

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### **TRABALHO DE PROJETO**

**PLANO DE MARKETING DE UMA ONGD – ASSOCIAÇÃO EQUIPA  
D'ÁFRICA**

**ANA CATARINA LAVRADOR HENRIQUES**

**OUTUBRO – 2020**

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING DE UMA ONGD – ASSOCIAÇÃO EQUIPA  
D'ÁFRICA

ANA CATARINA LAVRADOR HENRIQUES

**ORIENTAÇÃO:**

PROF. DOUTOR JOSÉ NOVAIS SANTOS

OUTUBRO – 2020

## RESUMO

A relevância da disciplina do marketing na área do terceiro setor surge, por um lado devido à crescente competitividade do mercado pelos escassos recursos financeiros e humanos, e por outro, devido à exigência que tem sido imposta às organizações sem fins lucrativos, principalmente na importância do planeamento estratégico, possibilitando a melhor rentabilização dos recursos já existentes. Por consequência, as organizações têm procurado investir na implementação de ferramentas de marketing, promovendo a sua sustentabilidade.

A Associação Equipa d'África, através de projetos de voluntariado nacional e internacional, de cooperação para o desenvolvimento, tem como principal objetivo melhorar as condições de vida das populações locais. A par de outras organizações do setor, enfrenta desafios a nível da angariação de fundos e da atração e recrutamento de voluntários, que dificulta o seu crescimento enquanto associação.

O presente trabalho pretende desenvolver um Plano de Marketing Social com o principal objetivo de potenciar a angariação de recursos financeiros e humanos da Associação Equipa d'África, no ano de atividade 2020/2021.

Através de uma recolha de dados primários e secundários, segundo uma estratégia metodológica de *action research*, procedeu-se a uma análise situacional da organização, que permitiu identificar as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Posteriormente, foram definidos os públicos-alvo, objetivos e estratégias de marketing, e táticas de *marketing-mix* a implementar.

Para além da contribuição prática para a Associação Equipa d'África, as conclusões do presente estudo contribuem de uma forma mais generalizada para a área do marketing social.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos; marketing social; angariação de fundos; recrutamento de voluntários; planeamento de marketing.

## **ABSTRACT**

The relevance of the marketing in the third sector it is been arising, on one hand, due to the growing competition for scarce financial and human resources, and on the other, due to the requirement that has been imposed on non-profit organizations, mainly in the importance of strategic planning, which enables a better management of the existing resources. Consequently, organizations have sought to invest in the implementation of marketing tools, leading to their sustainability.

Through national and international volunteer projects of cooperation for development Associação Equipa d'África, has as its main objective: improve the living conditions of the local populations. Along with other organizations in the sector, it faces challenges in terms of fundraising and attracting and recruiting volunteers, which hinders its growth as an association.

Hence, this Final Master's Thesis intends to develop a Social Marketing Plan with the main objective of enhancing the raising of financial and human resources of Equipa d'África, in the year 2020/2021.

Through a collection of primary and secondary data, according to a methodological strategy of action research, a situational analysis of the organization was carried out, which allowed to identify its strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Subsequently, target audiences, marketing objectives and strategies, and marketing-mix tactics to be implemented were defined.

In addition to the practical contribution specifically to Associação Equipa d'África, the conclusions of this study contribute to the area of social marketing as a whole.

Keywords: non-profit organizations; social marketing; fundraising; volunteer recruitment; marketing planning

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao meu orientador, Professor José Novais dos Santos, pelo acompanhamento e  
disponibilidade,*

*Aos meus amigos, em especial à Inês e ao João por terem sido verdadeiros  
companheiros desde o início,*

*À minha família, principalmente aos meus pais e irmãos, pelo apoio incondicional e  
compreensão constante,*

*À Equipa d'África, aos seus voluntários, por todas as vidas transformadas e missões  
realizadas, e em especial pela disponibilidade para este projeto,*

*Aos meus companheiros de direção dos últimos dois anos, e aos manos de missão pelo  
caminho de crescimento e apoio.  
'Tamos Juntos!*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 MARKETING SOCIAL .....	3
2.2 PLANO DE MARKETING SOCIAL .....	6
2.3 ANGARIAÇÃO DE FUNDOS .....	8
2.4 ATRAÇÃO E RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS.....	10
<b>3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>13</b>
<b>5. PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>14</b>
5.1 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	14
5.2 ANÁLISE EXTERNA .....	15
5.2.1 ANÁLISE PEST .....	15
5.2.2 ANÁLISE DOS CONTROLADORES-CHAVE DE RECURSOS .....	19
5.2.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES E FORÇAS COLABORATIVAS.....	20
5.3 ANÁLISE INTERNA .....	22
5.3.1 RECURSOS .....	22
5.3.2 ESTRATÉGIA ANUAL E DESEMPENHO .....	24
5.4 ANÁLISE SWOT .....	26
5.5 SEGMENTAÇÃO, TARGETING E POSICIONAMENTO .....	27
5.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING.....	28
5.6.1 PRESSUPOSTOS .....	28
5.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
5.6.2 TÁTICAS DE MARKETING.....	30
5.7 CALENDARIZAÇÃO, ORÇAMENTO E CONTROLO .....	33
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>36</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>
---------------------	-----------

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I - QUADRO DE REFERÊNCIA.....	12
TABELA II - CONTROLADORES-CHAVE DE RECURSOS.....	20
TABELA III - CONCORRENTES DIRETOS E INDIRETOS.....	20
TABELA IV - PLANO DE ATIVIDADES TIPO .....	25
TABELA V - ANÁLISE SWOT .....	26
TABELA VI - SEGMENTAÇÃO VOLUNTÁRIOS .....	27
TABELA VII - PÚBLICOS-ALVO .....	28
TABELA VIII - CRONOGRAMA E ORÇAMENTO .....	33

## ANEXOS

ANEXO 1 - A TEN-STEP STRATEGIC PLANNING PROCESS .....	41
ANEXO 2 - GUIÃO DE ENTREVISTAS A MEMBROS DA DIREÇÃO DA ASSOCIAÇÃO.....	41
ANEXO 3 - GUIÃO DE ENTREVISTAS A VOLUNTÁRIOS DA ASSOCIAÇÃO .....	43
ANEXO 4 - GUIÃO DE ENTREVISTAS A ENTIDADES PARCEIRAS E LOCAIS DE MISSÃO APOIADOS PELA EQUIPA D'ÁFRICA .....	44
ANEXO 5 - GUIÃO DE ENTREVISTAS A EX-MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO.....	44
ANEXO 6 - FONTES DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS .....	46
ANEXO 7 - ANÁLISE SWOT .....	46

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CPLP – Comunidade Países de Língua Portuguesa

CRM – *Customer Relationship Management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

ONG – Organização Não Governamental

ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

RNB – Rendimento Nacional Bruto

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

## 1. INTRODUÇÃO

Num contexto em que a presença e importância das organizações sem fins lucrativos é cada vez maior na sociedade em geral, e enfrentam um desafio crescente no que toca a captação de recursos, principalmente financeiros e humanos, tem surgido a necessidade de adoção de práticas empresariais a nível de gestão e planeamento estratégico. Num âmbito mais específico, tornou-se relevante a aplicação de estratégias de marketing nas Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL), de forma a que estas potenciem os seus atuais recursos, e maximizem os seus resultados e impacto nos contextos onde atuam (Kotler & Andreasen, 2014; Pope et al, 2009; Shields, 2009). Em conformidade com a problemática geral apresentada, e considerando a sua situação atual interna da Associação Equipa d'África, que carece de um planeamento estratégico a nível de marketing, o presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um Plano de Marketing Social, para o ano de atividades 2020/2021.

A Associação Equipa d'África é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), que promove projetos de voluntariado missionário, junto de jovens-adultos, nos meses de Agosto e Setembro, em Portugal e países em desenvolvimento, desde 1998. Visa melhorar as condições de vidas das comunidades locais, através de projetos de cooperação social com parceiros locais. Todos os anos, a Equipa d'África forma voluntários de Novembro a Julho, segundo os valores da associação, preparando-os para situações concretas de missão. De forma a levar a cabo a realização dos projetos, durante o ano de formação, são promovidas diversas iniciativas de angariação de fundos.

Apesar de já ter realizado 117 missões em Portugal, Moçambique e São Tomé e Príncipe, enviando cerca de 500 voluntários, a Equipa d'África pretende aumentar a sua influência enquanto ONGD, através da realização de mais projetos por ano. No entanto, para concretizar este objetivo expansionista serão necessários principalmente recursos financeiros e humanos, que sirvam de suporte à organização.

Neste seguimento, o presente trabalho foi desenvolvido com o propósito de otimizar a captação de recursos e apresentar: um enquadramento a nível teórico das particularidades e diferenças do marketing social, da relevância da angariação de fundos

e recrutamento de recursos humanos para uma OSFL; a análise situacional externa e interna da associação; a identificação dos públicos-alvo da organização; as estratégias e táticas de marketing para o ano de atividade 2020/2021 da Equipa d'África.

A presente investigação foi estruturada em 6 capítulos principais. No presente capítulo de Introdução, pretende-se fazer um breve enquadramento do trabalho, através da contextualização do tema, exposição das motivações e os objetivos do estudo. No segundo capítulo da Revisão de Literatura, é feito um enquadramento teórico das temáticas relevantes para a elaboração do trabalho, estando subdividida nos seguintes tópicos: Marketing Social; Plano de Marketing Social; Angariação de Fundos; Atração e Recrutamento de Voluntários. De seguida, com base nas referências bibliográficas exploradas ao longo da revisão de literatura, apresenta-se no capítulo 3 o Quadro de Referência que servirá de suporte para a execução do plano de marketing, abordado no capítulo 5. Na subdivisão da Metodologia, são apresentadas as opções metodológicas adotadas na investigação. O cerne do presente trabalho encontra-se no capítulo 5, Plano de Marketing – nesta secção é apresentada uma análise do ambiente externo e interno da associação, seguida da sua análise SWOT; é definida a forma como o mercado vai ser segmentado, quais os *targets* da associação e o posicionamento da mesma; são também definidos os objetivos para o plano, e as estratégias de *marketing-mix* a implementar para cada *target*; por fim é apresentado o cronograma e orçamento, bem como as medidas de controlo do plano. Posteriormente, apresentam-se as principais conclusões do estudo no capítulo 6.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 MARKETING SOCIAL

As organizações sem fins lucrativos (OSFL), são caracterizadas por Werker e Ahmed (2008) como entidades privadas, cujo objetivo primário se prende com fins humanitários e cooperativos. Apesar de os objetivos comerciais serem secundários, e o foco da OSFL ser a missão da associação, a integração de ferramentas de marketing na gestão das OSFL, tem-se tornado cada vez mais essencial (Kotler & Andreasen, 2014).

O interesse na disciplina do marketing por parte do terceiro setor, entre outras, deve-se à competitividade crescente entre entidades que, para além de competirem pela mudança de um comportamento específico, também concorrem pelos mesmos fundos limitados disponíveis, apoios, sócios e voluntários, consequente de um crescimento do terceiro setor ao longo do tempo (Andreasen, 2012; Bussell & Forbes, 2003; Kotler & Andreasen, 2014; Pope et al, 2009).

Bryson (2004) considera que, o facto de o ambiente envolvente destas entidades se ter tornado cada vez mais incerto, despontou uma necessidade de resposta adequada por parte das mesmas, de pensar e agir de forma estratégica. Associada a esta necessidade, há uma pressão cada vez maior, para que as OSFL trabalhem de uma forma cada vez mais profissionalizada (Kotler & Andreasen, 2014).

Sensivelmente a partir dos anos 60 do século XX, foram levados a cabo estudos académicos que ampliaram o espectro de atuação do marketing, deixando de o considerar exclusivo do “ecossistema comercial”, mas também para outro tipo de contextos, como, candidaturas políticas, recrutamento de estudantes para uma universidades ou angariação de fundos para causas sociais, apenas para citar alguns exemplos (Kotler & Levy, 1969).

Após esta reflexão Kotler e Zaltman (1971), apresentam uma primeira definição de marketing social, descrevendo-o como “o desenho, implementação e controlo de programas pensados para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais,” através da aplicação do *marketing-mix*. Andreasen (1994) reforça a importância de trabalhar o conceito e o domínio do marketing social, sob pena que a falta de esclarecimento sobre

os mesmos, ponha em causa a sua veracidade e eficácia. O autor, aponta limitações à definição anteriormente apresentada por Kotler e Zaltman (1971). Entre outras, o facto de aquela limitar o marketing social apenas à influência da aceitabilidade de ideias sociais. Consequentemente, propõe uma nova definição: o marketing social pauta-se por uma “adaptação das tecnologias de marketing a programas que pretendem influenciar o comportamento voluntário de determinada audiência, melhorando o seu bem-estar pessoal e o do coletivo”.

Ambas as definições apresentadas anteriormente focam o marketing social meramente como uma “força” com influência no indivíduo: na aceitação de uma ideia, em Kotler e Zaltman (1971); e na persuasão do comportamento, em Andreasen (1994). No entanto, Wymer (2011) afirma que, de forma a desenhar estratégias de marketing social mais efetivas, os *marketers* devem também considerar a realidade social, visto que alguns “comportamentos individuais não são apenas determinados pelas opções do indivíduo, mas também pelo seu contexto social” (Hastings et al, 2000).

Para além da dificuldade de definição do conceito, de alguma falta de apreciação por parte de gestores de topo, e da falta de recursos e suporte (recursos humanos qualificados, dinheiro e tempo), que não facilitam o crescimento da área (Andreasen, 2002; Pope et al, 2009), o marketing social apresenta particularidades e dificuldades diferentes, que muitas vezes são ignoradas pelos gestores das OSFL (Andreasen, 2012; Bloom & Novelli, 1981). Apesar de em todos os setores a visão de marketing tratar da influência comportamental, Andreasen (2012) e Kotler e Andreasen (2014) consideram que o marketing do setor sem fins lucrativos é mais complicado comparando-o ao setor lucrativo e por isso, não deve ser tomado como um conjunto de aplicações atípicas e menores.

Uma das principais características que diferencia o marketing do terceiro setor, ou seja, o setor não lucrativo ou social, relativamente aos restantes, tem que ver com a natureza das audiências/públicos-alvo (Kotler & Andreasen, 2014). As organizações sem fins lucrativos interagem simultaneamente com pelo menos três diferentes grupos: clientes/consumidores, doadores, e voluntários (Kotler & Andreasen, 2014; Pope et al, 2009), influenciando ações e a realização de atividades distintas, como por exemplo:

“promoção de vendas, suporte empresarial, voluntariado, donativos individuais ou contratos/protocolos Instituições como fundações e entidades públicas ou governamentais”, (Andreasen, 2012). Esta característica do marketing para OSFL, segundo Pope et al (2009) dificulta a aplicação direta de técnicas do marketing comercial a estas organizações, pois cada um destes *targets* apresentam desafios de marketing diferentes, respondem a táticas e estratégias díspares, muitas vezes únicas, e por isso têm também formas de avaliação distintas (Andreasen, 2012).

O tipo de comportamento influenciado pelo marketing social é também diferente, segundo Kotler e Zaltman (1971) este lida maioritariamente com convicções, crenças e valores do público, em vez de lidar com preferências e opiniões superficiais. Kotler e Andreasen (2014) reforçam, afirmando que “os sacrifícios que são pedidos ao público alvo envolvem muitas vezes necessidades muito mais egocêntricas, bem como as atividades e comportamentos” e estes mesmos pedidos podem envolver também assuntos mais sensíveis, com os quais as audiências não se sentem tão à vontade.

A acrescentar à sensibilidade que os comportamentos incutidos pelo marketing social representam para o público-alvo, as ações efetivas pretendidas e desejadas constituem para o mesmo, um processo mais complexo. Primeiramente, em alguns casos, a própria audiência pode não estar predisposta às ofertas apresentadas (Bloom & Novelli, 1981). Por outro lado, a concretização do comportamento desejado passa muitas vezes por efetivos desembolsos de fundos ou recursos, além de as propostas de ação, sem normalmente receber algo em troca, produto ou pagamento que, por definição, são em benefício de terceiros (Andreasen, 2012).

Andreasen (2012), destaca ainda uma série de diferenças que se verificam a nível de gestão do marketing social, principalmente no que diz respeito aos sinais de desempenho das organizações, e de campanhas em específico. Numa primeira abordagem, o desempenho em termos de retorno financeiro pode ter origem de diversas fontes. Para além da ótica financeira, o desempenho que também se manifesta através dos efeitos sociais no público-alvo, podem ser reivindicados por diversos *players*, e podem não ser imediatos – os resultados podem até surgir após várias campanhas de marketing, programas e iniciativas (Andreasen, 2012). Werker e Ahmed

(2008) afirmam que, de facto, há ainda lacunas em mostrar evidências do impacto dos programas desenvolvidos por ONG's (Organização Não Governamental), visto que as avaliações realizadas são maioritariamente descritivas, e com poucos dados quantitativos e rigorosos estatisticamente. A dificuldade em medir o impacto das atividades da organização, cria constrangimentos a nível de confiança por parte dos *stakeholders* (Bryson, 2004).

## 2.2 PLANO DE MARKETING SOCIAL

Bryson (2004), bem como McDonald (2017), nos seus trabalhos, reconhecendo a natureza instável e desafiante do ambiente externo às organizações, realçam a importância crítica destas na manutenção de uma abordagem estratégica sistemática e disciplinada focada em enquadrá-las da melhor forma na sua envolvente – o planeamento estratégico. A implementação deste numa OSFL permitir-lhe-á antecipar mudanças internas e externas e, de forma inteligente e efetiva melhorar a sua capacidade de resposta, consequentemente, maximizar a sua eficácia organizacional (Bryson, 2004). Para este autor, o planeamento estratégico “requer uma recolha de informação em grande escala, mas eficaz, clarificação da missão a ser seguida e das questões a abordar ao longo do caminho, desenvolvimento e exploração de alternativas estratégicas e ênfase nas implicações futuras das decisões presentes”. O autor apresenta então um planeamento estratégico, direcionado às OSFL, que se pretende que seja fluído, interativo e dinâmico - “*Strategy Change Cycle*” – que se estrutura em dez passos principais, anexo 1.

É na criação de valor para o consumidor que, Kotler e Armstrong (2018) colocam o foco aquando a planificação estratégica e tática de marketing. Para os autores “o programa de marketing constrói relações com os consumidores ao transformar em ação a estratégia de marketing”, implementada através do conjunto de ferramentas de marketing - *marketing-mix*.

Westwood (2016) considera que, o plano de marketing constitui uma contribuição essencial para o plano de negócios de uma organização. Sustenta que este processo de planeamento, não só a leva a atingir os objetivos de marketing em particular

- que são considerados pelo autor o principal foco do plano - mas leva, também, à concretização dos objetivos da organização em geral. Sublinha que o plano de marketing é utilizado para “segmentar mercados, identificar a posição do negócio no mercado, prever o tamanho do mesmo, e planear uma quota de mercado viável para cada segmento”. Desta forma, permite à entidade identificar as oportunidades de marketing através de um uso mais eficaz dos seus recursos.

Tal como Westwood (2016), McDonald (2017) concorda que o plano de marketing se foca na concretização dos objetivos de marketing. O autor define-o como um método lógico, sequencial, da aplicação planeada dos recursos de marketing da empresa, a concorrer para a concretização desses mesmos objetivos. Este autor releva que, um dos propósitos da execução do plano de marketing passa pela análise detalhada do ambiente externo e interno, de forma a clarificar as suas forças e fragilidades e, conseqüentemente, identificar e criar as suas vantagens competitivas. O autor realça ainda que, para um plano de marketing ser bem sucedido, antecipadamente é essencial definir claramente qual a missão organizacional e quais os objetivos a alcançar.

Para Wood (2017), o plano de marketing deve ter como base o diagnóstico da atual situação interna e externa da empresa; a clarificação dos objetivos, definição das estratégias e programas de marketing a realizar. Depois a gestão, implementação, avaliação e controlo das atividades de marketing. Os programas e estratégias de marketing que compõem o plano, levam a organização a fazer uma distribuição otimizada dos recursos de marketing, a tomar decisões e realizar ações de marketing integradas. Conseqüentemente, a empresa irá ter melhor suporte para atingir os seus objetivos definidos para um período específico. Todo este processo fixa o foco da organização no consumidor e no serviço que lhe pode prestar.

Segundo Wood (2017), para a realização de um bom plano de marketing, é essencial que o mesmo seja dinâmico e flexível, de forma a que possa ajudar a organização a adaptar-se às mudanças inesperadas que possam ocorrer. Desta forma, a implementação do plano de marketing não deverá ser um processo estanque, mas sim estar em constante revisão e atualização (Westwood, 2016).

## 2.3 ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

Para uma OSFL, as atividades de angariação de fundos revelam-se cada vez mais fundamentais para a manutenção da atividade da mesma, devido ao aumento do número de *players*, e conseqüente crescimento de competitividade entre os mesmos. Por outro lado, a crescente procura por serviços humanitários e sociais, exige mais das organizações que, para corresponder com oferta, necessitam de mais fundos (Nageswarakurukkal et al, 2019; Pope et al, 2009). Desta forma, a procura de suporte financeiro: subsídios, donativos e parcerias; que apoiem os seus esforços, por parte das OSFL é uma atividade constante das mesmas (Kotler & Andreasen, 2014).

Kotler & Andreasen (2014), identificam quatro principais fontes de fundos para as OSFL, são elas: doação individuais; doações corporativas (doações em género, monetárias); receitas próprias (vendas de produtos e serviços principais, quotas de sócios, retorno do investimento); e parcerias. Segundo Werker e Ahmed (2008) e Nageswarakurukkal et al (2019), para além da contribuição financeira de fundos públicos, a base do financiamento das ONG's, principalmente de pequenas e médias, provém de pequenos doadores individuais, em grande número. De forma a gerir esta base de doadores individuais, é essencial comunicação por parte da organização de como o dinheiro está a ser investido.

Identificar a motivação pela qual um indivíduo faz uma doação para uma determinada campanha de angariação de fundos, apresenta-se como uma grande barreira de planeamento para a organização, segundo Pope et al (2009). O autor, acredita que o facto de a ONG se mostrar efetiva e eficaz, influencia a decisão de um individual doar, ou não a uma determinada ONG. No entanto, a motivação do mesmo, não depende apenas da qualidade dos seus indicadores de *performance*. Para além do sucesso das campanhas de angariação serem influenciadas pelo ambiente económico e político externo, pela longevidade da organização, a causa que defende, o motivo pelo qual uma pessoa faz uma doação a uma associação específica, pode também prender-se por razões mais subjetivas como a vontade e preferências pessoais do doador, quer

individual ou coletivo, e a confiança na organização em questão (Andreasen, 2012; Nageswarakurukkal et al, 2019).

O facto de haver cada vez mais competitividade entre as OSFL para captação da atenção do público-alvo, e consequente angariação de fundos, exige das mesmas uma maior criatividade de forma a arranjar soluções alternativas à angariação tradicional, e assim assegurar a sustentabilidade operacional a longo-prazo (Alvarez-Gonzalez, 2017). Para Alvarez-Gonzalez (2017), tendo em conta o ambiente desafiante em que se encontram as OSFL, esta diversificação da origem das receitas é vista como uma estratégia necessária para suportar efetivamente a missão de uma OSFL.

Uma das alternativas que se tem tornado uma fonte importante de receitas, principal ou suplementar, para assegurar a subsistência financeira da OSFL, e consequente cumprimento da missão, é o desenvolvimento de atividades comerciais (Alvarez-Gonzalez, 2017). No entanto, Andreasen (2012), alerta para o facto de que as OSFL não se devem basear apenas neste tipo de transações.

Segundo Nageswarakurukkal et al (2019), as OSFL estão a virar-se cada vez mais para o mundo digital, para angariar fundos e melhorar o relacionamento com os doadores, mantendo-os bem informados e promovendo a interação mútua. De facto, o autor considera que realizar campanhas de angariação de fundos digitalmente traz diversos benefícios para as OSFL: a redução de custos de realização da campanha; ter acesso a um número maior de indivíduos; maior nível de interatividade e proximidade entre a organização e o público-alvo; facilidade de doar diretamente. Assim, de forma a tirar o maior proveito destas oportunidades e ferramentas online, é essencial para as OSFL determinar os recursos e competências necessárias (Nageswarakurukkal et al, 2019).

Para uma OSFL de pequenas dimensões, tendo em conta que não tem estrutura suficiente para fazer grandes investimentos e chegar a um público maior, é importante que a mesma possua e desenvolva uma comunidade de apoiantes e doadores. Desta forma, é importante tentar manter uma relação de proximidade com indivíduos que já doaram, recolher o máximo de informação sobre os mesmos e promover a lealdade

destes. Considera-se ainda que, alargar esta comunidade de apoiantes, é tão ou mais relevante que obter fundos (Nageswarakurukkal et al, 2019).

## 2.4 ATRAÇÃO E RECRUTAMENTO DE VOLUNTÁRIOS

Para além dos recursos financeiros, o recurso-chave que leva ao sucesso de uma OSFL e que garante a sua sustentabilidade a longo-prazo, são os Recursos Humanos (RH), sobretudo os voluntários (Kotler & Andreasen, 2014; Shields, 2009).

Normalmente não se estabelece uma relação direta entre o recrutamento de RH e o marketing. No entanto, as OSFL, ao definir o perfil de voluntário que pretendem atrair, recrutar e posteriormente reter, num ambiente muito competitivo, enfrentam um problema de marketing. Assim, têm de recorrer a ferramentas de gestão de marketing como a segmentação de mercado e táticas de posicionamento (Kotler & Andreasen, 2014; Randle & Dolnicar, 2012; Shields, 2009).

Fazer voluntariado é considerada uma ação de elevado envolvimento. Segundo o modelo BCOS (*Benefits, Costs, Others, Self-Assurance*) apresentado por Kotler e Andreasen (2014), o indivíduo, potencial voluntário, antes de se envolver e passar à ação, irá pesar os custos e os benefícios da decisão. Para além deste rácio, também entram na equação, a influência de terceiros e o sentido de autoconfiança – acredita realmente que vencerá o desafio? Os autores enfatizam, que a organização deve maximizar o seu esforço na eliminação dos obstáculos e objeções que impeçam o potencial voluntário de experimentar ser voluntário (ex: falta de tempo; transporte, não saber como ingressar na organização; não ter as capacidades necessárias. A OSFL deve atuar aqui como um facilitador, fornecendo soluções e a máxima informação possível. Por exemplo através do *website*. Os autores consideram também relevante que a organização desenhe e promova “oportunidade de experiência” a potenciais voluntários, de forma a que estes entendam melhor os benefícios e os custos implícitos, ultrapassem eventuais objeções a concorrer para a tomada de decisão. (Kotler & Andreasen, 2014).

Para desenvolver uma estratégia de recrutamento, é desde logo essencial que se conheça e compreenda profundamente o público-alvo potencial (Kotler & Andreasen,

2014), de forma a que a OSFL, através de uma campanha mais específica e direcionada, apresente a melhor proposta a este consumidor, batendo os concorrentes. É fundamental que a organização entenda, quais as necessidades e motivações desse público para fazer voluntariado (Karl et al, 2008; Shields, 2009). De facto, Shields (2009) postula que a forma de segmentar corretamente a população, e apelar efetivamente aos segmentos de interesse, é perceber quais as motivações dos membros desses grupos. Afirmar ainda que, a estratégia de marketing mais eficaz para recrutar voluntários jovens-adultos é trabalhar as duas principais motivações básicas para voluntariado: Altruísmo - com o sentido de ajudar o próximo; e o interesse próprio - com o sentido de desenvolvimento pessoal (Shields, 2009). Identificados os potenciais segmentos de mercado, os esforços de posicionamento e *targeting* devem ser focados nestas motivações e as mensagens de marketing devem ser direcionadas e adaptadas para as mesmas (Dolnicar & Randle, 2007; Shields, 2009).

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Em concordância com a revisão de literatura efetuada no capítulo anterior, e com o objetivo geral da presente investigação, procedeu-se à elaboração do seguinte quadro de referência (Tabela I), que servirá de estrutura-base mais adequada para a elaboração do plano de marketing, apresentado no Capítulo 5.

Tabela I - Quadro de Referência

AUTOR	ESTRUTURA PLANO DE MARKETING			
McDonald (2017) Wood (2017)	Missão da Organização			
Bryson (2004)	Análise do Ambiente			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Análise Externa</th> <th>Análise Interna</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           &gt; Análise PEST            &gt; Análise dos controladores-chave dos recursos            &gt; Análise Concorrencial e Forças Colaborativas         </td> <td>           &gt; Recursos (humanos, financeiros, informação)            &gt; Estratégia Atual e Desempenho         </td> </tr> </tbody> </table>	Análise Externa	Análise Interna	> Análise PEST > Análise dos controladores-chave dos recursos > Análise Concorrencial e Forças Colaborativas
Análise Externa	Análise Interna			
> Análise PEST > Análise dos controladores-chave dos recursos > Análise Concorrencial e Forças Colaborativas	> Recursos (humanos, financeiros, informação) > Estratégia Atual e Desempenho			
McDonald (2017) Wood (2017)	Análise SWOT			
Kotler & Armstrong (2017) Kotler & Andreasen (2014) Shields (2009) Wood (2017)	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento			
McDonald (2017) Westwood (2016) Wood (2017) Kotler & Armstrong (2017) Karl et al (2008)	<u>Estratégias de Marketing</u> Pressupostos Objetivos de Marketing Táticas de Marketing			
Wood (2017) Westwood (2016)	Calendarização, Orçamento e Controlo			

Fonte: Elaboração Própria

## 4. METODOLOGIA

O atual estudo adota uma abordagem dedutiva, pois será desenvolvido a partir da generalização do tema, de teoria abordada no capítulo de revisão de literatura, que será futuramente testada através da estratégia de pesquisa. O presente estudo comporta um objetivo descritivo exploratório. Numa primeira fase do estudo (até ao subcapítulo 5.4), é feita uma descrição situacional e um “perfil” da associação, resultado da triangulação dos dados primários e secundários. Este funcionou como precursor das secções de pesquisa exploratória.

A estratégia selecionada para abordar esta pesquisa é *action research*, visto ser uma estratégia interativa entre o investigador e a organização, com a qual se pretende desenvolver resultados práticos, e soluções concretas para os problemas da mesma. Esta estratégia implica a identificação de problemas, fazer um plano de ação, realizar as ações e por fim fazer a avaliação das mesmas. Tendo em conta o tempo disponível para a realização da pesquisa, não foi possível realizar as ações propostas e avaliá-las, assim considera-se que apenas foi aplicada a primeira fase da estratégia em questão.

Em conformidade com o principal objetivo e contexto do projeto, foi feita uma recolha de dados secundários, e dados primários qualitativos, através a realização de entrevistas semiestruturadas considerando um horizonte temporal cross-sectional. A realização das entrevistas teve como objetivo fazer uma análise mais próxima do ambiente externo e interno da associação, compreender melhor o perfil e a perceção dos públicos-alvo, e explorar possíveis táticas a implementar. A escolha dos entrevistados foi não-probabilística feita de forma intencional e estratégica: dois membros da direção atual; dois voluntários atuais e antigos da associação; dois representantes de parceiros – com guiões distintos (anexos 2,3,4 e 5).

A recolha de dados secundários, foi realizada previamente à recolha dos dados primários, a partir da leitura de livros, artigos, pesquisa em *websites*, bases de dados estatísticas, documentos internos da associação, entre outras fontes. Este processo de recolha teve como objetivo: a compreensão dos conceitos abordados na revisão de literatura, relevantes para o projeto; conhecimento geral relativamente ao ambiente envolvente e interno da organização.

<b>TÉCNICA METODOLÓGICA</b>	<b>ÂMBITO DO QUADRO DE REFERÊNCIA</b>
<i>RECOLHA DE DADOS SECUNDÁRIOS</i>	Definição de objetivos Análise do ambiente (externo e interno)
<i>ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA: DIREÇÃO; VOLUNTÁRIOS DA ASSOCIAÇÃO</i>	Definição de objetivos Análise do ambiente (externo e interno) Análise SWOT Estratégias de Marketing
<i>ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARCEIROS DA ASSOCIAÇÃO</i>	Análise do ambiente (externo e interno) Análise SWOT

Fonte: Elaboração Própria

## 5. PLANO DE MARKETING

### 5.1 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Associação Equipa d'África, é uma ONGD que promove projetos de voluntariado missionário e atividades de cooperação social e pedagógica, em Portugal e países em desenvolvimento, desde 1998. Tem como principal missão: sensibilizar a população local para os atuais e futuros problemas sociais; dotar as populações locais de conhecimentos e ferramentas adequadas para o seu desenvolvimento humano e; formar os intervenientes dos projetos de valores como a justiça social, responsabilidade, cooperação e respeito.

Nos projetos de voluntariado para a cooperação, a organização leva a cabo diversas atividades, em diferentes áreas como a educação, saúde, formação, pastoral, animação e reabilitação de infraestruturas, em parceria e apoiando projetos desenvolvidos por entidades locais. Toda a atividade da Equipa d'África, projetos e formação, estão assentes em quatro pilares: entrega, oração, serviço e vida em comunidade. Consequentemente, a Equipa d'África tem como visão: a melhoria das condições de vida das populações locais; promoção da dignidade de cada indivíduo, considerando-o como parte integrante da sociedade.

## 5.2 ANÁLISE EXTERNA

### 5.2.1 ANÁLISE PEST

#### **Ambiente Político**

No que diz respeito à dimensão política, em coerência com a visão e a missão da Associação, para além da análise a Portugal, torna-se relevante também refletir sobre a situação política de países em desenvolvimento, especialmente de Moçambique e a qualidade das relações diplomáticas entre os Estados.

Segundo o relatório, “A Ajuda Pública ao Desenvolvimento Portuguesa e Europeia: um compromisso para o futuro?” (Cavaco e Oliveira, 2019), no que toca a políticas nacionais para o desenvolvimento, tem se vindo a verificar uma retração expressa no índice de Ajuda Pública ao Desenvolvimento e, em 2018, apresentava o valor de 0,18% do Rendimento Nacional Bruto (RNB). Neste mesmo documento é também referido que, relativamente à participação no diálogo político por parte das ONGD's, por exemplo na tomada de decisões a nível estratégico de políticas públicas, há melhorias a ser feitas.

Através do IPDJ (Instituto Português da Juventude e Desporto), o governo português operacionaliza diversas políticas de incentivo ao associativismo jovem, por via de apoios financeiros, estabelecidos no decreto de Lei n.º 23/2006, alterado recentemente no decreto Lei n.º 57/2019. (Diário da República, 2019), e na Portaria n.º 1230/2006.

Analisando o relatório da *Marsh* “Mapa de Risco Político 2019”, Portugal apresenta um índice de 70,9 (numa escala de 0 a 100), revelando uma estabilidade política moderada. Em contrapartida, o índice apresentado para Moçambique, com o valor de 40,6, revela um ambiente político instável, devido principalmente aos históricos confrontos entre os principais partidos políticos: Frelimo e Renamo, apesar de, nos últimos anos, terem surgido esforços de ambas as partes para chegar a um acordo duradouro. No entanto, durante os últimos três anos, têm surgido vários ataques

terroristas no nordeste do país, na província de Cabo Delgado, que se intensificaram durante o presente ano, causando instabilidade na região (Público, 2020).

A nível de relações diplomáticas, uma das prioridades da política externa portuguesa atual, prende-se com o mundo de expressão portuguesa (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2020). Esta prioridade materializa-se, por exemplo, na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, (CPLP) que preza pela concertação político-diplomática entre os seus constituintes. (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2020). No caso de Moçambique, estreitar as relações com os países de língua oficial portuguesa, é também uma das prioridades da política externa do país (MINEC, 2020). Desde a sua independência em 1975, foram celebrados inúmeros acordos bilaterais de cooperação com Portugal. O mais recente, o Programa Estratégico de Cooperação, foi assinado em novembro de 2017 (Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2020). Todos os fatores observados pressupõem uma relação próxima e estável, que permite uma abertura na circulação de cidadãos.

### **Ambiente Económico**

A situação económica em Portugal no início de 2020, e ao longo dos últimos cinco anos, encontrava-se em ascensão. O Produto Interno Bruto (PIB), cuja percentagem de variação tem sido positiva desde 2015, em 2019 foi de 2,2% (PORDATA, 2020), valor que superou a estimativas e previsões do governo português (Expresso, 2020). No que diz respeito à dimensão empregabilidade, em 2019, a taxa de desemprego total encontrava-se nos 6,5%, representando o índice mais baixo de desemprego dos últimos 15 anos, enquanto que a taxa de desemprego juvenil se encontrava nos 18,3% (PORDATA, 2020). A acrescentar, o salário médio dos trabalhadores portugueses tem vindo a aumentar progressivamente nos últimos três anos, tendo alcançado os 970,4 euros em 2018 (PORDATA, 2020).

No entanto, a situação pandémica mundial do COVID-19, está a impactar a economia nacional e terá, num futuro próximo, ainda mais implicações económicas, principalmente a nível dos serviços, sendo estas significativas e incertas. Segundo uma prospeção da Comissão Europeia, projeta-se que o PIB português desça cerca de 6,8%

em 2020, seguido de uma recuperação de 5,8% no ano seguinte. A nível de empregabilidade, as primeiras evidências a nível estatístico, são ainda pouco esclarecedoras. Por um lado, segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística), de Fevereiro a Maio de 2020 a taxa de emprego decresceu 4% e, a taxa de desemprego não acompanhou esta tendência, tendo até diminuído, aparentemente, 0,9%. Esta aparente incoerência, reflete-se no indicador da taxa de subutilização, que engloba indivíduos inativos, desempregados e trabalhadores a tempo parcial com ambição de trabalhar a tempo inteiro. Este indicador, aumentou de 1,9% no período supracitado. De acordo com a prospeção do Banco de Portugal (Visão, 2020), o valor da taxa de desemprego de 2020 chegará aos 10,1%. Apesar do cenário, prevê-se que estas implicações económicas sejam atenuadas por diversas medidas políticas e acordos a nível nacional e europeu.

Para além da análise dos fatores macroeconómicos, a nível específico da economia social, segundo os dados apresentados no estudo do INE “Conta Satélite da Economia Social 2016”, constata-se que a percentagem de crescimento do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do setor de 2013 para 2016 foi de 14,6%, revelando um progresso significativo neste período, comparativamente ao conjunto dos restantes setores económicos. Em 2016, a economia social detinha 3,0% do VAB da economia nacional. Relativamente à empregabilidade, o setor é responsável por 6,1% dos postos de trabalhos remunerados do país.

O financiamento canalizado às ONG's tem tendência a ser influenciado pelo desempenho da economia em geral. Segundo o estudo editado pela Plataforma Portuguesa das ONGD, o financiamento público português canalizado através do Instituto Camões, após ter sofrido uma queda abrupta em 2011, tem vindo a crescer lentamente tendo em 2018, atingindo os 2.850.688 milhões de euros (Cavaco e Oliveira, 2019).

### **Ambiente Social**

No último estudo realizado pelo INE, relativamente ao trabalho voluntário em Portugal em 2018, conclui-se que 7,8% da população acima dos 15 anos faz voluntariado (participação em pelo menos uma atividade por ano). Portugal ao apresentar uma taxa

de voluntariado formal de 6,4%, revela-se num dos países com menor taxa da União Europeia e muito inferior à média dos países da UE, que se encontra nos 19,3% (Público, 2019).

Neste mesmo estudo, constata-se que 15,1% da população com formação superior, participa em ações de voluntariado, sendo o grupo com a maior taxa quando comparado com os restantes níveis de escolaridade. O escalão etário entre os 15 e 24 anos, com uma percentagem de 11,3% voluntários, destaca-se perante as restantes faixas etárias. A taxa de voluntariado apresenta-se superior na população desempregada (10,5%), comparativamente com os empregados (8,8%) e inativos (6,3%).

A nível mais específico, em 2018, segundo dados da Fundação Fé e Cooperação, responsável pela função de plataforma das entidades de voluntariado missionário, cerca de 1000 jovens adultos portugueses estiveram envolvidos na realização de atividades de voluntariado missionário, em Portugal e em países em desenvolvimento.

No que toca ao comportamento de doações, segundo o estudo *World Giving Index 2018*, Portugal apresenta um índice de 20% de população que participa em campanhas de angariação de donativos, colocando-se no 93º lugar a nível mundial, e significativamente abaixo da média europeia (37%).

A situação demográfica portuguesa, desde 2007 tem registado valores de saldo populacional natural negativo, uma tendência que, segundo as projeções do INE, pode levar a que a população portuguesa reduza para 8,2 milhões de pessoas em 2080. Em 2019 foi registado um saldo natural negativo de 25 milhares de indivíduos (PORDATA, 2019). Denota-se que Portugal é considerado um país envelhecido, o número de idosos por cada 100 jovens era de 157,4 em 2018, segundo o PORDATA, apresentando assim o terceiro maior índice de envelhecimento da União Europeia, atrás da Alemanha e Itália. Este índice continuará a evoluir de forma crescente, perspetivando-se que, até 2080, o número de idosos aumente de 2,2 milhões para 3 milhões e a quantidade de jovens passe de 1,4 milhões para 1 milhão, atingindo os 300 idosos por 100 jovens, praticamente o dobro do valor de 2018 (INE, 2020).

### **Ambiente Tecnológico**

A presença das organizações sem fins lucrativos no mundo digital tornou-se ao longo dos anos fulcral para as suas atividades. Ferramentas como os *websites* e *e-mail* tornaram-se extremamente importantes para comunicar a missão das organizações e potenciar a angariação de recursos (*Non Profit Tech For Good*, 2018).

Segundo o relatório mais recente da *Non Profit Tech for Good*, “Global NGO Technology Report 2019”, 95% das ONG’s na Europa possuem um *website*, onde, 56% das mesmas aceitam donativos. Acresce que esta ferramenta é considerada por 87% como a mais eficaz para comunicar e angariar fundos. Deste universo, 26% têm uma loja *online* no seu *website*. No contexto nacional, em 2017, 86% das organizações estavam presentes no mundo *online* através de um *website*, e 33% aceitam donativos a partir dos mesmos (*Non Profit Tech for Good*, 2018).

As *social media* são consideradas por 66% das organizações portuguesas como uma eficaz ferramenta online de angariação de fundos; 100% utiliza página de *Facebook*, 43% canal *Youtube* e 31% perfil no *Instagram*. A utilização de aplicações de mensagens é mais reduzida, apenas 11%, maioritariamente através do *Facebook Messenger* (78%), e do *Whatsapp* (44%).

Apesar do crescimento das plataformas referidas anteriormente, a utilização do *e-mail* continua a ser uma ferramenta relevante para a comunicação com os *stakeholders*. 80% das entidades envia regularmente atualizações por *e-mail*; e 49% das organizações promove angariação de fundos por aquela via.

Relativamente à utilização de *softwares* de CRM (*Customer Relationship Management*), apenas 15% das organizações utilizam os mesmos na sua gestão, 67% na nuvem. Particularmente na Europa, em 2019, este tipo de ferramenta era utilizado por 43% das entidades.

#### **5.2.2 ANÁLISE DOS CONTROLADORES-CHAVE DE RECURSOS**

Consideram-se controladores-chaves dos recursos as seguintes entidades: antigos e atuais voluntários (ou “sócios” da associação); empresas privadas e fundações; IPDJ; doadores.

Tabela II - Controladores-chave de recursos

Controladores-chave	Em que medida?
<b>Antigos Voluntários</b>	1) Aprovação, em assembleia geral, dos planos e relatórios de contas e atividade; 2) Consultoria 3) Participação em angariação de fundos
<b>Voluntários</b>	1) Recursos humanos para a atividade da organização 2) Aprovação, em assembleia geral, dos planos e relatórios de contas e atividade;
<b>Empresas privadas e fundações (ex: Pingo Doce; Academia Eletrão; Associação Nacional de Farmácias)</b>	1) Patrocínios monetários ou em géneros 2) Projetos de financiamento 3) Prestação de serviços/Cedência de espaços (eventualmente, pro bono)
<b>IPDJ</b>	1) Projeto de financiamento
<b>Doadores</b>	1) Participação em angariação de fundos 2) Sensibilização da missão da associação

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.3 ANÁLISE DOS CONCORRENTES E FORÇAS COLABORATIVAS

As OSFL que realizam projetos de voluntariado internacional/missionário, e de uma forma mais vasta, todas as restantes OSFL com outros objetivos, são apontadas como concorrentes da Equipa d'África. No entanto, são considerados concorrentes diretos, organizações que realizam projetos semelhantes à associação, com uma formação de voluntários idêntica, e que competem pela “atenção” do mesmo público-alvo e recursos.

Tabela III - Concorrentes Diretos e Indiretos

Concorrentes Diretos			
Organização	Missão e Visão	Fundraising	Área de atuação
<b>GASTagus</b>	Tem como missão “integrar e valorizar a diversidade pessoal, social e cultural dos Voluntários. Através do Voluntariado permitir uma participação ativa e consciente na Sociedade e no Mundo.” Visa “alertar e incentivar a juventude para a descoberta e promoção da dignidade humana através de ações de voluntariado em Portugal e países lusófonos.” Projetos de curta duração - 1 mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos</li> <li>• Donativos</li> <li>• Venda de <i>Merchandising</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação p/ o desenvolvimento</li> </ul>

<b>adGENTES - Associação Leigos Missionários da Consolata</b>	“A Associação ad Gentes é uma ONGD e destina-se ao envio de leigos e voluntários para países em vias de desenvolvimento e à realização de atividades sociais e de educação para o desenvolvimento.” Promove também projetos de educação para o desenvolvimento em Portugal. Projetos de curta e longa duração - 1 mês a 1 ano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venda de <i>Merchandising</i></li> <li>• Donativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação p/ o desenvolvimento</li> <li>• Cooperação p/ o desenvolvimento</li> </ul>
<b>GASNova</b>	Pretende “sensibilizar, formar e mobilizar jovens como agentes desencandadores do desenvolvimento global sustentável.” “Visamos ser uma escola de participação cívica, de voluntariado e de empreendedorismo social.” Projeto de curta duração - 1 mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos</li> <li>• Donativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educação para o desenvolvimento</li> </ul>
<b>Concorrentes Indiretos</b>			
<b>Leigos para o Desenvolvimento</b>	“Promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção preferencial de voluntários missionários qualificados.” Projeto de longa duração - pelos menos 1 ano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donativos</li> <li>• Campanhas para projetos</li> <li>• Presentes Solidários - <i>Merchandising</i></li> <li>• Donativos Periódicos e Esporádicos</li> <li>• Mecenato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação p/ desenvolvimento: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamização e Organização comunitária;</li> <li>- Formação e Educação;</li> <li>- Empreendedorismo e Empregabilidade;</li> <li>- Capacitação de agentes locais;</li> <li>- Promoção do voluntariado;</li> <li>- Pastoral</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte:** Elaboração Própria

A Equipa d'África, está rodeada de diversas forças colaborativas, com distintos impactos. De uma forma imediata, os presentes voluntários da associação, os antigos voluntários da associação, que apesar de já não participarem ativamente nos projetos, colaboram na formação, na angariação de fundos, entre outros, e são considerados sócios da organização. Os parceiros dos projetos missionários, por serem o contacto privilegiado no terreno e conhecerem as necessidades das comunidades, têm um papel vital para a concretização da missão da associação. Todos os projetos são realizados

simbioticamente com estes, dos quais se destaca a Consolata de Moçambique, uma parceria desde os primeiros anos da organização. Para além disso, são estas entidades que na sua ação diária, contribuem para o alcance da missão da Equipa d'África. São também fundamentais, os parceiros de formação, com os quais existe uma relação próxima e recíproca de apoio e ajuda, como a CAZAmbujal, Centro Social Bairro 6 de Maio, Centro de Apoio ao Sem-Abrigo, Centro de Acolhimento Temporário de Tercena, Casa de Saúde do Telhal, Comunidade Vida e Paz, Refood e Centro Social Paroquial de Algés e Miraflores.

## **5.3 ANÁLISE INTERNA**

### *5.3.1 RECURSOS*

#### **Recursos Humanos**

A nível estrutural a Associação Equipa d'África é composta por três órgãos sociais: Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direção. Todos os recursos humanos que constituem estes órgãos são unicamente de cariz voluntário. A direção tem como função assegurar o funcionamento da mesma, garante e enquadra a realização de todas as atividades da associação com a ajuda dos restantes voluntários. Este órgão é constituído por seis elementos: presidente, tesoureiro, gestor de comunicação, gestor de eventos/angariação de fundos, e dois responsáveis de formação de voluntários – escolhidos pelo presidente, com base na experiência dentro da associação e *softskills* relevantes para as funções. A formação académica destes elementos é extremamente variada, desde gestão de logística, saúde, marketing e audiovisuais, sendo que nenhum deles tem especialização direcionada para a gestão de ONG's. A rotatividade destes cargos é elevada, de ano para ano – não havendo, normalmente, o cumprimento do mandato de três anos estabelecido em estatutos.

Como referido anteriormente na descrição da associação, os constituintes da Equipa d'África são jovens, principalmente universitários e têm idades compreendidas entre 18 e 30 anos. O recrutamento dos mesmos para a formação ocorre todos os anos a partir de novembro até janeiro, altura de fecho do grupo, de forma a que todos os

elementos usufruam da formação de igual forma. Para além da participação de reuniões semanais, são chamados a organizar eventos e outras formas de angariação de fundos durante o ano, e incumbidos de participar ativamente num departamento da associação: gestão de parcerias e patrocínios; comunicação externa; gestão do site; vendas; produção de merchandising; imagem; gestão voluntariado regular; gestão de economato. O número de voluntários por ano varia devido à rotatividade dos mesmos, tendo em média 50 elementos.

### **Recursos Financeiros**

A sustentabilidade financeira da Associação Equipa d'África depende principalmente de toda a atividade dos voluntários ao longo do ano de formação, através da realização de eventos, vendas de produtos manufaturados pelos mesmos ou revenda de produtos provenientes de Moçambique. Fazendo uma análise ao relatório de contas referente ao ano de atividade de 2018/2019, 38% dos fundos são provenientes dos eventos realizados e 19% das vendas efetuadas, correspondendo a primeira à maior fatia de angariação da organização. Para além destas duas atividades, o dinheiro doado através da consignação do IRS corresponde a 25% do valor angariado (Anexo 2).

No que respeita a apoios provenientes de entidades governamentais, esta ONGD é apoiada pelo IPDJ, através de um dos programas de apoio ao associativismo juvenil (PAAJ), o Programa de Apoio Juvenil (PAJ). No entanto, este apoio contribuiu apenas 6% para os recursos financeiros da associação.

É ainda possível constatar que as doações diretas por parte de particulares são uma das fontes que menos contribui para o financiamento da organização, correspondendo apenas a 4% do mesmo.

Relativamente a apoios de entidades coletivas, parcerias e patrocínios, são pontuais. Trata-se de contribuição, na maioria das vezes através de doações em género, diretamente para eventos específicos, por exemplo para reduzir os gastos para os mesmos. Grande parte das vezes, estas parcerias não são de carácter duradouro.

## Recursos Informáticos

A nível de recursos informáticos, a organização não dispõe de nenhuma plataforma/*software* específico para gerir a comunicação externa com os *stakeholders*, para além do *e-mail (G Suite)*, sendo que todas as funcionalidades do mesmo são pouco exploradas, e do *Mailchimp*, utilizado para envio de *newsletters* mensais. O *e-mail* serve também como meio de comunicação interna.

No que diz respeito a plataformas para dar a conhecer o trabalho da organização, a Equipa d'África dispõe atualmente apenas de redes sociais, *Facebook* e *Instagram*, visto que o *website* se encontra em manutenção.

### 5.3.2 ESTRATÉGIA ANUAL E DESEMPENHO

A estratégia anual da Equipa d'África tem vindo a seguir os mesmos moldes de ano para ano. De forma a alcançar os objetivos da organização, a estratégia principal prende-se com o recrutamento e formação dos voluntários que a integram, através de um plano de ação assente nos pilares da associação: entrega, oração, serviço e vida em comunidade, bem como nos valores: solidariedade, justiça social, interculturalidade, responsabilidade social, compromisso dos intervenientes. Para além da promoção do crescimento individual dos voluntários, também é diligenciada a interação entre os mesmos de forma a criar um grupo coeso, para que posteriormente realizem os projetos missionários durante os meses de Agosto e Setembro, principalmente em Moçambique e Portugal.

Parte da formação, são as ações missionárias, focadas na cooperação para o desenvolvimento, sendo que se realizam através das parcerias com entidades que já se encontram no terreno, integrando os seus projetos – apoiando atividades que já são promovidas, realizando e impulsionando outras ações, sempre de encontro à missão da associação. Tendo em conta a curta duração dos projetos, estas parcerias são uma componente essencial e extremamente valorizada na estratégia da associação. Para além do conhecimento aprofundado que têm das comunidades locais e das suas necessidades, apresentam-se com uma porta de entrada nas mesmas, facilitando a realização dos projetos e otimizando o impacto dos mesmos. Por outro lado, são

também estas parcerias que dão apoio aos voluntários a nível de estadia, alimentação e logístico.

Um outro ponto importante na estratégia da associação está relacionado com a sustentabilidade a nível financeiro da mesma, sendo fulcral para a realização de todas as ações da organização. Esta é definida no início de cada ano de atividade, através da calendarização dos principais momentos de angariação.

Desde a fundação da associação já foram realizadas 117 missões, e enviados 524 voluntários em projeto. Numa primeira fase, até 2010, a grande maioria das missões realizaram-se em Moçambique, mas com o decorrer do tempo, começaram a ser concretizadas mais missões em Portugal, comparativamente às internacionais, conseqüente de uma crescente valorização por parte da associação das missões nacionais.

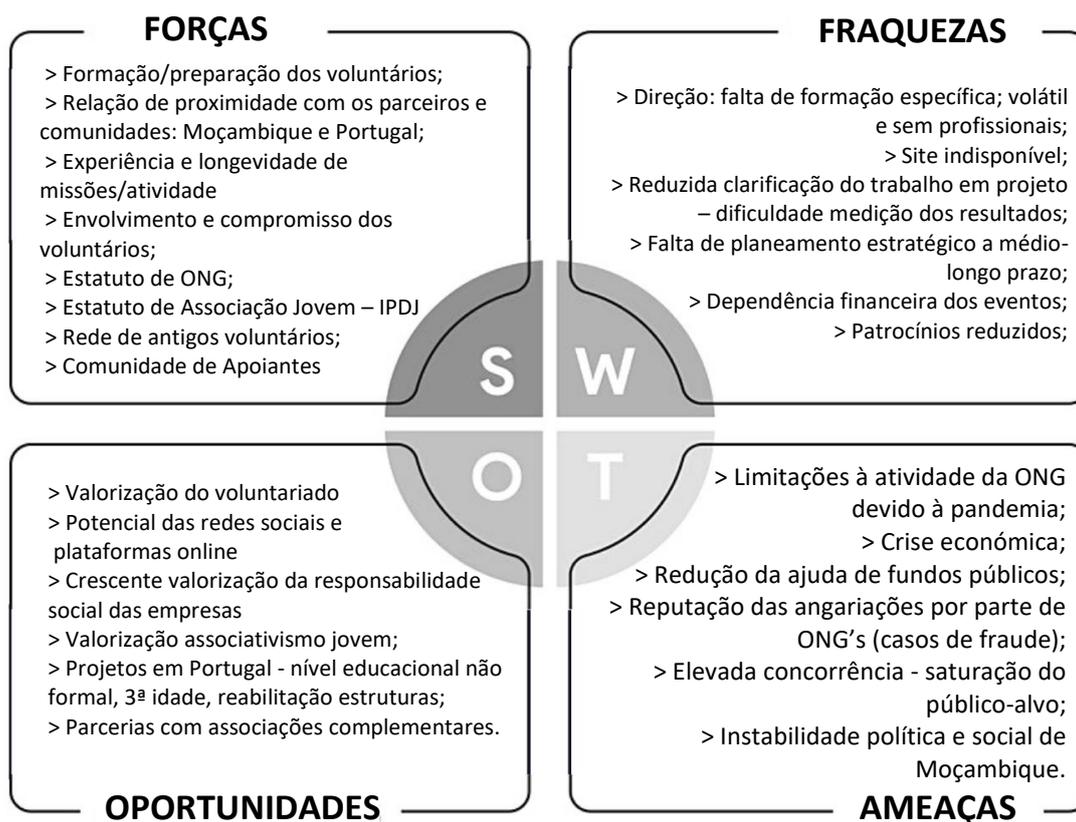
**Tabela IV - Plano de atividades tipo**

	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
<i>Recrutamento de voluntários</i>												
<i>Formação voluntários</i>												
<i>Angariação Fundos</i>												
<i>Projetos voluntariado</i>												
<i>Acolhimento projetos</i>												
<i>Preparação do ano</i>												

## 5.4 ANÁLISE SWOT

Como resultado da análise interna e externa à organização, foi elaborada uma análise SWOT, que destaca as forças e as fraquezas da associação, bem como as oportunidades e ameaças que a mesma encontra no seu meio (Tabela V)

Tabela V - Análise SWOT



Os objetivos e estratégias de marketing a serem desenvolvidas de seguida, terão por base a presente análise SWOT, e a relação das forças da associação com as suas fraquezas, oportunidades e ameaças, contempladas no anexo 7.

## 5.5 SEGMENTAÇÃO, *TARGETING* E POSICIONAMENTO

Com o objetivo de definir os públicos-alvo do presente projeto, com o intuito de canalizar os esforços e recursos para os mesmos, e assim obter potencialmente melhores resultados, recorreu-se a técnicas de segmentação do mercado.

Numa primeira abordagem, tendo em conta os objetivos do presente plano e da missão da organização, e de forma a facilitar o processo, o mercado foi segmentado segundo o papel que o mesmo terá para a associação: voluntários; doadores; financiadores.

Para os voluntários, primeiramente optou-se por segmentar o mercado de forma geográfica e demográfica. Posteriormente, foi feita uma segmentação psicográfica com base nas motivações apresentadas por Shields (2009), que relacionam a variável do altruísmo, e do benefício próprio.

**Tabela VI - Segmentação voluntários**

Humanitarian high/Social low	Having the opportunity to actively participate in important 'behind-the-scenes' activities within a charitable organization.
Humanitarian low/Social low	Having the opportunity to enhance my personal and professional skills by volunteering at a nonprofit organization.
Humanitarian high/Social high	Having the opportunity to make a difference by becoming an advocate for those aided by the organization.
Humanitarian low/Social high	Having the opportunity to interact with friendly staff and befriend other volunteers.

**Fonte:** Shields, 2009

Relativamente aos doadores, o mercado foi segmentado segundo medidas mais gerais: geográfica, demográfica e comportamental – relativamente à “taxa de uso” e “estado de lealdade”, e posteriormente de forma psicográfica.

No que toca a financiadores, é um mercado bem distinto dos dois anteriormente abordados, por ser coletivo. Foi considerada uma segmentação geográfica, demográfica, a nível do tipo de indústria e do tamanho da organização. Para além disso, foram meditadas características estratégicas destes financiadores.

Após este processo de segmentação, e em consonância com os objetivos do presente plano, com a missão da organização e análise previamente feita ao ambiente

da associação, foram selecionados três públicos-alvo principais: voluntários; doadores; financiadores, com as características apresentadas na tabela VII apresentada de seguida.

**Tabela VII - Públicos-Alvo**

<b>Voluntários</b>	- Jovens, entre os 18 e 30 anos, estudantes universitários ou trabalhadores, com residência na Grande Lisboa, independente do género ou situação financeira, procuram uma experiência de voluntariado nacional e/ou internacional, que envolva um alto sentido humanitário, e social.
<b>Doadores</b>	- Indivíduos, que já foram voluntários da associação, independente do género, com uma relação de proximidade com a mesma, que doam ou estão presentes em eventos regularmente; trabalhadores com capacidade financeira estável.  - Indivíduos, independente do género, que estão ligados à associação através de familiares e/ou amigos; estudantes ou trabalhadores, que já doaram ou já estiveram presentes em eventos da associação e acompanham as atividades da mesma; identificam-se com a causa da associação.  - Indivíduos trabalhadores, independente do género, financeiramente estáveis, que ainda não contactaram com a associação; têm sensibilidade de doar para causas; identificam-se com a missão da associação.
<b>Financiadores</b>	- Organizações públicas ou privadas, (ex: empresas e fundações), médias e grandes; do setor terciário, com intenção de estabelecer estratégias de responsabilidade social corporativa, ou com estratégias e projetos definidos; estrutura e recursos disponíveis para apoiar com donativos monetários ou em géneros, causas sociais.

A Equipa d'África pretende então posicionar-se como uma associação de voluntariado missionário de referência na Grande Lisboa, valorizando as pessoas e suas necessidades, através da educação para o desenvolvimento dos cidadãos jovens, e da cooperação para o desenvolvimento nas comunidades locais nacionais e internacionais.

## 5.6 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

### 5.6.1 PRESSUPOSTOS

- Em Março de 2021, a atual situação pandémica estará ultrapassada, sendo possível efetuar todas as atividades esperadas, principalmente os projetos missionários;
- Haverá disponibilidade financeira, e predisposição por parte de organizações públicas e privadas para desenvolverem projetos no âmbito da responsabilidade social corporativa.

- Os *targets* identificados, doadores e voluntários, estarão dispostos a continuar a apoiar OSFL.

### 5.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### **Objetivos Quantitativos**

- Criação de uma plataforma de comunidade de apoiantes, e angariar 50 apoiantes/sócios até ao final do ano de atividade;
- Aumentar o número de donativos individuais, em 20% até ao final do ano de atividade;
- Vender, pelo menos, 100 t-shirts EA'21, até ao final do ano de atividade;
- Angariar, pelo menos, uma parceria de responsabilidade social corporativa, até ao final do primeiro semestre do ano de atividade;
- Recrutar e fixar 50 voluntários na associação até ao final do mês de Janeiro;
- Realização de 3 missões em Portugal, e 4 missões em Moçambique;
- Realização de uma campanha de crowdfunding, para o projeto escolar de Nzinge (Moçambique), e alcançar, pelo menos 2000 euros em donativos;
- Aumentar em 20% o número de gostos na página de Facebook, e aumentar em 30% o número de seguidores do Instagram.

#### **Objetivos Qualitativos**

- Lançamento do website da associação até final do ano 2020;
- Aumentar a notoriedade da associação, na Grande Lisboa, principalmente junto de jovens-adultos;
- Redução da dependência financeira dos eventos para angariar fundos – criação de novas fontes de financiamento.

## 5.6.2 TÁTICAS DE MARKETING

<b>VOLUNTÁRIOS</b>	
<b>PRODUTO</b>	Ano de formação pessoal e em grupo – constituído por reuniões de formação semanais, e fins-de-semana de voluntariado e grupo. Com foco nos valores da associação, testemunhos, preparação para situações de missão. Projetos de voluntariado em Portugal e Moçambique, consoante a disponibilidade do voluntário, nos meses de Agosto e Setembro – o ano terá início no mês de Novembro, com tempo experimental até ao final do mês de Janeiro. Ao longo do ano, o voluntário será acompanhado por um voluntário antigo.
<b>PREÇO</b>	Para além do tempo despendido, e das deslocações para as diversas atividades propostas ao longo do ano de formação (reuniões semanais, fins-de-semana de voluntariado, angariação de fundos presenciais), estão previstos os custos dos sete fins-de-semana de voluntariado e formação – 10€ por campo; seguro do voluntário (15€); e no caso de missões internacionais: o custo do passaporte (65€), das vacinas necessárias (60€) e do primeiro visto emitido em Portugal (70€). O valor de transportes, alojamento, alimentação, entre outras necessidades durante os projetos, são assegurados a 100% pela associação.
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	As reuniões de formação são nas instalações da Paróquia de Miraflores/Algés, todas as quartas-feiras pelas 21 horas; as localizações das restantes atividades podem variar.
<b>PROMOÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evento de apresentação da associação e do novo ano de formação, em Novembro de 2020 – distribuição de um <i>kit</i> de acolhimento com o planeamento de atividades para todo o ano de formação; testemunhos de voluntários que já realizaram projetos pela associação; esclarecimento de dúvidas; apresentação de um vídeo de apresentação da associação, com as atividades realizadas no ano anterior;</li> <li>- Envio de um <i>press kit</i> de apresentação da associação, por e-mail para associações de estudantes universitárias, núcleos de ação social universitárias, grupos de jovens de paróquias – afixação de cartazes para o evento da reunião de apresentação.</li> <li>- Presença em feiras de voluntariado universitárias;</li> <li>- Vídeo de Youtube - apresentação da associação – posterior publicação nas redes sociais;</li> <li>- Plano de comunicação integrada nas redes sociais– de Novembro a Janeiro – criação de evento no Facebook para a reunião de apresentação - publicação paga no Facebook e Instagram;</li> <li>- Presença na Plataforma de Voluntariado Internacional da Associação Gap Year Portugal.</li> </ul>

<b>DOADORES</b>	
<b>Projeto Amigo EA - <i>Patreon</i></b>	
<b>PRODUTO</b>	Integração na comunidade de apoiantes da Equipa d'África – acesso à plataforma <i>Patreon</i> , com conteúdo exclusivo da organização; <i>newsletter</i> exclusiva; desconto em eventos; evento de agradecimento no final do ano de atividades; sistema acumulação de pontos (donativos, presença em eventos) para posterior utilização, e.g. <i>merchandising</i> .
<b>PREÇO</b>	O preço associado à integração nesta comunidade, será a subscrição mensal, através dos serviços da plataforma ou através de transferência bancária (débito direto) – no mínimo 5€/mês.
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	Diretamente através da plataforma <i>Patreon</i> ; do <i>e-mail</i> de comunicação da Equipa d'África; no <i>website</i> da associação – reencaminhamento direto.
<b>PROMOÇÃO</b>	<b>Pré-lançamento:</b> Desenvolvimento de uma imagem própria para o projeto; Estratégia Vídeos de <i>teasing</i> através das redes sociais, e <i>newsletters</i> antes do lançamento em Janeiro de 2021; <b>Lançamento</b> – vídeo de apresentação com todas as condições e benefícios da plataforma/comunidade: <i>E-mail</i> direto para base de dados da associação, recolhida ao longo dos anos; Redes sociais – publicação patrocinada Instagram e Facebook; <i>Website</i> . <b>Pós-lançamento</b> – Manter uma comunicação ativa do projeto nas redes sociais, e link na <i>newsletter</i> mensal de subscrição na plataforma.
<b>Crowdfunding Escola Nzinge – <i>GivingTuesday</i></b>	
<b>PRODUTO</b>	No âmbito do movimento global de solidariedade <i>GivingTuesday</i> , realizado na primeira terça-feira seguinte à <i>Black Friday</i> , realizar uma campanha de angariação de fundos para o projeto da Escola de Nzinge, desenvolvido pela Consolata de Moçambique em parceria com a Equipa d'África.
<b>PREÇO</b>	Definido pelo doador.
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<i>Website GivingTuesday</i> e plataforma de <i>crowdfunding</i> online PPL – durante a semana de 30 de Novembro e 6 de Dezembro.
<b>PROMOÇÃO</b>	- Presença do projeto no <i>website</i> da <i>GivingTuesday</i> ; - <i>E-mail</i> marketing para a base de dados da associação, uma semana antes do início da angariação; - Estratégia de comunicação nas redes sociais com a utilização da <i>#GivingTuesday</i> ; - Estratégia de <i>peer-to-peer fundraising</i> (partilha da iniciativa e convites pessoais por parte dos voluntários da associação e membros Amigo EA). - Comunicação pós-campanha nas redes sociais de agradecimento.
<b>Jantar de Gala EA'21</b>	
<b>PRODUTO</b>	Evento de angariação de fundos, que consiste num jantar numa quinta ou espaço de gala, confeccionado por um chef de cozinha conceituado, com cocktail inicial, animação musical durante o evento.
<b>PREÇO</b>	40€ por adulto; 280€ por mesa (8 pessoas); 20€ criança dos 6 aos 12 anos; Grátis criança até aos 5 anos
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	Reserva por formulário, disponível nas redes sociais da associação, <i>website</i> ; ou através de contacto telefónico.

<b>PROMOÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia de comunicação, segundo o tema definido para o jantar – criação de evento no Facebook; publicação paga no Facebook;</li> <li>- Envio de convite personalizado aos membros Amigo EA;</li> <li>- <i>E-mail</i> marketing para a base de dados da associação com o convite para o jantar de gala;</li> <li>- Entrega de 10 convites à mão, por voluntário – ex. família, amigos;</li> <li>- Presença de <i>banner</i> na <i>newsletter</i>: “<i>Save the Date</i>” a dois meses do evento;</li> <li>Link do formulário de reserva no mês anterior ao evento.</li> </ul>
<b>Merchandising – T-Shirt do ano da Equipa d'África</b>	
<b>PRODUTO</b>	T-shirt da Equipa d'África de 2021 – produção nacional – desenhada por um designer de referência, convidado pela associação
<b>PREÇO</b>	O preço da t-shirt será de 12,5€.
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	- A distribuição do merchandising da associação será feita em: eventos de angariação de fundos; vendas paróquias e feiras; plataforma Compra Solidária; inicialmente pelas redes sociais (encomenda por mensagem) e após o lançamento, no <i>website</i> da associação.
<b>PROMOÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pré-lançamento</b> - Estratégia de comunicação nas redes sociais (Facebook e Instagram), através de <i>teaser's</i> da t-shirt – anunciar o designer, pormenores da t-shirt etc.</li> <li>- <b>Lançamento</b> da nova t-shirt da Equipa d'África no Jantar de Gala da associação; publicação paga no Facebook e Instagram;</li> <li>- Comunicação pós-lançamento ativa.</li> </ul>

<b>FINANCIADORES (e.g: Decathlon)</b>	
<b>PRODUTO</b>	Desenvolvimento de um projeto de Responsabilidade Social Empresarial na área do desporto e educação – impacto do desporto nos projetos da associação e nas comunidades locais.
<b>PREÇO</b>	Apoio a nível monetário, e através de produtos desportivos para utilização nos projetos missionários da associação.
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	Através do estabelecimento de um acordo de parceira, em reunião presencial.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um separador no <i>website</i> direcionado para empresas, de que forma as mesmas podem ajudar a associação</li> <li>- Criação de um <i>kit</i> de apresentação da associação a empresas (vídeo curto de apresentação da associação, do seu impacto nas comunidades), e posteriormente ser enviado por <i>e-mail</i>.</li> <li>- Comunicação ativa do impacto do financiador nos projetos da associação, e de agradecimento.</li> </ul>

## 5.7 CALENDARIZAÇÃO, ORÇAMENTO E CONTROLO

Tabela VIII - Cronograma e Orçamento

	2020			2021										Orçamento (€)	
	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out		
Lançamento de website da associação															
Newsletter mensal															
<b>FORMAÇÃO DE VOLUNTÁRIOS E PROJETOS MISSIONÁRIOS</b>															
Formação dos voluntários															
Projetos missionários															
Recrutamento anual e manutenção de voluntários															
Lançamento vídeo de apresentação no Youtube, Facebook e Instagram (publicação patrocinada)															50
Envio dos <i>press kits</i> para Associações/ Núcleos de Estudantes															
Afixação de cartazes															40
Publicação patrocinada no Instagram e Facebook															20
Reunião de apresentação da associação (implica impressão de material)															20
Feira de Voluntariado 2021 ISEG															
<b>AMIGO EA</b>															
Preparação da plataforma, imagem e material de comunicação															
Comunicação pré-lançamento															
Lançamento "Amigo EA" - Publicação patrocinada Redes															5% donativos + 30
Comunicação pós-lançamento (publicação patrocinada Facebook)															20
<b>CROWDFUNDING ESCOLA DE NZINGE - GIVINGTUESDAY</b>															
Desenvolvimento e apresentação do projeto															
E-mail para comunidade de apoiantes e base de dados															
Comunicação nas redes sociais															
Peer-to-peer fundraising															
GivingTuesday															
Comunicação nas redes sociais do resultado da angariação e agradecimento															
<b>JANTAR DE GALA EA '21</b>															
Preparação do Jantar (implica custos de preparação + angariação de patrocínios)															500
Criação evento no Facebook - início da comunicação - publicação patrocinada															30
Envio dos convites aos membros Amigo EA															
E-mail marketing para a base de dados da associação															
Entrega dos convites por parte dos voluntários															
Realização do Jantar															
<b>T-SHIRT EA '21</b>															
Contacto com o designer															
Preparação das t-shirts (implica custo de produção de 250 t-shirts)															1500
Comunicação pré-lançamento (Facebook/Instagram)															
Comunicação de lançamento da t-shirt (publicação patrocinada no Facebook e Instagram)															20
Comunicação pós-lançamento															
<b>PROJETO RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA - DECATLHON</b>															
Preparação material de comunicação e do projeto a apresentar															
Envio de e-mail com o kit de apresentação															
Reunião com o departamento RSC															
Comunicação da parceira															

Fonte: Elaboração Própria

O sucesso de um plano de marketing não reside apenas no cumprimento das táticas de marketing descritas, visto que o mesmo é implementado num ambiente que não é controlado totalmente pela organização. De forma a alcançar os objetivos propostos do plano, é imperativo haver uma avaliação e monitorização regular das táticas implementadas ao longo do tempo, promovendo um controlo dos resultados das mesmas, e assim permitir a adaptação das táticas.

Relativamente à notoriedade da associação nas redes sociais, o responsável pela comunicação deve monitorizar mensalmente as métricas relevantes no Facebook, Instagram, Youtube: seguidores, *likes*, interações, alcance, visualizações. Esta monitorização torna-se ainda mais relevante para as publicações pagas, visto ser essencial perceber o retorno de investimento.

O controlo das restantes estratégias e táticas deve ser feito de uma forma mais próxima durante os meses fulcrais para o sucesso das mesmas, i.e durante os meses de reservas para o jantar de gala, a monitorização deve ser feita semanalmente.

Em Março, relativamente a meio do ano de formação, deve ser feito um balanço intermédio, onde serão avaliadas todas as estratégias até ao momento implementadas, primeiramente em direção e, posteriormente junto dos restante voluntários.

## 6. CONCLUSÃO

O presente trabalho realça a relevância da integração de ferramentas de marketing, devidamente adaptadas ao setor, numa OSFL, e a importância do planeamento de marketing para as mesmas. Por terem menos recursos disponíveis, é essencial a otimização dos mesmos para obterem resultados favoráveis.

Através da execução deste estudo, foi possível fazer um diagnóstico dos ambientes externo e interno da associação, permitindo uma análise da forma como a associação podia aproveitar as suas forças para criar estratégias que aproveitassem as oportunidades e atenuassem as suas fraquezas e ameaças. Assim, foi elaborado um plano de marketing, tendo vista a sustentabilidade e expansão da associação, através da caracterização dos públicos-alvo, definição de objetivos, e implementação de estratégias e táticas de marketing que impulsionassem a angariação de fundos, e a atração e recrutamento de voluntários para a associação.

O mundo atravessa uma situação pandémica que tem repercussões a todos os níveis, inclusive económico. Este contexto poderá prejudicar a associação, embora as suas ações sejam ainda mais relevantes. O presente estudo realça a importância da captação de recursos financeiros e humanos para uma OSFL. Há razões para acreditar que continuará a haver abertura por parte dos públicos-alvo para abraçarem iniciativas sociais.

O presente estudo apresenta limitações principalmente a nível de recolha de dados primários, que suportassem de forma mais concreta as estratégias de *marketing-mix* implementadas no plano. Apesar do envolvimento elevado do investigador dentro da organização poder também ser visto como uma vantagem, considera-se que a falta de distanciamento da mesma, em certas fases, poderá ter sido uma limitação.

Ainda que a curto-prazo seja uma medida difícil de implementar, sugere-se o planeamento da associação a longo-prazo aponte para o recrutamento de pelo menos um recurso humano a título profissional, que facilitará a atividade da mesma, inclusive a nível de marketing.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Rey-García, M., & Sanzo-Perez, M. J. (2017). Business-nonprofit partnerships as a driver of internal marketing in nonprofit organizations. Consequences for nonprofit performance and moderators. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 112-123.

Andreasen, A. R. (1994). Social marketing: Its definition and domain. *Journal of public policy & marketing*, 13(1), 108-114.

Andreasen, A. R. (2002). Marketing social marketing in the social change marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13.

Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the relationship between social/nonprofit marketing and commercial marketing. *Journal of public policy & marketing*, 31(1), 36-41.

Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2014). *Strategic Marketing for NonProfit Organizations* (7th ed.). Harlow: Pearson.

Bloom, P. N., & Novelli, W. D. (1981). Problems and challenges in social marketing. *Journal of marketing*, 45(2), 79-88.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Bussell, H., & Forbes, D. (2003). The volunteer life cycle: a marketing model for volunteering. *Voluntary Action*, 5(3), 61-79.

CAF (Charities Aid Foundation). (2018, Outubro). *CAF World Giving Index 2018*. Retirado de <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2018-publications/caf-world-giving-index-2018>

*Decreto Lei nº 57/2019 de 7 de agosto de 2019 da Assembleia da República*. Diário da República: I série, No 150 (2019). Retirado de [www.dre.pt](http://www.dre.pt).

Eco. (2020, 6 de Maio). *Comissão Europeia vê PIB a cair 6,8% em 2020. Portugal cresce 5,8% em 2021*. Retirado de <https://eco.sapo.pt/2020/05/06/comissao-europeia-ve-pib-a-cair-68-em-2020-portugal-cresce-58-em-2021/>

Expresso. (2020, 14 de Fevereiro). *PIB cresce 2% em 2019 e fica acima da previsão do Governo*. Retirado de <https://expresso.pt/economia/2020-02-14-PIB-cresce-2-em-2019-e-fica-acima-da-previsao-do-Governo>

Expresso. (2020, 18 de Julho). *Ainda faz sentido olhar para a taxa de desemprego*. Retirado de <https://leitor.expresso.pt/semanario/semanario2490/html/economia/temas/ainda-faz-sentido-olhar-para-a-taxa-de-desemprego>

FEC (Fundação Fé e Cooperação). (2019, 19 de Julho). *1059 Portugueses fazem Voluntariado Missionário em 2019*. Retirado de <http://www.fecong.org/2019/07/19/1059-portugueses-fazem-voluntariado/>

Hastings, G., MacFadyen, L., & Anderson, S. (2000). *Whose behavior is it anyway? The broader potential of social marketing*. *Social Marketing Quarterly*, 6(2), 46-58.

INE (Instituto Nacional de Estatística). (2019, 19 de Julho). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. Retirado de <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>

INE (Instituto Nacional de Estatística). (2019). *Inquérito ao trabalho voluntário 2018*. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_inst\\_infografia&INST=382584261&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_inst_infografia&INST=382584261&xpid=INE)

INE (Instituto Nacional de Estatística). (2020, 31 de Março). *Projeções de População Residente em Portugal*. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdestboui=406534255&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdestboui=406534255&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)

INE (Instituto Nacional de Estatística). (2020, 1 de Julho). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego*. Retirado de <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE>

INE (Instituto Nacional de Estatística). (2020, 1 de Julho). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego*. Retirado de <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE>

Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Hall, L. M. (2008). *Give them something to smile about: A marketing strategy for recruiting and retaining volunteers*. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), 71-96.

Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.

Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of marketing*, 35(3), 3-12.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17<sup>a</sup> ed.). Harlow: Pearson Hall.

Marsh. (2019, Fevereiro). *Mapa de Risco Político 2019*. Retirado de <https://www.marsh.com/br/campaigns/mapa-risco-politico-2019.html>

McDonald, M. (2017). *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy* (2nd ed.). New York: Kogan Page.

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (n.d.). *Comunidade dos Países de Língua Portuguesa*. Retirado de <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/comunidade-de-paises-lingua-portuguesa>

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (n.d.). *Moçambique*. Retirado de <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/relacoesbilaterais/paises-geral/mocambique>

Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2018, 24 Setembro). *Política Externa*. Retirado de <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/politica-externa>

MINEC. (n.d.). *Princípios e Linhas de Orientação*. Retirado de <http://www.minec.gov.mz/index.php/politica-externa/principios-e-linhas-de-orientacao>

Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtari, M. (2020). Improving fundraising efficiency in small and medium sized non-profit organizations using online solutions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 286-311.

Non Profit Tech For Good (2018). *2018 Global NGO Technology Report*. Retirado de <https://www.funraise.org/giving-report/past-reports>

Non Profit Tech For Good (2019). *2019 Global NGO Technology Report*. Retirado de <https://www.funraise.org/giving-report/past-reports>

Oliveira, A., & Cavaco, F. (2019). *A Ajuda Pública ao Desenvolvimento Portuguesa e Europeia: Um compromisso para o futuro?* (Rep.). Plataforma Portuguesa das ONGD. Retirado de <https://www.plataformaongd.pt/uploads/subcanais2/relatorio-apd-portuguesa-e-europeia-ppongd.pdf>

Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & public sector marketing*, 21(2), 184-201.

PORDATA. (2020, 30 de Março). *Índice de envelhecimento*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Europa/%C3%8Dndice+de+envelhecimento-1609>

PORDATA. (2020, 15 de Junho). *Indicadores de envelhecimento*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526-3741>

PORDATA. (2020, 15 de Junho). *SalDOS populacionais anuais: total, natural e migratório*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Saldos+populacionais+anuais+total++natural+e+migrat%C3%B3rio-657-5440>

PORDATA. (2020, 24 de Junho). *Taxa de desemprego: total e por grupo etário (%)*. Retirado de [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-553](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-553)

PORDATA. (2020, 23 de Setembro). *Taxa de crescimento real do PIB*. Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+crescimento+real+do+PIB-2298>

Público. (2019, 19 de Julho). *Quase 700 mil fazem voluntariado, mas Portugal está muito abaixo da média da União Europeia*. Retirado de <https://www.publico.pt/2019/07/19/sociedade/noticia/quase-700-mil-fazem-voluntariado-portugal-abaixo-media-ue-1880518>

Público. (2020, 7 de Maio). *Moçambique: Conflito em Cabo Delgado já fez 1100 mortos*. Retirado de <https://www.publico.pt/2020/05/07/mundo/noticia/mocambique-conflito-cabo-delgado-ja-fez-1100-mortos-1915598>

Randle, M., & Dolnicar, S. (2009). Not just any volunteers: Segmenting the market to attract the high contributors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(3), 271-282.

Randle, M., & Dolnicar, S. (2012). Attracting volunteers in highly multicultural societies: A marketing challenge. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 24(4), 351-369.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Harlow: Pearson Education.

Shields, P. O. (2009). Young adult volunteers: Recruitment appeals and other marketing considerations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 139-159.

Visão. (2020, 16 de Junho). *Covid-19: Banco de Portugal mantém previsão da taxa de desemprego nos 10,1% em 2020*. Retirado de <https://visao.sapo.pt/atualidade/economia/2020-06-16-covid-19-banco-de-portugal-mantem-previsao-da-taxa-de-desemprego-nos-101-em-2020/>

Werker, E., & Ahmed, F. Z. (2008). What do nongovernmental organizations do?. *Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 73-92.

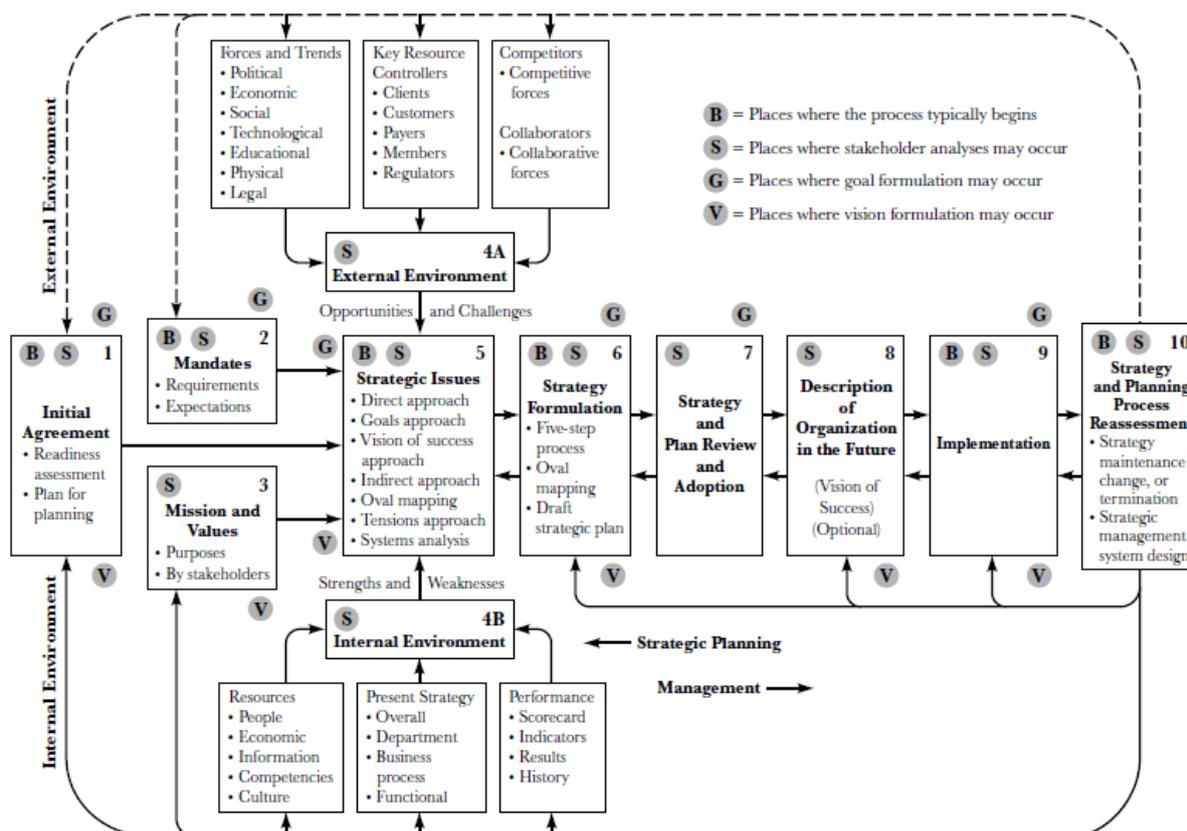
Westwood, J. (2016). *How to Write a Marketing Plan* (5th ed.). Philadelphia: Kogan Page

Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Wymer, W. (2011). Developing more effective social marketing strategies. *Journal of Social Marketing*.

## ANEXOS

### Anexo 1 - A Ten-Step Strategic Planning Process



Fonte: Bryson, 2004, p.33

### Anexo 2 - Guião de Entrevistas a Membros da Direção da Associação

#### 1. PESSOAL

- Há quanto tempo está na associação?
- Como teve conhecimento da associação, e o que o motivou a ser voluntário da mesma?
- Qual a sua função na direção da Equipa d'África?

#### 2. ASSOCIAÇÃO

- Qual a missão da associação, objetivos e que valores regem a mesma?
- Uma breve história da associação, e dos momentos-chave da mesma.
- Qual é a estratégia atual da organização?
- Como funcionam os projetos missionários da associação?
  - Quais são as principais áreas de intervenção?
- Quantos projetos missionários são realizados por ano?

- f. Quem são os principais *stakeholders*/partes interessadas da associação? Qual o impacto dos mesmos na associação?
- g. A associação tem uma estratégia estruturada de comunicação? Se sim, como a avalia?
  - i. De que forma a associação se faz presente no meio online?
  - ii. Como avalia a relação da associação com os media?
- h. Quem são os parceiros atuais da Equipa d'África?
- i. Quais são os pontos fortes da associação?
- j. Quais são os pontos fracos da associação?
- k. Quais são os objetivos da associação para o próximo ano? E para os próximos 5 anos?

### 3. RECURSOS

- a. Como é a estrutura organizacional da associação?
  - i. Qual a função dos elementos da direção?
  - ii. Qual a formação dos elementos da direção?
- b. Por quantos voluntários, normalmente, é composta a associação?
  - i. Qual a função dos voluntários dentro da organização?
- c. Descreva a formação anual dos voluntários?
- d. Qual é a situação financeira atual da organização?
- e. Qual é a estratégia de angariação de fundos da associação? De que forma a avalia?
  - i. Quem considera serem os vossos principais doadores? Individuais ou coletivos?
  - ii. Quais considera serem as principais características destes doadores?
  - iii. Relativamente às empresas, de que forma ajudam a associação? (Monetariamente, em géneros...)
  - iv. De que forma a associação conseguiria angariar mais fundos?
- f. Quais são os recursos de informação da Equipa d'África?

### 4. MEIO ENVOLVENTE

- a. Quem considera serem os principais concorrentes da associação?
- b. Sabe quais são as tendências atuais do setor de atividade da organização?
- c. Que fatores políticos, económicos, demográficos ou sociais podem afetar a Equipa d'África?
- d. Quais os principais desafios e obstáculos atuais da organização?
- e. Quais considera serem possíveis oportunidades para a Equipa d'África enquanto associação, no seu meio?

### **Anexo 3 - Guião de Entrevistas a Voluntários da Associação**

#### **1. PESSOAL**

- a. Há quanto tempo está na associação?
- b. Como teve conhecimento da associação, e o que o motivou a ser voluntário da mesma?
- c. Tem alguma função/responsabilidade dentro da associação?

#### **2. ASSOCIAÇÃO**

- a. Sabe descrever qual a missão da associação, objetivos e que valores regem a mesma?
- b. Sabe qual é a estratégia atual da organização?
- c. Quantas missões, sensivelmente, são realizadas por ano?
- d. Como funcionam os projetos missionários da associação?
  - i. Quais são as principais áreas de intervenção?
- e. Quem considera serem as partes interessadas da associação? Qual o impacto dos mesmos na associação?
- f. Como avalia a comunicação da associação?
- g. De que forma a associação se faz presente no meio online?
- h. Quem são os parceiros atuais da Equipa d'África?
- i. Quais são os termos destas parcerias?
- j. Quais são os pontos fortes da associação?
- k. Quais são os pontos fracos da associação?
- l. Quais considera serem os objetivos da associação para o próximo ano? E para os próximos 5 anos?

#### **5. RECURSOS**

- g. Como é a estrutura organizacional da associação?
- h. Por quantos voluntários, normalmente, é composta a associação?
- i. Descreva a formação anual dos voluntários?
- j. Qual é a estratégia de angariação de fundos da associação? De que forma a avalia?
  - i. Quem considera serem os vossos principais doadores? Individuais ou coletivos?
  - ii. Quais considera serem as principais características destes doadores?
  - iii. Relativamente às empresas, de que forma ajudam a associação? (Monetariamente, em géneros...)
  - iv. De que forma a associação conseguiria angariar mais fundos?

#### **6. MEIO ENVOLVENTE**

- a. Quem considera serem os principais concorrentes da associação?
- b. Sabe quais são as tendências atuais do setor de atividade da organização?

- c. Que fatores políticos, económicos, demográficos ou sociais podem afetar a Equipa d'África?
- d. Quais os principais desafios e obstáculos atuais da organização?
- e. Quais considera serem possíveis oportunidades para a Equipa d'África enquanto associação, no seu meio?

#### **Anexo 4 - Guião de Entrevistas a entidades parceiras e locais de missão apoiados pela Equipa d'África**

- 1. APRESENTAÇÃO
  - a. Entidade
  - b. Função
- 2. PARCERIA
  - a. Como teve conhecimento da Associação Equipa d'África?
  - b. Há quanto tempo é que trabalha em parceria com a Equipa d'África?
  - c. Qual é a maior motivação que o levou a avançar com esta parceria?
  - d. Em que se baseiam os termos acordados para esta parceria?
  - e. O que é que a associação melhorou no local de missão/atividade?
    - i. Quais são as principais áreas de intervenção durante a realização dos projetos missionários?
  - f. Considera importante a existência deste tipo de associações?
- 3. ASSOCIAÇÃO
  - a. Sabe qual é a missão da Equipa d'África? Se sim, mencione.
  - b. Quais são os principais pontos fortes da Equipa d'África?
  - c. Quais é que são os principais pontos fracos da Equipa d'África?
  - d. Conhece a estrutura da Associação? Se sim, como funciona?
  - e. Sabe como funciona a estratégia de angariação de fundos? De forma considera que a associação poderia angariar mais fundos?
  - f. Como avalia a comunicação da Associação Equipa d'África?
  - g. De que forma avalia a presença online da Equipa d'África?

#### **Anexo 5 - Guião de Entrevistas a Ex-Membros da Associação**

- 1. PESSOAL
  - a. Quanto tempo esteve na Equipa d'África?
  - b. Como teve conhecimento da associação, e o que o motivou a ser voluntário da mesma?
  - c. Que funções desempenhou ao longo dos anos em que esteve na associação?
  - d. Atualmente, enquanto ex-voluntário, contribui de alguma forma para a Equipa d'África? Como?
- 2. ASSOCIAÇÃO

- a. Qual a missão da associação, objetivos e que valores regem a mesma?
  - b. Uma breve história da associação, e dos momentos-chave da mesma.
  - c. Tem noção de qual é a estratégia atual da organização?
  - d. Quantas missões, sensivelmente, são realizadas por ano?
  - e. Como funcionam os projetos missionários da associação?
    - i. Quais são as principais áreas de intervenção?
  - f. Como avalia a performance da associação nos últimos anos?
  - g. Quem são os principais *stakeholders*/partes interessadas da associação? Qual o impacto dos mesmos na associação?
  - h. Em que consiste a comunicação da associação? Como a avalia?
    - i. De que forma a associação se faz presente no meio online?
  - i. Quem são os parceiros atuais da Equipa d'África?
  - j. Quais são os pontos fortes da associação?
  - k. Quais são os pontos fracos da associação?
  - l. Sabe quais são os objetivos da associação para o próximo ano?
3. RECURSOS
- a. Como é a estrutura organizacional da associação?
  - b. Por quantos voluntários, normalmente, é composta a associação?
    - i. Qual a função dos voluntários dentro da organização?
  - c. Descreva a formação anual dos voluntários?
  - d. Qual é a estratégia de angariação de fundos da associação? De que forma a avalia?
    - i. Quem considera serem os principais doadores? Individuais ou coletivos?
    - ii. Quais considera serem as principais características destes doadores?
    - iii. Relativamente às empresas, de que forma ajudam a associação? (Monetariamente, em géneros...)
    - iv. De que forma a associação conseguiria angariar mais fundos?
4. MEIO ENVOLVENTE
- a. Quem considera serem os principais concorrentes da associação?
  - b. Sabe quais são as tendências atuais do setor de atividade da organização?
  - c. Que fatores políticos, económicos, demográficos ou sociais podem afetar a Equipa d'África?
  - d. Quais os principais desafios e obstáculos atuais da organização?
  - e. Quais considera serem possíveis oportunidades para a Equipa d'África enquanto associação, no seu meio?

**Anexo 6 - Fontes de Angariação de Fundos**



Fonte: Elaboração Própria

**Anexo 7 - Análise SWOT**

**FORÇAS**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p>É possível afirmar que a experiência de missões que a Associação Equipa d'África tem vindo a adquirir ao longo dos anos, permite que seja possível usufruir do estatuto de ONGD, bem como do estatuto Associação Jovem. Para além destes benefícios, sublinha-se que esta longevidade facilita a aquisição de novas parcerias por parte de empresas através da Responsabilidade Social Empresarial, uma vez que são cada vez mais visíveis as vantagens que advêm desta aliança, especialmente para as entidades com fins lucrativos.</p>
<p><b>AMEAÇAS</b></p>	<p>Apesar da crise económica que poderá reduzir o sucesso das campanhas de angariação de fundos e da competição por recursos financeiros por parte de um número maior de <i>players</i>, o facto de a Equipa d'África possuir uma comunidade de apoiantes consciente, poderá atenuar estas ameaças.</p> <p>Os anos de experiência e longevidade da Equipa d'África, bem como o estatuto de ONG e Associação Jovem, poderão conferir uma maior reputação à associação, promovendo maior confiança, e conseqüente predisposição por parte do público-alvo para doar.</p> <p>Como consequência da pandemia atual, as atividades da ONG terão diversas limitações, havendo necessidade de reestruturação da mesma. No entanto o</p>

envolvimento e compromisso dos voluntários atuais e antigos da associação, bem como a experiência e relação da Equipa d'África com os seus parceiros de missão, poderão facilitar esta adaptação.

**FRAQUEZAS**

A formação consistente dos voluntários, prepara os mesmos para que nos projetos nos quais irão ser integrados, se adaptem à realidade e trabalho apresentado para desempenharem, assegurando o sucesso dos projetos, mesmo que estes não estejam planeados e clarificados a 100%.

Relativamente à direção, apesar de a mesma ser composta por elementos meramente voluntários, e não terem formação específica para os cargos, o envolvimento e compromisso que os mesmos têm para com o associação, bem como o apoio que os antigos voluntários prestam, suportam o bom funcionamento da mesma, e conseqüentemente o alcance de objetivos a curto-prazo da organização.