter o Certificado Ponto Verde?

R: Para obter o Certificado VERDORECA o estabelecimento tem apenas que assinar um contrato gratuito com a Sociedade Ponto Verde em que se compromete a efectuar a separação e deposição correctas de todas as embalagens usadas que são geradas nos estabelecimentos. É fundamental que exista na área do estabelecimento os equipamentos necessários para recolha selectiva, os quais devem ser usados pelos estabelecimentos, sejam ecopontos, ecocentro ou sistemas de recolha porta-a-porta.

No caso de se tratarem de estabelecimentos considerados grandes produtores de resíduos ou que se situam em espaços que são grandes produtores de resíduos (como Centros comerciais, Hipermercados, fábricas, zonas industriais e/ou outras grandes superfícies) é necessário que exista um Operador de Gestão de Resíduos contratado que pertença à rede extra-urbano da Sociedade Ponto Verde e que nos declare as estimativas de quantitativos de resíduos recolhidos.

2. Indique o número de restaurantes da cadeira de *fast-food* McDonald's que receberam o Certificado Ponto Verde?

R: São 121 os restaurantes *McDonald's* com Certificado VERDORECA. No entanto, a *McDonald's* faz a inscrição de todos os seus restaurantes, alguns ainda não estão Certificados por situações relacionadas com a recolha de resíduos que normalmente não podem ser resolvidas pela *McDonalds*.

3. Na revista Recicla nº17, edição trimestral de 2008, a *McDonald's* é destacada como uma das empresas que tem vindo a adoptar novas práticas de reciclagem, como reciclar os sacos de papel, copos, caixas e pilhas. A Sociedade Ponto Verde

considera que os restaurantes *McDonald's* estão a contribuir para uma melhoria do ambiente ou ainda têm um caminho longo a percorrer?

R: A *McDonald's* é uma empresa com preocupações ambientais e de sustentabilidade a nível mundial. Neste sentido estão no caminho certo e contribuem decisivamente para o cumprimento das metas de reciclagem do nosso país, bem como para a consciencialização da população para estas temáticas.

4. **Para facilitar o processo de reciclagem e separação de resíduos, nos restaurantes *McDonald's* estão disponíveis recipientes de recolha de plástico, lixo e pilhas. Na opinião dos membros da Sociedade Ponto Verde, a *McDonald's* deveria aumentar o número destes dispositivos para recolher Plástico, Papel, Vidro, Lixo e Pilhas?**

4.1. **Se sim, indique quais?**

R: A nível de recolha selectiva dentro das lojas a *McDonald's* encontra-se a cumprir as condições contratuais que estabeleceu com o VERDORECA, tendo sempre avaliação positiva nas acções de Verificação de cumprimento de contrato que efectuamos juntos dos estabelecimentos aderentes. Neste sentido, cremos que o número de contentores é suficiente para a quantidade de resíduos gerados nos restaurantes.

5. **Na opinião da Sociedade Ponto Verde, os consumidores em geral estão cientes das mudanças que estão a ocorrer na *McDonald's* desde 1990, quando a marca adoptou o programa Compromisso Global para o Ambiente?**

R: Não nos cabe a nós responder a essa questão. No entanto, relativamente à percepção que a Sociedade Ponto Verde tem relativamente à *McDonald's* podemos afirmar que se trata de uma empresa com uma cultura ambiental extremamente forte, que cumpre e transmite a todos os seus parceiros de negócio.

Guião e resposta de entrevista realizada à instituição GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (31/07/2012)

1. De que forma define o GRACE Responsabilidade Social?

R: Para o GRACE a Responsabilidade Social Empresarial deve ser encarada como um instrumento para atingir o Desenvolvimento Sustentável. Ou seja, falamos da responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas decisões, atividades e produtos, na sociedade e no ambiente. Uma organização socialmente responsável integra nas suas operações preocupações com o impacto económico, social, cultural e

ambiental que têm na sociedade. De realçar ainda, que uma gestão responsável tem em conta as expectativas das várias partes interessadas.

2. Na sua opinião, quais os factores condicionantes e facilitadores da evolução da Responsabilidade Social em Portugal?

R: No que toca à Responsabilidade Social Empresarial, Portugal tem vindo a crescer a passos largos em exemplos de boas práticas nesta matéria. E embora a fragilidade que a nossa economia atravessa, esta condicionante não é suficiente para travar o caminho que já se começou. É verdade que é necessário um sistema económico saudável, é necessário que as organizações tenham uma saúde financeira saudável para poderem investir ainda mais em responsabilidade social. Mas existindo vontade, os elementos facilitadores são mais do que muitos. E o trabalho em parceria é uma excelente forma para se ultrapassarem parte desses constrangimentos financeiros.

Nota-se que são cada vez mais os gestores das empresas que consideram a responsabilidade social como estratégica e são já várias as organizações que a integraram na sua visão e missão.

No outro lado, temos consumidores que estão mais atentos a estas questões, e talvez por causa do momento delicado que a nossa economia atravessa, estão também a consumir de forma mais responsável. E se as organizações continuarem a apostar na educação dos consumidores, não temos dúvidas que a gestão responsável vai crescer e de que maneira no tecido empresarial português.

3. De acordo com uma notícia publicada no Diário de Notícias em 2006 “Portugal é ‘bom aluno’ na responsabilidade social”. O GRACE concorda com esta afirmação?

R: É inegável que Portugal tem vindo a evoluir no campo da responsabilidade social. Tendo em conta que Portugal iniciou o seu percurso Socialmente Responsável um pouco mais tarde do que a maioria dos países industrializados, é de realçar e louvar a cada vez maior relevância que o tema tem vindo a adquirir.

E se é verdade que há ainda um longo caminho a percorrer, também já muito foi feito. O GRACE é disso um bom paradigma. Senão vejamos. No final de 2006, eramos 26 empresas, atualmente, em Julho de 2012, o GRACE é composto por quase uma centena de empresas (96). Temos aqui um excelente exemplo de que o número de empresas a desenvolver ações de responsabilidade social e a relevar esta temática tem vindo a aumentar.

E desengane-se quem pensa que a responsabilidade social é matéria apenas para grandes empresas. São cada vez mais as pequenas e médias empresas a trabalhar e integrar princípios de responsabilidade social. Voltemos pois, à realidade GRACE. Não podemos negar que são vários os associados GRACE que contam com milhares de colaboradores, mas também são muitas as empresas que não ultrapassam uma dezena de pessoas. E o empenho que demonstram na hora de contribuir não olha à quantidade, mas à qualidade. Não nos podemos esquecer, que para se ser uma empresa socialmente responsável não é preciso poder, basta querer.

4. A Responsabilidade Social em Portugal é vista como uma “moda” ou uma estratégia a adoptar a longo prazo?

R: Se é uma moda, então é uma moda que veio para ficar. Quando se fala em desenvolvimento sustentável e nos desafios que as empresas enfrentam no século XXI, não há lugar para modas. A globalização, a pobreza, as alterações climáticas, o crescimento populacional, a degradação do ambiente e consequente escassez de matérias-primas afetam já a performance das organizações. Não duvidemos que uma gestão responsável é um imperativo para as empresas que queiram continuar a prosperar no futuro. O sucesso empresarial depende de uma estratégia sustentável, e uma estratégia sustentável só pode ser posta em prática com uma política de responsabilidade social integrada na estratégia global da empresa. Caso contrário, não será consequente, não trará valor acrescentado, nem gerará vantagem competitiva.

5. A Responsabilidade Social divide a sua forma de actuar em duas formas: Dimensão Interna e Externa. A GRACE tem conhecimento de empresas portuguesas que beneficiem uma dimensão em detrimento da outra?

5.1. Que riscos ocorrem desta forma de atuar?

R: Não existe uma única receita de como se trabalhar responsabilidade social. As empresas dividem-se por sectores de atividade diferentes e mesmo dentro de cada sector todas elas são únicas, logo a política de responsabilidade social terá que ser criada e aplicada segundo a cultura de cada organização.

Posto isto, não é correto afirmar que as empresas correm riscos por não apostarem, ou apostarem mais ou menos na dimensão interna ou externa da responsabilidade social. Cada caso é um caso. No entanto, o ideal passa por se trabalhar equilibradamente a dimensão externa e a dimensão interna. Sabemos que nem todas as empresas trabalham as duas dimensões de forma equilibrada e o futuro passa por atingirmos esse equilíbrio.

Acima de tudo, importa sim, que as organizações desenvolvam políticas estratégicas de acordo com a sua atividade essencial, tendo em conta as expectativas dos vários stakeholders, e que definitivamente invistam nestas matérias. É uma questão tão inevitável quanto inadiável.

6. As empresas que praticam acções socialmente responsáveis devem comunicá-las aos consumidores? Se sim, não estão a correr o risco de serem mal interpretadas?

R: Essa é uma decisão que cabe a cada empresa, pois os motivos para se comunicar ou não comunicar são ambos válidos. No entanto, se tivermos em conta que a comunicação de boas iniciativas é uma forma de contaminar e incentivar outras empresas a fazerem o mesmo, comunique-se sim a responsabilidade social.

Não há que ter receio de comunicar práticas e políticas consequentes. Quando assim é, o risco de má interpretação é diminuto. Os consumidores portugueses estão cada vez mais sensíveis e valorizam cada vez mais as organizações com preocupações económicas, ambientais e sociais. E essa valorização é necessária. Afinal, se uma empresa não for viável economicamente, também não terá capacidade de gerar valor social e ambiental. Por isso, é importante que o público seja informado e educado sobre as acções que as organizações desenvolvem, só assim estará preparado para retribuir e contribuir para uma sociedade mais sustentável.

7. Na opinião do GRACE, de que forma pode uma empresa medir os efeitos da Responsabilidade Social?

R: Se a Responsabilidade Social estiver integrada na estratégia da empresa, torna-se mais fácil medir os seus resultados. Basta incorporar a sustentabilidade nos planos de acção e nos indicadores que medirão os resultados dos mesmos. E é aqui que cada vez mais se aplica a importância de se introduzir a sustentabilidade na Governance das organizações. Talvez por isso haja cada vez mais a necessidade de equacionar a implementação de mais pilares na Responsabilidade Social, como é o caso do Governance.

8. De acordo com o GRACE, a Responsabilidade Social deveria ser implementada voluntariamente pelas empresas ou imposta através de regulamentação desenvolvida pela Comissão Europeia?

R: O ideal passa sempre pela opção voluntária. O próprio conceito de responsabilidade social pressupõe essa atitude voluntária. No entanto, é difícil ter a resposta correta a esta questão. Pois também é verdade que através de regulamentação desenvolvida pela Comissão Europeia talvez fosse mais fácil a implementação de políticas de responsabilidade social nas organizações, já que estas medidas normalmente disponibilizam apoios aos estados membros, que facilitem e promovam a sua implementação, o que poderia ser um incentivo importante para empresas menos estruturadas. Mas lá está, numa sociedade ideal o princípio da voluntariedade será sempre o mais consequente.

Apresentação institucional 2012: Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – Associação



Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – Associação



Associação sem fins lucrativos, constituída a 25 de Fevereiro de 2000

Objetivos

Promover os conceitos de cidadania empresarial e de responsabilidade social das empresas com base em parcerias com outros sectores da sociedade

Intenção

Estimular a interação entre as empresas suas associadas

Fundadores

FLAD (Charles Buchanan)
PEC (Norma Vogelweid)
BP, HBI, IBM, INAPA, McDONALD's, XEROX,
Fátima Fonseca e João Mourão

Missão

Reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de responsabilidade social das empresas

Visão

Fomentar a participação das empresas no contexto social em que se inserem, através de parcerias que potenciem impactos visíveis e concretos da actividade da associação em articulação com outras entidades da sociedade civil



Valores

Partilhar



Construir



Agir

Comunicar



Órgãos Sociais

Assembleia Geral

João Sá Nogueira, Presidente - Sócio Honorário
 João Reis, Secretário – Sócio Individual
 Bernardo Macedo, Secretário (Xerox)

Conselho Fiscal

Charles Buchanan, Presidente – Sócio Honorário (FLAD)
 Carla Mascarenhas, Vogal (Miranda Correia Amendoeira & Associados)
 Teresa Manso, Vogal (DHL)

Direção

Conceição Zagalo, Presidente (IBM)
 Leonor Botto, Vice-presidente (Linklaters)
 Paula Guimarães, Vice-presidente (Montepio)
 Alexandra Mariz, Vogal (Unicer)
 Domingas Carvalhosa, Vogal (Lift Consulting)
 Filomena Esteves de Carvalho, Vogal (Essilor)
 Gonçalo Cavalheiro, Vogal (Caos)
 Joaquim Damas, Vogal (ANA Aeroportos)

Conselho Consultivo GRACE

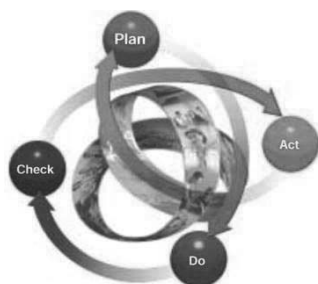
1ª Reunião 21 de Novembro de 2011

António Tomás Correia
 Carlos Magno
 Elza Chambel
 Francisco Ferreira
 Guta Moura Guedes
 Isabel Jonet
 Isabel Mota
 João Reis
 João Sá Nogueira
 José Silva Rodrigues
 Luís Portela
 Maria José Ritta
 Miguel Athayde Marques
 Purificação Tavares
 Rui Nabeiro



Modelo de Funcionamento

Para uma melhor articulação com os diferentes *stakeholders*, a direção do GRACE está organizada por pelouros, correspondentes a outros tantos grupos de trabalho:



- Financeiro
- Relação com associados (transversal)
- Publicações e acções de formação e informação
- Desenvolvimento de novos projetos e articulação com o terceiro sector
- Comunicação, representação externa e parcerias
- Voluntariado

Associados



Associados



Sócios Honorários: Maria José Ritta, Norma Vogelweid, Charles Buchanan, João Sá Nogueira

Individuais: Daniela Benoliel, Maria Elisabete Martins, João Alves, João Reis

O que fazemos?



Áreas de Atuação Prioritária



Áreas de Atuação Prioritária



Edição de publicações com a participação de:



Accenture; Advance Care; Auchan;
BP; Bureau Veritas; Caos; C&C;
Delta Cafés; DHL; Ecoprogresso; Essilor,
Fund. EDP; Fund. Galp Energia;
Fund. PT; Grupo CH; Huf Portuguesa;
IBM; IKEA; Linklaters; McDonald's;
Millennium bcp; Miranda; Montepio;
Nyse Euronext; Portucel Soporcel;
Servilusa; Secil; Sound Station; Unicer
Capa de Luís Bivar



ALD Automotive
GlaxoSmithKline
IBM; Mecis Ensul
Nestlé
SAP
Spirituc
Unicer
Xerox



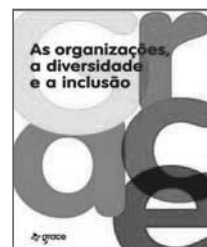
Auchan
BP; CTT
DHL
Fundação PT
Galp Energia
GroundForce
Portugal
IBM; Spirituc



AESE;
Bombas Grundfos Portugal
Fundação PT
IBM
McDonald's
Nestlé
Prosegur
Spirituc



Alcatel-Lucent
BES; BP; Essilor
Fundação PT
IBM
Linklaters
Microsoft
Santander Totta
Spirituc



Auchan; BP; Cisco
Fundação PT
DHL; Efacec
Fundação Aga Khan
Martifer; IBM
Jerónimo Martins
NISE Euronext
Siemens
Somague

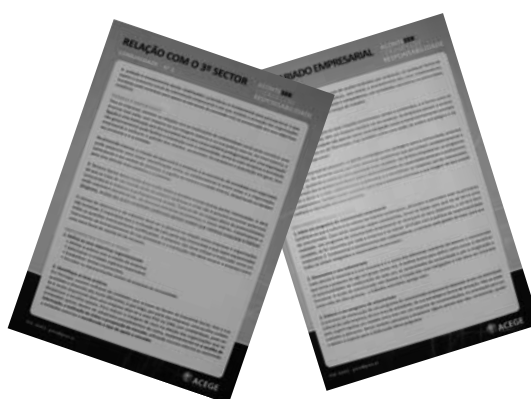


Kit AconteSER – Liderar com Responsabilidade

Promoção de lideranças socialmente responsáveis nas PME's através da facilitação de materiais que incentivem a implementação de iniciativas e práticas simples e com potenciais resultados observáveis a curto-prazo.

Este Kit entregue a mais de 750 líderes empresariais numa ação de divulgação nacional.

O GRACE foi convidado a construir as fichas relativas aos temas: Voluntariado Empresarial e Relação com o Terceiro Sector.

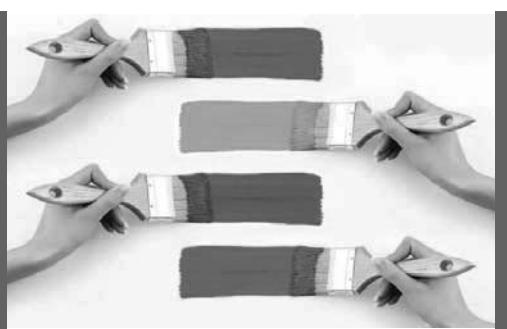


Áreas de Atuação Prioritária



Voluntariado Empresarial

- Ação de voluntariado em família
- Ação de voluntariado comemorativo do Dia Internacional dos Voluntários
- Ações a pedido dos associados



Voluntariado em Família

Voluntariado Ambiental em Família

12 de Maio 2012
Pisão de Baixo - Zambujeiro

20 Famílias
67 participantes
9 Associados

Accenture, Ana Aeroportos, BSD,
Daniela Benoliel, DHL, IBM, JWT,
Montepio, Siemens

Manutenção de árvores plantadas:

- Rega
- Colocação de protetores
- Redefinição de caldeiras



Organização: Projeto Oxigênio



Esta ação contou com o apoio:
Unicer

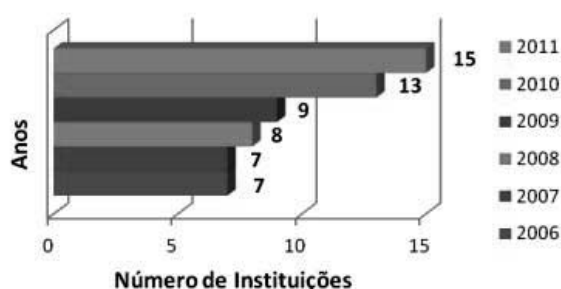
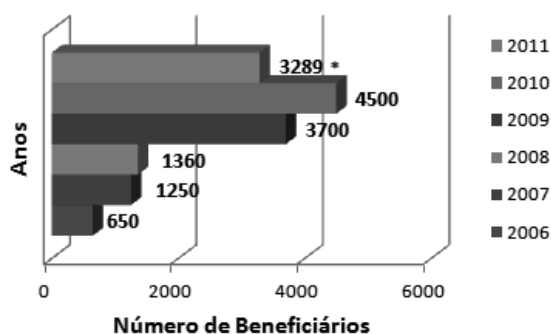
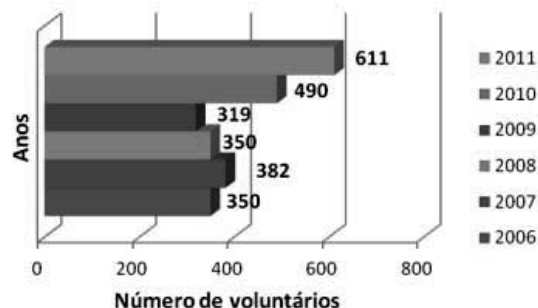
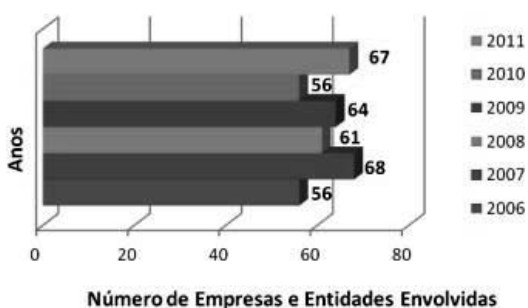
- Iniciativa de voluntariado empresarial com maior dimensão nacional que já contou com mais de 3100 voluntários e de 13000 beneficiários.
- 15 intervenções a nível nacional, no mês de Outubro e nas duas primeiras semanas de Novembro.



Objectivo

Melhoria da qualidade de vida de jovens, crianças e adultos em risco, enquadrados em bairros carenciados ou em instituições de acolhimento, através de acções de requalificação e criação de espaços de acolhimento e de lazer

O GIRO em Números



* Não mensuráveis os beneficiários de acções ambientais (ANEFA e EMAC)

O GIRO em 2011



Porto, Braga e
Amarante
Dia 14 de Outubro

Guarda e Coimbra
Dia 11 de Novembro

Funchal
Dia 4 de Novembro

Lisboa, Loures e
Cascais
Dia 21 de Outubro

Faro e Loulé
Dia 28 de Outubro

611 Voluntários
48 Associados
15 Espaços

Colocámos Mãos à Obra...



LISBOA

- ✓ Mais de 400 voluntários
- ✓ 4 Acções
- ✓ 31 Empresas

FUNCHAL

- ✓ 15 Voluntários
- ✓ 1 Acção
- ✓ 4 Empresas

FARO e LOULÉ

- ✓ Mais de 50 voluntários
- ✓ 3 Acções
- ✓ 5 Empresas

COIMBRA e GUARDA

- ✓ 52 voluntários
- ✓ 2 Acções
- ✓ 5 Empresas

PORTO, BRAGA e AMARANTE

- ✓ Mais de 120 voluntários
- ✓ 4 Acções
- ✓ 10 Empresas



este ano
foi ainda mais
giro
ter contado
com o apoio que tantas empresas
associadas e não associadas do GRACE
deram ao G.I.R.O.
contribuindo para a melhoria
da qualidade de vida de grupos de risco.
e se a sua empresa aderir,
para o ano, será giríssimo.
OBRIGADO.

Empresas e entidades que apoiaram o G.I.R.O. 2011:



2011– Ano Europeu do Voluntariado

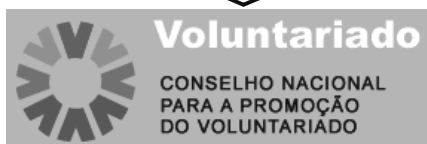
Conceição Zagalo convidada pela Ministra do Trabalho e da Solidariedade Social a integrar a **Comissão de acompanhamento do AEV**

A convite do CNPV, constituímos um grupo de trabalho de juristas, integrando a JAP – Júnior Achievement Portugal e os associados Linklaters, Miranda, Vieira de Almeida, Montepio Geral, Fundação PT, Essilor e ANA Aeroportos, com o objetivo de aprofundar a lei na vertente do voluntariado empresarial.

"Existe uma ética corporativa saudável em Portugal"

As palavras são de **Paula Guimarães**, Diretora Adjunta do Gabinete de Responsabilidade Social do Montepio e Vice-Presidente do GRACE, que acredita verdadeiramente que as organizações estão a evitar cada vez mais o *greenwash* e a refletir criteriosamente sobre boas e más práticas.

in www.voluntariado.pt



"CEV Symposium gathered more than 300 participants in Valencia to talk about effective communication and plans for the European Year of Volunteering 2011"

Pintar o Voluntariado



Roadshow Europeu "Volta às Capitais"

8 de Fevereiro
Metro Baixa - Chiado

22 Empresas
86 voluntários

Auchan, Banco Rothschild, BMS, CAOS, CITI, Danone, Edifer, Essilor, Eurest, Fundação PT, GRAFE, H Tecnic, IBM, Jones Lang LaSalle, Linklaters, Miranda Correia Amedoeira & Associados, Montepio, NYSE Euronext, Pfizer, Pousadas de Portugal, Vieira de Almeida & Associados, Young Network

9 de Fevereiro
Exposição Fórum Picoas
Inauguração do Ano Europeu do Voluntariado



ROADSHOW:

Forum Picoas, Escola Bento de Jesus Caraça, Essilor, CARRIS, Eurest, ANA Aeroportos, Delta Cafés, Volta de Voluntariado Braga, Ritz Four Seasons

Esta ação contou com o apoio:

Atelier CARMIM, Delta Cafés, Europcar, DHL, Metro

Projeto Reparar



Iniciativa de voluntariado empresarial, levada a cabo pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), em parceria com o GRACE, a consultora Sair da Casca e a Associação Arquitectos Sem Fronteiras – Portugal, com o objectivo de reparar 26 casas de idosos, na zona central de Lisboa.

O PAPEL DO GRACE...

- Auchan, Delta Cafés, Eurest, Fundação EDP, H Tecnic, Montepio e a Servilusa foram as empresas associadas do GRACE que aderiram à iniciativa;
- No total, disponibilizaram 71 voluntários para participar na intervenção a 13 casas;
- Para além de disponibilizarem o tempo dos seus colaboradores, as empresas que aderiram ao projecto, suportaram igualmente os custos inerentes às intervenções.



Voluntariado Contado às Crianças



Tema: Projecto Somos Solidários

O GRACE lançou o desafio aos seus associados para que os seus colaboradores escrevessem um testemunho ou uma pequena história dirigida a crianças entre os 6 e os 10 anos, no sentido dos sensibilizar para as questões do voluntariado.

Este projeto contou com a participação dos Associados: Alcatel, ANA Aeroportos, BP, Fundação EDP, Delta Cafés, Eurest, Galp Energia, GRAFE, Grupo CH, H Tecnic, IBM, Inforpress, Intertek, Linklaters, Montepio, Pousadas de Portugal, Young Network

Foram seleccionados 17 textos a serem ilustrados e reunidos num livro a lançar durante o ano de 2012.

Júri para selecção dos textos:

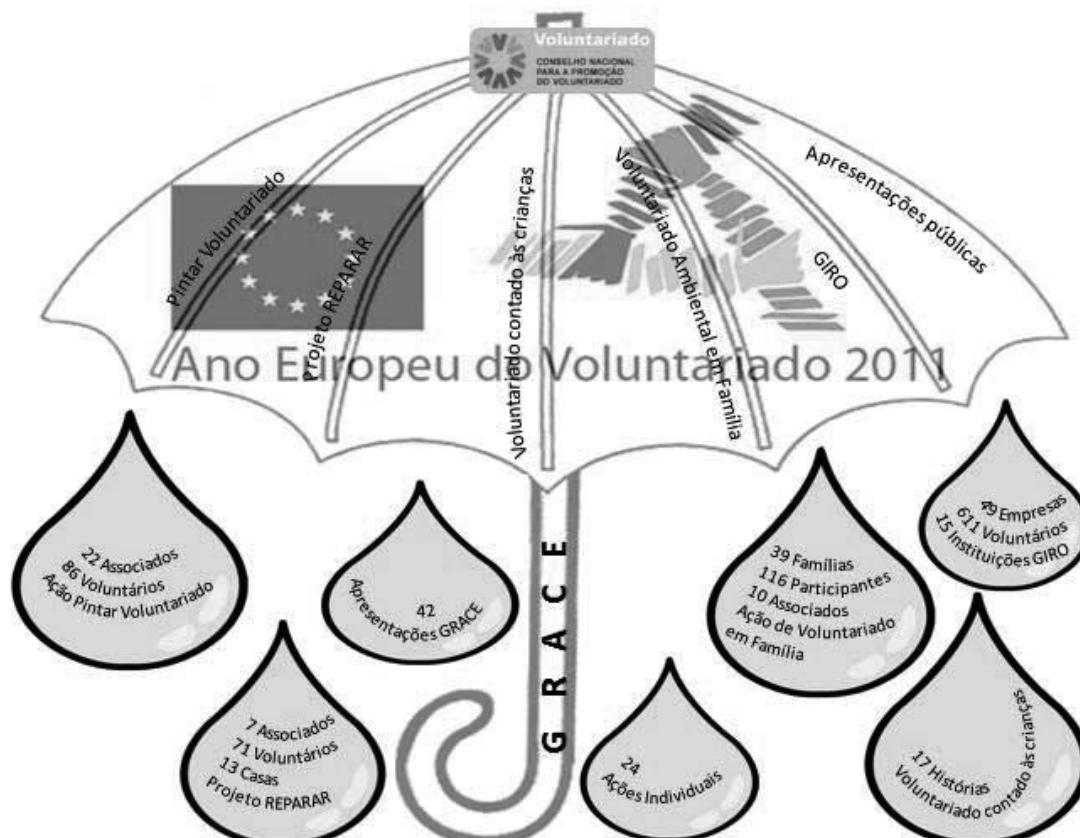
Presidente do GRACE – Conceição Zagalo
Coordenadora Nacional do AEV – Elza Chambel
Escritora – Alice Vieira
Representante da Kidzania - Marta Amorim
Ilustradora – Graça Pereira da Cruz



Esta ação contou com o apoio:
Lift Consulting



2011– Ano Europeu do Voluntariado



Projeto K'CIDADE



Programa de desenvolvimento comunitário urbano que visa contribuir para a promoção da integração social e melhoria da qualidade de vida das populações residentes nos concelhos de Lisboa, Sintra e Amadora

Intervenção GRACE:

- Território:
 - Alta de Lisboa (Alto do Lumiar e Charneca)
- Eixos estratégicas:
 - Emprego, formação e qualificação
 - Capacitação das associações de base local
- Duração:
 - 2008/2011
 - 2011/2013

Participações: AKI, C&C, Cegoc, Edifer, Eurest, Galp Energia, Hill&Knowlton, Makro, Montepio, RZK, Terra Design



Parceiros:



Projeto ENGAGE



Iniciativa europeia de voluntariado empresarial, liderada pelo *Business in the Community*

Em Portugal, o GRACE assume a liderança deste projeto, enquanto parceiro do BITC

Em 2009-2010

- Território:
 - Bairro de Santa Filomena (Mina - Amadora)
- Parceiro local:
 - Associação Espaço Jovem
- Enfoque:
 - Inclusão social de jovens imigrantes através de ações de formação e de estágios.



Campanha Passa a Palavra



Diálogos Sobre a Prevenção Campanha Passa a Palavra

25 de Março
Lift Consulting

4 de Abril
Essilor Portugal

GRACE e Liga Portuguesa Contra o Cancro

- Através do associado Laranja Mecânica

Ministrado pela Dra. Isabel Riscado,
Diretora do IPO de Lisboa



Reconhecimento Institucional



Diploma de Mérito

VOLUNTARIADO
O MUNDO CHAMA POR TODOS

A Assembleia da República atribui o diploma de mérito cívico a

Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)

pele exercício activo de uma partilha na responsabilidade pelo mundo.

Assembleia da República, 6 de Dezembro de 2011,

A Presidente da Assembleia da República

Maria da Assunção A. Esteves

Áreas de Atuação Prioritária



Partilha



Iniciaram-se e reforçaram-se **parcerias** com outras entidades, no sentido de rentabilizar recursos

Nacionais:



Oferta ampla em matéria de apoio técnico aos associados e outros parceiros através da partilha de conhecimentos e recursos:

- **Apresentações a associados** sobre boas práticas de responsabilidade social empresarial em Portugal
- **Sessões de trabalho com associados** nomeadamente com os grupos internos de responsabilidade social das empresas
- **Ações de sensibilização para quadros das empresas associadas** sobre a responsabilidade social empresarial
- **Colaboração com entidades externas como a Câmara de Comércio Portugal - Holanda** no lançamento do projeto de apoio à “Aldeias de Crianças SOS”



Fórum Empreende Portugal

A convite da SCML, a Presidente do GRACE foi convidada para ser facilitadora do grupo de trabalho “Empresas – As pessoas como oportunidade”.

O objetivo foi juntar empresas e organizações sociais e durante 4 reuniões preparatórias encontrar soluções inovadoras para o desemprego

Grupos de trabalho e facilitadores:

- Jovens – Uma 1ª oportunidade –Tiago Forjaz
- Desempregados de longa duração – Uma nova oportunidade – Jorge Miranda
- Empresas – As pessoas como oportunidade – Conceição Zagalo

Presenças GRACE: CH Consulting, Danone Portugal, DHL, GRAFE, Merck Sharp & Dohme (MSD), Unicer e Vodafone.



Soluções alcançadas:

- Clube de CEO's
- 1 empresa + 1 organização social
- Disponibilização de microserviços
- Passaporte de RH

Outros Projetos



- » Participação em eventos ligados à responsabilidade social empresarial;
- » Apoio em matéria de articulação com o terceiro sector;
- » Criação de base de dados com instituições apoiadas pelos associados;
- » Desenvolvimento de experiências de colaboração *pro bono* dentro da família GRACE;
- » Membro do **Sub-comité LIDE Solidariedade** – Grupo de Líderes Empresariais;
- » Membro da Comissão Consultiva – Portugal Maior 2012, uma iniciativa AIP
- » **Júri:**
 - **Troféu Call Centers** – Master de responsabilidade social do IFE - *International Faculty for Executives Group* – Revista Distribuição;
 - **Prémios Franchising** Responsabilidade Social Empresarial – Negócios&Franchising;
 - 4ª Edição Competição Nacional **Programa “A Empresa em Portugal”** – JAP;
 - **Prémio Voluntariado Jovem – Montepio;**
 - 6ª Edição **Prémio Jornalismo Económico** – PJE – Universidade Nova de Lisboa e Banco Santander.

Prémio GRACE: Investigação em RSE



Tem como objectivo uma maior disseminação de práticas socialmente responsáveis, sustentadas academicamente

Visa divulgar e distinguir projectos de investigação académica na área da RSE, que tenham aplicabilidade no mundo empresarial português e que sejam desenvolvidos em instituições de ensino superior, por estudantes de pós-graduações, mestrados e doutoramentos

Em 2010 esta iniciativa contou com o alto patrocínio da Embaixada do Reino Unido e com o apoio da British Airways



Prémio GRACE: Investigação em RSE

Constituição do Júri da edição de 2010

Alexander Ellis, Sua Excelência o Embaixador do Reino Unido em Portugal;
Professor Doutor António Rendas, Presidente do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas;
Dr. Carlos Magno, Professor/Jornalista;
Dr. António Pires de Lima, Presidente da Unicer;
Dr.ª Vera Pires Coelho, Presidente da Edifer;
Eng. Vasco Teixeira, Presidente da Porto Editora;
Dr. Luís Portela, Presidente da Bial;
Dr. Luis Laginha de Sousa, Presidente da NYSE Euronext Lisbon;
Dr.ª Maria da Conceição Zagalo, Presidente do GRACE



Premiados da edição de 2010:

Prémio: Ana Esgaio, Mestre em Sociologia pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSIP)
 Tema: Economia Social e Solidária e os Serviços de Proximidade em Portugal - A Constituição de Redes Locais de Responsabilidade Social: O Caso de Oeiras

Menção Honrosa: Pedro Gaudêncio, Mestre em Estratégia Empresarial Pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Tema. Análise das Percepções e Comportamentos dos Trabalhadores em Função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu Desempenho Individual

Encontros Temáticos

2009:

- **Responsabilidade Social no Mercado de Trabalho:** Março - Auditório do Montepio
- **Voluntariado:** Junho - Auditório da FLAD
- **O envolvimento das empresas com a comunidade:** Julho - Unicer
- **Natal: Presente ou Donativo?:** Dezembro - Casa Infantil Ronald McDonald

2010:

- **Consumo Responsável:** Fevereiro - Espaço BES Arte & Finança
- **Altruísmo e ou Parceria:** Abril - Auditório Nyse Euronext
- **Investimento das Empresas Portuguesas em Países em Desenvolvimento: *Race to the Bottom* ou oportunidade sem preço de disseminar boas práticas de Responsabilidade Social?:** Setembro - Auditório Vieira de Almeida
- **As Organizações, a diversidade e a inclusão:** Dezembro - Auditório Pfizer

2011:

- **Empreendedorismo Local:** Fevereiro - Adegas Mayor Delta Cafés
- **Lugar à Arte na Responsabilidade Social das Empresas:** Março - Auditório Essilor Portugal
- **Tempo: Trabalho e Vida Pessoal:** Junho - Auditório Carris
- **Walk the Talk – Reedição Manual dos Primeiros Passos:** Dezembro - Auditório FLAD

2012:

- **Intraempreendedorismo e Empreendedorismo Social:** Março - Galp Energia
- **Rio+20 – Desafios e Oportunidades:** Maio - Xerox



Áreas de Atuação Prioritária



Comunicação



Manutenção do novo **site do GRACE**, com a colaboração de alunos da FLAG;

Newsletters, com edição gráfica da Inforpress, para comunicação interna e externa, das diversas actividades do GRACE e de outros temas de interesse para os associados;

Página oficial no **Facebook** gerida pela Lift Consulting;



GRUPO DE REFLEXÃO E APOIO À CIDADANIA EMPRESARIAL



Conceição Araújo
Presidente GRACE

2012 e as parcerias de sucesso

2012 foi prodigo em intervenção. Desde publicações e ações de voluntariado, à gestão de projetos especiais criados à medida do perfil de cada associado, fizemos de tudo um pouco.

Importa, pois, agarrar também ora de concretização e progresso em 2012 nesta senda de melhor servi pessoas e organizações, ou não estivessemos a falar da comunidade que nos acolhe no dia-a-dia.

E se os projetos em curso ganharem novo fôlego à luz de um novo ano, a verdade é que também as parcerias, que tanto advogamos, nos permitem cada vez mais chegarmos a novos eixos de intervenção... a novos mundos.

Sendo vejamos. Com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a Ashoka - Innovators for the Public foi possível fazer chegar intervenção GRACE a novas fronteiras que tiveram ponto de partida num auditório de 500 pessoas. No Fórum Empreende, o GRACE teve a honra de liderar um grupo de trabalho, em que algumas empresas associadas contribuíam com a sua experiência na procura de soluções inovadoras para as questões do emprego e da inclusão em Portugal. E, que bom foi poder participar em tão nobre discussão.





O GRACE adotou um logo renovado e uma nova imagem. A maior novidade deste *restyling* está na criação do Selo GRACE para a Responsabilidade Social. A criação deste Selo permite que os associados do GRACE tenham a possibilidade de comunicar a sua ligação à Associação.

Esta ação contou com o apoio:
Lift Consulting

Comunicação

- Parceria, em regime de *pro bono*, com diversas empresas e entidades, na Assessoria Mediática e Clipping:



- Deste esforço conjunto resultou o aumento significativo e consequente incremento da visibilidade externa e notoriedade do GRACE em todos os meios de comunicação:

Em 2011 marcámos presença em:

- 46 notícias de Internet
- 84 notícias de Imprensa
- 10 notícias de TV
- 9 notícias de Rádio

Total: 149 Notícias

Jornal de Notícias

CARAS

marketeer

PUBLICO

CAUSAS

metro

11 de Maio de 2011

Solvay sensibiliza para a cidadania empresarial

...a Solvay, uma multinacional belga, que atua em Portugal há mais de 40 anos, promoveu um ciclo de conferências sobre cidadania empresarial...

Obras que reparam vidas

Lisboa Misericórdia e voluntários vão fazer de "Querida Mãe a Casa" em 22 habitações de idosos carece

...a Misericórdia de Lisboa, em parceria com voluntários, vai requalificar 22 habitações de idosos carece...

250 voluntários arranjaram 26 casas de idosos

Lisboa

A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML) e 250 voluntários de 100 empresas reparam...

Voluntários partilham ideias

Braga Quatro dias a mostrar as melhores práticas de voluntariado do distrito

Exemplos de boas práticas de voluntariado existentes no distrito de Braga...

QUEM FALA ASSIM É... VOLUNTÁRIO

Preste a terminar como Ano Europeu do Voluntariado, 2011 ficará na história da solidariedade portuguesa como um período em que empresas e colaboradores se uniram para dar algo de si a quem pouco ou nada tem.

GRACE

Tragam: 20000 País: Portugal Período: Mensal Âmbito: Economia, Negócios e

...o GRACE - GRACE, Intervir, Responder e Organizar, que é a maior ação de voluntariado empresarial em Portugal...

Correio da Manhã

Correio da Manhã

RSO.pt

notícias

Diário de Notícias

ENTREVISTA

VOLUNTARIADO NO GRACE JÁ BENEFICIOU 12 MIL PESSOAS EM 11 ANOS

...o GRACE tem alguns exemplos de sucesso desde há seis anos atrás...

Voluntários requalificam Casa da Encosta

Cascais volta a ser palco de iniciativa no âmbito de ação de voluntariado empresarial a nível nacional, o Projecto GIRO

Altruístas & Bem-Sucedidos, SA

Cada vez mais empresas incentivam os trabalhadores a participarem em ações de voluntariado empresarial.

EMERGENCIA SOCIAL

Governo quer incentivar funcionários públicos a participar em ações de voluntariado

Piloto Armando Araújo esteve presente nos trabalhos

Voluntariado empresarial ajuda a beneficiar habitação em Barcelos

Um grupo de voluntários da Associação Barcelos ajudou a requalificar uma habitação de uma família carenciada em Barcelos.

Voluntariado promove a empregabilidade

Fórum da Agência 21 Local debateu o trabalho e papel dos voluntários



10 peças de TV,
que focaram
exclusivamente o
projecto G.I.R.O.

Participação em Seminários, Fóruns e Workshops:



Adesão CSR Europe



- 2011 marcou a adesão do GRACE como membro associado à CSR Europe.
- Esta associação tem vindo a proporcionar uma visão europeísta da Responsabilidade Social Empresarial através da possibilidade de participação de associados em Webinars e Seminários e de uma aproximação direta às orientações da Comissão Europeia.



Auditoria KPMG



À semelhança do ano anterior, para garantirmos a clareza e transparência da gestão financeira do GRACE, contactámos novamente a KPMG e solicitámos uma auditoria e certificação das contas da associação referentes a 2011.

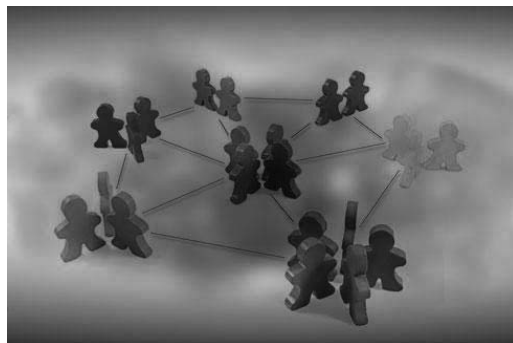


Como tornar-se associado?



Adesão ao GRACE

Se quer colaborar com um conjunto de empresas comprometidas em integrar, inovar e inspirar práticas socialmente responsáveis...



...o GRACE dá-lhe o acesso ao conhecimento, à experiência e a uma rede de contactos que lhe serão úteis para desenvolver a responsabilidade social empresarial na sua organização



grace

Quotas anuais

Escalão	Volume de Vendas	NºColaboradores	Valor
I	Até 1.000.000€	200	500,00 €
II	1.000.001€ - 3.800.000€	201 – 750	1.000,00 €
III Fundações e Holdings	3.800.001€ - 10.000.000€	751 – 2.000	2.400,00 €
IV	10.000.001€ - ...	2.001 - ...	3.500,00 €
Associados Individuais	-	-	80€

NOTAS:

- Cada associado só se integrará num escalão quando cumprir os dois requisitos que o caracterizam (Volume de Vendas e Nº de Colaboradores). Na falta de um dos requisitos, enquadrar-se-á no escalão imediatamente anterior ao seu volume de vendas.

- Foi aprovado em Assembleia Geral (26 de Março de 2009) que as quotas têm um aumento anual indexado ao índice da inflação (se positivo) à data de 31 de Dezembro do ano anterior. Qualquer outro tipo de alteração ao valor das quotas tem de ser aprovado em Assembleia Geral.



grace

O que esperamos dos associados?

Motivação...

... para a promoção de boas iniciativas socialmente responsáveis e para a vida associativa

Partilha...

... de boas iniciativas e de conhecimento

Participação...

... nas actividades promovidas pelo GRACE

Disseminação...

... da temática da responsabilidade social empresarial e do GRACE a fornecedores, clientes, parceiros e contactos pessoais (aumento do número de associados)

Como pode contactar-nos?



Morada

Campo Grande nº 30-6º B
1700-093 LISBOA
Telefone: 21 352 91 01/21 352 91 18
E-mail: grace@grace.pt
Internet: www.grace.pt

Secretariado

André Azevedo	aazevedo@grace.pt	Telem. – 92.791.31.24
Cátia Henriques	chenriques@grace.pt	Telem. – 91.198.22.37
Carlos Ramos	cramos@grace.pt	
Flávia Nobre	fnobre@grace.pt	Telem. – 91.799.90.73

Maria João Simões de Almeida mjalmeida@grace.pt Telem. – 96.233.41.47
(Secretária Geral)

Sede

Campo Grande, nº 30 6º B



Anexo C – Outros documentos

Informação que se encontra nos restaurantes *McDonald's Portugal*

Figura 9: Brochura “Com a banana vais sorrir todos os dias da semana”

COM A BANANA VAIS SORRIR TODOS OS DIAS DA SEMANA!

McDonald's happy meal

Desfruta a fruta com o Happy Meal.

PINTA O HAPPY, UNE OS PONTOS
e descobre o que o faz dançar!

McDonald's
www.mcdonalds.pt

Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's Portugal*

Figura 9.1: Brochura “Com a banana vais sorrir todos os dias da semana” (cont.)

A Banana, uma das frutas preferidas das Crianças, chegou ao Happy Meal*

Agora no Happy Meal** os seus filhos podem optar entre Fatias de Maçã e a novidade Banana Júnior. A Banana é um fruto de alto valor nutricional e encontra-se na categoria de alimentos recomendados por nutricionistas. A Banana é um alimento muito saudável composto por hidratos de carbono, potássio, fósforo, magnésio, cálcio, vitaminas A e C. É também considerada uma das frutas de eleição dos atletas profissionais e, também, uma grande protectora do coração, devido ao seu teor de potássio.

Uma novidade que traz ainda mais variedade à refeição das crianças! Esta é mais uma inovação da McDonald's* no sentido de garantir uma maior variedade e diversidade nos menus que preparamos, a pensar no gosto dos mais pequenos e na vontade dos pais.

A Banana é fornecida pela empresa Chiquita*, que ostenta a reconhecida certificação ambiental e social da Rainforest Alliance, com o objectivo de contribuir para um mundo melhor e para o cultivo das melhores bananas.

Sabes porque é que a fruta é mesmo importante?

Porque nos fornece alguns nutrientes que protegem o nosso organismo e o ajudam a funcionar na perfeição. Estão presentes nas várias frutas em quantidades diferentes e, por isso, devemos variar e consumir pelo menos 2 peças de fruta todos os dias!

Sabes qual é a fruta que tem uma cor amarela, é muito fácil de descascar e tem um sabor delicioso? Claro que é a banana! A banana fornece-nos amido e frutose, que nos ajudam a ter energia para saltar e brincar! Proteínas, potássio e magnésio, muito importantes para os músculos e a fibra, um nutriente muito amigo da nossa barriguinha...



Banana Júnior



Fatias de Maçã

NÃO TE ESQUEÇAS, A FRUTA É PARA COMER TODOS OS DIAS!

*Excepto nos Restaurantes McDonald's das Ilhas da Madeira e Açores.

Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's Portugal*

Figura 9.2: Porque é que a fruta faz tão bem?

The banner features the McDonald's logo in the top left corner. A navigation bar at the top contains links: [DESCOBRIR A NOSSA EMENTA] [QUALIDADE] [BOLSA DE EMPREGO] [ENCONTRAR UM RESTAURANTE] [COMER DE FORMA EQUILIBRADA] [DIVERTIR-SE EM FAMÍLIA] [DESCOBRIR A EMPRESA] [MAPA DO SITE]. A 'Regressar ao início' link is on the right. Below the navigation bar, there are 'ANTERIOR' and 'SEGUINTE' navigation arrows. The main content area is divided into two sections. On the left, a cartoon Happy Meal character is surrounded by various fruits (apple, orange, grape, banana). Text reads 'SEXTA A TRINCAR' and 'NA 1ª SEXTA-FEIRA DE CADA MÊS, O TEU HAPPY MEAL® OFERECE-TE FRUTA!'. On the right, a blue box contains the heading 'PORQUE É QUE A FRUTA FAZ TÃO BEM?' followed by two paragraphs of text explaining the benefits of fruit. At the bottom left, there are logos for 'happy meal' and '5 ao dia' with the slogan 'Faz crescer com ENERGIA!'. A small disclaimer at the bottom reads '* Com a compra do teu Happy Meal®. Oferta disponível nos restaurantes aderentes. Limitado ao stock existente.' At the very bottom, a navigation bar shows 'E AINDA' followed by a scrollable menu with items: McFlurry Cornetto, PEQUENOS PRAZERES, HAPPY MEAL, and AUDITORES DA QUALIDADE.

Regressar ao início

[DESCOBRIR A NOSSA EMENTA] [QUALIDADE] [BOLSA DE EMPREGO] [ENCONTRAR UM RESTAURANTE]
[COMER DE FORMA EQUILIBRADA] [DIVERTIR-SE EM FAMÍLIA] [DESCOBRIR A EMPRESA] [MAPA DO SITE]

ANTERIOR SEGUINTE

SEXTA A TRINCAR

NA 1ª SEXTA-FEIRA DE CADA MÊS, O TEU HAPPY MEAL® OFERECE-TE FRUTA!

PORQUE É QUE A FRUTA FAZ TÃO BEM?

As frutas são alimentos muito importantes porque fornecem fibras, vitaminas e sais minerais essenciais para o nosso organismo. Também têm antioxidantes diferentes e percebemos as diferenças pelas cores!

É muito importante comer fruta todos os dias e, para não te esqueceres disto, o Happy Meal® oferece-te fruta na primeira sexta-feira de cada mês.

PREPARA-TE PARA TRINCAR!

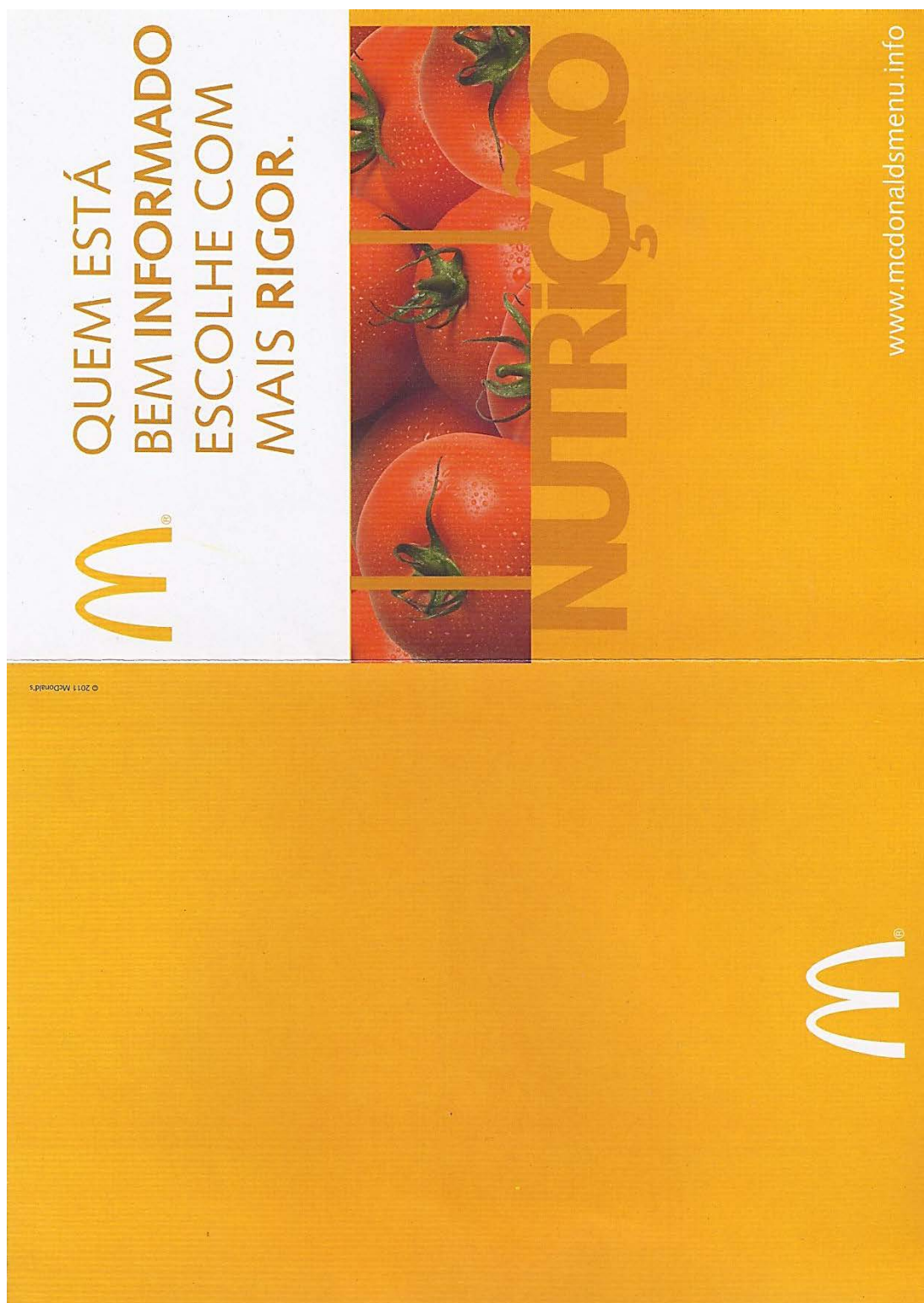
Faz crescer com ENERGIA!

* Com a compra do teu Happy Meal®. Oferta disponível nos restaurantes aderentes. Limitado ao stock existente.

E AINDA McFlurry Cornetto PEQUENOS PRAZERES HAPPY MEAL AUDITORES DA QUALIDADE

Fonte: Disponível em *McDonalds.pt*

Figura 10: Brochura “Quem está bem informado escolhe com mais rigor – Nutrição”



Fonte: Disponível nos restaurante *McDonald's* Portugal

Figura 11.1: Brochura “Quem está bem informado escolhe com mais rigor – Nutrição” (cont.)

Fazer uma alimentação equilibrada é importante.
 Conhecer bem os alimentos e como fazer uma **alimentação equilibrada** ajuda-nos a manter a boa forma física. Para ajudá-lo a fazer refeições mais equilibradas, a McDonald's concebeu um sistema de informação nutricional simples e acessível.

Conheça os símbolos.

Existem 5 símbolos diferentes:

Símbolo	Unidade	Valor	% VDR
	calorias	2000Kcal	100%
	proteínas	75g	100%
	gorduras	67g	100%
	hidratos de carbono	275g	100%
	sal	5g	100%

Através deles consegue identificar rapidamente as quantidades e compará-las com os valores diários recomendados para adultos e crianças.

O que são os VDR (Valores Diários de Referência)?
 Estes valores referem-se às necessidades nutricionais e energéticas recomendadas diariamente para as crianças e para os adultos.

Podemos distinguir os VDR das crianças e dos adultos através dos símbolos

- Para as crianças: os VDR foram calculados com base nas necessidades diárias das meninas entre os 4 e 7 anos de idade e com um nível moderado de actividade física (1600Kcal/dia).

Para os adultos: os VDR foram calculados com base nas necessidades diárias das mulheres entre os 20 e 30 anos de idade e com um nível de actividade física sedentário (2000Kcal/dia).

O que são: calorias, nutrientes?

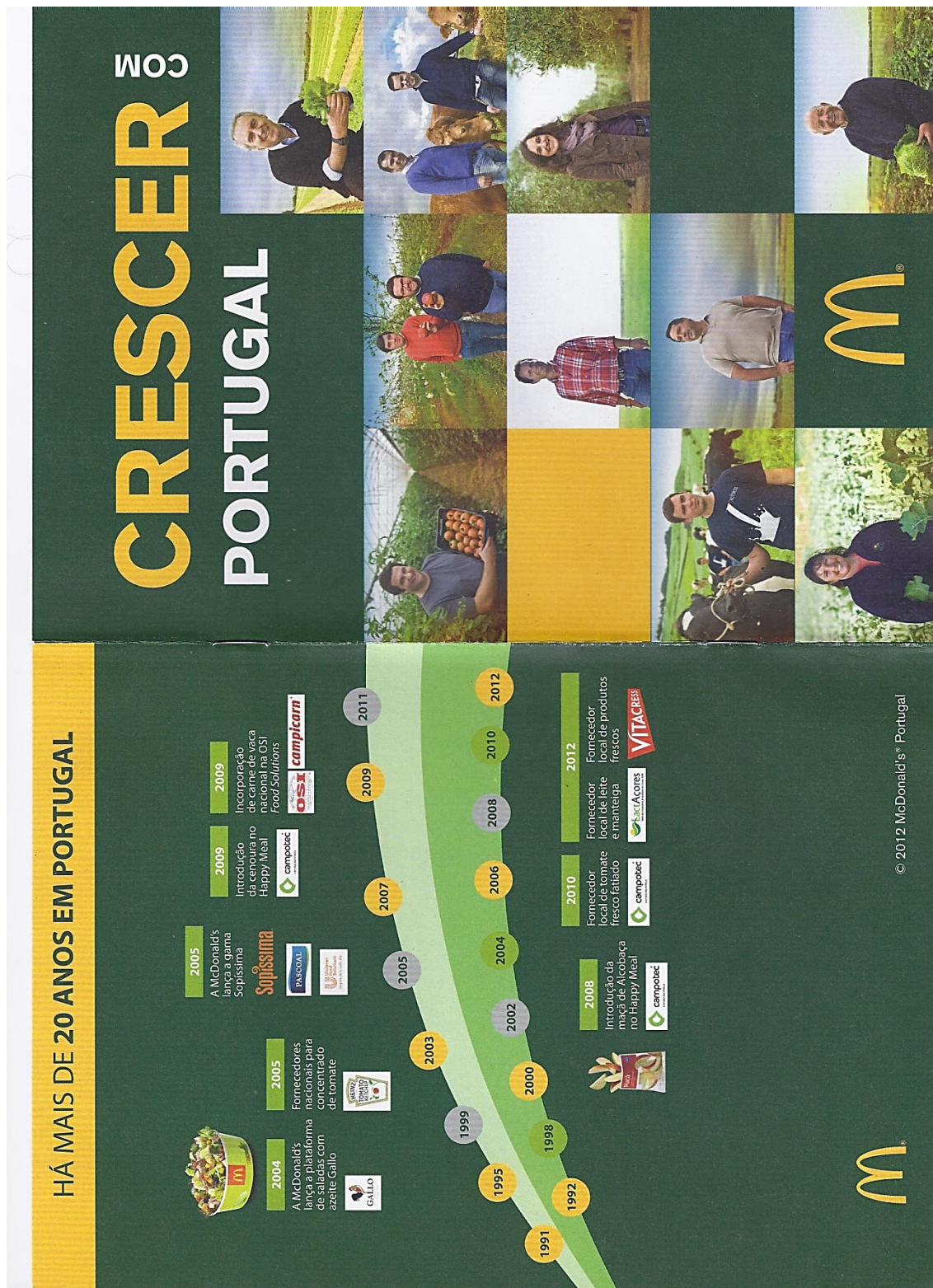
- A caloria é a unidade que mede a energia fornecida ao nosso organismo através dos alimentos.
- As proteínas são indispensáveis na construção dos nossos tecidos, elas são os “tijolos” do organismo.
- As gorduras são úteis e necessárias ao nosso organismo. Não devem ser consumidas em excesso porque são armazenadas pelo corpo e responsáveis pelo aumento do peso.
- Os hidratos de carbono são a fonte de energia indispensável ao organismo. As principais fontes de hidratos de carbono são os cereais, as leguminosas e os frutos.
- O sal é uma molécula composta por cloro e sódio. O consumo de sódio pode influenciar a tensão arterial pelo que a ingestão excessiva é prejudicial à saúde.

Quais são as minhas necessidades diárias?
 As necessidades energéticas variam com a idade, o sexo, a altura e o nível de actividade física, entre outras coisas.

Personalize e calcule o seu VDR (Valor Diário de Referência) em www.mcdonaldsmenu.info

Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's* Portugal

Figura 11: Brochura “Crescer com Portugal”



Fonte: Cedido pela McDonald's

Figura 11.1: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)



**McDonald's®
HÁ MAIS DE 20 ANOS
A CRESCER COM PORTUGAL**

Hoje, a McDonald's em Portugal é uma empresa de portuguesas, para portuguesas. Uma marca cada vez mais relevante em termos locais, fruto do desenvolvimento de produtos adaptados ao gosto dos consumidores nacionais, como a Gama Sopíssima, o McLusitano, o pastel de nata ou a maçã de Alcobaca.

Com 21 anos de presença no nosso país, a McDonald's conta já com cerca de 35 fornecedores nacionais, que representaram, em 2011, 28,5 por cento do volume total de compras da empresa. Temos construído relações de parceria com os nossos fornecedores, tendo, como critérios fundamentais, a confiança, a qualidade e o rigor.

Desde sempre que a McDonald's desenvolve uma cultura de exigência e de parceria contínua, baseada no acompanhamento permanente dos seus fornecedores. Por isso, todos os fornecedores da McDonald's são previamente auditados e aprovados, para assegurar o cumprimento de todas as normas legais e práticas adicionais exigidas pela McDonald's tais como: sistema de rastreabilidade, segurança alimentar, controlo de matérias-primas, responsabilidade social, entre outras.

São ainda auditados por entidades independentes no que diz respeito à existência de um sistema de Gestão de Qualidade que engloba diversas áreas.

No futuro, o nosso objetivo será o de continuar a apostar e a investir em parceiros e produtores portugueses, de modo a oferecer sempre os melhores produtos aos nossos consumidores, adaptados aos seus gostos e preferências, bem como reforçar a contribuição para a economia local.

Mário Barbosa
Diretor-Geral McDonald's® Portugal






TOMATE FRESCO E MAÇÃ DE ALCOBAÇA | CAMPOTEC E A McDONALD'S PORTUGAL:

A Campotec é parceira da McDonald's desde 2008, tendo vindo a assumir cada vez mais relevância pela introdução de novos produtos na nossa ementa. A relação de parceria iniciou-se com a introdução da maçã de Alcobaca, em 2008. Um ano depois, a McDonald's introduziu os painéis de cenoura no Happy Meal® e, em 2010, a Campotec passou, também, a fornecer o tomate fresco fatiado para os hambúrgueres. Presentemente, fornece ainda o abacaxi que integra a oferta do Happy Meal.

A Campotec detém uma área de produção para maçã de Alcobaca de 100 hectares para uma capacidade de produção de 6 mil toneladas deste fruto e gere ainda sete hectares de estufas na região Oeste, 33 hectares de área protegida (estufas e malha) em Almogrove e 40 hectares de terra ao ar livre na Zambujeira do Mar, ambas no concelho de Odemira, para a produção de 5 mil toneladas de tomate.

Em 2011 a McDonald's comprou à Campotec 500 toneladas de matérias-primas nacionais: 450 de tomate fresco, 76 de maçã e 22 de cenoura.

Fonte: Cedido pela McDonald's Portugal

Figura 11.2: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)

	<p>CARNE DE VACA OSI FOOD SOLUTIONS E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A OSI Food Solutions, enquanto fornecedor exclusivo da McDonald's, abastece diferentes mercados, entre os quais, o português, e compra matéria-prima a diferentes fornecedores, sendo a carne (lâbas e quartos dianteiros) proveniente de animais criados em pasto, em regime extensivo, de fornecedores europeus de vários países, incluindo Portugal. Em Portugal, a Campicarn é fornecedora da OSI Food Solutions desde 2009 e trabalha com cerca de 30 fornecedores nacionais, distribuídos por diferentes regiões do país.</p> <p><i>Atualmente, a carne portuguesa já representa 15 por cento do volume de produção de hambúrgueres 100 por cento carne de vaca na OSI Food Solutions para Portugal.</i></p>		<p>CEBOLA VEGENAT E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A cebola desidratada usada na condimentação dos hambúrgueres da McDonald's é proveniente de Portugal, da zona do Alqueva. Cultivada por produtores nacionais, é transformada em Espanha pela Vegenat, podendo ser saboreada nos 135 restaurantes nacionais.</p> <p>Sedeada em Badajoz, Espanha, a Vegenat trabalha com várias quintas e produtores em Portugal.</p> <p><i>Em 2011, a Vegenat comprou 3.600 toneladas de cebola de produtores nacionais para transformação, estimando-se que, em 2012, ultrapasse as 5 mil toneladas.</i></p>
	<p>LEITE E MANTEIGA LACTAÇORES E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A LactAcores é o fornecedor da manteiga usada nas torradas e do leite para as bebidas servidas no McCafé® e no balaão. O conceito McCafé foi introduzido em 2007, no restaurante McDonald's da Av. Dom Carlos I, em Lisboa, existindo hoje em 19 restaurantes nacionais. Sendo uma aposta estratégica da McDonald's, a oferta tem vindo a diversificar-se, incluindo-se a introdução das torradas e uma gama ampliada de bebidas.</p> <p><i>A LactAcores congrega diferentes cooperativas de produtores de laticínios açorianos, entre elas, a UNILEITE, localizada em São Miguel, que produz o leite e manteiga sob a marca Nova Açores, que se encontra disponível nos restaurantes McDonald's nacionais.</i></p>		<p>AZEITE VIRGEM EXTRA GALLO E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A Gallo Worldwide é fornecedora da McDonald's Portugal desde 2004. Fundada em 1919, é uma referência a nível nacional no setor do azeite, bem como um ícone de portugalidade.</p> <p>A parceria com a McDonald's Portugal iniciou-se em 2004, com a introdução da gama de saladas "Salads Plus™" nos restaurantes nacionais. Este projeto implicou o desenvolvimento de um protótipo exclusivo que permitiu introduzir o azeite português nos restaurantes McDonald's de uma forma inovadora, em doses individuais.</p> <p><i>Atualmente, o consumo de azeite e vinagre nos restaurantes McDonald's nacionais representa mais de 21 toneladas por ano.</i></p>

Fonte: Cedido pela McDonald's Portugal

Figura 11.3: Brochura “Crescer com Portugal” (cont.)

<p>ALFACES VITACRESS E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A Vitacress é o mais recente fornecedor da McDonald's Portugal, cujo acordo de parceria foi celebrado em junho de 2012. As matérias-primas a fornecer pela Vitacress passam pelo mix para as saladas (alface Iceberg, alface Romana, cenoura, espinafre e alface Roxa), tomate Cherry, alface Iceberg e alface Batávia.</p> <p>Criada na década de 80, sob a designação Iberian Salads Agricultura Lda, a marca Vitacress está presente no mercado nacional desde 2003.</p> <p><i>Com sede nacional na zona da costa alentejana, em Odemira, na Quinta dos Cativos - Boavista dos Pinheiros, é do sul do país que provém todas as matérias-primas portuguesas da empresa e presentes nos restaurantes McDonald's nacionais.</i></p>		<p>SOPAS UNILEVER FOOD SOLUTIONS E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>Parceira da McDonald's desde 2005 a Unilever Food Solutions fornece diversos produtos à McDonald's Portugal, entre eles, as sopas de legumes, feijão branco e sopa à lavrador, que representaram um volume de vendas de 344 toneladas em 2011.</p> <p><i>Introduzida em 2005, a plataforma "Sopíssima" foi desenvolvida em Portugal, e em exclusivo para o mercado português, com receitas de sabor tradicional, tendo contado com a colaboração do Chef Carlos Madeira para algumas delas.</i></p>	
<p>PASTA DE TOMATE PARA KETCHUP HEINZ E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>A Heinz é parceira da McDonald's Portugal desde 2005 e foi nessa data que Portugal passou a integrar os seus fornecedores de tomate, com vista à produção de ketchup para os restaurantes McDonald's da Europa.</p> <p><i>Em 2011, a Heinz adquiriu cerca de 1,600 toneladas de tomate fresco para a produção de concentrado de tomate utilizado na produção de ketchup para os restaurantes McDonald's, a produtores nacionais.</i></p>		<p>SOPAS PASCOAL E A McDONALD'S PORTUGAL:</p> <p>Fundada em 1937, a Pascoal e Filhos é fornecedor de sopas para a McDonald's Portugal desde 2005, fornecendo o caldo verde e as sopas de creme de cenoura e creme de espinafres. Para o caldo verde, uma receita tradicional da gastronomia portuguesa, a Pascoal trabalha com a Estevão Luis Salvador (ELS) uma empresa situada em Almagem do Bispo, zona de Sintra, que fornece a couve-galega, cultivada por produtores da região e apanhada manualmente.</p> <p><i>Em 2011, a McDonald's comprou à Pascoal aproximadamente 18 toneladas de matérias-primas provenientes de produtores portugueses.</i></p>	

Fonte: Cedido pela McDonald's Portugal

Figura 12: Brochura “Sabe porque é que garantimos o mesmo rigor 365 dias por ano? - Qualidade”

M

SABE PORQUE É QUE GARANTIMOS O MESMO RIGOR, 365 DIAS POR ANO?

RIGOR 365 dias

Sabia que pode visitar uma cozinha McDonald's® 365 dias por ano?

Somos totalmente transparentes consigo!

Como tal, convidamo-lo a realizar uma visita Cozinha Aberta para que possa verificar, in loco, os rigorosos procedimentos de segurança alimentar e a qualidade dos nossos produtos. Tudo é explicado, desde que os ingredientes chegam ao restaurante, até ao momento em que são servidos. Mas se pretender, faça uma visita sem sair de casa, através do nosso website www.qualidademcdonalds.com

Sabe que, para nós, a sua "auditoria" é a mais importante?

Por isso, convidamos os nossos consumidores a tomarem-se "Auditores da Qualidade" por um dia e a visitar o nosso fornecedor ESCA Food Solutions, de forma a testemunhar o rigor com que são elaborados os nossos hambúrgueres. Saiba mais em www.auditoresdaqualidade.com

Só alguém tão rigoroso se põe à prova todos os dias.

Saiba mais em www.qualidademcdonalds.com

Carlos Pinto, Gerente
Restaurante Campus
S. João

Maria Trindade,
2.ª
Assistente de Direcção

QUALIDADE

www.qualidademcdonalds.com

Fonte: Restaurante McDonald's

Figura 12.1: Brochura “Sabe porque é que garantimos o mesmo rigor 365 dias por ano? - Qualidade” (cont.)

Sabe porque é que só alguém como nós é tão rigoroso com a qualidade dos seus produtos?

Porque o rigor está presente em todas as fases de produção e confeção, selecção de ingredientes e fornecedores, transporte, procedimentos de restaurantes e formação das nossas equipas. Tudo auditado para servir diariamente produtos da melhor qualidade.

- **Hambúrgueres certificados. 100% Carne de Vaca,** uma certificação da entidade independente Applus+, que audita regularmente todas as etapas de elaboração dos nossos hambúrgueres, da quinta ao restaurante;
- **Hambúrgueres Grelhados. Sem adição de gordura,** apenas uma pitada de sal e pimenta no final. E porque a segurança alimentar é uma prioridade, são grelhados a uma temperatura que assegura a eliminação de qualquer microorganismo (69°C);
- **Óleo 100% Vegetal.** As nossas batatas são fritas em óleo 100% vegetal (de colza e girassol), escumado, filtrado e controlado diariamente;
- **Ingredientes com B.I.** Seguimos e controlamos o percurso de todas as matérias-primas. Nós e todos os fornecedores! Assim, conseguimos identificar e bloquear qualquer lote no prazo máximo de 3h.

Imagens Ilustrativas

Sabe porque é que conseguimos garantir a máxima qualidade, todos os dias?

Porque toda a cadeia alimentar tem implementado o sistema HACCP (Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controlo), que monitoriza e controla diária e rigorosamente aspectos como a manipulação, transporte, armazenamento, validade e temperatura de todos os produtos.

Como implementamos diariamente os procedimentos de segurança alimentar nos nossos Restaurantes?

Com o máximo rigor, todos os dias como se fosse o primeiro. Um exemplo: lavamos as mãos de 30 em 30 minutos, quando mudamos de tarefa ou sempre que necessário. Utilizamos um sabonete germicida e uma solução higienizante, no final.

RIGOR CERTIFICADO?

Por tudo isto, o nosso rigor é certificado em todos os Restaurantes McDonald's® pela APCER – Associação Portuguesa de Certificação, segundo a norma ERS3002 – Qualidade e Segurança Alimentar. A McDonald's® foi a primeira cadeia de restauração de serviço rápido a obter esta certificação.

Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's* Portugal

Figura 14: Brochura “Nós e o Ambiente”



Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's* Portugal

Figura 14.1: Brochura “Nós e o Ambiente” (cont.)

NA McDONALD'S COMO EM SUA CASA!

Na McDonald's é possível efetuar a separação de resíduos como faz em sua casa. Se tiver dúvidas, consulte-nos. Deposite as embalagens nos locais destinados para esse efeito.

Pilhas
Nos restaurantes McDonald's existem pilhões para recolha de pilhas usadas, que depois são encaminhadas para valorização.

Resíduos
Os resíduos de plástico, metal e cartão são devidamente acondicionados em contentores próprios e são depois compactados e transportados para ecopontos. Alguns restaurantes estão equipados com um sistema de compactação, através do qual se obtém uma redução no volume de resíduos de 66%.

Óleos
Os óleos usados são recolhidos em todos os restaurantes, valorizados e utilizados na produção de biodiesel. O biodiesel incorporado no combustível da frota de distribuição permite percorrer cerca de 450.000 Km/ano.

Reduzir e controlar os consumos energéticos e de matérias-primas.

Otimizar recursos, principalmente, no uso de materiais reciclados/recicláveis.

Reduzir emissões de odores e de ruído.

Diminuir a produção de resíduos sólidos através da redução do seu volume e recuperação de materiais secundários.

Aplicar os princípios de gestão de resíduos de embalagens dando-lhes destinos finais adequados.

O desenvolvimento de um programa ambiental requer empenho contínuo. A McDonald's Portugal procede, de acordo com diretrizes internacionais da McDonald's, à revisão, avaliação e melhoria do programa para garantir a aplicação concreta das melhores medidas, tendo em conta as infraestruturas e as condições particulares de cada restaurante.

Com o propósito de contribuirmos para a sua consciencialização ambiental, formamos os nossos colaboradores e comunicamos aos nossos consumidores, parceiros e fornecedores todos os princípios por que nos regemos.

Fonte: Disponível nos restaurantes *McDonald's* Portugal

Figure 16: "What's wrong with McDonald's"

What's Wrong With McDonald's?



McDonald's spend over \$1.8 billion every year worldwide on advertising and promotions, trying to cultivate an image of being a 'caring' and 'green' company that is also a fun place to eat. Children are lured in (dragging their parents behind them) with the promise of toys and other gimmicks. But behind the smiling face of Ronald McDonald lies the reality - McDonald's only interest is *money*, making profits from whoever and whatever they can, just like all multinational companies. McDonald's Annual Reports talk of 'Global Domination' - they aim to open more and more stores across the globe - but their continual worldwide expansion means more uniformity, less choice and the undermining of local communities.

PROMOTING UNHEALTHY FOOD

McDonald's promote their food as 'nutritious', but the reality is that it is junk food - high in fat, sugar and salt, and low in fibre and vitamins. A diet of this type is linked with a greater risk of heart disease, cancer, diabetes and other diseases. Their food also contains many chemical additives, some of which may cause ill-health, and hyperactivity in children. Don't forget too that meat is the cause of the majority of food poisoning incidents. In 1991 McDonald's were responsible for an outbreak of food poisoning in the UK, in which people suffered serious kidney failure. With modern intensive farming methods, other diseases - linked to chemical residues or unnatural practices - have become a danger to people too (such as BSE).

EXPLOITING WORKERS

Workers in the fast food industry are paid low wages. McDonald's do not pay overtime rates even when employees work very long hours. Pressure to keep profits high and wage costs low results in understaffing, so staff have to work harder and faster. As a consequence, accidents (particularly burns) are common. The majority of employees are people who

have few job options and so are forced to accept this exploitation, and they're compelled to 'smile' too! Not surprisingly staff turnover at McDonald's is high, making it virtually impossible to unionise and fight for a better deal, which suits McDonald's who have always been opposed to Unions.

ROBBING THE POOR

Vast areas of land in poor countries are used for cash crops or for cattle ranching, or to grow grain to feed animals to be eaten in the West. This is at the expense of local food needs. McDonald's continually promote meat products, encouraging people to eat meat more often, which wastes more and more food resources. 7 million tons of grain fed to livestock produces only 1 million tons of meat and by-products. On a plant-based diet and with land shared fairly, almost every region could be self-sufficient in food.

DAMAGING THE ENVIRONMENT

Forests throughout the world - vital for all life - are being destroyed at an appalling rate by multinational companies. McDonald's have at last been forced to admit to using beef reared on ex-rainforest land, preventing its regeneration. Also,

the use of farmland by multinationals and their suppliers forces local people to move on to other areas and cut down further trees.

McDonald's are the world's largest user of beef. Methane emitted by cattle reared for the beef industry is a major contributor to the 'global warming' crisis. Modern intensive agriculture is based on the heavy use of chemicals which are damaging to the environment.

Every year McDonald's use thousands of tons of unnecessary packaging, most of which ends up littering our streets or polluting the land buried in landfill sites.

MURDERING ANIMALS

The menus of the burger chains are based on the torture and murder of millions of animals. Most are intensively farmed, with no access to fresh air and sunshine, and no freedom of movement. Their deaths are barbaric - 'humane slaughter' is a myth. We have the choice to eat meat or not, but the billions of animals massacrred for food each year have no choice at all.

CENSORSHIP and McLIBEL

Criticism of McDonald's has come from a huge number of people and organisations over a wide range of issues. In the mid-1980's, London Greenpeace drew together many of those strands of criticism and called for an **annual World Day of Action against McDonald's**. This takes place every year on **16th October**, with pickets and demonstrations all over the world. McDonald's, who spend a fortune every year on advertising, are trying to silence

world-wide criticism by threatening legal action against those who speak out. Many have been forced to back down because they lacked the money to fight a case. But Helen Steel and Dave Morris, two supporters of London Greenpeace, defended themselves in a major UK High Court libel trial. No legal aid is available so they represented themselves. McDonald's engaged in a huge cover up, refusing to disclose masses of relevant documents. Also, the defendants were denied their right to a jury. Despite all the cards being stacked against them, Helen and Dave turned the tables and exposed the truth by putting McDonald's business practices on trial. Protests against the \$30 billion a year fast-food giant continue to grow. It's vital to stand up to intimidation and to defend free speech.

WHAT YOU CAN DO - Together we can fight back against the institutions and the people in power who dominate our lives and our planet, and we can create a better society without exploitation. Workers can and do organise together to fight for their rights and dignity. People are increasingly aware of the need to think seriously about the food we and our children eat. People in poor countries are organising themselves to stand up to multinationals and banks which dominate the world's economy. Environmental and animal rights protests and campaigns are growing everywhere. Why not join in the struggle for a better world. Talk to friends and family, neighbours and workmates about these issues. Please copy and circulate this leaflet as widely as you can.

LEAFLET your LOCAL McDONALD'S - leaflets \$5 per 100, \$12.50 PER 500, \$15 PER 1000 from US McLibel Support Campaign, details below.

Please send me more information I enclose \$_____ donation to the campaign

Name _____ Address _____

US **McLibel Support Campaign**, PO Box 62, Craftsbury, VT 05826-0062, USA.
Tel **1-802-566-9628** E-mail and listserve: **dbriars@world.std.com**

Independent internet info at <http://www.mcspotlight.org/>

Figura 20: Chat McDonald's



Fonte: Página oficial da *McDonald's Portugal*