



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Cardoso Coelho de Magalhães

# Responsabilidade Social e Imagem de Marca

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra  
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador de estágio da FEUC: Prof. Doutor Filipe Coelho

Orientador na empresa de acolhimento: Dr.<sup>a</sup> Nádía Reis

Coimbra, 2014

*“Criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”*

*Paulo Azevedo*

*CEO da Sonae*

## Agradecimentos

Tratando-se o relatório de estágio de âmbito académico é indispensável destacar alguns agradecimentos que não poderia menorizar ou mesmo esquecer a algumas pessoas que tomaram parte do seu tempo a colaborar neste relatório.

Tornar-se bastante difícil usar somente uma página para agradecer a todas as pessoas que fizeram parte do meu percurso académico em Coimbra nestes 5 anos.

Inicio os meus agradecimentos ao dedicar este trabalho às pessoas que dedicaram a mim grande parte das suas vidas, os meus pais e a minha irmã, que primaram sempre pela minha educação, para que conseguisse realizar os meus objetivos. Agradeço ainda aos meus avós, Guilherme, Zé, Celeste e Olinda, por sempre me apoiarem e estarem próximos de mim.

Dedico, também, um sincero agradecimento ao Sr. Doutor Professor Filipe Coelho, que não só sugeriu rumos de forma a desenhar as linhas orientadoras do relatório como se mostrou sempre disponível para qualquer dúvida.

Não esquecendo a máxima importância em anotar o reconhecimento perante a Sonae, que não me podia ter recebido melhor. Quero agradecer ao Dr. Miguel Osório, Administrador do Departamento de Marketing, a Dr. Nádia Reia, diretora de Relações Públicas e minha orientadora na Sonae MC, pelo apoio prestado. Quero também agradecer a toda a equipa do Grupo Sonae, em especial a Dr. Ana Salgado, por toda a disponibilidade, confiança e conhecimentos que me passou e que se revelaram imprescindíveis na elaboração do relatório de estágio.

## Resumo

Na atualidade, e com a modernização empresarial, existe um aumento significativo das exigências éticas, ambientais, legais e comerciais. A Responsabilidade Social torna-se assim importante para que haja uma incorporação de boas práticas nas organizações o que cria oportunidades e previne riscos, tendo um impacto positivo na sociedade e na reputação na marca da empresa.

A realização deste relatório permitiu-me constatar que a atividade socialmente responsável é uma das grandes preocupações da Sonae, pois tem em conta os impactos socioeconómicos presentes nas suas ações e projetos. Fazendo parte da Direção de Marketing, mais precisamente da equipa de Responsabilidade Social e Relações Públicas do Continente, foi possível estar dentro do grande projeto solidário que é a Missão Sorriso como também todos os seus projetos subjacentes, assegurando que todas as suas ações devidamente planeadas estivessem a ser bem executadas, tendo em atenção a todos os pormenores em que estão envolvidas.

Ao efetuar o meu estágio na Sonae MC, tive a oportunidade de desenvolver e melhorar certas competências, visto que se trata de uma experiência realmente favorável como primeiro contacto com um mundo do trabalho. Assim, foi possível desenvolver a minha capacidade de comunicação e argumentação, criar ligações com clientes e fornecedores, responder ao trabalho sobre pressão, etc. Foram propostas algumas medidas de melhoria da minha parte, no que diz respeito à facilidade de processos internos para que estes sejam de mais fácil resolução e execução.

## **Abstract**

Currently, and following the growing sophistication of modern businesses, there is a significant increase in the ethical, environmental, legal and commercial demandings. Thus, Social Responsibility becomes essential to ensure the incorporation of the best practices in organizational practices, creating opportunities, preventing risks, and having a positive impact on society and on the company's brand reputation.

By doing this thesis, allowed me to notice that social responsible activity is one of the major concerns of Sonae MC, as the firm is highly concerned with the socio-economic impact associated with its activities and projects. Taking place in the Department of Marketing, specifically in Social Responsibility and Public Relations team of Continente, the internship enabled me to work with the great solidarity project that is Missão Sorriso, as well as all its underlying projects, ensuring that all properly planned actions were to be well performed, paying attention to all details that are involved.

In my internship at Sonae MC, I had the opportunity to develop and improve certain skills, since it is a really positive experience as a first contact with the business world. Thus, it was possible to improve skills such as communication and intellectual skills, creating links with customers and suppliers, responding to work under pressure, etc.. On my behalf, I proposed some improvement measures in order to easily solve and execute internal processes.

## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract.....	v
Índice de Figuras .....	viii
Índice de Tabelas .....	x
Índice de Gráficos.....	x
Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 - Revisão da literatura .....	3
2.1. O conceito de Responsabilidade Social e a marca .....	3
2.2. Quatro razões importantes para ser socialmente responsável .....	9
2.3. Análise dos impactos socioeconómicos da atividade das empresas.....	10
2.4. Vantagens para as empresas da adoção de uma estratégia de RSE.....	14
2.5. Normas e códigos de conduta da RSE.....	15
2.6. Perspetivas dos stakeholders internos e externos .....	18
2.7. A comunicação da Responsabilidade Social .....	20
2.8. Inovação Social.....	21
Capítulo 3 - Estágio Curricular no Grupo Sonae.....	25
3.1. Objetivos do estágio .....	25
3.2. Apresentação do Grupo Sonae .....	26
3.3. História do Grupo Sonae .....	28
3.4. Áreas de Negócio.....	30
3.5. Sonae MC .....	33
3.6. Direção de Marketing do Continente.....	36



3.7. Equipa de Relações Públicas e Responsabilidade Social .....	37
3.8. Descrição do Estágio – tarefas e responsabilidades .....	40
3.8.1. Missão Sorriso .....	40
3.8.1.1. Tour dos Sorrisos.....	46
3.8.1.2. Livro ”Leopoldina e os Minichefs” .....	47
3.8.1.3. Corridas Missão Sorriso .....	49
3.8.1.4. Jogo Solidário.....	50
3.8.1.5. Recolha de Alimentos.....	51
3.8.2. Movimento Híper Saudável.....	52
3.8.3. Projetos Extra .....	53
3.8.3.1. Embrulhos de Natal .....	53
3.8.3.2. Fórum da Inovação Alimentar.....	53
3.8.3.3. Agenda da Leopoldina.....	55
3.8.3.4. Atas.....	56
3.8.3.5. Kaizen.....	56
3.8.3.6. Administração da Web - intranet.....	57
Capítulo 4 - Análise Crítica .....	58
4.1 O Estudo da Responsabilidade Social .....	58
4.2 O Estágio Curricular na Sonae MC .....	62
Capítulo 5 - Conclusão .....	65
Referências Bibliográficas.....	70

## Índice de Figuras

Figura 1 – “ <i>Como é que o futuro da Responsabilidade Social das Empresas está a mudar a gestão da marca</i> ”, Fonte: Sell (2001) .....	3
Figura 2 – Categorias de responsabilidade social empresarial (Fonte: Carroll, 1999) .....	6
Figura 3 - " <i>Olhar de dentro para fora: Mapeando o Impacto Social da Cadeia de Valor</i> ", Fonte: Porter e Kramer (2002).....	11
Figura 4 - " <i>Olhar de fora para dentro: Influências sociais sobre a competitividade</i> " Fonte: Porter e Kramer (2002).....	12
Figura 5 - Relação entre a responsabilidade e a estratégia empresarial. Fonte:Porter e Kramer (2002).....	13
Figura 6 – As diferentes áreas de negócio .....	30
Figura 7 – As diferentes áreas de negócio com as respetivas insígnias .....	31
Figura 8 – Locais onde a marca Sonae está presente .....	32
Figura 9 – Apoio doado aos hospitais e instituições pela Missão Sorriso.....	42
Figura 10 – Produtos doados na Tour dos Sorrisos .....	46
Figura 11 – Tony Carreira e Diretor de loja de Guimarães .....	46
Figura 12 – Livro “Leopoldina e os minichefs” .....	47
Figura 13 – Filmagens das receitas do Livro “Leopoldina e os minichefs” .....	48
Figura 14 e Figura 15 – Cartazes referentes às Corridas da Missão Sorriso no Porto e em Lisboa.....	49
Figura 16 – Cartaz alusivo ao Jogo dos Sorriso na Trofa.....	50
Figura 17 e Figura 18 – Cartazes referentes às recolhas de alimentos de abril e novembro .....	51
Figura 19 – Logótipo do Movimento Hiper Saudável.....	52
Figura 20 – Ações desenvolvida em loja com escolas convidadas .....	52
Figura 21 – Presença da Leopoldina no departamento de fisioterapia do Hospital Santo António no Porto .....	55
Figura 22 – Imagem Missão Sorriso 2013.....	76



Figura 23 – Cartaz exposto em loja.....	76
Figura 24 – Dra. Maria Cavaco Silva contribuiu com o seu Alto Patrocínio.....	76
Figura 25 – “Cliente seguinte” com o cartaz da Missão Sorriso.....	76
Figura 26 – Check-out alusivo à Missão Sorriso.....	77
Figura 27 – Cristina Ferreira no lançamento oficial do Livro “Leopoldina e os minichefs”.....	77
Figura 28 – Campanha do Facebook da Missão Sorriso.....	78
Figura 29 – Continente Dá Presente.....	78
Figura 30 – Newsletter Interna com as diferentes formas de contribuir para a Missão Sorriso.....	78
Figura 31 – Testemunhos televisivos referentes às chamadas para contribuir para a Missão Sorriso.....	79
Figura 32 – expositores colocados na entrada de loja do Livro “Leopoldina e os minichefs”.....	79
Figura 33 – Demonstrações de motivação nas operações no âmbito das vendas do Livro “Leopoldina e os minichefs”.....	79
Figura 34 – A Leopoldina e a Rosa Mota na Corrida da Missão Sorriso do Porto..	80
Figura 35 – Local de partida na Corrida da Missão Soriso do Porto.....	80
Figura 36 – Leopoldina no palco onde decorreu a entrega dos prémios da Corrida Missão Sorriso no Porto.....	80
Figura 37 – Kit Missão Sorriso entregue no local de partida nas Corridas Missão Sorriso, que incluía uma maçã, um íman e uma garrafa de água.....	81
Figura 38 – Dorsais colocadas nas t-shirts nas Corridas da Missão Sorriso.....	81
Figura 39 – T-shirts incluídas no kit referente às Corridas Missão Sorriso.....	81
Figura 40 – Pórtico colocados no local de partida das Corridas da Missão Sorriso	81
Figura 41 – Leopoldina e o diretor de loja da Trofa na sala de conferências após o Jogo Solidário.....	82
Figura 42 – Leopoldina juntou-se ao Presidente do Trofense, á Presidente da CVP da Trofa, para no intervalo, agradecer a colaboração da Missão Sorriso com esta causa. ...	82
Figura 43 – Recolha de alimentos de Novembro.....	83



Figura 44 – Recolha de alimentos de Abril .....	83
Figura 45 – Presença da Leopoldina numa festa de Natal na Casa Pia .....	84
Figura 46 – Presença da Leopoldina na Rádio Renascença .....	84
Figura 47 – Página do Facebook da Missão Sorriso quando atingiu o 1 milhão de fãs .....	84
Figura 48 – A Leopoldina realizou um desejo ao pequeno João pela “Make-a-Wish Foundation” .....	85

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Evolução do tipo de produto, doação e número de instituições apoiadas pela Missão Sorriso (2003 – 2007).....	44
Tabela 2 - Evolução do tipo de produto, doação e número de instituições apoiadas pela Missão Sorriso (2008 – 2012).....	44

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores pelas diferentes áreas de negócio.....	27
Gráfico 2 – Capital Humano por género .....	33
Gráfico 3 – Colaboradores por idade.....	33

## Capítulo 1 - Introdução

Foi proposta a elaboração de um relatório de estágio do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, a desenvolver no Grupo Sonae, mais propriamente no Departamento de Marketing da SonaeMC, com intuito preparatório para o conhecimento e integração na dinâmica institucional, com base no enriquecimento e aprendizagem de competências para adequação ao mercado de trabalho.

O estágio envolveu o desenvolvimento numa área em particular da empresa, a área da Responsabilidade Social, que permitiu acumular uma série de informações e aprendizagens. Perante a sua realização, através de recolha da informação, foi possível reter um leque de procedimentos aplicados na prática, como por exemplo, o estabelecimento de relações interinstitucionais, articulação e parcerias, pois estes são aspetos acerca da realidade e da estratégia que podem ser praticados no seio de uma organização.

O World Business Council for Sustainable Development<sup>1</sup> define a responsabilidade social como “*o compromisso das empresas de contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral, de forma a melhorar a qualidade de vida*” (WBCSD, 2000).

Já o BCSD Portugal <sup>2</sup> considera que o compromisso do desenvolvimento sustentável das empresas deve fomentar o aumento do crescimento económico, o aumento do equilíbrio ambiental e o aumento do progresso social (BCSD Portugal, 2010).

Para uma boa compreensão de todo o tema da Responsabilidade Social, é feita uma breve revisão da literatura, com a definição do conceito e quais os impactos sociais que tem, tanto na sociedade como no tecido empresarial. É explicada toda a estratégia implementada pelas empresas, e a sua regularização e orientação de acordo com as normas

---

<sup>1</sup> O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) é uma associação mundial liderada por CEOs de mais de 200 empresas que promove a partilha de conhecimento, práticas e experiências no âmbito do desenvolvimento sustentável.

<sup>2</sup> O BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável – é uma associação sem fins lucrativos membro da rede regional do WBCSD. Foi criada pela iniciativa de 3 empresas, entre as quais a Sonae, e tem como objetivo promover a ecoeficiência, a inovação e a responsabilidade social nas empresas.

e certificações da Comissão das Comunidades Europeias. São avaliados os benefícios que esta estratégia tem para a empresa e quais as perspetivas dos seus stakeholders no que respeita a Empresas Socialmente Responsáveis (ESR). Serão avaliados os fatores que influenciam os stakeholders a contribuir para uma organização estável e duradoura, e se de facto existirá alguma certeza que possibilite compreender se a responsabilidade social das empresas contribui para o desempenho das empresas, de forma a gerar valor na aplicação dos seus recursos.

A responsabilidade social das empresas caracteriza-se por uma índole proactiva e voluntária para a sociedade, e para além da sua performance financeira, permite melhorar a sua reputação e ganhar mais visibilidade. Assim, perante o constante desenvolvimento e exigências da sociedade, foi criada a área da inovação Social que permitiu gerar projetos inovadores e ambiciosos que vão contribuir para a empregabilidade, o desenvolvimento económico local, a formação das pessoas, etc.

Numa segunda parte, irei apresentar como se constitui o Grupo Sonae e um pouco da sua história, visto que é uma empresa líder e de renome em Portugal. O estágio curricular foi preenchido numa das 6 áreas de negócio que se designa de Sonae MC, mais propriamente na área do retalho alimentar que é o Continente. Posteriormente, são descritos os objetivos do estágio e as tarefas por mim executadas na equipa de Responsabilidade Social e Relações Públicas, durante o período do estágio. Toda esta experiência profissional, foi feita com o objetivo de dar a conhecer e integrar as ações do Continente, identificando os problemas e os recursos de toda esta dinâmica. O estabelecimento de relações interinstitucionais, articulações e parcerias é fundamental para este tipo de funções, o que desenvolve competências interpessoais, de criatividade e iniciativa. É fundamental a aplicação de métodos e técnicas de gestão e o desenvolvimento de capacidades em metodologia da investigação.

Por fim, é elaborada uma crítica onde se discute, por exemplo, como será o futuro das ESR e como é que elas estão a mudar a gestão de uma marca, e posteriormente é construída uma síntese de ilações retiradas sobre a revisão da literatura e sobre o estágio curricular.

## Capítulo 2 - Revisão da literatura

Este capítulo inicia-se com uma revisão do conceito de responsabilidade social e de marca. Posteriormente, irão ser referidas as razões que levam as empresas a assumir um papel socialmente responsável e os possíveis impactos socioeconómicos que a implementação desta estratégia poderá ter.

Serão referidas as normas e os códigos de conduta das ESR para que sirvam como guias orientadores de toda a estratégia e as respetivas vantagens da adoção deste tipo de abordagem. Serão também avaliadas as perspetivas dos diferentes stakeholders (internos e externos) de uma organização, bem como a comunicação dos distintos projetos e estratégias executados pela organização.

Por fim, irá ser realizado uma breve referência ao novo conceito de responsabilidade social que é a inovação social e como se tem desenvolvido nos últimos anos.

### 2.1. O conceito de Responsabilidade Social e a marca

Uma marca forte é de grande importância pois a batalha entre concorrentes por os clientes intensifica-se a cada dia. É essencial investir em estudos, definição e construção de uma marca. Afinal, uma marca é a fonte de compromisso para o consumidor e é uma peça fundamental na comunicação de marketing. O comportamento social das empresas tem sido, nos últimos tempos, uma das medidas da atuação das empresas a que os administradores



Figura 1 – “Como é que o futuro da Responsabilidade Social das Empresas está a mudar a gestão da marca”, Fonte: Sell (2001)

cada vez mais dão atenção. É vulgarmente aceite que as empresas devem assumir

comportamentos socialmente responsáveis, não podendo, no entanto, ignorar que o seu fim último – que legitima e suporta a sua existência – é a geração de riqueza para os investidores. Contudo, é cada vez menos admissível que essa riqueza beneficie apenas os interesses de alguns, devendo a mesma contribuir para o interesse coletivo. É neste âmbito que emerge a conceção de empresa socialmente responsável.

O tema da Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem vindo a ter algum desenvolvimento e maior visibilidade nos últimos anos, facto que não é indiferente ao esforço de algumas empresas multinacionais de melhorarem a sua reputação e imagem, e de outras se demarcarem de inadmissíveis práticas relacionadas com a exploração de mão-de-obra infantil, catástrofes ambientais, encerramentos controversos de empresas, fraudes contabilísticas e fiscais em grande escala, delapidação de valores afetos a finalidades e fundos sociais.

A discussão em torno da RSE centra-se na reflexão sobre os fins que devem orientar o exercício da atividade empresarial. Opondo-se à conceção diversificadora de responsabilidades subjacente à ideia clássica de RSE, os defensores de uma visão liberal de mercado defendem que a empresa deve ter como objetivo exclusivo da sua atividade o lucro, contribuindo para o bem-estar social por meio do pagamento de impostos, os quais, administrados pelo Estado, permitirão que a riqueza gerada pela empresa reverta a favor da sociedade de uma forma adequada (Almeida, 2010, p.21).

Segundo a *CSR Europe*, a responsabilidade social traduz-se em benefícios para as empresas já que, na verdade, um crescimento sustentável e responsável proporciona um aumento das vendas e a confiança na empresa torna-se mais forte (Moir, 2001).

A Responsabilidade Social das Empresas ou RSE tem sido definida por Holme e Watts (2000, p. 25) como *"...o compromisso contínuo por parte das empresas a se comportar de forma ética e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como a comunidade e sociedade*

*local como um todo*<sup>3</sup>. A RSE é uma das mais recentes estratégias de gestão, onde as empresas tentam criar um impacto positivo na sociedade ao fazer negócios.

Tenório (2004) distingue três abordagens da RSE que incluem três visões diferenciadas. Primeiro, uma visão clássica, simplificada, segundo a qual a RSE significa o cumprimento das obrigações legais e o comprometimento com o desenvolvimento económico. Segundo, uma visão que associa a RSE ao envolvimento da empresa com ações comunitárias que busquem melhorar a qualidade de vida dessas comunidades. E terceiro, uma visão mais atual na qual a ação social da empresa é considerada em todos os aspetos da sua atividade, estabelecendo a RSE como “*uma série de compromissos da empresa com a sua cadeia produtiva: clientes, funcionários, fornecedores, comunidades, meio ambiente e sociedade*” (Tenório, 2004, p. 32).

Segundo Afonso (2010), a responsabilidade social deve ser aplicada a toda a cadeia produtiva, sendo que o produto final deve ser submetido a um processo de avaliação relacionado com fatores ambientais e sociais. Concretamente no que diz respeito à responsabilidade ambiental, Afonso (2010) refere que o objetivo de grande parte das empresas tem sido o de se tornar “mais verde”, o que é demonstrado pela procura de certificações ambientais e pelos movimentos ecológicos a que se associam.

Carroll (1999) propõe quatro categorias de responsabilidade social, dispostas num modelo em pirâmide (ver figura 2) de acordo com as expectativas da sociedade para com os negócios: responsabilidades económicas, isto é, produzir bens e serviços e atingir lucro; responsabilidades legais, ou seja, atuar de acordo com a legislação aplicável; responsabilidades éticas, relativas ao funcionamento da empresa tendo como princípio a moralidade da sociedade; e responsabilidades discricionárias ou filantrópicas, que consistem em atividades voluntárias que contribuem para o desenvolvimento da sociedade.

---

<sup>3</sup> WBCSD Stakeholder Dialogue on CSR, Holanda 6-8 de setembro de 1998

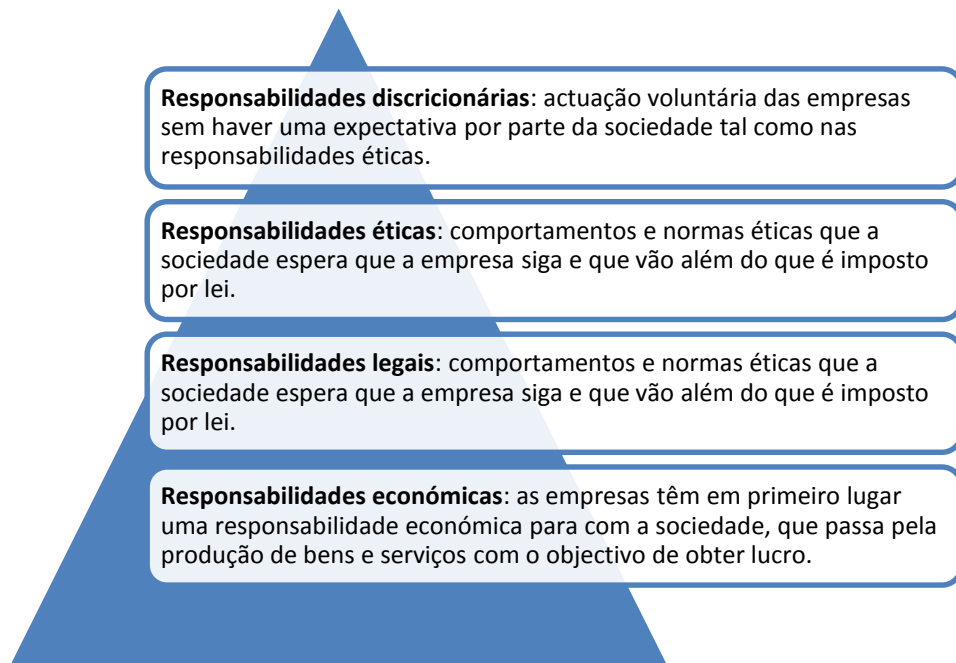


Figura 2 – Categorias de responsabilidade social empresarial  
Fonte: Carroll, 1999

A responsabilidade social é uma conduta ética em que uma entidade tem o dever de atuar em favor da sociedade em geral. A Responsabilidade social é um encargo que cada organização tem de realizar, de forma a manter um equilíbrio entre a economia e o bem-estar da sociedade. Tende a existir um *trade-off* entre o desenvolvimento económico, no sentido material, e o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. A Responsabilidade social significa sustentar o equilíbrio entre os dois. Diz respeito não só às organizações empresariais, mas também a todos aqueles cuja ação tem impacto no meio ambiente e na sociedade em geral. Essa responsabilidade pode ser passiva, evitando o envolvimento em atos socialmente nocivos, ou ativa, através da realização de atividades que promovam diretamente os objetivos sociais. Sendo as empresas um importante componente da sociedade, pois geram crescimento económico e riqueza, criam e garantem postos de trabalho, torna-se fundamental comprovar que existem vantagens em termos de rentabilidade, decorrentes da responsabilidade empresarial (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A principal tarefa de uma empresa resume-se em criar valor através da criação de bens e serviços que a sociedade exige, originando assim lucros para os seus proprietários e



acionistas, e satisfação para a sociedade, em especial através de um processo sucessivo de criação de emprego. O aparecimento de novas pressões sociais e do mercado estão a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da atividade empresarial. Num mundo globalizado as questões políticas, económicas, culturais e sociais estão cada vez mais interligadas e têm cada vez maior impacto. Neste sentido a temática da RSE surgiu da necessidade de existir um espírito empresarial responsável, ao encontro do conceito de desenvolvimento sustentável (Baylis e Smith, 2005).

Não é nenhuma admiração que responsabilidade social esteja a ser cada vez mais reconhecida pela indústria como essencial para as suas atividades, em vez de haver uma simples consideração periférica associada com a filantropia, ou seja, a responsabilidade social das empresas não se trata só de ações de caridade para a comunidade mas sim ações que estabeleçam boas relações com os membros da comunidade. Por isso, tornar-se cada vez mais indispensável introduzir esta noção em qualquer empresa para torná-la uma marca forte e sustentável (Waldman et al., 2010).

Assim, torna-se importante definir o que é *Branding*. A palavra *Branding* deriva da palavra inglesa *brand*, que se traduz por marca, que por sua vez deriva do inglês nórdico *brandr*, que significa queimar; ação comum em fazendas, nas quais os proprietários marcavam os gados com ferro quente como forma de identificação (Interbrand Group, World's Greatest, 1992).

Aaker (1998) conceitua marca e/ou símbolo como um nome diferenciado (logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.

De acordo com Kotler (1986), uma marca pode ser definida como um nome, termo, sinal, símbolo, ou desenho, ou, ainda, uma combinação deles com que um vendedor, ou grupo de vendedores pretende, identificar bens e serviços e diferenciá-los dos de seus competidores. São grandes os benefícios resultantes da construção de uma marca, já que as marcas acabam por se desmaterializarem dos produtos que lhe deram origem passando a significar algo muito para além deles próprios.

De forma similar, a *American Marketing Association* (AMA, 2006) define marca como “*um nome, um termo, um sinal, um símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de outros competidores*”.

Segundo Troiano (1997, p. 5), “*...as empresas detentoras das marcas têm uma aproximação maior com os clientes. Isso faz com que eles demonstrem sua admiração e falem bem da marca.*”

O mundo dos negócios mudou bastante, fazendo com que a gestão da marca considere como a Responsabilidade Social vai ser inserida na estratégia de *Branding* de uma empresa.

Para ter sucesso na criação de uma marca é necessário entender as necessidades e desejos dos seus clientes e as suas perspectivas de consumo. Isso é possível através da integração da estratégia de marca em todas as atividades da sua empresa e considerando todos os pontos de contacto com o público. A marca encontra-se no espírito e na mente dos consumidores. Uma marca é a soma total das suas experiências e percepções, algumas das quais podem ser influenciadas. Levy (1959) sugeriu a noção de imagem de marca e indicou que o produto tem características sociais e emocionais e que os consumidores desenvolvem conexões emocionais com as marcas. A imagem de marca é fundamental para o *brand equity* pois é composta por todos os elos da mente dos consumidores relacionados com uma marca. A imagem de marca pode constituir um ativo com muito valor pois pode levar os consumidores a avaliar produtos e serviços mais facilmente através das respetivas percepções da marca. São estas percepções que se baseiam em conexões entre características e a marca, o que normalmente define a imagem da marca (Keller, 1993).

Assim, a imagem da marca é basicamente uma percepção de uma marca mantida na memória de um cliente, na qual ele revela uma impressão sobre a mesma. Hoje em dia uma marca não é considerada apenas como o logotipo, mas sim como toda a experiência cuidadosamente sustentada por grandes orçamentos de marketing e ações. O resultado positivo de uma imagem da marca pode ser tomado como a capacidade de uma empresa de manter e/ou promover a sua posição no mercado (Wu, 2011). Uma imagem positiva da marca contribui para vários resultados, tais como o contentamento dos clientes, a

superioridade do serviço, intenção de lealdade e recompra (Lai et al., 2009). Portanto, grande parte da luta de marketing é focada na construção de percepções positivas sobre a marca na memória do consumidor. A RSE pode ser um fator benéfico para a construção de uma imagem de marca positiva criando atitudes positivas nos consumidores. Assim, a RSE pode constituir uma vantagem essencial para uma imagem de marca positiva. Aaker (1996) afirma que com o aumento da competitividade, iniciativas de RSE assegura comentários positivos e, assim, tem um impacto positivo sobre a marca.

## 2.2. Quatro razões importantes para ser socialmente responsável

Porter e Kramer (2002) usaram quatro motivos para justificar o porquê de as empresas optarem por seguir estratégias socialmente responsáveis: a obrigação moral, a sustentabilidade, a licença para operar e a reputação.

O apelo moral alega que as empresas têm o dever de ser bons exemplos, apelando para a máxima "*do the right thing*". Assim, é solicitado às organizações e aos seus membros que devem "*alcançar o sucesso comercial de maneiras que honrem os valores éticos e respeitem as pessoas, comunidades e o meio ambiente*" (Porter e Kramer, 2002, p. 3).

O princípio de sustentabilidade enfatiza a gestão ambiental e da comunidade e é muitas vezes invocado no que respeita ao chamado *triple bottom line*, ou seja, avaliar o equilíbrio entre o desempenho económico, social e ambiental. Afirmam que as empresas devem reconhecer o modo de garantir uma performance económica de longo prazo, evitando o procedimento de curto prazo que é socialmente e/ou ambientalmente desfavorável.

O conceito de licença para operar é a permissão tácita ou explícita que deriva dos governos, comunidades, e numerosas outras partes interessadas para fazer negócio. De facto, qualquer empresa carece de um controlo de todos os elementos externos e internos, para que apreendam totalmente a estratégia e as operações da empresa. Existe assim, uma grande preocupação com a licença para operar, pois há um grande foco na satisfação do público externo.

Por fim, o fundamento na reputação é usada pois muitas empresas alegam que irá melhorar a imagem das mesmas, fortalecer a sua marca e até mesmo aumentar o valor de suas ações. Em empresas orientadas para o consumidor, são muitas vezes implementadas campanhas de marketing relacionadas com uma causa. A reputação enfatiza o que é visível e popular, pois desperta a consciência social a qual pode temperar a crítica pública.

### 2.3. Análise dos impactos socioeconômicos da atividade das empresas

Para Porter e Kramer (2002) é essencial referir que as empresas e a sociedade precisam uma da outra, e assim, é necessário estimular as empresas a pensar numa realidade mais ampla e não se focar somente nos eventuais lucros. A implementação de uma estratégia socialmente responsável, deve-se há alta interligação que existe entre o tecido empresarial e a sociedade, materializável por várias ações e atividades com o intuito do bem-estar da sociedade em geral. Uma sociedade saudável, com educação, e com igualdade de oportunidades são fundamentais para uma força de trabalho produtiva. É preciso, portanto, condições de trabalho e produtos e/ou serviços seguros para reduzir os custos internos de acidentes e também atrair clientes. A eficiência e a inovação tornam-se extremamente importantes, no que diz respeito, à utilização de terra, água e energia como também de outros recursos naturais o que promove um negócio mais produtivo.

Segundo Kotler (1991) existe uma reciproca dependência entre a sociedade e as empresas. As suas escolhas devem ter em conta o interesse para ambas as partes pois as decisões devem beneficiar um e outro. Assim, uma sociedade saudável é responsável pela expansão de um negócio, com necessidades humanas e aspirações crescentes. Ao mesmo tempo, uma sociedade saudável precisa de empresas bem-sucedidas. As empresas devem, assim, integrar uma perspectiva social para compreender a concorrência e orientar a sua estratégia. Ao criar postos de trabalho, riqueza e inovação melhoram o nível das condições de vida da sociedade.

De seguida iremos avaliar a interdependência que existe entre a empresa e a sociedade que a rodeia. Porter e Kramer (2002) referem que essa interdependência suporta

duas dimensões: o impacto social da cadeia de valor (olhar de dentro para fora) e a influência social sobre a competitividade (olhar de fora para dentro).

Quase todas as atividades da cadeia de valor de uma empresa refletem-se nas comunidades em que a empresa atua, criando tanto consequências sociais positivas ou negativas (como exemplo deste processo, ver Figura 4: "Olhar de dentro para fora: Mapeando o Impacto Social da Cadeia de Valor").

Com as normas regulamentares a evoluir e a ciência a progredir, as empresas realçam o seu interesse sobre todos os possíveis impactos sociais das suas atividades e como é que esses impactos são vistos pela sociedade.

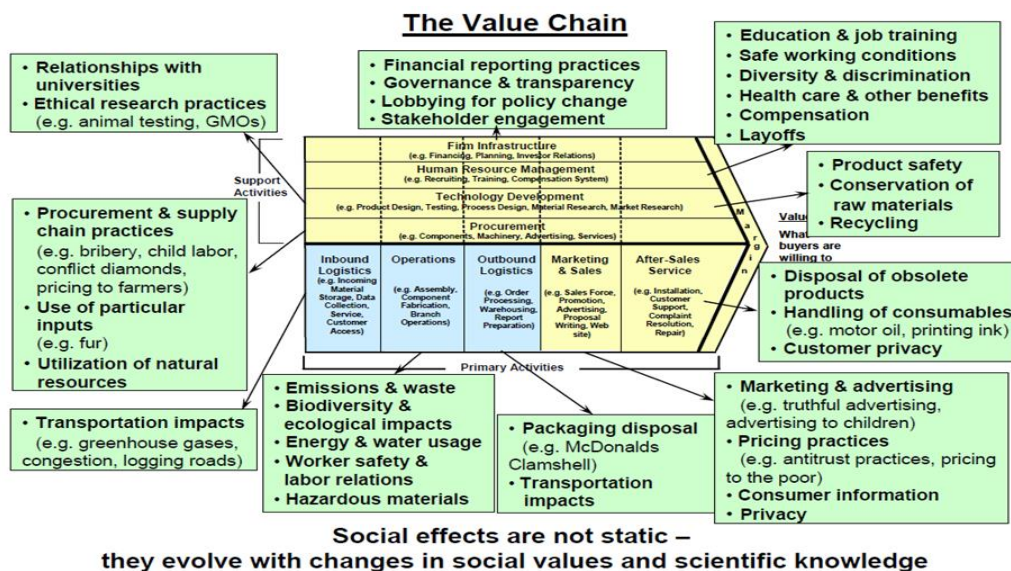


Figura 3 - "Olhar de dentro para fora: Mapeando o Impacto Social da Cadeia de Valor"  
 Fonte: Porter e Kramer (2002)

Cada empresa opera dentro de um contexto competitivo, onde as condições sociais têm um papel muito importante pois são capazes de influenciar as empresas para, o que pode afetar claramente a sua competência de levar a cabo a sua estratégia, especialmente no longo prazo. O contexto competitivo acumula muito menos atenção do que os impactos da cadeia de valor, mas pode ter muito maior importância estratégica para as empresas e sociedades.

O contexto competitivo é dividido por Porter e Kramer (2002), em quatro grandes áreas: primeiro, a quantidade e qualidade de negócios disponíveis; em segundo lugar, as

regras e os incentivos que regem a concorrência, tais como as políticas que protegem a propriedade intelectual, assegurar a transparência, proteger contra a corrupção, e incentivar o investimento; em terceiro lugar, a dimensão e sofisticação das exigências locais, influenciado por factos tais como padrões para a qualidade e segurança do produto e direitos do consumidor; e em quarto lugar, a disponibilidade local de indústrias de apoio, como prestadores de serviços e produtores de máquinas. Todo e qualquer um desses aspetos do contexto podem ser oportunidades para iniciativas de RSE.

Existem diversos fatores sociais que influenciam a capacidade de recrutar recursos humanos para uma empresa, como por exemplo, o sistema educacional local, a disponibilidade de habitação e a adequação da infraestrutura de saúde pública.

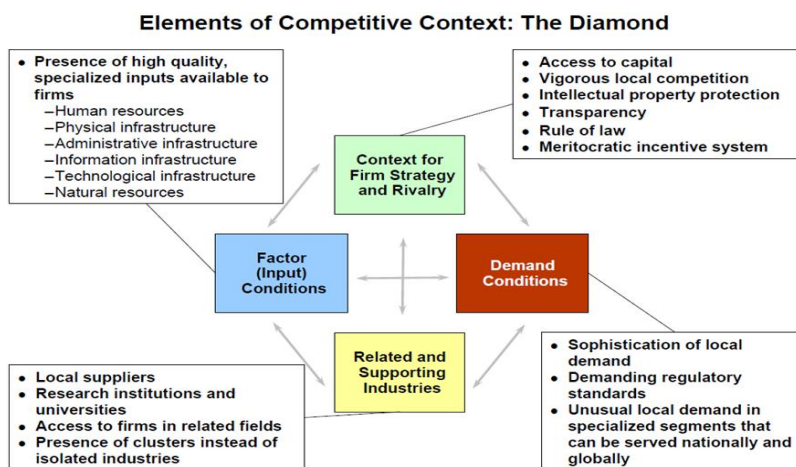


Figura 4 - "Olhar de fora para dentro: Influências sociais sobre a competitividade"  
 Fonte: Porter e Kramer (2002)

Uma empresa não deve só implementar uma estratégia socialmente responsável por ser uma causa digna, mas se constitui uma oportunidade para criar valor partilhado, ou seja, um benefício significativo para a sociedade, que também é importante para o negócio.

Como conclusão podemos verificar que existem duas vertentes interdependentes (Figura 6) quando uma empresa se torna socialmente responsável. Segundo Porter e Kramer (2002) existe:

- A perspetiva responsável é composta por dois componentes: agir como um bom cidadão, em sintonia com as preocupações sociais em evolução das partes interessadas. A boa cidadania é uma condição essencial da RSE, e por

isso, muitas organizações locais dignas dependem das contribuições empresariais. O segundo elemento da perspectiva responsável das RSE é atenuar os danos decorrentes da cadeia de valor de uma empresa que é essencialmente um desafio operacional. Os riscos sociais e ambientes são padronizados para que seja adotada uma melhor abordagem na resolução dos impactos na cadeia de valor.

- E a perspectiva estratégica, onde uma empresa tem o objetivo de se diferenciar da sua concorrência e assim deverá possuir uma posição única no mercado em que se encontra inserida. Uma empresa ao realizar iniciativas de caráter social acarreta grandes e distintivos benefícios para a empresa sendo fundamental aproveitar essas oportunidades para criar valor partilhado com a sociedade pois a competitividade de uma empresa pode beneficiar com o surgimento de produtos inovadores.

### Responsive versus Strategic CSR

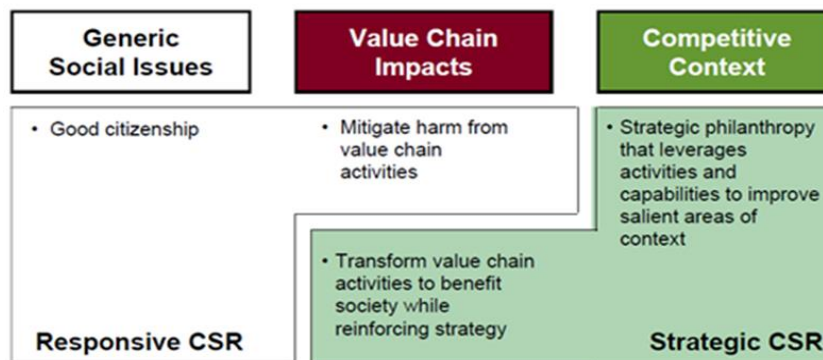


Figura 5 - Relação entre a responsabilidade e a estratégia empresarial.  
Fonte:Porter e Kramer (2002)



## 2.4. Vantagens para as empresas da adoção de uma estratégia de RSE

Atualmente, cada vez mais as empresas estão a perceber que, devem manter-se produtivas, competitivas e relevantes num mundo de negócios em rápida mudança, e para isso, têm de se tornar socialmente responsáveis. Dada esta mudança radical no ambiente empresarial, as empresas querem aumentar a sua capacidade de gerir os seus lucros e riscos, e proteger a reputação das suas marcas. Devido à globalização e com a evolução das novas tecnologias, torna-se importante destacar o consumidor (e as suas perceções e expectativas), e por isso, a forma como a empresa se relaciona com os seus colaboradores e as suas comunidades pode contribuir muito para a sustentabilidade do seu sucesso empresarial.

Contrariando alguns preconceitos ainda em voga, a RSE gera bons resultados, vantagens, lucros e crescimento para as próprias empresas e para a economia em geral (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Adotar um espírito empresarial responsável é proporcionar vantagens diretas para a empresa e garantir a competitividade a longo prazo. Seguidamente, são apresentadas algumas das vantagens na adoção de uma estratégia de RSE (Biorumo, 2005).

A responsabilidade social poderá funcionar como um indicador do sucesso empresarial, pois posiciona a empresa, atendendo às necessidades dos novos consumidores permitindo a sua diferenciação face à concorrência e, assim, potencia o valor percebido da marca. A melhoria da imagem da empresa e a sua reputação no mercado permite abraçar novas oportunidades. Com o aproveitamento dessas novas oportunidades e do estímulo da criatividade, permite às empresas ter um maior índice de inovação que lhes traz valor acrescentado e maior qualidade percebida fidelizando os clientes. A responsabilidade social provoca uma melhoria das condições de vida das comunidades, o que tem um efeito positivo reconhecido. Por outro lado, avalia-se também o efeito interno positivo que a responsabilidade social das empresas tem, pois os colaboradores unem-se a uma missão mobilizadora que fortalece a sua satisfação (Mota e Dinis, 2005).

Segundo a UE (2008), o investimento socialmente responsável (ISR) não tem só em consideração critérios económicos e financeiros como também toda a conduta ética, social e ambiental de uma empresa. Os principais investidores têm agora em consideração as



políticas responsáveis pois estas tornaram-se um bom indicador de uma gestão coesa e equilibrada com a sociedade em que está inserida, não só a nível interno como a nível externo.

A relação estabelecida com a comunidade representa um ativo que as empresas devem capitalizar porque resultará num reforço da sua imagem/reputação. Deste modo, os investimentos realizados deverão ser objeto de um adequado planeamento, assumindo uma vertente claramente estratégica. Para além destes aspetos, existe uma relação direta entre a prática de políticas socialmente responsáveis e o valor de mercado das empresas, dado que para muitos investidores a responsabilidade social é um elemento importante a ponderar (Moreno, 2004).

Para Lizcano e Nieto (2006) o investimento numa empresa socialmente responsável faz-se por dois motivos: pelo reconhecimento de determinados princípios e convicções de natureza ética e pela crença de que a empresa venderá mais e, portanto, será mais rentável e atrativa.

Como o surgimento desta forma de investimento, foi começando a ser viável medir o impacto social onde as políticas sociais tiveram efeito e assim, é possível concluir que existe uma relação positiva entre o desempenho social e o económico-financeiro. Entretanto, surgiram no mercado rankings que classificam as empresas segundo determinados índices que, por sua vez, contemplam uma série de requisitos relativos a políticas socialmente responsáveis (Monteiro, 2005).

## 2.5. Normas e códigos de conduta da RSE

Apesar da RSE só possa ser assumida pelas próprias empresas, as partes interessadas, nomeadamente os trabalhadores, os consumidores e os investidores, podem desempenhar, no seu próprio interesse ou em nome de outras partes, um papel decisivo ao incentivarem as empresas a adotar práticas socialmente responsáveis em domínios como as condições de trabalho, o meio ambiente ou os direitos humanos. Exigem uma transparência efetiva quanto ao desempenho social e ambiental das empresas, veiculado através de relatórios de informação social (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

A Comissão das Comunidades Europeias definiu RSE como “*a integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas atividades comerciais e nas suas relações com todas as partes*”, isto é, a RSE é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, face à pressão que a sociedade exerce cada vez mais à atividade empresarial, contribuir, para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (Comissão das Comunidades Europeias, 2002). Assim, o tecido empresarial reconhece hoje, claramente, que o sucesso económico ou financeiro está inevitavelmente ligado ao desempenho ambiental e social. A WBSD – *World Business Council for Sustainable Development* é a organização líder mundial na abordagem empresarial das temáticas do desenvolvimento sustentável, que agrega atualmente mais de 180 empresas líderes das suas áreas de negócio ao nível global, e uma rede de mais de 50 organizações nacionais que representam mais de 2000 empresas (Biorumo, 2005).

Com a acrescida influência da sociedade, torna-se importante que hajam procedimentos e regras a ter em conta para que uma empresa se considere socialmente responsável. Assim, a norma internacional SA 8000 torna-se a primeira norma auditável a nível mundial que certifica organizações com Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social implementados. Surgiu em 1997 originada pela Social Accountability International (SAI), baseando-se em 12 convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Declaração dos Direitos do Homem das Nações Unidas e na Convenção das Nações Unidas dos direitos das Crianças (Norma Internacional SA 8000, 2001). A Social Accountability International (SAI), é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover os direitos humanos para os trabalhadores a nível global, quer através da elaboração de normas ou através do desenvolvimento de programas sociais.

A metodologia adotada pela SA 8000 é em tudo semelhante ao sistema da International Standard Organization (ISO 26000).

Esta norma oferece orientação sobre o comportamento socialmente responsável e possíveis ações, que não contém os requisitos e, portanto, em contraste com as normas do sistema de gestão ISO, não é certificável.

A intenção da ISO 26000 mostra que "*esta norma não é uma norma de sistema de gestão. Não se destina ou é apropriado para fins de certificação ou uso regulatório ou*

*contratual. Qualquer iniciativa para certificar baseada na norma ISO 26000 seria um desvio e uma deturpação da sua intenção e propósito. Como esta norma não estabelece requisitos, qualquer certificação não seria uma demonstração da conformidade com esta norma". ( ISO, 2010a, Clausula 1) Esta declaração compreende que a ISO 26000 não pode ser usada como base para auditorias, ensaios de conformidade e certificados, ou para qualquer outro tipo de declarações de conformidade.*

O guia de orientação da ISO 26000 encoraja as organizações a discutir as suas questões de responsabilidade social e possíveis ações com as partes interessadas. A ISO 26000 incentiva a reconsiderar a responsabilidade social de uma organização ou o "comportamento socialmente responsável" e identificar a partir das suas recomendações, aqueles em que a organização poderia ou deveria envolver-se em contribuições para a sociedade.

As entidades independentes implementam auditorias às organizações no sentido de assegurar os princípios desenvolvidos pelas mesmas que exigem o cumprimento de oito critérios de desempenho<sup>4</sup>. Uma empresa não deverá apoiar a exploração do trabalho infantil, e para isso são usadas políticas e procedimentos, com compensação para as crianças que forem encontradas em tais situações. Os salários, bens ou documentos não poderão ser retidos na fonte, pois os trabalhadores não podem ser forçados a continuar a trabalhar num sítio que não pretendem, sendo livres de rescindir o seu emprego. Deverão proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável, evitando possíveis acidentes de trabalho. É necessário nomear um responsável para garantir as regras de Segurança e Saúde no Trabalho (SST), para comunicar as devidas instruções para todo o pessoal e fornecer equipamentos de proteção individual e médica. Nunca deverá ser impedido o direito de formar e aderir a sindicatos e negociar coletivamente com o seu empregador. Considera-se fundamental informar o pessoal destes direitos, da liberdade de retaliação e da liberdade dos trabalhadores nomearem livremente os seus representantes. A discriminação baseando-se na raça, origem nacional ou social, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, filiação

---

<sup>4</sup> Fonte: Social Accountability Internacional SA 8000 (2008)

sindical e opiniões políticas, não é permitido bem como apoiar a discriminação na contratação, remuneração, acesso a formação, promoção, demissão e reforma. É proibido o abuso, exploração, comportamento ameaçador e assédio sexual no local de trabalho ou nas instalações da empresa. Torna-se fundamental tratar todos os funcionários com dignidade e respeito e não existe tolerância na punição corporal ou abuso mental dos trabalhadores. Todas estas medidas deverão estar em conformidade com as leis e os padrões da indústria. No que diz respeito ao horário de trabalho, uma semana de trabalho normal, não incluindo as horas extraordinárias, não pode exceder 48 horas e deverá conter um dia de folga a cada seis dias de trabalho consecutivos e é reconhecido o direito do trabalhador a um salário mínimo legal.

## 2.6. Perspetivas dos stakeholders internos e externos

Aos stakeholders, a parte envolvente de toda a mecânica de uma organização, cabe a função de influenciar, de várias maneiras, as ações no decorrer do negócio. É deles que depende toda a gestão estratégica e administrativa, para que possíveis projetos sociais sejam realizados, pois como base nas respetivas expectativas e perceções é que as empresas desenvolvem as suas ações sociais.

Para os acionistas (capital), aumentar os lucros e preservar o património são alguns dos seus principais objetivos, e por isso Friedman (1970) argumenta que a única responsabilidade social da gestão é agir em benefício dos seus acionistas, dentro das restrições legais impostas pela sociedade, e para isso, o direito à informação é essencial para que possa suportar todas as decisões para um investimento prudente. Contudo, os acionistas já têm em conta a relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e a performance económica da empresa, que traz uma vantagem competitiva à organização, pois agindo proactivamente tendo em conta todas as questões ambientais, sociais e económicas da sociedade que a rodeia pode assim diferenciar-se em relação aos seus concorrentes. É imprescindível ainda, ter em conta quais as expectativas que os consumidores têm em relação a RSE e as repercussões que a mesma tem nas suas atitudes nos seus comportamentos. Por isso, é importante determinar até que ponto as decisões de

compra dos consumidores são influenciadas pela percepção da prática da Responsabilidade Social, por parte das empresas (Sair da Casca, 2004).

No que respeita aos colaboradores (mão de obra, criatividade e ideias), Srivastava (2010) defende que estes procuram estabilidade nas empresas onde trabalham e incentivos ao envolvimento na solução de problemas da empresa. Deverá, também, garantir direitos iguais para todos os colaboradores, como por exemplo, a progressão na carreira, oportunidades de emprego, proporcionar formação abrangente e respeitar a vida pessoal dos colaboradores. Uma RSE pressupõe uma valorização e reconhecimento do trabalho com salários justos e em dia e um tratamento digno por parte dos patrões (respeito pelos direitos dos colaboradores). Para que haja um bom clima no ambiente de trabalho é necessário boas condições físicas no local de trabalho, de forma a estimular a inovação e a criatividade, o que reforça as vantagens competitivas para as empresas (Delios, 2010).

Na perspetiva dos fornecedores (mercadoria) é essencial o máximo respeito aos contratos pois a consolidação dessas relações poderá resultar em expectativas, preços e termos equitativos, a par de uma entrega confiável e de qualidade. No fundo os fornecedores procuram uma negociação leal com os seus clientes (Corrêa, 1997).

Donnelly et al. (2000) afirmam que muitas empresas já optam por assumir as suas responsabilidades para com os consumidores/clientes (dinheiro e fidelidade), pois é necessário ter em conta diversas variáveis, para que este se torne um cliente fiel e de qualidade. Perante a visão dos consumidores, as empresas deverão ter capacidade para gerar riqueza e desenvolvimento para a sociedade em que está inserida e, obviamente, ser empregadora. Na ótica da relação estabelecida com os consumidores, é muito importante o grau de satisfação no apoio ao cliente e nas garantias oferecidas ao consumidor. Com um bom atendimento e respostas imediatas às reclamações desenvolve-se um mecanismo de melhoria de confiabilidade, eficiência, segurança e disponibilidade com os seus clientes. Ao fornecer informação completa e exata sobre o produto ou serviço, com transparência na publicidade feita pelas empresas, os consumidores consideram que os produtos ou serviços fornecidos são de qualidade e com um preço acessível o que vai aumentar a capacidade de gerar acontecimentos relevantes para melhorar a vida das pessoas. No que respeita a relação que mantêm com a envolvente ambiental e social torna gratificante para a empresa pois os

consumidores reconhecem o tipo de organização que contribui para o progresso e crescente melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Como cidadãos, contribuem para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida da sociedade com o pagamento dos impostos, a proteção do ambiente e a conservação dos recursos naturais. Na perspectiva do cidadão ao colaborar na dinamização cultural e social na execução de atividades corporativas e no investimento na comunidade através da participação em projetos sociais irá valorizar a sociedade com as suas ações (Corrêa, 1997).

O Estado serve como suporte institucional, jurídico e político e permite que haja melhoria das condições sociais, porém terão de estar sujeitos às leis propostas e ao pagamento de impostos.

## 2.7. A comunicação da Responsabilidade Social

Existe ainda alguma incerteza sobre a comunicação das ações de responsabilidade social por parte das empresas pois embora a sociedade tenha cada vez mais interesse em ações de carácter social, o risco de serem mal entendidos (oportunismo) resulta numa desvalorização das ações. Ainda não existe uma maneira eficiente para o fazer, pois é difícil encontrar os melhores meios para que toda a comunicação não seja deturpada e considerada uma "intervenção" de marketing puro (Sair da Casca, 2004).

No entanto, a comunicação pode ajudar à transparência de toda a operação e possibilita uma apreciação crítica dos stakeholders externos. Assim, os consumidores e/ou clientes terão novos critérios de avaliação da marca podendo fidelizá-los, ou não, o que a nível concorrencial pode ser uma forma estruturada de incitar práticas favoráveis.

Na perspectiva do consumidor, o conceito de RSE tem uma grande complexidade e riqueza, pois tudo parte da percepções e atitudes formadas. É, portanto, necessário avaliar todas as expectativas dos consumidores, em relação à comunicação das boas práticas das empresas.

Com a cooperação entre as associações e as empresas, a comunicação tem tido uma grande importância, pois torna-se essencial na angariação de fundos para determinadas ações ou projetos. A evolução da responsabilidade social irá fortalecer as parcerias entre o

mundo associativo e o mundo empresarial, o que aumenta o nível de responsabilidade (e risco) pois a imagem da associação e a da empresa interligam-se. Qualquer pormenor menos claro na atuação de um dos parceiros pode ter repercussão na imagem do outro (Sair da Casca, 2004).

## 2.8. Inovação Social

A inovação social pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas ideias para atender às necessidades sociais e criar novas relações sociais ou parcerias. (Comissão Europeia, 2013) A inovação social representa novas respostas para as exigências sociais permanentes, que afetam o processo de interações sociais. As inovações sociais são inovações que são sociais em ambas as suas extremidades e seus meios. São inovações que não são apenas boas para a sociedade, mas também melhoram a capacidade dos indivíduos de interagir. É necessário contar com a criatividade dos cidadãos, organizações da sociedade civil, comunidades locais, empresas e servidores e serviços públicos. Ao estimular a inovação, o empreendedorismo e uma sociedade do conhecimento está no cerne da Estratégia *Europe 2020* (Comissão Europeia 2013).

A definição da BEPA (*Bureau of European Policy Advisors*) descreve as seguintes três abordagens principais para a inovação social:

- As inovações sociais que respondam às exigências sociais que tradicionalmente não são dirigidas pelo mercado ou instituições existentes e são direcionados para vulneráveis grupos na sociedade. Inclui o desenvolvimento de novas abordagens para os problemas que afetam jovens, os migrantes, os idosos, os socialmente excluídos, etc.
- A perspectiva do desafio social concentra-se em inovações para a sociedade como um todo, através da integração do social, do económico e do ambiental.
- O foco na mudança sistémica, o mais ambicioso dos três, é conseguido através de um processo de desenvolvimento organizacional e de mudanças nas relações entre as instituições e as partes interessadas. Muitas abordagens da UE que envolvem *stakeholders* estão a tentar mover-se nessa direção.

Segundo Dees (2008) muitas inovações sociais têm a ver com a inovação de serviços. Isto inclui a inovação em serviços e em produtos, onde são utilizados meios novos e/ou melhorados de conceção e produção de serviços que vai implicar inovações organizacionais e de gestão de processos. Um projeto social também é usado como um termo para descrever abordagens específicas à inovação social.

Um projeto social também se destina a capacitar as empresas, a nível local, de inventarem soluções para os problemas económicos e sociais, em parceria com associações que promovem o bem-estar da sociedade. Contribui para oferecer novos valores, para orientar as ações das empresas através de trabalho colaborativo, criando novas experiências e modelos. As práticas de inovação social tendem a ser mais flexíveis, envolvem mais pessoas, são mais interdisciplinares, encontram novas formas de envolver os clientes e os cidadãos e incentivar a pensar num contexto mais amplo (Comissão Europeia 2013).

Em suma, as abordagens da inovação social são notavelmente inovações de reconhecimento internacional, mas cujo principal objetivo é criar uma mudança social. Assim como nem todas as empresas são empresas sociais, nem todas as inovações são inovações sociais. Comparado com inovações principais, as inovações sociais são constantemente impulsionadas por um motivo extra: uma missão social, e o valor que elas criam é essencialmente valor partilhado e, ao mesmo tempo, económico e social.

No passado, os desafios sociais, como o envelhecimento da Europa, ondas de migração, exclusão social ou de sustentabilidade foram percebidos principalmente como problemas que restringiram o comportamento dos agentes económicos. As entidades que desejam enfrentá-los viraram-se para os modelos tradicionais sem fins lucrativos como o veículo através do qual deveriam canalizar as suas energias. Essas atividades têm sido muitas vezes altamente dependentes de subsídios do governo ou doações privadas.

Hoje, as tendências sociais são cada vez mais vistas como oportunidades de inovação. Além do mais, as tendências da demografia, da comunidade, da pobreza, do meio ambiente, da saúde e do bem-estar são cada vez mais entendidas como mercados em crescimento. Além disso, há uma emoção real em torno de novas respostas empresariais e



soluções para os desafios que mudam rapidamente. Além disso, já vemos uma data de modelo de negócio em experimentação (Comissão Europeia 2013).

O Guia para a Inovação Social (2013) defende que há também uma grande necessidade e potencial de inovação social no setor público. Como as necessidades sociais estão evoluindo por causa de tendências estruturais, como a demografia e o envelhecimento, é necessário adaptar as políticas sociais e encontrar soluções económicas em tempos de "growthsterity". O conceito "growthsterity" consiste na combinação das palavras britânicas para crescimento e austeridade. Em teoria, trata-se de conciliar uma política orçamental, diminuindo o peso do Estado na economia para reduzir a dívida pública e o défice orçamental, com políticas direcionadas para promover o crescimento económico. A Europa tem uma vantagem inicial, pois está idealmente posicionado para assumir a liderança e capturar os benefícios do pioneirismo quando se trata da implementação de inovações sociais pró-ativas e efetivamente perceber tanto os benefícios económicos como os sociais. Com o seu forte legado na democracia social, na solidariedade, na participação cívica, na justiça e na equidade, a Europa possui, sem dúvida, todas as condições que permitem uma crescente inovação social sustentável.

A *Europe 2020*, a estratégia de liderança da UE, visa uma economia inteligente, sustentável e inclusiva. É apontado para a inovação social como um dos caminhos a explorar para atingir as suas metas. As iniciativas emblemáticas “*Innovation Union*”, “*European Platform against poverty*”, “*A Digital Agenda for Europe*” e a “*Active and healthy ageing*”, representam os valores de uma inovação social proeminente.

Segundo a *Estratégia Europe 2020* da União Europeia foram identificados alvos em cinco áreas:

- Emprego: 75% da população entre os 20 e os 64 anos a serem empregados
- I&D / inovação: 3% do PIB da UE (público e privado combinado) a ser investido em I&D / inovação
- Alterações climáticas / energia: as emissões de gases de efeito estufa de 20% (ou mesmo 30%, se as condições forem adequadas) inferior aos do ano 1990; 20% da energia a partir de energias renováveis; aumento de 20% na eficiência energética



- Educação: redução das taxas de abandono escolar abaixo de 10%; pelo menos 40% da população dos 30 aos 34 anos terminem o ensino de terceiro nível
- Pobreza / exclusão social: retirar, pelo menos, 20 milhões de pessoas do risco de pobreza e exclusão social

A inovação social pode ser uma ferramenta para ajudar a atingir essas metas ao fornecer respostas novas e mais eficientes para atender às crescentes necessidades sociais insatisfeitas mobilizando intervenientes locais.

## Capítulo 3 - Estágio Curricular no Grupo Sonae

Neste capítulo começa por se expor os objetivos do estágio, seguido da apresentação do Grupo Sonae bem como da sua história e áreas de negócio. Por conseguinte é descrita a Sonae MC, onde fiz o meu estágio curricular, mais concretamente na Direção de Marketing do Continente na Equipa de relações públicas e responsabilidade social. De seguida, são relatadas todas as tarefas e responsabilidades requeridas durante o estágio curricular, com maior destaque o grande projeto solidário que é a Missão Sorriso e todos os projetos a que está associada.

### 3.1. Objetivos do estágio

Os objetivos definidos pela empresa para o meu estágio são de seguida discriminados. Ao integrar a equipa de Ativação de Marca, Responsabilidade Social e Relações Públicas do Continente, por um período de quatro meses, tinha como objetivo acompanhar de perto toda a estratégia de comunicação nos diferentes eixos da marca e interagir com diferentes equipas dentro da Direção de Marketing e da organização em geral. Este estágio tem como finalidade proporcionar uma excelente oportunidade para estar em contacto com o mercado de trabalho, numa área de negócio altamente concorrencial e num departamento altamente ativo e dinâmico que se interliga diariamente com diferentes públicos (internos e externos).

Com o intuito de uma forte experiência na componente prática dos processos, e pela dinâmica da direção, foram necessárias deslocações, reuniões, presença em ações, contactos permanentes com parceiros, clientes, fornecedores, operações e instituições.

Fez parte das minhas funções a interligação da área de responsabilidade social com a gestão de patrocínios, bem como com a área de relações públicas.

Também fez parte do meu estágio acompanhar ao longo destes quatro meses várias iniciativas, como por exemplo o Mercado de Sabores, a Missão Sorriso, a Leopoldina, entre outros e ganhei contacto e experiência na ligação com as lojas e com instituições parceiras.

### 3.2. Apresentação do Grupo Sonae

O Grupo Sonae tem como missão: *“criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”*<sup>5</sup>.

Assim, a partir desta missão o Grupo Sonae compromete-se, perante todos os seus stakeholders, a continuar o caminho que até então tem sido percorrido, multiplicando, de forma sustentável, o valor que contribui para o bem-estar económico e social.

A Sonae tem a ambição de continuar a crescer em dimensão e em inovação, atingindo níveis de rentabilidade sempre maiores e investir de forma certa. Continuar a ser visto pela confiança, como um contribuidor para uma sociedade mais próspera, mais justa, mais ética e mais sustentável. No futuro, quer ser reconhecida como uma organização que cria valor em todas as geografias pela sua modernidade, criatividade, capacidade para inovar, implementar e executar.

A Sonae é o maior empregador privado em Portugal, com mais de 40.000 colaboradores<sup>6</sup> de formações e percursos distintos. Acredita, genuinamente, que as pessoas estão no centro do sucesso e as suas competências estão intimamente ligadas aos resultados, por isso, ao longo de anos de crescimento e geração de oportunidades, tenta ser um empregador de referência. Tendo como objetivo final o sorriso dos clientes. Em 55 anos, o mundo mudou e a Sonae sempre liderou a mudança e estabeleceu desafios ambiciosos.

Atualmente, o Continente tem uma vasta rede de lojas<sup>7</sup> em Portugal com uma área média de vendas de 9.000 m<sup>2</sup>. Além disso, a empresa expandiu a sua marca para outro tipo de formatos: uma cadeia de supermercados - Continente Modelo - com a área de uma venda de menos de 2.000 m<sup>2</sup>, e também os supermercados de conveniência com cerca de 800 m<sup>2</sup> - Continente Bom Dia.

---

<sup>5</sup> Mensagem do CEO do Grupo Sonae, Paulo Azevedo

<sup>6</sup> Fonte: Sonae; link: [www.sonae.pt](http://www.sonae.pt)

<sup>7</sup> Atualmente, existem 200 lojas em Portugal sob detenção da marca (Fonte: Sonae).

A missão de criação sustentável de valor representa claramente toda a estratégia do negócio e a sua ambição de continuar a ser líder de mercado no mundo do retalho em Portugal.

### Distribuição dos colaboradores pelas diferentes áreas de negócio

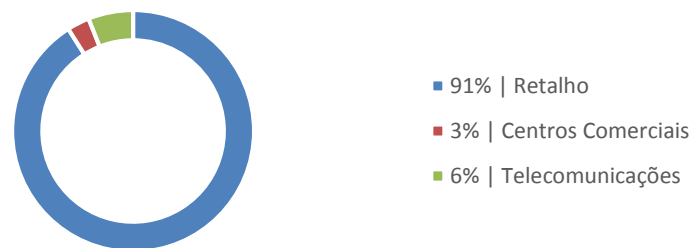


Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores pelas diferentes áreas de negócio

Em Portugal, a Sonae é líder do retalho, enquanto opera num vasto e rico conjunto de formatos de base alimentar e não alimentar, assume uma atitude de harmonização dos diferentes valores e objetivos da empresa, como a responsabilidade social, o desenvolvimento e progresso económico, a justiça, a proteção do ambiente, entre outros, que irão de encontro ao respeito com aqueles com quem se relaciona.

Ao adotar uma atitude participativa, reconhece a responsabilidade das suas ações e o consecutivo impacto que tem no ambiente social, como, os clientes, colaboradores, fornecedores, meio ambiente, etc.

Devido ao intenso envolvimento com a comunidade, a Sonae desenvolve múltiplos projetos que demonstram uma efetiva preocupação social, pois o Grupo Sonae construiu uma cultura forte, competitiva e sustentável.

Ao longo dos últimos anos, os bons resultados do grupo Sonae são evidentes, a par do seu desenvolvimento sustentado da envolvente económica e social, pois tem-se adequado progressivamente a todas as tendências de mercado, tendo em conta as capacidades excecionais das equipas Sonae.

Assim, é possível aumentar o volume de negócios como consequência dos ganhos de quotas de mercado nos seus negócios core como também um elevado grau de

desenvolvimento internacional, sempre com uma estratégia implícita de inovação de procedimentos, implementação de melhorias contínuas e consecutivas contenções de custos.

Por outro lado, o Grupo Sonae não teve muito sucesso no Brasil, no que diz respeito às suas operações de retalho. As dificuldades que o grupo enfrentou colocaram um fim ao negócio da distribuição alimentar em 2005, comunicando a venda de suas operações de retalho no Brasil (Hipermercado Big, supermercados Nacional e Mercadorama) para o Wal-Mart. Com esta aquisição, a Wal-Mart conseguiu consolidar a sua posição entre as três maiores redes no ranking do retalho alimentar no Brasil. A venda dos ativos da Sonae (140 unidades), nomeadamente na região Sul do Brasil, representou a saída do grupo português do sector de distribuição no Brasil na sua totalidade.

### 3.3. História do Grupo Sonae

A 18 de Agosto de 1959, é fundada a Sonae (Sociedade Nacional de Estratificados). Belmiro de Azevedo, atual *chairman* do Grupo Sonae, é contratado em 1965. Até 1970 houve uma concentração de esforços da empresa na produção do laminado decorativo.

Em 1983 constitui a Holding Sonae Investimentos, SGPS, SA, e ainda no mesmo ano a o Grupo Sonae e a Promodès fazem uma *joint-venture* para renovar o negócio da distribuição e do retalho.

Há 29 anos, a marca Continente deu início à atividade com a missão de se afirmar como a marca de distribuição de referência em Portugal. Com a aposta em compreender, responder ou antecipar as necessidades dos clientes, conseguiu ganhar a confiança e construir uma relação de grande proximidade com milhões de famílias portuguesas. Tal cumplicidade foi o motor de sucesso, permitindo ser os primeiros no sector em Portugal, em termos de experiência de loja, desenvolvimento de produtos e serviços, estratégias promocionais, programas de fidelização, comunicação e responsabilidade social.

Assim, desde 1985 o Continente está presente na vida dos portugueses, uns porque nele fazem as suas compras, outros porque fazem parte desta equipa. Porque uma grande marca não se faz por si só, aqui entra o capital humano que contribui para o sucesso.

A década de 80 foi época em que a situação do retalho alimentar em Portugal se resumia a pequenas mercearias, tendo o Continente democratizado o acesso ao consumo e mudado hábitos e rotinas dos portugueses com a abertura da primeira loja Continente e da primeira loja Modelo.

A década de 90 trouxe novidades que marcaram a evolução das três marcas (Continente, Modelo e Bonjour (agora Continente Bom dia)): acrescentou o serviço e a proximidade na relação com os clientes e colocou-se um passo à frente da concorrência, diferenciando-se através da inovação, aumento da gama e qualidade de serviço: processo de centralização logística; desenvolveu produtos marca própria; criou a Leopoldina, uma personagem de encantar; abriu a primeira Loja Bonjour e na vertente social deu apoio à produção nacional, através da criação do clube de produtores. Ainda na década de 90, mais propriamente em 1995, o Grupo Sonae torna-se a primeira empresa Portuguesa representada no WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) e lança diferente tipos de formatos não-alimentares, como por exemplo, a Modalfa, MaxMat, Max Office, Inventory, Sportzone, etc..

Com a entrada do novo milénio, veio fortalecer laços emocionais com os clientes, apostando numa relação de maior proximidade. Deu-se a criação de novos canais de venda (Zippy, Worten Mobile, Optimus Home, etc.) e implementação de novos espaços em loja. Com a aposta na inovação lançaram o cartão cliente, um meio de fidelização e poupança. No ano de 2007, o Grupo Carrefour foi comprado pela Sonae<sup>8</sup>, pois manifestou a intenção de desinvestimento nos países onde não ocupava um lugar privilegiado nos rankings da área de negócio, e ainda no mesmo ano, foram lançados os cartões de fidelização do Continente e do Modelo.

Vale a pena realçar que iniciou-se no mercado com uma vertente pioneira e inovadora sendo o primeiro hipermercado nacional. Com uma preocupação constante, totalmente focada nas necessidades e fidelização dos clientes, tem evoluído acrescentando e

---

<sup>8</sup> Em 27 de Julho de 2007, foi anunciado o negócio entre a Carrefour e a Sonae Distribuição, pelo valor de 662 M€

desenvolvendo novas ferramentas de trabalho, novos conceitos, novos modelos, apostando na formação e evolução dos colaboradores.

O percurso continua a traçar-se e a história continua a escrever-se, lado a lado, com os seus clientes e colaboradores. Foi a pensar no futuro, sem descorar o passado e o que tem de mais forte e os caracteriza, que surgiu a Marca Única – o Novo Continente.

A partir de 2010, a expansão internacional tornar-se um dos principais objetivos com a abertura de lojas, na Turquia, no Egito, no Cazaquistão, na Arábia Saudita, etc. As lojas Meu Super em Portugal aceleram o seu crescimento, abrindo uma loja de três em três semanas.

### 3.4. Áreas de Negócio

Conforme é possível ver nas Figuras 6 e 7, a marca Sonae, que está presente em 66 países (Figura 8), possui diferentes tipos de interação com a sociedade, o que vai de encontro com a estratégia da organização. Atinge a liderança no mundo do retalho com duas grandes parcerias, ao nível dos centros comerciais (Sonae Sierra) e telecomunicações (Sonaecom).

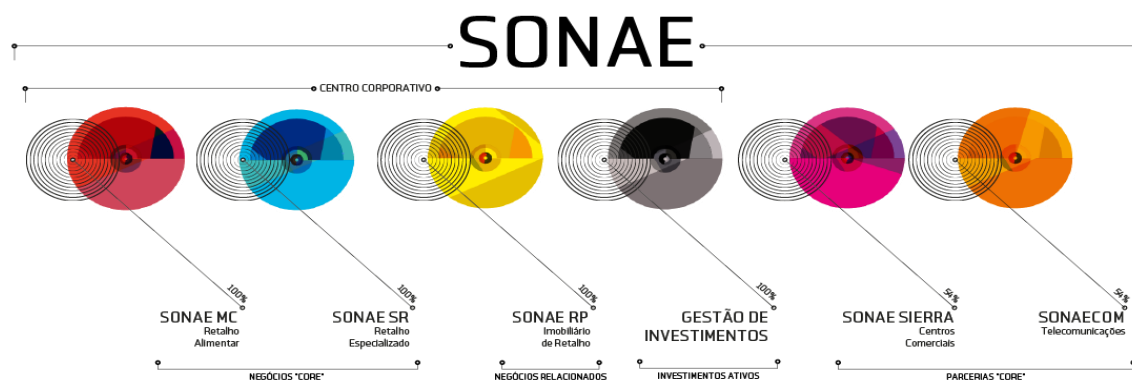


Figura 6 – As diferentes áreas de negócio



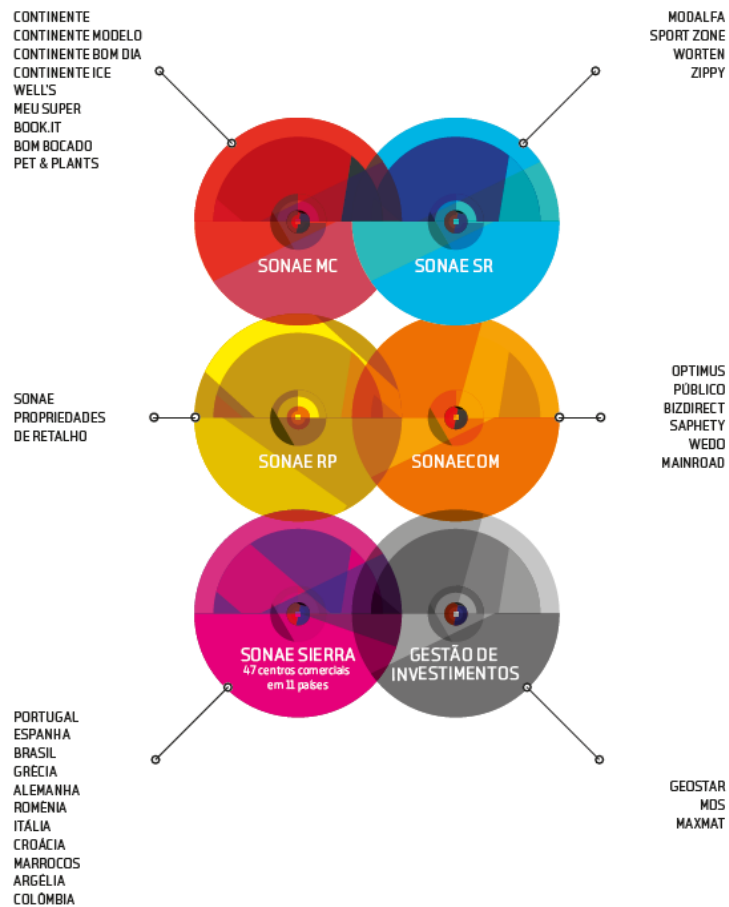


Figura 7 – As diferentes áreas de negócio com as respetivas insígnias

Tem vindo a destacar-se na área dos negócios core, no que diz respeito ao Continente (Sonae MC), agregando os negócios de retalho alimentar.

Por outro lado, também é cada vez mais dado destaque á Sonae SR (Specialized Retail) que trata dos negócios de retalho especializado, como a Sport Zone, Worten, Zippy, etc..

Toda a gestão imobiliária inerente aos negócios de retalho são da responsabilidade da Sonae RP (Retail Properties), ou seja, todas as galerias comerciais inseridas na envolvimento dos Continentes, Continentes Modelo e Continentes Bom dia.



Figura 8 – Locais onde a marca Sonae está presente

Pelos seguintes gráficos, conseguimos constatar como é constituído o Capital Humano da Sonae. No que diz respeito ao sexo (Gráfico 2), dois terços dos colaboradores são do sexo feminino e o restante é constituído por colaboradores do sexo masculino, ou seja, 34%.

Pelo Gráfico 3, é possível realçar que a mais de metade dos colaboradores (53%) são de idade compreendida entre os 18 e os 34 anos, o que torna uma empresa jovem, cheia de energia e criatividade, de maneira que vai de encontro com as estratégias definidas pela empresa, como por exemplo, com o recrutamento e contratação de jovens recém-licenciados.

### Capital Humano por género



Gráfico 2 – Capital Humano por género

### Colaboradores por idade

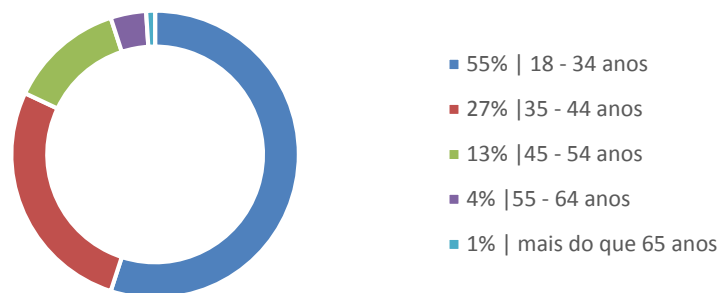


Gráfico 3 – Colaboradores por idade

### 3.5. Sonae MC

A Sonae MC (Modelo e Continente) desenvolve a sua atividade no retalho de base alimentar onde se afirma como líder de mercado desde 1985, altura em que transformou de forma decisiva todos os hábitos de consumo dos portugueses com a abertura da marca Continente tornando-se, assim, a primeira cadeia de Hipermercados.

Permanece como referência neste setor com um posicionamento de preços muito competitivo aliado a variedade, o atendimento e serviços prestados em combinação com uma forte atividade promocional.

Os 29 anos de percurso foi e é pontuado por iniciativas promocionais e sociais de forte impacto e inovação que vai distinguindo a cadeia pela confiança e empatia que

estabelece junto dos consumidores, sendo ainda uma empresa que muito contribui para o desenvolvimento sustentável do país.

A Sonae MC em todo o seu portefólio de formatos emprega cerca de 30.000 colaboradores. A marca de maior relevo é o Continente que se desenvolve em: Continente, com grandes hipermercados e que se afirma como marca de contexto mantendo-se focado nos seus valores estruturais (preço, variedade, qualidade e serviço); o Continente Modelo com hipermercados de média dimensão e que assume um forte compromisso de envolvimento com as comunidades com os seus valores fundamentais como a confiança, solidez e segurança mantendo a proximidade física e humana na relação com os clientes; o Continente Bom dia como supermercados de forte pendor de conveniência; Continente ICE que desenvolve a atividade na área de soluções congeladas, Bom Bocado em Cafetarias e restaurantes; a Wells' na área de saúde e parafarmácia; Note na papelaria e livraria. Na sua maioria estas insígnias estão em proximidade de atuação em formato de galeria comercial e que potenciam entre si valor acrescentado em vendas proporcionando aos clientes mais comodidade. São estes fatores que em conjunto valorizam a empresa e que tem de ter predominância a qualquer hora em todos os dias.

Internamente as forças mais valorizadas com influência direta nos clientes são: a competência e profissionalismo; a predisposição á mudança; trabalho em equipa; o cliente no centro da organização; delegação, participação e responsabilização por resultados.

Toda a estrutura a montante que garante um funcionamento regular de marketing, comercial e logístico fundamental para apresentar ao cliente a comodidade que exige. A associar a estas armas todo um plano de formação da equipa das lojas que torna possível materializar com bem atendimento a oferta que se dispõe apresentar.

O atual contexto económico e social do país obrigou a Sone MC a organizar e ajustar a sua estratégia não deixando de manter a sua matriz corporativa com as necessárias abordagens diferenciadas à sua implementação. Aqui reside uma das suas grandes forças de adequação ao mercado.

Ao longo destes anos a Sonae MC foi construindo o seu próprio caminho através de muita aprendizagem que foi sendo dimensionada. Aqui reside um dos maiores desafios que será sempre colocado.

Recentemente, a Sonae MC procedeu à reorganização e reestruturação, das operações com o objetivo de obter ganhos de eficiência que acompanhada com a revisão da sua proposta de valor (gama de produtos) pode transferir para o cliente os ganhos atingidos, como por exemplo, mais competitividade no preço sem colocar em causa a rentabilidade do negócio aos acionistas.

No ano 2013 a Sonae MC reforçou a sua liderança de quota de mercado onde está inserido, mas também a liderança como marca de confiança junto dos consumidores que lhe confere muita notoriedade ao longo dos últimos 11 anos.

Conforme afirma o CEO, a empresa Sonae MC teve a capacidade de gerar suficiente cash-flow para investir no crescimento, financiar a inovação e estrategicamente continuar a reduzir o seu nível de alavancagem.

Para a Sonae MC a sustentabilidade tem sido um foco de atenção e de continuidade, no que diz respeito aos esforços de implementação das medidas mais corretas e assertivas para os negócios, para todos os clientes, para as comunidades onde está presente e inserida, para as equipas e para os acionistas.

As equipas são um fator determinante na estratégia da Sonae MC. Para os negócios e para toda a implementação da estratégia definida. O Portugal de hoje é identificado e muito caracterizado por fortes taxas de desemprego, alta taxação de impostos, e ainda cortes salariais associado a um forte crescimento do custo do crédito. Estes fatores críticos que tocam neste negócio de retalho, faz com que a Sonae MC queira reforçar o seu esforço de continuidade nos ganhos de eficiência, fundamentais para a manutenção do emprego. A Sonae MC quer investir ativamente nos seus colaboradores, mantendo o empenhamento e dedicação como forma de superar os desafios de sucesso de resultados.

### 3.6. Direção de Marketing do Continente

Na direção de Marketing do Continente existe um constante desenvolvimento de projetos de novos produtos e serviços, sempre com o foco na satisfação dos seus clientes. Existem diversas equipas formadas em diferentes áreas como economia, gestão, comunicação, marketing, design, engenharia, etc.. Em todas as equipas existe um elevado grau de interdependência pois quando são propostas ações várias equipas estão envolvidas, quer seja na área do Marketing Digital, quer na área de Edições e Publicações (folhetos), quer seja na área da Publicidade e Media. Toda esta interação visa promover o consumo de produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa com a máxima qualidade possível.

Assim, na direção de Marketing do Continente estudam-se as necessidades e os desejos dos clientes, aperfeiçoando continuamente o produto com base no feedback do mercado e alocando esforços de marketing em relação ao potencial de lucros no longo prazo do seu público-alvo. Avaliam, também, constantemente a imagem da marca Continente e a satisfação dos seus clientes.

Pela dinâmica da direção foi um período de forte experiência na componente prática dos processos, com necessidade de deslocações, reuniões, presença em ações, contactos permanentes com parceiros, clientes, fornecedores, operações, instituições, etc..

As minhas funções incidiram mais sobre na área de responsabilidade social, no que diz respeito à Missão Sorriso, e gestão de patrocínios, bem como na área de relações públicas, disseminando notícias favoráveis a respeito do Continente e “controlando os danos” de notícias desfavoráveis. Durante o estágio, houve uma grande interação com outras direções do Continente, como a Contabilidade e Fiscalidade, no que diz respeito às declarações dos materiais doados, em espécie ou em numerário, pela Missão Sorriso, e também com as Operações e a Logística, quando fosse necessário a realização de alguma ação do âmbito da responsabilidade social em lojas.

### 3.7. Equipa de Relações Públicas e Responsabilidade Social

Paulo Azevedo, CEO da Sonae, declara: *“A cultura da Sonae incorpora, desde o seu nascimento, princípios éticos de desenvolvimento sustentável. Esta distinção encoraja-nos a continuar o nosso caminho na promoção do bem-estar social e no desenvolvimento das comunidades onde operamos, bem como na implementação de práticas transparentes de negócio e governação”*. E acrescenta: *“Ética e confiança fazem parte dos valores da Sonae, fortemente enraizados na nossa cultura, e parte do que une todos os colaboradores, nas diversas geografias onde estamos presentes”*.

Como se trata de uma organização internacional têm uma forte ambição de desenvolvimento. Tem como propósito melhorar a vida de cada vez mais pessoas com os seus serviços e produtos, assim como a maneira de trabalhar e de criar relações.

A dedicação e a confiança com que se lançam aos novos desafios só são possíveis porque existe um rumo claro e práticas exigentes.

A Sonae está a viver um período intenso de crescimento e internacionalização que leva todas as equipas a empreender e a enfrentar mudanças. São estes os tempos em que é mais importante preservar e desenvolver o legado ético e comportamental, pois só ele pode manter unidas as equipas e assim tornarem-se mais fortes e especiais no futuro.

Existem sete valores<sup>9</sup> que, no dia-a-dia de trabalho, contribuem para enraizar o seu reconhecimento:

- **Ética e Segurança** - Temos o compromisso de criar valor económico baseado em relações de ética e confiança num horizonte de médio e longo prazo.
- **Pessoas no centro do sucesso** - Os desafios constantes e a disponibilidade para a mudança são fundamentais para atrairmos pessoas ambiciosas. Os nossos colaboradores são fatores determinantes para o desempenho em todos os mercados onde operamos. Assim sendo, e de modo a enriquecer

---

<sup>9</sup> Presentes no Código de Ética e Conduta da Sonae

continuamente a nossa cultura, investimos no desenvolvimento das suas capacidades e competências.

- **Ambição** - A ambição nasce do contínuo estabelecimento de metas que testam os limites e estimulam a vitalidade da organização.
- **Inovação** - É ela que nos move e mantém construtivamente insatisfeitos, impedindo-nos de ficar presos aos sucessos do passado.
- **Responsabilidade Social** - A inovação está na essência dos nossos negócios. Sabemos que inovar comporta riscos, mas estamos conscientes da importância de os prever e acompanhar para os manter dentro de padrões razoáveis, por forma a conseguirmos crescer contínua e sustentadamente.
- **Frugalidade e Eficiência** - Temos um sentido de responsabilidade social ativo e tentamos contribuir para a melhoria da sociedade em que nos inserimos.
- **Cooperação e Independência** - Pautamos a nossa conduta por preocupações ambientais e por políticas de desenvolvimento sustentável.

No meu ponto de vista, as equipas Sonae dedicam-se à excelência, pois gostam do que fazem e por isso trabalham com emoção e persistência. Gostam de ser conhecidos pela frontalidade e pela clareza, porque procuram ser intelectualmente honestos quando discordam e não mudam de opinião só para agradar. Partilham a informação e combatem a cultura do segredo. Assumem o mérito como critério máximo de avaliação e progressão, porque só assim podem crescer pessoal e profissionalmente. Não temem a ação e a mudança, e não ficam paralisados na análise tomando decisões difíceis sem grandes angústias, porque orientam as suas ações segundo os valores praticados. Gostam de poder explicar o que estão a fazer em cada momento e separam o que tem que ser bem feito agora do que pode ser melhorado mais tarde. Aprendem com curiosidade e aproveitam positivamente a adversidade, pois só assim podem seguir as tendências de consumo e acrescentar valor às propostas, sugerindo abordagens criativas acompanhadas de demonstrações de interesse e funcionalidade.

O Grupo Sonae está ciente da riqueza que existe na heterogeneidade de percursos e perfis dos seus colaboradores, assim como na pluralidade de negócios e geografias onde



marcam presença. Querem continuar a fomentar a diversidade porque é a conjugação de diferenças que gera o dinamismo.<sup>10</sup>

No entanto, por muito bons talentos individuais que tenham, a equipa será sempre a peça chave do sucesso. Na equipa, composta por 11 pessoas dos quais 3 são chefias, todos sabem que têm de contribuir ativamente e quando são debatidas ideias fazem questão de esquecer a definição de hierarquia porque acreditam que a razão se deve sobrepor à antiguidade, à idade ou ao nível de função. Acima de tudo, fazem o possível por deixar de lado os egos quando estão em causa as melhores ideias. Querem aprender com os melhores e sabem que a aprendizagem também se faz pelo erro e pelo fracasso. Por isso, sempre que se impõe, são humildes o suficiente para copiar, mas também são inconformados e inteligentes para melhorar.

E é porque sabem exatamente quais são as expectativas dos seus colegas que respeitam o seu tempo e evitam reuniões longas e sem preparação adequada. Por isso agem com urgência e tentam concluir as tarefas na primeira oportunidade, mas sem comprometer a qualidade dos resultados.

Como isto, só é possível com um bom ambiente de trabalho em todos os níveis da empresa e em todas as equipas, cultivam as relações de trabalho sinceras e transparentes

No Continente as chefias são líderes, pois são inesgotáveis na disponibilidade e na resistência para superarem os períodos de grande entrega, mas sabem que serão sempre recompensadas pelo resultado final do seu trabalho e não pelo número de horas despendidas na sua execução. É-lhes pedido uma estrutura mental que suporte críticas de superiores, pares e subordinados, dentro de um espírito construtivo onde não cabe o ressentimento nem a retaliação.

É completamente aceite o desafio da competição interna e externa para serem os melhores no trabalho, pois só assim terão acesso às melhores oportunidades de progresso na carreira.

---

<sup>10</sup> Relatório da Sustentabilidade da Sonae (2011)

A excelência de uma chefia consoma-se na acumulação de boas decisões diárias, tais como rejeitar o trabalho inacabado e pouco rigoroso e o comportamento superficial. Eis outras qualidades que marcam o caráter de uma chefia: ser firme sem ser insensível; corajoso sem ser aventureiro; declinar a ostentação do êxito e dar a merecida visibilidade ao contributo dos outros.

Acima de tudo, estão cientes de que só gozarão de respeito e credibilidade se forem honestos sobre o desempenho individual e coletivo.

Foi-me transmitido que é muito importante cultivar a transparência da informação e não temer o contato direto dos elementos das suas equipas com outras áreas da organização, devendo até ser incentivado. Só criando ambição e explicando o contexto é possível desenvolver e liderar as equipas, e isso implica serem claros e precisos sobre a estratégia e os objetivos.

As chefias Continente atuam sempre de acordo com critérios rigorosos de mérito e reconhecem os colaboradores apenas com base no seu valor e nos seus resultados. É também fundamental promover discussões relevantes e oportunas e ter sempre presente que, depois de uma decisão tomada, devem implementar a sua execução de forma ágil e atempada.

Acima de tudo, as chefias têm sempre a consciência de que constituem um exemplo.

### 3.8. Descrição do Estágio – tarefas e responsabilidades

#### **3.8.1. Missão Sorriso**

A Missão Sorriso é um programa de responsabilidade social e de envolvimento com a comunidade, que envolve todas as práticas e projetos de cariz social feitos pelo Continente. A sua missão é quebrar os ciclos de pobreza e de exclusão social e melhorar a qualidade de vida da população com a qual interagem ou têm impacto. Com o desenvolvimento e criação de projetos, apoiam financeiramente, com competências e/ou com produtos, projetos e organizações que contribuam para a melhoria da qualidade de vida

da sociedade, potenciando a atuação do Continente através do envolvimento dos colaboradores e clientes.

A Missão Sorriso é um projeto reconhecido pela contribuição para a resolução ou minimização de problemas sociais das comunidades em que se insere ou nas quais tem impacto. O Continente é visto como uma organização que desenvolve e apoia projetos sustentáveis que privilegiam modelos replicáveis e que promovem o envolvimento dos colaboradores.

Em 2013, através da Missão Sorriso, o Continente levou o seu apoio até às pessoas através de instituições (Hospitais, Agrupamentos de Centros de saúde e IPP's) e reforçou o seu compromisso junto das famílias portuguesas com projetos nas áreas:

- Saúde Infantil: Segurança Infantil e programas de Educação da criança com doença crónica e família.
- Envelhecimento Ativo: Promoção da interação social para prevenção de situações de isolamento e discriminação social, promoção de ambientes capacitadores da autonomia e independência dos idosos e valorização intergeracional e desenvolvimento ativo.
- Luta Contra a Fome: redução das assimetrias/desigualdades no acesso a alimentos saudáveis e adequação da oferta dos alimentos, distribuídos nas instituições (escolares, solidariedade social e de saúde) aos princípios da alimentação saudável.

Através de um conjunto de iniciativas mobilizadoras da sociedade e dos cidadãos, a Missão Sorriso fez e fará chegar a crianças e seniores hospitalizados ou a necessitar de cuidados de saúde, bem como a pessoas em situação de carência alimentar, a necessária ajuda, fazendo-o em parceria com instituições sem fins lucrativos e entidades públicas prestadoras de cuidados de saúde.

O surgimento do Continente está associado a uma época de grande desenvolvimento do país, em que a marca garantiu o acesso a um novo universo de produtos que as famílias portuguesas não conheciam até então.

Aí nasceu uma história de parceria entre o Continente e os portugueses, parceria essa que rapidamente ultrapassou os limites das lojas.

Passou a haver uma ligação profunda de cada Continente com a comunidade local, algo que está inscrito no seu ADN. É algo que, não sendo exigido, se transformou numa responsabilidade que foi abraçada com determinação e com orgulho, tanto interna como externamente.

No ano em que esta causa completou 11 anos de existência assistimos a uma fragilização das condições de vida dos clientes e das inúmeras instituições de cariz social.

Em 11 anos de casos reais, de acompanhamento diário de famílias e crianças, que a par da dor (física e da alma) encontraram um colo e uma esperança, materializada tantas vezes na Leopoldina! Os diálogos com as comunidades, instituições e parceiros fizeram da Missão Sorriso a sua causa o que a ajudou a crescer.

Foi possível contar com a Dra. Maria Cavaco Silva, que não hesitou em dar o seu alto patrocínio à Missão Sorriso e que a acompanha de perto, a Cruz Vermelha Portuguesa (CVP), que no terreno materializa os apoios junto de quem mais precisa, a Direção Geral de Saúde, a Ordem dos Médicos e das Misericórdias, a TVI, e mais recentemente a Federação Portuguesa de Futebol.

A grande mobilização interna com um forte impacto externo, foi traduzido num envolvimento brutal dos clientes e do qual resultou a angariação de cerca de €9 000 000, oferecendo equipamentos a 176 instituições (incluindo delegações da CVP) e doou mais de 2100 equipamentos hospitalares e outros materiais ou serviços e vendeu mais de 3,5 milhões de produtos da Leopoldina.



Figura 9 – Apoio doado aos hospitais e instituições pela Missão Sorriso

Estes números comprovam a dimensão desta grande iniciativa, que conta e só é possível com o envolvimento de todos os Portugueses.

No âmbito deste projeto, foi possível relacionar-me de perto com todas as instituições ajudadas. Para desenvolver o projeto proposto pelas instituições, a Missão Sorriso, com os donativos recebidos ao longo do ano, consegue apoiar diversas instituições, em equipamentos ou em numerário. Assim, foi do meu encargo, tratar de toda a gestão de fornecedores para cada projeto, como também as respetivas declarações para fins fiscais.

Ao começar o estágio em setembro, período de preparação e organização para a época de Natal, foi necessário construir uma apresentação atualizada, com as ações desenvolvidas durante o ano (até setembro) como também, as ações que iriam ser desenvolvidas nos meses de outubro, novembro e dezembro. Essa apresentação foi exibida no decorrer das reuniões de operações (reuniões onde os diretores de loja, de cada insígnia e região, se reúnem, uma vez por mês) das três insígnias: Continente (Norte, Centro e Sul); Continente Modelo (Norte, Norte Centro, Centro, Centro Sul, Sul, Açores e Madeira); Continente Bom dia (Norte e Sul). Algumas delas não poderão ser apresentadas presencialmente (como o caso dos Açores e da Madeira), mas fizemos questão que todas as direções de operações tivessem conhecimento de todas as ações que iriam acontecer em loja e para que houvesse um elevado grau de motivação e que essa motivação se multiplique para todos os colaboradores das lojas.

Perante as tabelas seguintes (ver Tabela 1 e 2) é possível verificar a crescente evolução, tanto nas doações como também no número de instituições apoiadas.

Missão Sorriso	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Produto</b>	CD - "A Viagem da Leopoldina"	CD e Livro - "Leopoldina e o Brinquedo Mágico"	CD e Livro - "Leopoldina e o Mundo Encantado dos Brinquedos"	CD e Livro + DVD - "Leopoldina e a Tartaruga Bebê"	CD e Livro + DVD - "Leopoldina e o Pinheiro Mágico de Natal"
<b>Doação</b>	120.000,00 €	500.000,00 €	700.000,00 €	800.000,00 €	800.000,00 €
<b>Nº de instituições apoiadas</b>	1 – “Operação nariz vermelho”	10 Hospitais	19 Hospitais	25 Hospitais	27 Hospitais

Tabela 1 – Evolução do tipo de produto, doação e número de instituições apoiadas pela Missão Sorriso (2003 – 2007)

Missão Sorriso	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Produto</b>	CD e Livro + Relógio - "Leopoldina no Jogo do Planeta Azul"	Livro - "Leopoldina e a Ordem das Asas"	CD da Leopoldina	CD da Leopoldina 2011	Livro - Leopoldina e a aventura do sabor
<b>Doação</b>	800.000,00 €	500.000,00 €	666.640,00 €	600.822,00 €	912.914,00 €
<b>Nº de instituições apoiadas</b>	31 Hospitais	11 (projetos vencedores)	16 (projetos vencedores)	22 (projetos vencedores)	43 (projetos vencedores)

Tabela 2 - Evolução do tipo de produto, doação e número de instituições apoiadas pela Missão Sorriso (2008 – 2012)

Até ao final de 2013, os portugueses puderam, mais uma vez, juntar-se a esta causa e contribuir (Figura 30, em anexo):

- através da compra do Livro de Natal : “Leopoldina e os Mini Chefs”. Por cada livro vendido (custo de 3€) o Continente doava 1,5€ à Missão Sorriso e encontravam-se á venda nas lojas Continente e Book.it;
- através de uma simples chamada para o número 760 10 10 10 que estava disponível até 31 de janeiro. O custo de cada chamada é de 0,60€ (+IVA), dos quais 0,50€ revertiam para a causa;
- por cada like e partilha com três amigos na página do Facebook da Missão Sorriso, o Continente doava um produto escolhido às instituições parceiras;
- por cada carregamento superior a 5€ no Cartão Dá Presente da Missão Sorriso o Continente doava 1€ à Missão Sorriso;
- e, através da participação na Campanha de Recolha de Alimentos que decorreu em todas as lojas Continente nos dias 20 e 21 de Abril e 09 e 10 de novembro.

### 3.8.1.1. Tour dos Sorrisos

A Tour dos Sorrisos, que integrou a Tour dos 25 anos de Carreira do Tony Carreira, permitiu apoiar oito instituições, de oito localidades onde o artista atuou, com a distribuição de produtos essenciais no valor de 40.000€, com a colaboração da Missão Sorriso e do Continente. Paralelamente, o valor total da bilheteira do concerto que foi realizado no



Figura 10 – Produtos doados na Tour dos Sorrisos



Figura 11 – Tony Carreira e Diretor de loja de Guimarães

Pavilhão Rosa Mota reverteu para a Liga dos Bombeiros Portugueses permitindo adquirir materiais, no valor de 65.000€, aos quais se juntou a oferta de produtos alimentares para os quartéis de bombeiros.

No âmbito desta iniciativa, tive a oportunidade de estar presente em duas ações da Tour dos Sorrisos, uma em Vila Nova de Cerveira e outra em Guimarães (local onde terminou a Tour dos Sorrisos). No decorrer destas ações foi da minha responsabilidade interligar toda a comitiva organizativa da parte do cantor Tony Carreira com a loja Continente onde iria realizar-se o concerto. No mesmo dia, o cantor esteve presente na loja respetiva onde realizou uma sessão fotográfica e de autógrafos com os seus fans locais. De seguida, dirige-se para a instituição escolhida que foi apoiada com 5.000€ em produtos Continente. A Associação de Desenvolvimento Social e Local de Vila Nova de Cerveira e a



Santa Casa da Misericórdia de Guimarães foram as instituições escolhidas para realizar esta parceria.

Era necessário realizar comunicados de imprensa (PR's) para serem entregues aos meios de comunicação presentes. Os comunicados de imprensa não eram feitos de raiz por mim, contudo, muitas das minhas funções semanais abrangiam a revisão dos comunicados antes de serem cedidos, pois deveriam ter toda a informação da ação no geral (Tour dos Sorrisos) e posteriormente a informação da instituição onde se iria realizar a ação.

Com esta ação de solidariedade, a Missão Sorriso prestou assim o seu contributo a estas duas instituições que prestam serviços de segurança e solidariedade social, saúde e cuidados continuados, apoiando, de forma inequívoca, as necessidades das crianças, jovens, pessoas idosas e comunidade envolvente, de forma integral e personalizada. Estas instituições promovem ainda ações que visam a igualdade de género, o desenvolvimento local, a economia social do concelho e a educação e formação. Com este apoio, o Continente reforça assim a sua promessa de apoiar aqueles que mais precisam, demonstrando a sua preocupação pelo meio sociocultural em que se insere, apoiando entidades e iniciativas de interesse público, social e humanitário.

### 3.8.1.2. Livro "Leopoldina e os Minichefs"

A Missão Sorriso lançou, mais uma vez, um livro (Figura 12) de Natal chamado "Leopoldina e os Mini Chefs" dedicado às crianças e suas famílias. Este livro contém cinco histórias ilustradas e 27 receitas dos Chefs Henrique Sá Pessoa, Justa Nobre, Miguel Gameiro, Susana Felicidade e Hélio Loureiro.

Quando o meu estágio curricular iniciou, já este projeto estava a meio da sua conceção. Foi o primeiro projeto entregue á minha responsabilidade e de mais um colega. Juntos construímos o livro, desde o seu conteúdo com a colaboração dos 5 Chefs, até á capa e contracapa.



Figura 12 – Livro “Leopoldina e os minichefs”

Este projeto foi realizado em parceria com a equipa de edições e folhetos, que efetua toda a parte de grafismo e design do Continente, incluindo a Continente Magazine.



Figura 13 – Filmagens das receitas do Livro “Leopoldina e os minichefs”

De seguida, foram realizadas duas viagens a Lisboa para filmar com cada Chef (Figura 13), a receita respetiva à época de Natal. Toda a filmagem das receitas foi supervisionada por mim e pelo meu colega, da parte do Continente e também por uma agência de comunicação por nós contratada.

Foi também da minha responsabilidade, todas as peças desta campanha que foram produzidas como os indoor's (Figura 23, em anexo), check-out (Figura 25, em anexo), crachás, publicações na Continente Magazine, newsletter interna, etc. Com o decorrer da venda dos Livros, foi possível ter acesso às respetivas vendas e assim discutir com as Operações formas alternativas do promoção do Livro e também sensibilizar as equipas locais (de cada loja) de forma a aumentar as vendas do produto social (Figura 32, em anexo). Assim, posteriormente seria analisado com a Logística todos os stocks e entregas do produto social, conforme as necessidades específicas de cada loja e as suas previsões de venda.

### 3.8.1.3. Corridas Missão Sorriso

A Corrida Missão Sorriso do Porto, com o intuito da luta contra a fome em Portugal, pode contar com mais de 3.000 pessoas a cortar meta na 56ª Volta a Paranhos, no passado dia 8 de dezembro. Também no dia 15 de dezembro, a Corrida Missão Sorriso de Lisboa do 56º Grande Prémio do Natal contou com mais de 3.000 participantes, ao correrem e caminharem pela luta contra a fome. De forma a envolver a sociedade civil no combate a este flagelo nacional, o Continente aliou-se a duas das mais antigas e consagradas corridas do país (a 56ª Volta a Paranhos no Porto e o 56º Grande Prémio de Natal em Lisboa), ao doar 6.000 cabazes alimentares à Cruz Vermelha Portuguesa. Todos os cabazes alimentares, resultantes do número de participantes que cruzaram a meta nas Corridas Missão Sorriso de Lisboa e do Porto, forma distribuídos por famílias carenciadas, identificadas pela Cruz Vermelha Portuguesa, de acordo com as necessidades mais urgentes de cada região.

Nesta iniciativa da Missão Sorriso, foi da minha responsabilidade toda a produção de todos os suportes de comunicação, como pórticos (Figura 40, em anexo), stand-ups, cartazes, lonas de palco, newsletter interna, incluindo também os dorsais (Figura 38, em anexo), as t-shirts (Figura 39, em anexo), o Kit Missão Sorriso (Figura 37, em anexo) e toda a comunicação via Facebook.



Figura 14 e Figura 15 – Cartazes referentes às Corridas da Missão Sorriso no Porto e em Lisboa  
Relatório de Estágio João Magalhães

### 3.8.1.4. Jogo Solidário

No jogo solidário Trofense VS Porto B, cada pessoa que levasse 2 pacotes de arroz, a Missão Sorriso oferecia o bilhete para assistir ao jogo. As dádivas revertiam a favor da Cruz Vermelha Portuguesa, Delegação da Trofa, que defende a campanha para fazer sorrir quem mais precisa. Esta iniciativa estava inserida no programa de responsabilidade social do Continente, a Missão Sorriso. Os alimentos oferecidos foram posteriormente distribuídos a famílias carenciadas, identificadas pela Cruz Vermelha Portuguesa Delegação da Trofa, de acordo com as necessidades mais urgentes da região. Esta iniciativa foi certamente ajudar a suprimir as necessidades básicas de muitas famílias portuguesas que procuram apoio junto da Cruz Vermelha Portuguesa, numa altura em que o país enfrenta grandes desafios.

Esta ação, foi mais uma em que a Missão Sorriso decidiu colaborar, devido ao âmbito social em que se encontra. No que diz respeito ao meu envolvimento nesta iniciativa, foi somente validar o cartaz e o spot publicitário a passar na TrofaTv, que competiu á Delegação da CVP da Trofa a produção, como também agilizar toda a presença da Leopoldina e do Diretor de loja Modelo da Trofa no estádio do Trofense (Figura 41 e 42, em anexo).



Figura 16 – Cartaz alusivo ao Jogo dos Sorrisos na Trofa



### 3.8.1.5. Recolha de Alimentos

Mais uma vez os portugueses demonstraram a sua solidariedade e contribuíram com mais de 1.200.000€ em alimentos para ajudar cerca de 60.000 pessoas em situação de carência alimentar, no âmbito do programa de responsabilidade social Missão Sorriso. Durante os dias 20 e 21 de Abril (Figura 44, em anexo) e 09 e 10 de Novembro (Figura 43, em anexo), mais de 2000 voluntários da Cruz Vermelha Portuguesa e do Continente estiveram presentes nas cerca de 190 lojas de todo o país e ilhas a apoiar na recolha dos alimentos. Os bens doados foram distribuídos por 20.000 famílias carenciadas, identificadas pelas cerca de 100 Delegações da Cruz Vermelha Portuguesa, de acordo com as necessidades mais urgentes de cada região, a nível nacional.

Com este projeto, foi possível, com a colaboração da CVP, replicar a ação por todas as lojas Continente, Continente Modelo e Continente Bom dia e até nas lojas franchisadas Meu Super<sup>11</sup>. Com isto, desenvolvi todas as peças de comunicação da Recolha de Alimentos de Novembro, como cartazes, stand-ups, sacos de recolha e também as newsletters internas.



Figura 17 e Figura 18 – Cartazes referentes às recolhas de alimentos de abril e novembro

<sup>11</sup> A marca “Meu Super” foi desenvolvida pela Sonae em parceria com a agência Santa Fé, Creative Brand Consultants e tem a assinatura “Fresco e Simples, até ao preço”

### 3.8.2. Movimento Híper Saudável

O movimento Híper Saudável é um projeto do Continente que pretende desenvolver hábitos de vida mais saudáveis junto dos seus consumidores. Através de diversas iniciativas, uma equipa de nutricionistas, depois de medir a tensão arterial, os valores de



colesterol e outros indicadores, desenvolve um plano individual para cada consumidor. O Continente promoveu em lojas de norte a sul do país a quinzena da alimentação, entre os dias 8 e 17 de outubro, para assinalar o Dia Mundial da Alimentação, que se comemora a 16 de outubro e ao mesmo tempo promover estilos de vida saudáveis junto dos consumidores e divulgar as várias vertentes do projeto

Figura 19 – Logótipo do Movimento Híper Saudável.

Neste projeto, foi do meu encargo realizar ações em loja com atividades didáticas que, de forma divertida, alertaram para a importância de uma alimentação saudável, degustações de alimentos, rastreios para colaboradores e clientes e ações para crianças. Também foi necessário a produção de stand-ups e cartazes ilustrativos deste movimento.



Figura 20 – Ações desenvolvidas em loja com escolas convidadas

### **3.8.3. Projetos Extra**

#### **3.8.3.1. Embrulhos de Natal**

Toda a ação de embrulhos pretende apoiar qualquer instituição que se comprometa a realizar, através dos seus voluntários, os embrulhos dos presentes de Natal dos clientes do Continente que o solicitarem, nos estabelecimentos comerciais deste, durante a época festiva do Natal, utilizando a referida ação para divulgar a sua atividade/causa em que está envolvida, com possibilidade de recolha de fundos.

Os voluntários da instituição acolhida, ao realizarem os embrulhos objeto do presente protocolo, comprometem-se a: tratar com respeito e urbanidade os clientes e colaboradores do Continente e cumprir as indicações que lhe sejam transmitidas, relativamente à correta execução dos embrulhos como também satisfazer as medidas de segurança da sua integridade física na realização dos embrulhos, de modo e evitar eventuais acidentes com materiais utilizados para a realização dos embrulhos.

A instituição acolhida comprometeu-se a assegurar que os seus voluntários executam os embrulhos com zelo e em segurança, sendo responsável por eventuais acidentes que possam ocorrer pelo incumprimento de tais deveres.

Devem obter autorização individual dos voluntários que sob a sua responsabilidade prestem a atividade a que se propõem, assinadas pelos pais ou quem exerça o poder paternal, na eventualidade dos mesmos serem menores;

Toda esta ação foi da minha inteira responsabilidade e com isso, tive de gerir todo o processo, desde alocar cada instituição (num conjunto de 9) a uma determinada loja (um total de 200), à elaboração dos protocolos com as respetivas instituições e o respetivo pagamento.

#### **3.8.3.2. Fórum da Inovação Alimentar**

No dia 16 de Outubro, para assinalar o dia Mundial da Alimentação, o Continente foi convidado para estar presente neste fórum, na Fundação Calouste Gulbenkian, em

Lisboa, com a presença da Presidente do Clube de Produtores Continente e Diretora Comercial da SonaeMc a Dr. Ivone Silva e também contou com a Dra. Antónia, dona da empresa Arte Fumo, empresa inovadora no ramo dos enchidos. Tive a oportunidade de acompanhar todo o processo de organização do evento e com isso entender a importância que o tema Inovação Alimentar tem nos dias de hoje.

Este fórum deu um passo em frente na abordagem a este tema ao associar a alimentação duas dimensões-chaves para uma mudança cada vez mais necessária num mundo a crescer em população, em desigualdades, em fome, em pobreza e em insustentabilidade.

A primeira dessas dimensões é a inovação, que exige estar disposto a arriscar e exige um mundo mais justo e saudável e mais sustentável.

A segunda dimensão foca-se no consumidor, inequívoco ator principal deste tema. De facto, as características do regime alimentar humano e a importância que este se reveste na saúde e bem-estar das pessoas justificam uma abordagem sistematizada na perspectiva de fornecer aos consumidores toda a informação necessária à conjugação de conhecimentos numa esfera complexa que lhes permita fazer as melhores escolhas para si próprio, para os outros e para o planeta.

A tendência emergente é para um desenvolvimento sustentável e inteligente, e assim, temos de dar cada vez mais importância à nutrição, à questão emergente do desperdício alimentar e à preocupação com a ética e a justiça.

No que diz respeito à nutrição, constata-se que hoje em dia quando se fala em alimentação é forçoso falar também em nutrição, já não basta agir apenas, temos também de gerir alimentos e temos de perceber como esses alimentos se irão transformar em nutrientes.

Esta passagem da preocupação da quantidade para a qualidade é marca determinante da nossa sociedade contemporânea. A importância dada a nutrição nos últimos anos resulta desta evolução, refletindo cada vez mais a atenção à alimentação saudável, equilibrada e sustentável.

O segundo ponto, o desperdício alimentar, é um ponto em que todos temos de estar atentos pois implica várias dimensões nomeadamente a ambiental.



Por fim, a dimensão ética de justiça inter e intra geracional. De facto, o desperdício de milhares de milhões de alimentos serem lançados ao lixo anualmente num mundo em que 1/6 da população mundial passa fome, interpela-nos para um outro ponto de vista, o moral. A ética tem de estar presente na definição do mundo que queremos construir e se queremos um mundo sem fome, sem má nutrição e sem impactos ambientais, sociais e económicos negativos. Assim, temos de trabalhar em conjunto, temos de criar uma consciência coletiva da necessidade de mudança sempre muito bem informada.

Terá de haver uma visão integrada dos alimentos desde a sua produção até ao consumidor final sempre com a educação e a saúde como objetivos principais.

### 3.8.3.3. Agenda da Leopoldina

A Leopoldina é uma figura conhecida quase desde o início da existência dos Hipermercados Continente. É uma simbólica associação á época do Natal e ao “Mundo Encantado dos Brinquedos”, porém nos últimos anos tem-se associado à Missão Sorriso, fazendo sorrir miúdos e graúdos.

São muitos os pedidos efetuados para receberem a presença da Leopoldina, quer em hospitais, quer em instituições de solidariedade social e até em escolas e infantários. Assim, competiu-me a mim gerir a agenda da Leopoldina, contratar as agências que a acompanhavam e administrar os respetivos orçamentos referentes a cada ação.

Foi possível acompanhá-la a diferentes eventos e ações, como a Corrida da Missão Sorriso em Lisboa, as filmagens das receitas do livro “Leopoldina e os Minichefs”, e coordenar toda a sua presença no dia Especial Missão Sorriso que passou na TVI como também na Gala da Missão Sorriso.



Figura 21 – Presença da Leopoldina no departamento de fisioterapia do Hospital Santo António no Porto

#### 3.8.3.4. Atas

Desde o início do estágio, comprometi-me a realizar todas as atas referentes às reuniões quinzenais que aconteceram até ao final do estágio curricular. Era da minha responsabilidade reunir-me com o chef de cada equipa (Responsabilidade Social, Relações Públicas e Ativação da Marca) e com a diretora Nádía Reis, para conferir quais os aspetos que deveriam ser abordados na reunião, qual o tempo necessário para discutir os respetivos temas e também qual o orador. Antecipadamente, era entregue a todos os elementos da equipa uma agenda com todos os temas recolhidos para análise e discussão, com a hora e local (sala), onde iria ser realizada a reunião quinzenal.

#### 3.8.3.5. Kaizen

Kaizen<sup>12</sup> é uma palavra de origem japonesa com o significado de melhoria contínua. Pode ser visto como um processo diário, cujo propósito vai além de aumento da produtividade.

O Kaizen foi um projeto que me foi atribuído, que consistia em atualizar todos os dias (e em alguns dias, mais do que uma vez) um quadro com todos os indicadores e objetivos referentes às áreas da Responsabilidade Social e Relações Públicas. Visto que a equipa possui bastantes deslocações, a constante gestão do quadro era de máxima importância visto que toda a informação referente às ações passadas, presentes e futuras estavam lá expostas como também o grau de desempenho em que as ações estariam.

É um processo que requer uma constante atualização, ensina os colaboradores a eliminar desperdício nos negócios e suprimir o trabalho duro, com o objetivo de aumentar a produção, conferir vantagens competitivas às empresas, otimização dos equipamentos e rentabilização e motivação dos recursos.

---

<sup>12</sup> Fonte: [www.pt.kaizen.com](http://www.pt.kaizen.com)

A Sonae foi a primeira empresa a nível mundial a implementar a metodologia de organização Kaizen no setor do retalho.

Segundo o Kaizen Institute, a Sonae tem vindo a destacar-se “pelas melhores práticas de melhoria contínua, enquanto fonte geradora de inovação e competitividade”.

A Sonae envolveu todos os colaboradores no processo e assim conseguiu alcançar o objetivo de criar valor, satisfazendo o cliente e eliminando desperdício.

João Melo, Diretor de Recursos Humanos da Sonae MC, afirma que “o projeto Kaizen veio revolucionar o funcionamento das nossas unidades, com ganhos significativos de eficiência e produtividade, mas mais foi a transformação cultural que induziu em toda a organização. Hoje, a Sonae é uma empresa onde a inovação é uma prioridade de todos os colaboradores e em que todos procuram formas de desempenhar mais rápida e eficientemente as suas funções.”

#### 3.8.3.6. Administração da Web - intranet

Era da minha função inserir os comunicados, as atas, as apresentações, os vídeos e mesmo algumas entrevistas que já se encontravam aptas para publicação nos portais de internet e intranet da empresa. Estes serviam como repositório de alguma documentação que já se encontrava examinada e publicável. Assim, poderia editar qualquer conteúdo, garantindo que se encontravam sempre atualizados.

A intranet é um portal restrito aos colaboradores. Permite o envio de informações de forma rápida e eficaz e opera como um meio de comunicação dentro da empresa onde qualquer colaborador pode consultar. Estão lá as normas que ele deve seguir, o organograma da empresa, os comunicados de imprensa, os spots publicitários, entre outros documentos.

## Capítulo 4 - Análise Crítica

### 4.1 O Estudo da Responsabilidade Social

Com frequência se pensa que as empresas decidiram tornar-se socialmente responsáveis por uma súbita tomada de consciência, suscitada até por gurus do "Business World" para fazer face a uma concorrência cada vez mais agressiva.

De facto, penso que foram forçadas a isso, guiadas pela mais elementar sensatez e bom senso económico perante os sinais dos tempos. E que sinais são esses? Em particular saliento:

- 1) Uma maior informação global (darei planetária, com a Internet, Redes Sociais, Fóruns, etc.) e instantânea por parte dos consumidores sobre comportamentos Não-Morais e Não-Éticos (ou também o oposto) na Economia, Empresas ou Marcas e que afetem a sociedade, a sustentabilidade, o ambiente, os Estados, o bem-estar e saúde dos cidadãos, a paz, os valores e princípios, etc.
- 2) O exercício da atividade num Mundo que enfrenta 3 enormes desafios: a) O desemprego; b) O esgotamento do modelo de desenvolvimento; c) As desigualdades.

Esses 2 sinais tiveram várias consequências:

No que respeita ao Ponto 1):

Os consumidores mais informados mas também mais frustrados com a irrelevância do seu voto (pelo menos, nos países em que há Democracia ou formas dela) e com o facto de serem ignoradas muitas vezes por outras instituições, decidiram traduzir a sua reprovação (ou aprovação) na forma como consumiam, nas marcas que compravam ou nas empresas que utilizavam para fazer as suas compras. Determinadas formas de protesto

podiam adquirir carácter violento (motins, sequestro de dirigentes, destruição de património e bens ou vandalismo aquando de perturbações sociais) o que se traduz sempre em prejuízos, quebra de reputação e, quiçá, o fim do negócio. Dois exemplos, um pela positiva e outro pela negativa: a) O aumento, embora temporário, da venda de produtos da Sicasal (embora mais caros) quando, após um incêndio que destruiu a fábrica, o patrão, mesmo assim, garantiu os postos de trabalho; b) A diminuição nas vendas da Pepsi-Cola quando, previamente aos jogos entre as seleções da Suécia e Portugal, Pepsi Sueca lançou uma campanha publicitária de muito mau gosto não tendo em conta o seu impacto global. Os consumidores tomaram também posições (essas posições podem até adquirir um carácter político-boicotes, campanhas agressivas, declarações hostis nos media, etc.) relativamente à corrupção, poluição, a sustentabilidade, o respeito pela natureza, o comércio justo, etc. Daí toda esta gama de produtos ecológicos, verdes, bio, etc.

Neste campo o Continente surge como uma das empresas mais socialmente responsáveis em Portugal. Assim, ao longo dos anos, o Continente tem assumido uma atitude de harmonização entre progresso económico, responsabilidade social e proteção do ambiente, sustentada numa cultura de valores de ética, justiça e respeito por todos aqueles com quem interage. Ao adotar uma postura participativa, executando plenamente a sua responsabilidade perante clientes, colaboradores, fornecedores e meio envolvente, a Sonae MC atua num portefólio rico e alargado de formatos de base alimentar e não alimentar e reconhece a responsabilidade das suas ações e conseqüente impacto que estas podem ter em todos os seus stakeholders. A Sonae construiu uma cultura forte, competitiva e sustentável, moldada num quadro estável e coerente de valores e princípios que abraçam a dimensão social, comportamental, ambiental e económica. Assim, o Continente tem uma responsabilidade acrescida perante a sociedade para dar continuidade às suas ações de responsabilidade social, pois a informação cada vez é mais facilmente disseminada através de diferentes meios, o que vai influenciar todos os seus stakeholders.

No que respeita ao ponto 2):

a) O desemprego:

Do ponto vista duma empresa e do negócio, o desemprego significa menor poder de compra, contração do mercado interno, diminuição de vendas, diminuição do lucro e retorno para os acionistas. Porém, quando outrora esse desemprego afetava uma mão-de-obra indiferenciada e pouco qualificada (não afetava a todos), agora incide de sobremaneira sobre os jovens, ou seja, os mais capazes e instruídos, destruindo a futura geração de consumidores e aumentando ainda mais o fardo daqueles ascendentes que ainda têm rendimentos e os apoiam, diminuindo também o seu poder de compra.

Por isso, o Continente, como líder do retalho alimentar, deverá ter como principal eixo de atuação, potenciar a criação de emprego, particularmente o emprego inclusivo (primeiro emprego, menor grau de qualificações, pessoas com deficiência, etc.) a par de um consumo responsável, colaborativo e economias de partilha.

b) O esgotamento do modelo de desenvolvimento:

Por muito que a Globalização reaja (construindo mega-navios de transporte, tentando fazer acordos de comércio, tentando, pacificamente ou não, expandir os mercados ou garantir as fontes de abastecimento) os sinais de início do fim do ciclo multiplicam-se: as revoltas e greves de trabalhadores em países de mão-de-obra barata multiplicam-se (China, Tailândia, Vietname, Índia, Bangladesh, Camboja, Brasil, etc.), legislação laboral em países desregulados ou sem ela começa a aparecer. Os conflitos regionais eclodem por todo o lado. Os movimentos Anti-Globalização ganham força. Aparecem movimentos como "Be Local" que ganham a sua força na simples pergunta: Num Mundo com custos energéticos cada vez mais elevados e recursos limitados como pode ser energeticamente sustentável trazer mercadorias do outro lado da Terra que podem ser produzidas localmente?

c) A desigualdade:

Desde que o dinheiro se transformou, em si mesmo, numa mercadoria transacionável a desigualdade aumentou exponencialmente. O número de pobres aumentou e a classe média (grande consumidora) regrediu, especialmente depois da crise financeira mundial de 2007. As principais consequências foram a deterioração do poder de compra (sob batuta do que se chama paulatinamente de "Austeridade"), o aumento de crédito malparado e a degradação da paz social.

Neste ambiente de "Tempestade Perfeita" como podiam reagir as empresas e as marcas desprovidas de muitos instrumentos tradicionais do estímulo ao consumo (daqueles que ainda podem consumir!) e disputar o mercado restante?

**Uma primeira constatação é óbvia:** Uma empresa ou uma marca não pode permitir-se disputar um mercado de consumidores hostis.

**Segunda constatação:** Do ponto de vista de retorno do investimento dos acionistas há mais-valias a fazer a curto, médio e longo prazo com uma abordagem socialmente responsável (por exemplo: entrega de quebras ou produtos em fim de validade a instituições de caridade - ganho de reputação; adesão aos Bancos Alimentares contra a Fome - ganho de reputação e aumento de vendas; arredondamento do custo da compra, etc.)

**Terceira constatação:** Será que a responsabilidade social das empresas representa um fator condicionante nas decisões de compra dos consumidores? De certo modo, existe ainda, por parte dos consumidores, uma tomada de consciência limitada. A mudança de tais comportamentos dos consumidores ocorre lentamente. O *main focus* dos consumidores é ainda o preço dos produtos e serviços, bem como a sua qualidade e conveniência. Por outro lado, cada vez mais empresas têm vindo a investir em causas sociais e ambientais, devido á pressão da globalização e dos media, pois torna-se um fator de vantagem competitiva em relação á sua concorrência.

Posto isto, a RSE é apenas a abordagem mais sensata num mundo em convulsão e crise!

## 4.2 O Estágio Curricular na Sonae MC

No que diz respeito à Sonae MC, esta está a entrar numa nova era no retalho alimentar. As novas tecnologias vão possibilitar novos serviços e a eficiência será essencial para a rentabilidade dos operadores do sector. Contudo, o cliente deverá permanecer no centro da sua atividade, como foco principal. A inovação poderá servir assim como impulsor para todas as ações que venham a ser desenvolvidas ao longo de tempo. A Sonae MC procura sempre uma antecipação das necessidades dos seus clientes, com vista a perceber quais são as suas expectativas e perceções, de modo a satisfazer por completo as suas necessidades e foi por isso que lançou o Cartão de Cliente Continente, as campanhas de 25%, 50% e 75% de desconto em Cartão, os Seguros Continente, como também o lançamento do site Continente online. Assim, a tecnologia desempenha um papel fundamental nos próximos anos, pois perante a crescente globalização da informação, os clientes tornam-se cada vez mais racionais nas suas compras. Será necessário procurar um efeito positivo em toda a cadeia de valor, promovendo economias de escala e de produtividade, otimizando a logística e distribuição, com uma gestão mais eficiente do aprovisionamento e dos stocks. A aposta em grandes iniciativas como a Missão Sorriso, o Mega Pic-Nic e o Mercado de Sabores aproxima as marcas dos seus consumidores pois mobilizam os Portugueses, seja pela solidariedade ou por eventos inovadores e únicos. Portanto, o Continente deverá ficar ainda mais próximo de cada cliente, com soluções à sua medida, adotando a responsabilidade de levar os benefícios do desenvolvimento e inovação a número crescente de pessoas e de forma ainda mais confortável e eficaz.

Sendo esta a minha primeira experiência no meio profissional, julgo que o Grupo Sonae é, de facto, uma das melhores empresas, em Portugal, para admitir e integrar estagiários, nas distintas áreas de negócio que abrange. Um novo colaborador integra-se facilmente e sente-se rapidamente parte da equipa, não sentindo diferenças entre a hierarquia profissional, o que conduz a um magnífico clima social e profissional que caracteriza o Grupo Sonae.



Em suma, no decorrer do meu estágio, realizei todas as atividades conjugadas previstas no meu plano de estágio e ainda outras atividades que foram mais tarde avaliadas como uma mais-valia para o meu estágio e para o Grupo Sonae.

Os fatores que identifico como “a melhorar” pelo Grupo Sonae são a melhoria na facilidade de acesso ao mail, à internet e ao telefone e também uma maior facilidade na mecanização dos procedimentos, ou seja, a concretização de alguns processos (contabilísticos/fiscais) deveria ser mais agilizada em alguns projetos. Para isso, o departamento fiscal e de contabilidade deveriam estar em sintonia e mais atentos a irregularidades durante todo o período fiscal. Outro fator a melhorar será a percepção que a sociedade tem ainda sobre o desenvolvimento deste tipo de atividades de responsabilidade social. Deverá haver uma maior distinção entre as ações relacionadas com o contrato social (filantropia) e as ações relacionadas com a reputação (patrocínio). Faz parte da missão da Sonae, contribuir para o bem-estar da sociedade e para o desenvolvimento do país, e isso pode ser confundido com a questão da reputação da empresa (como ferramenta de marketing e autopromoção) com a necessidade de proteger a imagem de marca da empresa perante a comunidade e os diferentes stakeholders. Assim, há um caminho livre para a Sonae no sentido de aperfeiçoar a comunicação para com as pessoas que integram o grupo, de forma a fortalecer a ligação das mesmas nas ações de responsabilidade social e para superar os desafios que se impõem à implementação destas medidas.

A responsabilidade social deve ser destinada tanto ao público externo como ao público interno, sobretudo os colaboradores, sendo importante produzir e conduzir uma imagem lógica. Além de precisarem de um esforço e comprometimento de todos, as ações de responsabilidade social manifestam-se proveitosas para as empresas, especialmente na categoria das relações com os stakeholders, apesar do mais importante seja quem verdadeiramente sai auxiliado: a sociedade.

Tendo em consideração a importância destas ferramentas no dia-a-dia do escritório, a sua melhoria contínua (Kaizen) está incorporada nos objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa.

Entre os demais, posso identificar como principais pontos fortes do Grupo Sonae são as boas instalações físicas, com o escritório espaçoso e salas de reuniões; a boa



integração que faz aos novos colaboradores e estagiários; o bom ambiente e cultura empresariais; a variedade de projetos interessantes e dinâmicos. Para uma boa organização e ética de trabalho a Sonae, como empresa socialmente responsável que é, elabora todos os anos um Relatório de Sustentabilidade e um Código de Ética e Conduta da Sonae, com todas as ações que foram praticadas de forma a melhorar as condições de vida e ambientais da sociedade.

## Capítulo 5 - Conclusão

Nos dias de hoje, existe um desenvolvimento socioeconómico decorrente da economia do conhecimento e da sociedade de informação. Assim, novos fatores condicionantes competitivos são requeridos no mercado. Logo, uma organização terá de ter uma boa relação com a comunidade e contribuir para o desenvolvimento sustentável, de modo a cooperar para um crescimento económico, aumentando a competitividade, estando subentendido, a proteção do ambiente, a promoção de um código ético e socialmente responsável, sendo assim possível, gerir todos os fatores que possam influenciar os interesses da sociedade.

As empresas são crescentemente consciencializadas, quanto a adotar uma estratégia socialmente responsável, em especial as do setor de bens e serviços de consumo, pelo que cada vez mais adotam códigos de conduta. As empresas cada vez mais reconhecem que ao adotar uma posição socialmente responsável contribuem para a sua reputação e imagem de marca e também para publicidade e um possível aumento de vendas e de lucros. Isto denota também um crescimento do interesse por estas matérias por parte dos consumidores, e conseqüentemente, um impacto social da vida organizacional

Num mercado em mudança, as empresas são confrontadas com diferentes situações de índole económica e financeira, porém a marca na sociedade tem vindo a ganhar muito terreno. As lutas para aumentar as quotas de mercado são constantes no retalho alimentar. É necessário, assim, ter em conta, o comportamento dos consumidores e as suas perceções e expectativas. Tem vindo a haver modificações á imagem e reforços na criatividade da comunicação, perante as exigências de mercado e tendo em atenção as transformações dos hábitos de compra dos consumidores.

Numa conjuntura difícil, as questões laborais, os direitos humanos, a defesa do ambiente e a relação com os seus fornecedores são áreas em que as RSE devem estar atentas. Com a compreensão dessas problemáticas as empresas contribuirão para uma crescente qualidade de vida e uma credibilização da imagem de marca.

As partes interessadas (internas ou externas) possuem expectativas e perceções que possam influenciar a reputação e imagem de marca de uma organização. Para isso, as

organizações deverão compreender a complexidade das questões sociais na comunidade envolvente, e para isso, deverão integrá-las nas atividades operacionais, como também nas ações de comunicação. Torna-se necessário que haja realmente algo para comunicar, ao realizar ações responsáveis, para isso a organização necessita compreender o seu procedimento na circunstância da questão e ser capaz de apoiar as suas ações, bem como aproveitá-las. O posicionamento da marca irá ter um apoio acrescido devido á pro-atividade e á confiança que as ações demonstram.

O cidadão é a figura principal do compromisso social das organizações, e assim é necessário desenvolver uma mentalidade proactiva e ativar o exercício da cidadania, mobilizando-os e sensibilizando-os. No entanto, “...a larga maioria da população portuguesa atravessa uma crise de desresponsabilização social que se lê na abstenção, na fraca participação em órgãos associativos e na reduzida adesão a programas de voluntariado”<sup>13</sup> (Diogo, 2010, p.19). Em Portugal, o espírito de compromisso é ainda bastante duvidoso, evidenciando os órgãos governamentais que são um mau exemplo nesta área, o que poderá ser corrigido com políticas de incentivo, como por exemplo, na educação, incluindo serviço cívico nos projetos nas escolas públicas. O Estado encontra-se mais afastado da questão da responsabilidade social do que as empresas, pois torna-se mais direto e fácil para as empresas, o contacto com as suas partes interessadas, no que diz respeito a apostas de sensibilização.

Assim, depois de todo o envolvimento e implementação deste tipo de estratégias socialmente responsáveis é possível concluir que existe um aumento da produtividade e uma diminuição dos conflitos laborais. A diferenciação positiva face á concorrência e a credibilização e melhoria da imagem de marca da organização resultam como aspetos bastante afirmativos, o que leva a um aumento do envolvimento dos trabalhadores e também a aquisição de novas responsabilidades.

---

<sup>13</sup> Fonte: Ata do XII Colóquio Ibérico de Geografia (2010) “Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial: uma abordagem a três iniciativas do Terceiro Setor no Norte de Portugal”. Porto, Portugal 6-9 de Outubro de 2010, (Diogo, 2010, p.19)

Em suma, é importante referir que a inovação social traduz-se numa nova forma de criar maior impacto na comunidade, no negócio e também nas partes interessada. Tem como objetivo enfrentar os novos desafios sociais e procura desenvolver formas inovadoras de organizações e interações entre os vários setores e contribuir para uma remodelação da sociedade. Assim a inovação social, diferencia-se da responsabilidade social pela cocriação e co-construção de projetos com os stakeholders, tem a comunidade como centro de recursos e competências, existe uma preocupação com a sustentabilidade financeira do beneficiário e uma medição do impacto social.

O Grupo Sonae, mais concretamente, o Continente, deverão manter a sua linha de atuação continua e definir estratégias locais, aproveitando a proximidade das lojas á comunidade, dando mais autonomias às lojas e reforçar ou manter o investimento. Deverá ser feita uma avaliação do impacto do apoio dado, acompanhando e monitorizando o trabalho das organizações sociais apoiadas e por fim, comunicar de mais estratégica e clara, o contributo e os seus resultados. Com a notoriedade, visibilidade e imagem projetada que a Missão Sorriso tem, a sua presença deverá ser alargada ao longo do ano, como também a necessidade de alguma desvinculação relativamente ao target inicial e uma mais visibilidade de aplicação dos fundos.

Este estágio ajudou-me imenso a entender melhor o universo das organizações que necessita de uma disciplina constante. A Sonae, mais concretamente o Continente, foi um magnífico ponto de partida para a minha carreira profissional dentro da área e também um local onde me pude aperceber de como funcionam as regras de protocolo de uma empresa, assim como a sua cultura organizacional. Este estágio proporcionou-me a oportunidade de desenvolver e melhorar diversas competências e considero que foi uma experiência bastante e enriquecedora como primeiro contacto com o mercado de trabalho. Como competências adquiridas/melhoradas, identifico a capacidade de comunicação, uma vez que foi necessário estabelecer contacto com instituições de variados registos; a organização e flexibilidade, a responsabilidade, a resistência ao trabalho sobre pressão, a gestão de tempo e a pontualidade.

A avaliação torna-se muito crítica pois uma empresa digna deverá ter uma produção com qualidade, criação de competitividade, garantir a continuidade das ações, e respeitar as normas legais.

Exerci funções muito variadas, como a construção de um produto social (Livro a “Leopoldina e os Minichefs” à organização do eventos como as Corridas da Missão Sorriso), e obtive bases que poderei vir a utilizar em futuras profissões.

De facto, após ter terminado o estágio pude reler a teoria da comunicação organizacional e vê-la sob uma nova perspetiva, apercebendo-me por diversas ocasiões que se tratavam de situações que havia experienciado.

O Departamento de Marketing de uma organização é muito mais do que um contacto com a imprensa ou organização de eventos, podendo inclusive constituir um influente utensílio para criar um bom clima de trabalho entre os colaboradores.

Com efeito, pude enriquecer a intranet da empresa, no que diz respeito à área de Responsabilidade Social, colocando material informativo mais próximo dos colaboradores e estimulando a comunicação interna.

Tendo em conta estas e outras atividades que desenvolvi (acima referidas), sinto que o meu estágio se traduziu numa mais-valia para a organização, pois assumi várias tarefas como se fosse um colaborador normal da mesma. Em particular contribuí, com o meu trabalho, isto é, com o meu esforço e ideias, para a materialização da responsabilidade social da organização em que estagiei.

O estágio também me fez aperceber acerca da importância do papel do profissional de Relações Públicas, uma profissão que também gostaria de vir a praticar, mas que obriga a um elevado nível de responsabilidade e conhecimentos de diversas áreas. Segundo Lloyd e Lloyd (1995, p.177), “*o profissional de Relações Públicas deve possuir honestidade, integridade, carácter, inteligência, imaginação, capacidade para escrever e falar em público, capacidade administrativa, uma cultura geral vasta, um nível ético muito elevado, compreensão, capacidade de chefia, raciocínio judicioso, ideias e coragem*”. Tanto este estágio a nível prático, como o mestrado a nível teórico, foram mais um passo para atingir o meu objetivo.



Durante o meu estágio, foram úteis diversas unidades curriculares que tive a oportunidade de frequentar no decorrer do meu percurso académico, tais como, Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Estratégico, Tecnologias da informação, Gestão e Pessoas e Comportamento Organizacional II. Tais disciplinas demonstraram ter um papel muito importante no meu futuro desempenho profissional assim como os professores que as lecionavam.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996) “The Value of Brand Equity”. *Journal of Business Strategy*. July/Aug, 27-32.
- Aaker, D. A. (1996) *Building Strong Brands*. Nova Iorque.
- Aaker, D. A. (1998) *Brand Equity: gerenciando o valor da marca*. Nova Iorque
- Afonso, C. (2010) *Green Target - As Novas Tendências do Marketing*, Editora Smartbook, 1ª Edição.
- Almeida, F. (2010) *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social*. Cascais: Príncipia Editora, Lda.
- AMA: American Marketing Association “Dictionary”  
<http://www.marketingpower.com> [15 de Dezembro de 2013]
- APCER: Associação Portuguesa de Certificação <http://www.apcer.pt/> [3 de Janeiro de 2014]
- Ata do XII Colóquio Ibérico de Geografia (2010) “Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial: uma abordagem a três iniciativas do Terceiro Setor no Norte de Portugal”. Porto, Portugal 6-9 de Outubro de 2010.
- BCSD Portugal: Business Council for Sustainable Development Portugal  
<http://www.bcsdportugal.org/> [3 de Janeiro de 2014]
- Biorumo (2005) Anuário da Sustentabilidade 2005,  
<http://www.bcsdportugal.org/wp-content/uploads/2013/10/AN2005.pdf/> [24 de Janeiro de 2014]: “A Era da Responsabilidade Social Empresarial”.
- Bureau Veritas Certification, Certificação SA8000, Norma Internacional de Responsabilidade Social.
- Carroll, A. (1999) “Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct” *Business and Society*. 38, 268-95.
- Ceres: <http://www.ceres.org/>, [3 de Janeiro de 2014]
- Clarkson, Max B.E. (1995) “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance” *Academy of Management Review*. 20(1), 92-117.



- Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”*. Bruxelas: COM 366.
- Comissão das Comunidades Europeias (2002) *Comunicação relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: COM 347.
- Comissão Europeia (2013) *Guide to Social Innovation*.
- Conselho Económico e Social (2003) *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*.
- Corrêa, S. (1997) *Projetos de responsabilidade social: a nova fronteira do marketing na construção de uma imagem institucional*. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Dees, G. (2008) “Cultivate your Ecosystem” *Stanford Social Innovation Review*. 1, 47-53.
- Delios, A. (2010) “How Can Organizations Be Competitive but Dare to Care?” *Academy of Management Perspectives*. 24(3), 25-36.
- Donnelly, J.; Gibson, J.; Ivancevich, J. (2000) *Administração: princípios de gestão empresarial*. Portugal: Ed. McGraw-Hill, Lisboa.
- Friedman, MR. (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits*. *New York Times Magazine*.
- Holmes, L. and Watts, W. (2000): “Meeting changing expectations – Corporate Social Responsibility, <http://oldwww.wbcsd.org/DocRoot/hbdf19Txhmk3kDxBQDWW/CSRmeeting.pdf> [7 de Janeiro 2014].
- Keller, K. L. (1993) “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity” *Journal of Marketing*. 57, 1-22.
- Kotler, P. (1991) *Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation, and Control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Lai, F., Griffin, M., & Babin, B. J. (2009) “How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom” *Journal of Business Research*. 62(10), 980-986.
- Levy, S. J. (1959) “Symbols for Sale” *Harvard Business Review*. 37(4), 117–124.
- Lewis, S. (2003) “Reputation and corporate responsibility” *Journal of Communication Management*. 7(4), 356-364.
- Lizcano, J. L.; Nieto, P. (2006) “La Responsabilidad en el Capitalismo Futuro. Competencia, Gasto Público y Comportamiento Social de las Empresas”, *Universia Business Review*. 10, 10-23.
- Lizcano, J.; Moneva, J. (2004) AECA “*Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*”.
- Lloyd, H., Lloyd, P. (1995) *Relações Públicas*. Editorial Presença.
- Melícias, V. (2003) *Parecer de Iniciativa sobre a Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa.
- Micheal, B. (2003) *Corporate Social Responsibility Environmental Management*. 10(3), 115-128.
- Moir, L. (2001) “What do we mean by corporate social responsibility” *Corporate Governance*. 1, 16 – 22.
- Monteiro, A. (2008) *Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social*. Vila Real.
- Monteiro, M. A. (2005) “*A Responsabilidade Social das Empresas (RSE)*” *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*. 21, 65-70.
- Moreno, J. A. (2004) “Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: Una Visión desde la Empresa” *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*. 12(3), 9–49.
- Mori (2000) *Market & Opinion Research International: The first ever European Survey of Consumers’ attitudes towards Corporate Social Responsibility*.

- Mota, G.; Dinis, A. (2005) *Reponsabilidade Social das Empresas: Novo Modelo de Gestão para o Desenvolvimento Sustentável*. Dissertação de mestrado em Engenharia do Ambiente. Universidade Fernando Pessoa.
- Norma Internacional SA 8000 (2001) Responsabilidade Social 8000. Social Accountability International.
- Paluszek, John (2005) "Ethics and Brand Value: Strategic Differentiation" in Business and Organizational Ethics Partnership Meeting. Santa Clara University, Markkula Center for Applied Ethics.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2002) "The competitive advantage of corporate philanthropy" *Harvard Business Review*. 80(12), 1-15.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006). "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" *Harvard Business Review*. 12, 78-92.
- Rust, Roland T.; Zeithmal, Valerie A.; Lemon, Katherine N. (2004) "Customer-Centered Brand Management" *Harvard Business Review*. 82(9), 90-98.
- SAI: Social Accountability International <http://www.sa-intl.org/> [3 de Janeiro de 2014].
- Sair da Casca e Multivária (2004) "A Perceção da Responsabilidade Social em Portugal".
- Sonae (2012), Relatório de Sustentabilidade, <http://www.ipapers.sonae.pt/Sonae/RIMC/RelSustentabilidadePT/RelatorioSustentabilidade2012/> [23 de Novembro de 2013].
- Srivastava, D. K. (2010) "Perspectives on Corporate Social Responsibility (CSR): A Case Study of the Tata Group of Companies", in Gupta, A. (2010), *Ethics, Business and Society: Managing Responsibly*, SAGE Publications, 62-69.
- Tenório, F. (2004) *Responsabilidade Social Empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- The European Business Network for Corporate Social Responsibility, <http://www.csreurope.org/>, [4 de Janeiro de 2014].

- The International Federation of Standards Users, disponível em: [http://www.ifan.org/ifanportal/livelihood/fetch/2000/2035/36282/394607/social\\_responsibility/index-sr.html](http://www.ifan.org/ifanportal/livelihood/fetch/2000/2035/36282/394607/social_responsibility/index-sr.html), [3 de Janeiro de 2014].
- Troiano, J. (1997) “Brazilian teenagers go global” in *IV Conferencia Latinoamericana de Esomar. Dinámicas de cambio en Latinoamérica*. Rio de Janeiro, Brasil Maio.
- WBCSD: World Business Council for Sustainable Development, disponível em: <http://www.wbcsd.org/home.aspx> [3 de Janeiro de 2014].
- Wu, C. C. (2011). “The impact of hospital brand image on service quality, patient satisfaction and loyalty”, *African Journal of Business Management*. 5(12), 4873-4882.
- Zadek, S.; Raynard, P.; Oliveira, C.; Nascimento, E.; Tello, R. (2005) AccountAbility “*National Corporate Responsibility Index*”.

# AneXos



Figura 24 – Dra. Maria Cavaco Silva contribuiu com o seu Alto Patrocínio



Figura 22 – Imagem Missão Sorriso 2013



Figura 25 – “Cliente seguinte” com o cartaz da Missão Sorriso



Figura 23 – Cartaz exposto em loja





Figura 26 – Check-out alusivo à Missão Sorriso



Figura 27 – Cristina Ferreira no lançamento oficial do Livro “Leopoldina e os minichefs”



Figura 28 – Campanha do Facebook da Missão Sorriso



Figura 29 – Continente Dá Presente

<p>Compra o livro deste Natal: <b>Leopoldina e os mini chefs</b></p> <p>Por cada livro comprado, o Continente doa 1,5€ à Missão Sorriso.</p> <p><a href="#">Comprar</a> <a href="#">Ver Receitas</a></p> 	<p>Liga <b>760 10 10 10</b></p> <p>Por cada chamada que efetuares (60 cêntimos + IVA) estás a doar 50 cêntimos à Missão Sorriso.</p> 
<p>Participa nas <b>Corridas Missão Sorriso</b></p> <p>Por cada participante que termine as provas, o Continente irá doar um cabaz alimentar à Cruz Vermelha Portuguesa.</p> <p><a href="#">Inscreve-te já</a></p> 	<p>Oferece o <b>Cartão Dá Presentes Missão Sorriso</b></p> <p>Para além de ser um presente de que todos gostam, por cada carregamento, o Continente doa 1€ à Missão Sorriso.</p> 
<p>Entra na aplicação de Facebook <b>"1 like + 3 partilhas = 1 produto"</b></p> <p>Basta 1 like e 3 partilhas para ajudares a Missão Sorriso a doar 1 produto à Cruz Vermelha Portuguesa.</p> <p><a href="#">Entrar na aplicação</a></p> 	<p>Ação de <b>Recolha de alimentos</b></p> <p>Graças a esta iniciativa foi possível levar alimentos a milhares de famílias carenciadas.</p> <p><a href="#">Ver resultados</a></p> 

Figura 30 – Newsletter Interna com as diferentes formas de contribuir para a Missão Sorriso





Figura 31 – Testemunhos televisivos referentes às chamadas para contribuir para a Missão Sorriso



Figura 32 – Expositores colocados na entrada de loja do Livro “Leopoldina e os minichefs”

Figura 33 – Demonstrações de motivação nas operações no âmbito das vendas do Livro “Leopoldina e os minichefs”



Figura 34 – A Leopoldina e a Rosa Mota na Corrida da Missão Sorriso do Porto



Figura 35 – Local de partida na Corrida da Missão Sorriso do Porto



Figura 36 – Leopoldina no palco onde decorreu a entrega dos prémios da Corrida Missão Sorriso no Porto



Figura 37 – Kit Missão Sorriso entregue no local de partida nas Corridas Missão Sorriso, que incluía uma maçã, um ímã e uma garrafa de água



Figura 38 – Dorsais colocadas nas t-shirts nas Corridas da Missão Sorriso



Figura 39 – T-shirts incluídas no kit referente às Corridas Missão Sorriso



Figura 40 – Pórtico colocados no local de partida das Corridas da Missão Sorriso





Figura 41 – Leopoldina e o diretor de loja da Trofa na sala de conferências após o Jogo Solidário



Figura 42 – Leopoldina juntou-se ao Presidente do Trofense, à Presidente da CVP da Trofa, para no intervalo, agradecer a colaboração da Missão Sorriso com esta causa.



Figura 43 – Recolha de alimentos de Novembro



Figura 44 – Recolha de alimentos de Abril



Figura 45 – Página do Facebook da Missão Sorriso quando atingiu o 1 milhão de fãs



Figura 46 – Presença da Leopoldina na Rádio Renascença



Figura 47 – Presença da Leopoldina numa festa de Natal na Casa Pia



Figura 48 – A Leopoldina realizou um desejo ao pequeno João pela “Make-a-Wish Foundation”