

Research Paper

A Relação entre Organizações sem fins lucrativos e Empresas

Portuguesas: Um estudo exploratório.

The Relationship between Non-Profit Organizations and Portuguese Companies: An exploratory study.

Ania Bárbara Reis*

Belém Barbosa**

Joaquim Marques***

RESUMO

O desenvolvimento de relações por parte de organizações privadas sem fins lucrativos (OSFL) com empresas é fundamental para a sua sustentabilidade. Contudo, o marketing relacional e a definição de estratégias de *fundraising* e de comunicação tendem a ser pouco exploradas, redundando em relações pontuais com os doadores. Este trabalho propõe-se explorar as formas de desenvolvimento de relações entre OSFL e empresas.

Após sistematização dos principais contributos presentes na literatura é apresentado um estudo de natureza qualitativa e exploratória, em que foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a 8 responsáveis de OSFL com diversos âmbitos de atuação e 16 gestores de empresas de pequena, média e grande dimensão, todos com sede no distrito de Aveiro.

Os resultados evidenciam que o que leva as empresas a apoiar OSFL são essencialmente benefícios não materiais, tal como o impacto emocional nos colaboradores e outros *stakeholders*. Existem claras diferenças entre empresas de pequena e grande dimensão, sendo estas últimas as mais propensas a relações formais. Verificou-se, contudo, que mesmo os apoios pontuais podem ser recorrentes e repetidos, faltando capacidade de protocolar a relação. Em termos globais, os dados oferecem pistas interessantes para os responsáveis de OSFL, designadamente resultantes da comparação das diferentes perspetivas dos participantes.

Palavras chave: Economia social, desenvolvimento de relacionamento com empresas, fundraising, marketing relacional.

* Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Portugal. E-Mail:

** GOVCOPP e ISCA-UA, Universidade de Aveiro, Portugal. E-Mail: belem.barbosa@ua.pt

*** Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Portugal. E-Mail: joaquim.marques@ua.pt

ABSTRACT

The development of relationships by private non-profit organizations (NPOs) with companies is fundamental to their sustainability. However, relational marketing and the definition of fundraising and communication strategies tend to be under-explored, resulting in punctual relationships with donors. This paper proposes to explore ways of developing relationships between NPOs and companies.

After a systematization of the main contributions present in the literature, a qualitative and exploratory study was presented, in which semi-structured interviews were conducted with 8 NPO managers with different fields of activity and 16 managers of small, medium and large companies, all with headquarters in the district of Aveiro.

The results show that what drives companies to support NPOs are essentially non-material benefits, such as the emotional impact on employees and other stakeholders. There are clear differences between small and large companies, the latter being more prone to formal relations. It was verified, however, that even the occasional supports can be recurrent and repeated, lacking the capacity to protocol the relation. Overall, the data offer interesting clues to NPO staff, namely resulting from a comparison of the different perspectives of the participants.

Keywords: Social economics, business relationship development, fundraising, relational marketing.

Received on: 2017.11.06

Approved on: 2018.05.05

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

Portugal conheceu uma grave crise financeira em 2011. Esta crise e as medidas de austeridade implementadas afetaram particularmente a classe média portuguesa, elevando a taxa de desemprego e consequentemente a taxa de risco de pobreza, das mais elevadas da União Europeia. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística [INE] (2017) em 2016, 2,5 milhões de residentes em Portugal encontrava-se em risco de pobreza ou exclusão social.

A Economia social é um importante setor parceiro do Estado, dado o seu papel fulcral no combate à pobreza e exclusão social, geração de emprego, inovação social, entre outros. Este setor, sem âmbito e fronteiras bem delimitadas ou consensuais, atua em resposta às lacunas dos setores público e privado. Por ser composta por organizações privadas sem fins lucrativos (OSFL), tem entre os seus problemas mais específicos os

de ordem financeira, dado que a maioria das organizações depende do financiamento do estado Português ou do setor empresarial, através dos acordos de cooperação para as suas intervenções e respostas sociais e dos donativos, respetivamente. O diagnóstico das Organizações Não Governamentais (ONG) em Portugal desenvolvido por Franco (2015), concluiu que nos financiamentos provenientes de entidades privadas a estas organizações, a principal componente é a dos financiamentos de particulares (donativos e outros) que representou 72% do total destes rendimentos em 2013, seguida de 15% de financiamentos provenientes de empresas.

Reconhecendo a importância que este setor representa na nossa sociedade, é particularmente relevante compreender como se desenvolvem as relações entre OSFL e empresas. Assim, o presente artigo reúne contributos presentes na literatura sobre o desenvolvimento e gestão de relacionamento entre OSFL e empresas. São também apresentados resultados de um estudo qualitativo em que participaram 8 responsáveis de OSFL com diversos âmbitos de atuação e 16 gestores de empresas de pequena, média e grande dimensão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Vários autores propõem definições alternativas de marketing relacional. Entre eles, Morgan e Hunt (1994, p.22) definem marketing relacional como sendo “todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas”, implicando benefícios mútuos a longo prazo, e podendo ser aplicadas a vários contextos de troca de acordo com as especificidades de cada mercado. Mais difícil é definir o que são relações num contexto de marketing (Zolkiewski, 2004), já que se parte do princípio que os leitores entendem o que são as relações, apesar de ser possível que nem todos tenham o mesmo entendimento acerca do que as compõem. Por exemplo, Håkansson e Snehota (1995) definem relação como uma interação mútua entre dois parceiros reciprocamente comprometidos. Porém, a literatura não esclarece quando e onde existe uma relação nem o que a constitui (Zolkiewski, 2004). É sabido que as relações têm características complexas, podem ser de diversos tipos e não obedecem a uma norma ou formato, e que não existem relações ideais (Marques, 2014).

2.1. Relação entre OSFL e Empresas

As parcerias entre OSFL e empresas ganharam maior relevância no contexto da evolução das estratégias de responsabilidade social corporativa e da existência de

desafios sociais e ambientais extremamente complexos (Sanzo, Álvarez, & Rey, 2017). Um estudo desenvolvido por Álvarez-gonzález, García-rodríguez, Rey-garcía, & Sanzo-perez (2017), mostra que as relações de cooperação entre OSFL e empresas estão intimamente associadas a um processo de transferência de know-how, podendo resultar numa melhoria do desempenho das OSFL.

No entanto, o limitado número de modelos existentes na literatura, no âmbito das relações bem sucedidas entre OSFL e empresas é indicativo do baixo nível de desenvolvimento do marketing relacional neste setor (Barroso-Méndez, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2014). Contudo, McCort (1994) argumenta que o marketing relacional oferece uma estratégia acessível a organizações sem fins lucrativos para a gestão das relações com os doadores. De facto, a colaboração entre o setor não lucrativo e o setor empresarial é vista como um processo de criação de valor que beneficia as OSFL, as empresas e a sociedade em geral (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014). A combinação de competências e recursos de várias organizações entre setores é extremamente importante na resolução de problemas sociais complexos que exigem respostas que estão além das capacidades individuais das organizações (Murphy, Arenas, & Batista, 2014), e também por essa razão as empresas estabelecem frequentemente parcerias no âmbito dos programas de responsabilidade social corporativa (Murphy & Arenas, 2010). Assim, das relações empresa-OSFL emergem novas formas de colaboração que vão para além do estabelecimento de papéis de doador e beneficiário, tipicamente utilizado pelas OSFL (Sanzo, Álvarez, Rey, & García, 2015). Tradicionalmente, as empresas assumiram um papel de doador, sem se envolver nas atividades da OSFL, mas o seu compromisso terá que ir mais além, para que haja uma efetiva mudança social (Sanzo et al., 2015).

2.2. Facilitadores da Relação entre OSFL e Empresas

A literatura existente oferece uma ampla gama de antecedentes e mediadores relacionais e existe discordância no mundo académico sobre quais as melhores características que influenciam o desempenho de uma relação (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006). A qualidade da relação é tradicionalmente avaliada através da combinação do compromisso, satisfação e confiança (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Ulaga & Eggert, 2006).

Naskrent e Siebelt (2011) estudaram a fidelização dos doadores na perspetiva dos próprios doadores, através da análise da influência das variáveis compromisso,

confiança, satisfação e envolvimento. Os resultados do estudo sugeriram que todos os fatores têm influência direta ou indireta na retenção de doadores. Os autores enfatizam a importância da comunicação de sucesso e reconhecimento, como medidas que reforçam os quatro fatores explicativos da retenção de doadores. Sargeant e Lee (2004) identificaram a confiança e o compromisso como constructos relevantes para a angariação de fundos, podendo também ter impacto no desempenho de variáveis como a longevidade da relação e o *lifetime value* do doador. As OSFL devem, portanto, construir confiança e compromisso através das atividades de angariação de fundos e comunicação.

MacMillan et al (2005) desenvolveram um estudo empírico que aplica o marketing relacional no setor sem fins lucrativos, nomeadamente em relação aos seus doadores, através de uma adaptação do modelo *Trust – Commitment Theory* de Morgan e Hunt (1994). Muito embora, o modelo mantenha a confiança e o compromisso como variáveis centrais, existem alguns pontos de divergência, nomeadamente a) substituição dos benefícios da relação por dois novos constructos: benefícios materiais e benefícios não materiais; b) extensão do constructo comunicação para incluir itens que refletem os dois sentidos da relação: informar e ouvir; c) demonstração da importância dos benefícios não materiais como mediador da ligação entre confiança e compromisso e d) ênfase da falta de significado dos benefícios materiais e custos de dissolução da relação como condutores do compromisso. A introdução dos benefícios não materiais abre caminho para que as organizações explorem várias estratégias para os atingir, dado que no estudo desenvolvido, os benefícios não materiais revelam ser o maior precursor do compromisso.

Recentemente, Barroso-Méndez et al. (2014) apresentaram um modelo baseado no Modelo de MacMillan et al. (2005) em que a comunicação, compromisso e confiança são características centrais, e a cooperação e *relationship learning* as variáveis chave no sucesso do relacionamento empresa-OSFL.

2.3. A importância da comunicação

Conforme revela a literatura, a forma como as OSFL interagem e comunicam com os seus doadores tem impacto no nível de compromisso destes (O’Neil, 2009). As OSFL têm sido incentivadas a desenvolver programas transparentes através da disponibilização de informação contabilística aos doadores. Segundo Kang & Norton (2004) os Web sites e a Comunicação digital são cada vez mais utilizados para

comunicar com os doadores. Ainda de acordo com os mesmos autores, a internet poderá ser um meio para as OSFL potenciarem as oportunidades em termos de voluntariado, doadores e *fundraising*. Em Portugal, de acordo com o *Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social* (2014), é obrigatória a disponibilização de documentos relevantes como os Planos de Atividades e Orçamento e Relatórios de Atividades e Contas na página Web da Instituição, o que veio obrigar as Instituições a integrar os meios digitais por forma a garantir uma maior transparência nas contas e atividades das organizações. Estas devem operar com elevado grau de transparência, a fim de assegurar a confiança pública, essencial para o desempenho das suas missões (Melendéz, 2001).

2.4. Vantagens e Motivações da Responsabilidade Social das Empresas

Como explicam Balabanov, Balabanova, e Dudin (2015), as empresas têm várias vantagens resultantes do desenvolvimento de práticas de responsabilidade social, designadamente a melhoria da imagem e perceção pública das empresas e a melhoria da qualidade da relação com diferentes *stakeholders*. Contudo, nem todas as empresas avaliam da mesma forma estas vantagens, e as motivações para colaborar com OSFL são variadas. De acordo com um estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997) as empresas apoiam as OSFL em primeira instância devido a preocupação genuína pela causa e a ligações pessoais que os colaboradores têm com o setor não lucrativo. A colaboração é também resultado da responsabilidade corporativa, do objetivo de construção da imagem corporativa, aumento da notoriedade da empresa, obtenção de publicidade gratuita. A construção de valores morais na equipa e melhoria das relações entre empresa e colaboradores surge também como objetivo de responsabilidade social corporativa (Farooq, Rupp, & Farooq, 2017; Sargeant & Stephenson, 1997). Entre os fatores menos importantes estão a capacidade de gerar vendas adicionais e oportunidades de *networking* (acesso a contactos). Por outro lado, os resultados do mesmo estudo, demonstraram que as empresas que não apoiam o setor não lucrativo, não o fazem porque: não se podem dar a esse “luxo”; o montante que dariam não teria qualquer efeito sobre a causa; suportar o setor não lucrativo e as suas causas não é papel das empresas; o apoio às OSFL não é tão eficaz como outras formas de comunicação de marketing; e por fim, porque nunca se aproximaram das OSFL. De referir que, os resultados sugerem que as empresas apoiam maioritariamente organizações/causas locais. Assim, Sargeant e Stephenson (1997) distinguem dois segmentos de empresas

doadoras, as filantrópicas e as investidoras. As primeiras procuram doar pelo simples facto de ser algo positivo, não procurando benefícios para a sua empresa como resultado do apoio. Estas tendem a doar em dinheiro, embora em quantias inferiores às do segmento dos investidores. Por outro lado, os investidores tendem a ver os seus apoios como um investimento, uma oportunidade de consciencializar e melhorar as suas relações com a comunidade local, alocando os apoios no orçamento de marketing. Os investidores esperam, regra geral, um agradecimento e reconhecimento públicos e a maioria tem uma política que considera as causas a apoiar pela empresa. Então, os autores recomendam que a comunicação seja escolhida em função do perfil de empresa, filantrópica ou investidora, enaltecendo a componente emocional no primeiro caso, e os benefícios atingidos com o apoio no caso das investidoras.

2.5. Fidelização de empresas doadoras

Aparentemente a qualidade do serviço prestado pela equipa de *fundraising*, as perceções da qualidade da relação e o nível de comprometimento do doador para com a organização têm todos a capacidade de promover a fidelização dos doadores (Merchant, Ford, & Sargeant, 2010). Kelly (*citador por* O’Neil, 2009) alerta que a boa gestão da relação com os doadores compreende (i) reciprocidade, apreciando e reconhecendo os doadores, (ii) o uso responsável do donativo considerando o destino inicialmente previsto, (iii) informar os doadores sobre a forma como os donativos foram utilizados, e (iv) a criação de relacionamentos, encorajando os doadores a fazerem novos donativos. Assim, o reconhecimento do apoio através de agradecimentos pode aumentar a intenção de doação, o compromisso e a experiência emocional entre novos doadores, aumentando a probabilidade de repetir doações. Pelo contrário, quando a OSFL não agradece nem reconhece o donativo, o doador experimenta emoções negativas, reduzindo a probabilidade de futuros donativos pelo que se torna prudente agradecer sempre e a todos os doadores (Merchant et al., 2010).

3. METODOLOGIA

Com base nos contributos reunidos na literatura, foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa e exploratória sobre o desenvolvimento da relação entre empresas e OSFL, tendo sido definidas quatro questões de pesquisa, que se passam a expor.

Questão de pesquisa 1: Quais os fatores que contribuem para uma relação de sucesso entre empresa e OSFL?

As relações B2B tendem a ser de longo prazo, necessitando de confiança e

compromisso para serem bem sucedidas (Dwyer et al., 1987; Morgan & Hunt, 1994). Naskrent e Siebelt (2011) verificaram que o compromisso, a confiança, a satisfação e o envolvimento têm influencia direta ou indireta na retenção de doadores. Importa, então, analisar se o contributo destes fatores é reconhecido quer por empresas quer por OSFL portuguesas.

Questão de pesquisa 2: Quais as vantagens e benefícios percebidos pelas empresas na relação com OSFL?

A literatura destaca a melhoria da imagem e perceção pública das empresas e a melhoria da qualidade da relação com os diferentes *stakeholders* como vantagens associadas à responsabilidade social das empresas (Balabanov, Balabanova, & Dudin, 2015). Contudo existem outros benefícios, como os de natureza fiscal ou de felicidade dos colaboradores das empresas que importa, também, avaliar.

Questão de pesquisa 3: Qual a eficácia das estratégias de comunicação desenvolvidas pelas OSFL?

Em termos globais, a literatura aponta para o papel dos benefícios proporcionados às empresas, especialmente os não materiais, como percursos do compromisso e consequentemente de maior *life time value* do doador (Sargeant & Lee, 2004). Sendo que o marketing relacional é ainda pouco explorado pelas OSFL baixo nível de desenvolvimento do marketing relacional neste setor (Barroso-Méndez, Galera-Casquet, & Valero-Amaro, 2014)., importa, então, avaliar a eficácia das estratégias adotadas.

Questão de pesquisa 4: De que forma a comunicação promove a angariação e fidelização de empresas doadoras?

Nos contributos da literatura destaca-se o papel da comunicação, da transparência e da informação para aumentar a confiança dos doadores, e consequentemente a qualidade da relação (Balabanov, Balabanova, & Dudin, 2015; Merchant, Ford, & Sargeant, 2010; O'Neil, 2009). Trussel e Parsons (2007) destacam quatro fatores com potencial impacto direto nos donativos, nomeadamente a eficiência, estabilidade financeira, informação disponibilizada e reputação da OSFL, reforçando a importância de transparência e abertura da organização.

3.1. Abordagem metodológica adotada

Para a realização deste trabalho foi adotada uma abordagem de natureza qualitativa sob a forma de entrevistas, o que, de acordo com W. Creswell (2009) propicia a recolha de dados em ambiente natural em que o investigador apreende o significado que os

participantes têm acerca do problema. De facto, as entrevistas representam um dos métodos mais comuns de recolha de dados, por serem uma fonte direta de informação e permitir a recolha dos pontos de vista e experiências dos entrevistados. Optou-se pela entrevista semiestruturada que, apesar de ter uma sequência de questões pré-definidas, possibilita a introdução de novas questões que surgem do diálogo estabelecido.

3.2. Participantes no estudo

Para a realização do estudo qualitativo foram utilizadas duas amostras distintas: uma composta por diretores técnicos de OSFL da região de Aveiro (Tabela 1) e outra composta por administradores ou diretores financeiros de empresas da região de Aveiro (Tabela 2).

OSFL	Áreas de Intervenção	Respostas Sociais
OSFL1	Comunidade	Outros
OSFL2	Infância e Terceira Idade	Creche, Pré-escolar, entre outras
OSFL3	Terceira Idade	Centro de Convívio
OSFL4	Infância e Juventude	Creche, Creche Familiar, entre outras
OSFL5	Pessoas com deficiência	Atividades Ocupacionais, Formação e Emprego, entre outras
OSFL6	Crianças, Jovens e Famílias em Risco, Desempregados, Minorias Étnicas, Imigrantes, entre outras	Gabinete de inserção profissional, Formação Profissional, Creche, entre outras
OSFL7	População carenciada	Distribuição de alimentação e outros
OSFL8	Infância, Terceira Idade e Comunidade	Intervenção Comunitária, entre outras

Tabela 1. Caracterização da amostra OSFL's

Empresa	Setor de atividade/área de negócio	Dimensão
E1	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E2	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E3	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E4	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E5	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E6	Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	PME

E7	Impressão e reprodução de suportes gravados	PME
E8	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E9	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	Microempresa
E10	Atividades especializadas de construção	Microempresa
E11	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	PME
E12	Comércio por grosso, exceto de veículos automóveis e motociclos	PME
E13	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	PME
E14	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	PME
E15	Fabricação de equipamento elétrico	Grande empresa (Multinacional)
E16	Fabricação de equipamento elétrico	Grande empresa (Multinacional)

Tabela 2. Caracterização da amostra de empresas

Os potenciais entrevistados foram identificados através de listagens de OSFL e de empresas da região de Aveiro, e também com ajuda de contactos pessoais para identificação prévia dos respetivos perfis. As 8 OSFL e 16 empresas foram inicialmente abordadas por telefone ou e-mail, sendo feita uma breve introdução do estudo, apelando à importância das suas participações, sendo garantida a confidencialidade das informações fornecidas. As entrevistas duraram entre 20 e 45 minutos, tendo sido gravadas com o consentimento dos entrevistados, por forma a facilitar a sua transcrição e posterior análise.

4. RESULTADOS

A análise de conteúdo das entrevistas foi feita com recurso ao programa QSR NVivo 11, por forma a ajudar a codificar, organizar e classificar informações úteis na redação do estudo qualitativo (W. Creswell, 2009), designadamente através da identificação de categorias a partir das quais se desenvolveu a seguinte análise e discussão dos resultados.

4.1. A perspetiva das OSFL

Em termos globais, os dados recolhidos demonstram que as OSFL entrevistadas sentem efetivamente muitas dificuldades em prosseguir a sua missão e as suas atividades contando apenas com os apoios financeiros do Estado, sendo necessário recorrer ao

apoio de empresas privadas, dado que de outra forma não seria possível concretizar alguns projetos ou atividades. Como referiu uma das entrevistadas: “muitas das atividades que desenvolvemos, não teríamos condições nem físicas nem financeiras para as desenvolver.” (OSFL5). Portanto, estes resultados são coerentes com os obtidos por (Franco, 2015).

Este apoio, segundo as entrevistadas, assume a forma de donativos em espécie, dinheiro ou realização de campanhas em seu favor, tal como refere a OSFL6: “(...) em materiais, onde é mais fácil para as empresas, (...) temos também empresas que nos conseguem apoiar com dinheiro (...) e depois temos empresas que fazem campanhas a nosso favor (...)”. Os responsáveis das OSFL que participaram neste estudo foram unânimes em considerar que a maioria das empresas colabora de forma pontual, fruto das solicitações por parte das OSFL.

Considerando as estratégias de comunicação adotadas pelas OSFL, a maioria das entrevistadas referiu ter uma estratégia de abordagem diferente em função da dimensão da empresa à qual solicitam apoio: no caso de uma PME optam pelo contacto pessoal e de proximidade, e no caso de uma grande empresa utilizam o contacto formal, por escrito. Como referido nas entrevistas, “(...) as pequenas empresas são empresas da comunidade, portanto, o acesso é muito mais facilitado (...)” (OSFL2), sendo abordadas de forma informal com recurso a “uma linguagem mais simples e concisa. [Para uma grande empresa] a nossa estratégia tem que ser outra, (...) porque pr’a já uma grande empresa supostamente deve (...) ser muito solicitada e os projetos têm que lá chegar de uma forma muito mais estruturada e muito mais aliciante e que eles percebam (...) claramente os objetivos”. Então, verifica-se que atrair apoio de grandes empresas não se revela uma tarefa fácil; dada a sua estrutura e hierarquia, pode tornar-se mais difícil fazer chegar os pedidos a quem tem poder decisório, e em muitos casos as OSFL referem não receber resposta a esses pedidos. Assim, esta dificuldade no acesso às grandes empresas compromete o início da relação.

Ainda no caso das grandes empresas, algumas das entrevistadas referem que ao solicitarem apoio também se fazem acompanhar de potenciais contrapartidas, numa lógica win-win, conforme partilha uma das entrevistadas, “têm que perceber, além do recibo de donativo para efeitos fiscais, o que é que (...) lhes pode beneficiar, no fundo temos que ter uma comunicação mais apelativa para que eles percebam que além do apoio que nos vão dar, poderão ter contrapartidas (...)”. (OSFL2). Assim, os dados

coadunam-se com o defendido por Udayasankar (2008), que refere que as empresas muito pequenas e muito grandes podem estar igualmente predispostas a participar em atividades de responsabilidade social, sendo que a diferença assenta nas suas motivações.

Os nossos dados mostram que as PME's são aquelas a quem as OSFL mais recorrem e onde os contactos são normalmente bem-sucedidos, dada a sua proximidade à comunidade e acesso a quem tem poder decisório dentro da empresa, tratando-se na maior parte dos casos, de pessoas conhecidas de quem faz o pedido, razão pela qual são feitos maioritariamente de modo presencial e pessoal.

O estudo sugere uma falta de investimento nas relações, visto que as OSFL procuram as empresas essencialmente quando necessitam do seu apoio, seja em dinheiro ou em espécie, inclusivamente de empresas suas fornecedoras. Assim, a relação caracteriza-se por contactos pontuais e informais, traduzindo-se no estabelecimento de papéis de doador e beneficiário tipicamente utilizado pelas OSFL (Sanzo et al., 2015).

4.2. As experiências das empresas

4.2.1. Práticas e Projetos de Responsabilidade Social

As empresas entrevistadas apoiam OSFL maioritariamente através de donativos em dinheiro ou em espécie, tal como evidencia uma das empresas, “nós apoiamos monetariamente ou com (...) donativos em espécie, por exemplo aparelhos informáticos que já não sirvam e nós levamos a essas instituições” (E12). Os donativos em espécie são facilitados no caso da necessidade da OSFL se relacionar com a área de negócio da empresa. Assim, uma das empresas, embora colabore de outras formas, refere que tem preferência por apoiar prestando um serviço da empresa a título gracioso, conforme refere uma das entrevistadas: “Sempre que somos solicitados (...) colaboramos em (...) vários projetos (...) várias situações (...) muito embora estarmos mais disponíveis para contribuímos com algo que seja da nossa área (...)” (E7).

A colaboração na forma de patrocínios em função dos pedidos das OSFL também é uma prática comum entre as entrevistadas, embora com menor expressão, conforme refere uma das entrevistadas, “estou a lembrar-me que por exemplo fornecemos um conjunto de brindes para uma caminhada solidária para uma instituição da freguesia onde a empresa se insere, e onde pagámos camisolas e inclusivamente o lanche (...)” (E3).

Duas das empresas entrevistadas, E11 e E16, desenvolvem projetos de responsabilidade social por iniciativa própria, que incluem também apoios a OSFL. Em alguns casos

poderá também ser uma oportunidade para envolver outros stakeholders na realização de determinado evento, como é o caso de uma atividade referida pela empresa E16:

Fazemos o convite aos nossos fornecedores para que colaborem com um montante e associamos o seu logótipo na comunicação que é feita sobre o evento. No ano passado conseguimos cerca de 67.000€ e distribuímos por várias instituições, uma a nível nacional e outras a nível regional.

Um aspeto interessante que foi partilhado pelas empresas participantes no estudo é que em alguns casos o apoio não é institucional, mas do foro individual de um dos dirigentes da empresa. Ou seja, por política interna, ou por incapacidade de fazer face aos pedidos de ajuda de forma continuada, há empresas que redirecionam os pedidos de OSFL para os seus gestores, como referiu uma das empresas entrevistadas:

Nós não, por política da empresa não apoiamos. Os sócios apoiam particularmente, não a empresa. (...) Se ajudássemos (...) uma instituição depois viria a outra também pedir e nós não temos meios de manobra pr'ajudar todas as instituições, portanto preferimos optar por... não ajudar nenhuma. (E4)

Em termos globais, os dados recolhidos parecem refletir que os apoios concedidos surgem por solicitação das OSFL e não por iniciativa das empresas. Contudo, estas reconhecem a importância que o apoio assume para a concretização dos projetos das OSFL.

4.2.2. Abordagem das organizações sem fins lucrativos

De acordo com os resultados obtidos junto da amostra composta por empresas, as OSFL usam várias abordagens de contacto com estas, nomeadamente e-mail, telefone, cartas e contacto pessoal, conforme refere uma das entrevistadas, “(...) nós somos abordados quer (...) telefonicamente e isto por vezes mantem-se contactos diários muito assíduos das instituições a telefonarem a pedir auxilio, escrevem, mandam e-mails, portanto, são várias as formas que nós somos contactados por essas instituições” (E12). Várias empresas dão especial ênfase aos contactos pessoais encetados por elementos das OSFL ou através pessoas próximas como os colaboradores, o que permite sugerir que esta poderá ser uma abordagem mais comum, como refere uma entrevistada, “eu diria que de uma forma muito pessoal, são pessoas das direções habitualmente ou com uma relação muito próxima que se dirigem à empresa e que pedem apoio.” (E3). Ainda neste sentido, outra das entrevistadas refere como sendo essa a prática comum:

Oh conhecimentos! As pessoas que estão nas organizações conhecem-nos, e depois

também é assim, sabem que nós somos solidários e depois há uns que publicitam, outros não publicitam, quando se vê a marca por exemplo ou logotipo ah eles deram pa tal sítio, deixa-me lá ir (E8).

Então, tal como ficou patente nas partilhas das OSFL participantes neste estudo, verifica-se que é comum ser adotada uma abordagem informal, e suportada por contactos pessoais, em particular em empresas de pequena e média dimensão da envolvente local.

4.2.3. Motivações e vantagens das práticas de responsabilidade social

Assim como no estudo desenvolvido por Sargeant e Stephenson (1997), os resultados deste estudo sugerem que a principal motivação é puramente filantrópica. De facto, a sensibilidade para as causas sociais, as necessidades financeiras das organizações, o espírito solidário e responsabilidade social, cívica e moral, são evidenciados pelas empresas entrevistadas como sendo fatores de motivação para as práticas e projetos de responsabilidade social. Constatase que algumas empresas encaram o desenvolvimento de práticas de responsabilidade social como fazendo parte da identidade da empresa, semelhante ao que é salientado por Sargeant e Stephenson (1997). Veja-se como explicado por um dos participantes:

(...) tem a ver com a génese (...) da empresa e com os valores da empresa e dos primeiros fundadores e das pessoas que hoje...lideram a empresa e portanto (...) eu diria que vai muito da nossa...faz parte de do nosso ADN (...) não virarmos as costas a...causas sociais (...) que consideramos importantes (E11).

É consensual entre as empresas entrevistadas que a satisfação em ajudar e a satisfação dos colaboradores em trabalhar numa empresa solidária estão entre as principais vantagens que advém do desenvolvimento de práticas e projetos de responsabilidade social. Como refere uma das entrevistadas:

Ora bem... (...) estão eventualmente também numa escala de valores e de alguma satisfação que (...) as pessoas que trabalham na empresa (...) desde os seus gestores até (...) a todos os colaboradores em diversas funções (...) pode ter a ver com a satisfação que essas pessoas têm por saber que a sua organização está envolvida em algo (...) nobre (...) importante, que apoie os outros. (E11)

Algumas acrescentam ainda a imagem corporativa para o mercado e as vantagens fiscais, conforme comenta a E12: “(...) já falei nas fiscais, não é? Depois também há a questão da reputação, não é? e da credibilidade, que (...) no fundo reforça a sua imagem

institucional perante o mercado (...).”

Contudo, a maioria das empresas envolvidas neste estudo referiram que não almejam contrapartidas da sua colaboração com as OSFL, mediante o referido por uma das entrevistadas: “(...) não pensamos nisso, não, não há muito a dizer, nunca pensámos nos benefícios.” (E14). Afirmando, na sua grande maioria, que o que esperam é contribuir para a realização e felicidade das pessoas, de acordo com a entrevistada:

Não penso que isto seja uma moeda de troca pr’a nada (...) é o benefício de nos sentirmos solidários com outros seres humanos e nos sentirmos mais plenos com outros seres humanos e (...) não vejo que seja um benefício económico, é um benefício emocional (...).” (E13)

Claramente, os participantes destacaram os benefícios não materiais que advém da colaboração com OSFL. E tal como apontava a literatura (e.g., Balabanov, Balabanova, & Dudin, 2015; Merchant, Ford, & Sargeant, 2010; O’Neil, 2009), esses benefícios não materiais estão associados à exigência por parte das empresas de transparência e informação, como foi referido por exemplo pela empresa E5:

(...) ver que as pessoas tão realizadas e que as instituições tão a funcionar e que vale a pena investirmos, que o dinheiro não foi em vão, porque lá está a contrapartida pr’a nós não estamos à espera, mas (...) se nos virmos que realmente o nosso contributo foi válido acho que, pronto tá bem empregue (...).

4.2.4. Relação entre empresa e OSFL

As informações obtidas nas entrevistas, permitem constatar que a maioria das relações entre empresa e OSFL são informais e de carácter pontual, ainda que, apesar de não estar protocolado, muitas das entrevistadas acabam por apoiar anualmente as mesmas organizações, tal como refere uma entrevistada:

quase todas as instituições têm atividades anuais e precisam anualmente de dinheiro, ou (...) quando fazem uma atividade qualquer, eh pá podes ajudar, no caso das instituições, não é? (...) e então quase, no fundo é sem haver nenhuma fidelização, nem nenhum vínculo, (...) quase todos os anos a gente arranja sempre algum (E8).

Alternativamente, algumas empresas desenvolvem relações formais com OSFL, tais como protocolos de patrocínio e relações de filantropia corporativa, como é o caso da empresa E12: “nós temos cerca de 6 ou 7, são as que estão publicitadas no site, que temos acordos com elas pr’a anualmente fazermos um apoio, depois há aquelas situações pontuais que nós temos que (...) analisar caso a caso, não é?” (E12). Mas

estas situações verificam-se nas empresas de maior dimensão que fizeram parte deste estudo. Então, os resultados sugerem que as microempresas e PME's tendem a desenvolver relações que se caracterizam por apoios pontuais e informais, e as grandes empresas a desenvolver relações formais com as OSFL.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo, que inclui quer as perspetivas de OSFL quer de empresas, pretendeu sistematizar os principais contributos teóricos do marketing relacional no setor não lucrativo e compreender as motivações associadas às práticas de responsabilidade social das empresas da região de Aveiro.

No setor da economia social, e em particular no contexto das OSFL, o marketing relacional, ainda pouco explorado, surge com uma importante estratégia de *fundraising*, na medida em que promove as relações de longo prazo com as empresas doadoras dando assim resposta a um dos grandes desafios das OSFL. Contudo, os estudos desenvolvidos no presente trabalho evidenciam pouco desenvolvimento do marketing relacional no setor não lucrativo, sendo as relações entre empresas e OSFL, na maior parte dos casos, assentes no estabelecimento de papéis de doadores e beneficiários, confirmando o que refere Sanzo et al., (2015), sendo os contactos pontuais e informais, conforme sugerido pelos estudos 1 e 2, em que ambas as partes evidenciam a consciência da importância que estes assumem na realização das atividades das OSFL.

De acordo com Sargeant e Stephenson (1997) sendo a sensibilidade à causa o que leva a que a maioria das empresas colabore, as OSFL devem usar os mesmos apelos emocionais que usariam com doadores individuais, na comunicação com potenciais empresas. Ainda segundo o mesmo autor, o facto de muitas empresas referirem a responsabilidade social como fazendo parte do seu ADN sugere novamente que os apelos emocionais permanecem os mais prováveis de serem bem-sucedidos na solicitação de apoio corporativo. Assim, os resultados do presente estudo evidenciam que as motivações são maioritariamente filantrópicas, sendo, possivelmente, esta a justificação para que as relações com as OSFL não sejam monitorizadas e avaliadas (Sargeant & Stephenson, 1997). O estudo confirma ainda a existência de empresas que não apoiam OSFL pelo facto de não se poderem dar a esse luxo (Sargeant & Stephenson, 1997) e não por falta de sensibilidade por parte dos seus sócios.

No que concerne as vantagens associadas às práticas de responsabilidade social, o estudo sugere que as empresas consideram, a satisfação em ajudar, a satisfação dos

colaboradores em trabalhar numa empresa solidária; construção de imagem corporativa, vantagens fiscais e reputação da empresa. As vantagens percebidas parecem sugerir a importância que assumem as práticas e projetos de responsabilidade social nas empresas, quer internamente, na medida em que satisfaz e motiva os próprios colaboradores, quer externamente, ao nível da construção da imagem corporativa podendo traduzir-se numa vantagem competitiva, apoiando as vantagens enfatizadas por Balabanov, Balabanova, e Dudin (2015), ao nível da melhoria da imagem e percepção pública das empresas e melhoria da qualidade da relação com os stakeholders, neste caso, colaboradores.

Ainda que não procurem benefícios, o estudo sugere que as empresas dão especial importância aos benefícios não materiais, nomeadamente saber que estão a contribuir para a realização e felicidade das pessoas e funcionamento das OSFL, o que parece estar em consonância com a motivação maioritariamente filantrópica das empresas. Contudo, algumas também referem os benefícios fiscais e a imagem corporativa como benefícios das práticas de responsabilidade social.

Relativamente à comunicação entre os intervenientes, ambos os estudos refletem que os contactos pessoais são mais eficazes na obtenção de apoio, dado que muitas vezes são feitos por pessoas com as quais existem laços de proximidade, sendo tendencialmente mais utilizados quando se tratam de PME's, porém, os contactos de e-mail, telefone e carta também são comumente utilizados.

O estudo sugere que, ainda que a maioria das empresas entrevistadas apoiem de forma pontual e informal, como já foi referido, muitas dão esses mesmos apoios anualmente às mesmas OSFL, não existindo, no entanto, nenhuma relação formalizada e, portanto, sem compromisso. Algumas entrevistadas apoiam OSFL mediante uma relação formal estabelecida, nomeadamente do tipo patrocínio, filantropia corporativa, promoções conjuntas e fundação corporativa. O estudo sugere assim que, as micro e pequenas empresas tendem a apoiar de forma pontual e informal, enquanto que as médias e grandes empresas tendem a desenvolver relações formais com as OSFL (Wymer & Samu, 2003).

Assim, o trabalho aporta contribuições para a investigação académica bem como para a gestão, tendo, naturalmente, limitações, que poderão servir de ponto de partida para futuras pesquisas.

5.1. Contribuições para a gestão

Ao nível da gestão, considera-se que este estudo se revela particularmente importante na

medida em que sugere que as OSFL tracem o perfil das empresas doadoras e adequem a comunicação em função deste, evitando comunicações infrutíferas. O estudo evidencia o contacto pessoal como canal de comunicação privilegiado, especialmente no caso das PME's, dada a maior acessibilidade e existência de relações de proximidade entre quem pede e quem tem poder decisório ou influenciador, pelo que este canal de comunicação deve ser promovido. O estudo também sugere que, as OSFL devem fazer uso dos apelos emocionais na comunicação utilizada aquando da solicitação de apoio corporativo, visto que as empresas se movem maioritariamente por motivações filantrópicas e consideram o apoio como fazendo parte da sua essência, do seu ADN (Sargeant & Stephenson, 1997).

5.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Entre as principais limitações do estudo está a opção pela técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que foi escolhida pelo seu carácter prático e menos dispendioso. Apesar de ser especialmente indicado para estudos exploratórios como o presente caso, limita a forma como são lidos os resultados, que devem ser vistos como confinados à amostra em estudo. De facto, o número de entidades envolvidas é reduzido, em particular relativamente a grandes e médias empresas. Por outro lado, todas as entidades participantes neste estudo têm sede no distrito de Aveiro. Recomenda-se assim que estudos futuros abordem possíveis diferenças entre os tipos de empresas ao nível da sua relação com as OSFL, assim como explorar as motivações associadas às empresas que não colaboram com o setor não lucrativo, alargando o estudo a outras regiões e perfis diversificados de empresas e OSFL. Outra limitação prende-se com o tipo de OSFL envolvidas no estudo, as IPSS's. Todas as organizações são de cariz social, não havendo representatividade de organizações das áreas da cultura, educação, desporto, entre outras. No entanto, seria interessante em investigações futuras avaliar se as motivações das empresas são diferentes em função das áreas de atuação da organização, bem como se as estratégias de *fundraising* variam com a natureza das OSFL.

REFERÊNCIAS

- AL-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *Voluntas*, 25(3), 657–678. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6>
- Álvarez-gonzález, L. I., García-rodríguez, N., Rey-garcía, M., & Sanzo-perez, M. J. (2017). for Nonprofit Performance and Moderators. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*,

- 20(2), 112–123. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.01.001>
- Balabanov, V. S., Balabanova, A. V., & Dudin, M. N. (2015). Social responsibility for sustainable development of enterprise structures. *Asian Social Science*, 11(8), 111–118. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n8p111>
- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C., & Valero-Amaro, V. (2014). Partnerships Between Businesses and NGOs in the Field of Corporate Social Responsibility: A Model of Success From the Perspective of Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882626>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <https://doi.org/10.2307/1251817>
- Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, Diário da República: I Série 2–26 (2014).
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Franco, R. C. (Ed.). (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing Relationships in Business Network*. London: Routledge.
- INE. (2017). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved August 29, 2017, from <http://www.ine.pt>
- Kang, S., & Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: Are they sufficiently fulfilling organizational goals? *Public Relations Review*, 30(3), 279–284. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2004.04.002>
- MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: An extension and application of the commitment-trust theory. *Journal of Business Research*, 58(6), 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.008>
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2nd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McCort, D. J. (1994). A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organisations. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 53–65. <https://doi.org/10.1002/dir.4000080208>
- Melendéz, S. E. (2001). The nonprofit sector and accountability. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, (31), 121–132. <https://doi.org/10.1002/pf.3107>
- Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). “Don’t forget to say thank you”: The effect of an acknowledgement on donor relationships. *Journal of Marketing Management*, 26(7–8), 593–611. <https://doi.org/10.1080/02672571003780064>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Murphy, M., & Arenas, D. (2010). Through Indigenous Lenses: Cross-Sector Collaborations with Fringe Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 94(SUPPL. 1), 103–121. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0782-4>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2014). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- Naskrent, J., & Siebelt, P. (2011). The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention. *Voluntas*, 22(4), 757–778. <https://doi.org/10.1007/s11266-010-9177-x>
- O’Neil, J. (2009). Linking Public Relations Tactics to Long-Term Success: An Investigation of

- How Communications Contribute to Trust, Satisfaction, and Commitment in a Nonprofit Organization. *Journal of Promotion Management*, 14(3-4), 263-274. <https://doi.org/10.1080/10496490802623358>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., & Rey, M. (2017). Lights and shadows of business-nonprofit partnerships: The role of nonprofit learning and empowerment in this ethical puzzle. *Sustainability (Switzerland)*, 9(8). <https://doi.org/10.3390/su9081410>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. *Service Business*, 9(4), 611-636. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0242-1>
- Sargeant, A., & Lee, S. (2004). Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector. *Psychology & Marketing*, 31(8), 613-635. <https://doi.org/10.1002/mar.20021>
- Sargeant, A., & Stephenson, H. (1997). Corporate giving: Targeting the likely donor. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2(1), 64-79. <https://doi.org/10.1002/nvsm.6090020109>
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9609-8>
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>
- W. Creswell, J. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Third Edit). SAGE Publications, Inc.
- Wymer, W., & Samu, S. (2003). Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), 59-76. <https://doi.org/10.1300/J054v11n01>
- Zolkiewski, J. (2004). Relationships are not ubiquitous in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 24-29. <https://doi.org/10.1108/03090560410511104>

How to cite this article

Reis, A. B. (2018). A relação entre organizações sem fins lucrativos e empresas portuguesas: um estudo exploratório. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 10 (6), 76-95.