

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS ASSOCIAÇÃO
GAP YEAR PORTUGAL

ANA DE MELO BENTO DE MATOS

OUTUBRO – 2018

**MESTRADO EM
MARKETING**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A
ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS ASSOCIAÇÃO
GAP YEAR PORTUGAL

ANA DE MELO BENTO DE MATOS

ORIENTAÇÃO:

SANDRA MIRANDA DE OLIVEIRA

OUTUBRO – 2018

AGRADECIMENTOS

Eternamente grata à minha orientadora Sandra Miranda de Oliveira. Pela sua força constante, incentivos contínuos, indescritível amabilidade e carinho único. A sua persistência, acompanhamento e crença em mim tornaram possível este Trabalho Final de Mestrado.

Irmãos, pais, avós, um obrigado nunca será suficiente. Acreditaram em mim, quando eu não pensava ser possível. Este projeto é-vos dedicado, por tudo o que simboliza.

Aos amigos que habitam a minha alma. Pela força inesgotável, pelo apoio, pelas chamadas de atenção e recomendações. Não me deixaram desistir nos momentos mais difíceis e abraçaram-me quando mais precisava.

Agradecer, também, à Associação Gap Year Portugal. Ter pertencido a esta “casa” ajudou-me a crescer pessoal e profissionalmente. Agradecer especialmente às pessoas inspiradoras que conheci e às amigadas que travei para a vida. Depois de se integrar esta organização, não é possível sairmos iguais dela.

Por fim, obrigado On Spot Net, com maior carinho à equipa Dig-it. Pelo apoio e compreensão no fechar deste ciclo e no que representava para mim.

RESUMO

Este Trabalho tem como finalidade elaborar um Plano de Marketing Estratégico para a organização sem fins lucrativos, Associação Gap Year Portugal (AGYP). A Associação Gap Year Portugal foi a primeira organização sem fins lucrativos a ser fundada em Portugal, com a intenção de divulgar e promover o conceito de gap year junto dos jovens portugueses.

A elaboração deste projeto justifica-se pelo facto de a organização possuir poucos recursos humanos com fraco *know-how*, experiência profissional, e constrangimentos financeiros. Este projeto visa definir objetivos estratégicos para a AGYP e delinear um plano para alcançar esses objetivos. Os objetivos genéricos definidos são clarificar o conceito de gap year, identificar os segmentos-alvo relevantes ao nível dos diferentes *stakeholders* e esclarecer o posicionamento da organização. Relativamente aos objetivos específicos, identifica-se o aumento do número de clientes, voluntários, financiadores e parceiros. Adicionalmente, são sugeridas linhas gerais orientadoras para o marketing-mix.

Devido ao elevado nível de incerteza em termos de subsistência da organização a médio e longo prazo, devido à dependência da organização nos apoios recebidos quer por financiadores quer por patrocinadores, e devido a se tratar de uma organização de pequenas dimensões, o plano estratégico proposto deve ser revisto ao fim de um ano, com maior enfoque nas linhas orientadoras para financiadores, parceiros e doadores.

Este projeto recorreu a técnicas de recolhas de dados mistas, que incluíram recolha de dados secundários e primários, nomeadamente através de entrevistas semiestruturadas ao corpo diretivo da organização, a voluntários, ex-membros da organização, a um parceiro institucional da AGYP e a duas ex-clientes da organização. Os resultados obtidos permitiram concluir que há três principais clientes-alvo: Gapper Puro, Gapper Trabalhador e Gapper Académico.

Por fim, foram identificados alguns problemas, como a garantia da sobrevivência da organização a longo prazo e a clarificação da imagem da associação perante os diversos segmentos-alvo.

Palavras-chave: Plano de Marketing Estratégico, Organizações sem fins lucrativos, Gap Year

ABSTRACT

This work aims to elaborate a Strategic Marketing Plan for the non-profit organization Portugal Gap Year Association (PGYA). PGYA was the first non-profit organization founded in Portugal, with the intention of promoting the concept of gap year among Portuguese youth.

The elaboration of this project is justified by the fact that the organization has few human resources with know-how, professional experience and financial constraints. This project aims to define strategic objectives for PGYA and outline a plan to achieve these goals. The generic defined objectives are to clarify the concept of gap year, to identify relevant targets at the level of the different stakeholders and to elucidate the positioning of the organization. The specific objectives are to increase the number of clients, volunteers, funders and partners. In addition, guidelines for marketing-mix are suggested.

Due the organization's high level of uncertainty regarding the medium and long-term sustainability, and its dependence on sponsoring, the proposed strategic plan should be reviewed every year.

This project relied on mixed data collection techniques, which included secondary and primary data collection, obtained through semi-structured interviews to the organization's governing body, volunteers, former members, an institutional partner and two former clients of the organization. The results obtained conclude that there are three main target clients: Pure Gapper, Worker Gapper and Academic Gappers.

Finally, some problems such as ensuring the long-term survival of the organization and clarifying the association's image among the different target segments were identified.

Keywords: Strategic Marketing Plan, Non-profit Organizations, Gap Year

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
LISTA DE TABELAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	2
2.1.1. CONCEPTUALIZAÇÃO	2
2.1.2. SUBSISTÊNCIA	2
2.2. MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	4
2.2.1. MARKETING SOCIAL	4
2.2.2. O LUGAR DO MARKETING	5
2.2.3. COMO GERAR WOM	6
2.2.4. PLANEAMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	9
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	10
4. METODOLOGIA	11
4.1. ABORDAGEM E ESTRATÉGIA	11
4.2. MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS	12
5. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A ASSOCIAÇÃO GAP YEAR PORTUGAL	15
5.1. MISSÃO E VALORES	15
5.2. ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO	15
5.2.1. AMBIENTE POLÍTICO E ECONÓMICO	15
5.2.2. AMBIENTE SOCIAL	16
5.2.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO	16
5.2.4. AMBIENTE EDUCACIONAL	17
5.2.5. AMBIENTE FÍSICO	18
5.2.6. AMBIENTE LEGAL	18
5.2.7. RECURSOS DE CONTROLADORES-CHAVE	18
5.2.8. ANÁLISE DAS FORÇAS COLABORATIVAS E DA CONCORRÊNCIA	21
5.3. ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO	22
5.3.1. RECURSOS E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	22

5.3.2.	ESTRATÉGIA ATUAL	22
5.3.3.	PERFORMANCE	26
5.4.	ANÁLISE SWOT	28
5.5.	QUESTÕES ESTRATÉGICAS ORIENTADORAS	29
5.6.	ESTRATÉGIA DE MARKETING	30
5.6.1.	OBJETIVOS DE MARKETING	30
5.6.2.	SEGMENTAÇÃO, <i>TARGETING</i> E POSICIONAMENTO	31
5.6.3.	TÁTICAS DE MARKETING-MIX	33
6.	CONCLUSÃO	37
7.	RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO	38
	REFERÊNCIAS	39
	ANEXOS	44
	ANEXO 1 – MODELO DE PLANEAMENTO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	44
	ANEXO 2 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	44
	ANEXO 3 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	44
	ANEXO 4 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	45
	ANEXO 5 – GUIÃO DE ENTREVISTA A COFUNDADOR DA ORGANIZAÇÃO, GONÇALO AZEVEDO SILVA	45
	ANEXO 6 – GUIÃO DE ENTREVISTA AO PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO, JOÃO PEDRO CARVALHO	46
	ANEXO 7 – GUIÃO DE ENTREVISTA À DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, BÁRBARA RAPOSO	48
	ANEXO 8 – GUIÃO DE ENTREVISTA À EX-DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, MÓNICA PINHO	48
	ANEXO 9 – GUIÃO DE ENTREVISTA À DIRETORA DE <i>FUNDRAISING</i> , MARGARIDA VELEDA	49
	ANEXO 10 – GUIÃO DE ENTREVISTA A VOLUNTÁRIOS, FERNANDO VAZ E MARIANA DUQUE	49
	ANEXO 11 – GUIÃO DE ENTREVISTA A PARCEIRO INSTITUCIONAL, MIGUEL TAPADA EM REPRESENTAÇÃO DA ON SPOT NET	50
	ANEXO 12 – GUIÃO DE ENTREVISTA A EX-CLIENTES DO DEPARTAMENTO DE APOIO AO GAPPER, CATARINA E MARIA	50

LISTA DE TABELAS

TABELA I - 8 PILARES DE WOM NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (WILLIAMS, M., & BUTTLE, F., 2011)	7
TABELA II - QUADRO DE REFERÊNCIA DO PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO	10
TABELA III - PLANO DE RECOLHA DE DADOS	12
TABELA IV - ATIVIDADES DE MARKETING-MIX ATUAIS	24
TABELA V - IDENTIFICAÇÃO DOS SEGMENTOS-ALVO POR <i>STAKEHOLDER</i>	31
TABELA VI - FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO POR <i>STAKEHOLDER</i>	32
TABELA VII - ESTRATÉGIAS ORIENTADORAS PARA O MARKETING-MIX	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ANÁLISE SWOT	29
-------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

Este Trabalho Final de Mestrado propõe um Plano de Marketing Estratégico orientado para uma organização sem fins lucrativos, a Associação Gap Year Portugal (AGYP) e, por isso, enquadrado na área do Marketing Social.

Uma organização sem fins lucrativos não tem como propósito o lucro no seu trabalho diário de combate ou apoio a causas sociais. Por esta razão, debate-se com diversas questões que põem em causa a sua subsistência e viabilização para cumprir a sua missão. A dificuldade de captar recursos (Renz, 2010) é um dos problemas apontados que carecem de atenção diária pelos gestores deste tipo de organizações. O fim de uma relação com um financiador ou parceiro pode ser fatal (Lissi, 2013). A reunião de uma equipa de voluntários sólida e motivada é, também, determinante para a manutenção e crescimento de uma organização deste tipo (Kotler & Murray, 1975).

Kotler e Zaltaman (1991) tiveram um papel primordial no desenvolvimento da área de Marketing Social, trazendo e incorporando as preocupações sociais à área de atuação do Marketing. Assim, esta área recorre aos princípios do Marketing tradicional/transacional para desenvolver o seu trabalho, mesmo que o seu fim seja distinto, neste caso, voltado para a mudança de comportamentos (Andreasen, 1994).

A aposta num planeamento de marketing estratégico para organizações sem fins lucrativos tornou-se fulcral para este tipo de organizações. Uma análise de ambientes interno e externo, a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) e de questões estratégicas importantes, possibilitam a criação de táticas de marketing-mix que ajudarão a resolver os problemas apresentados.

A Associação Gap Year Portugal é uma organização que promove o conceito de gap year junto dos jovens portugueses e foi a primeira organização sem fins lucrativos a ser criada em Portugal nesta área de atuação. Um gap year, ou mais comumente conhecido como “ano sabático”, é uma pausa, geralmente de um ano, entre os estudos e o mercado de trabalho ou entre o ensino secundário e o superior. Nesta pausa, os jovens aproveitam para viajar, trabalhar, estagiar ou fazer voluntariado pelo mundo, de forma a ganhar novas experiências, conhecer novos países e culturas ou, simplesmente, para se tornarem estudantes mais focados e com um melhor sentido de propósito (American Gap Year Association, 2015).

Para este trabalho foram identificadas as seguintes questões de investigação, às quais devem ser dadas respostas: 1) Qual é a segmentação-alvo da AGYP?; 2) Quais os fatores diferenciadores que permitem destacar a AGYP das restantes organizações?; 3) Quais as linhas orientadoras estratégicas para o marketing-mix, para o ano 2019?

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Capítulo 2 – Revisão de Literatura; Capítulo 3 – Quadro de Referência; Capítulo 4 – Metodologia; Capítulo 5 – Plano de Marketing Estratégico; Capítulo 6 – Conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

2.1.1. CONCEPTUALIZAÇÃO

Segundo Conway (2003), organizações sem fins lucrativos são todas as organizações cuja existência não depende do lucro. No entanto, é ressaltado pelo autor que existe alguma falta de clareza na identificação de bens e serviços que estão incluídos neste setor e nas denominações utilizadas. Nos vários termos e definições que se foram construindo na literatura, Conway (2003), sinaliza três: *non-profit*, *not for profit* e *public sector*. Em comum entre estes, existe o propósito de não haver lucro com a organização. Alguns destes construtos são usados de forma intermutável entre vários autores, embora, haja por norma um termo preferido.

Blois (1987) escolhe usar a expressão *not-for-profit*, pois considera que mesmo que o lucro não seja o principal objetivo nas organizações sem fins lucrativos, há a necessidade da criação de atividades que tenham como objetivo o lucro de forma a cobrir custos.

Kotler e Murray (1975) usam os conceitos de *Organizações do Terceiro Setor* ou *Organizações Não Governamentais* (ONG) para se referirem a estas organizações. Segundo os autores, estes organismos diferem das tradicionais entidades públicas e com fins lucrativos em três aspetos: propósito, financiamento e modelo. Relativamente ao propósito, as organizações do terceiro setor têm como orientação a resposta a uma causa social, e não o propósito de monetizar uma empresa ou um negócio. Relativamente ao financiamento, nas instituições do terceiro setor o trabalho é, de uma maneira geral, em regime de voluntariado e há uma dependência de donativos. Pelo contrário, nas organizações públicas e com fins lucrativos, estas conseguem financiar-se, seja através do poder negocial que detêm, seja através de taxas e lucros. Por fim, nas organizações do terceiro setor, o modelo de organização é diferente relativamente aos outros tipos de organizações. A orientação para a mudança é uma característica típica dos organismos sem fins lucrativos. Kotler e Murray (1975) afirmam, ainda, que existe um outro factor que influencia a atividade deste tipo de organizações, nomeadamente, a ausência de um mecanismo de autocorreção.

Kotler e Andreasen (1991) usam a expressão *non-profit*, demonstrando que existem organizações sem fins lucrativos que realizam atividades com fins lucrativos e existem, em contrapartida, empresas com fins lucrativos que realizam atividades sem fins lucrativos.

Na análise de Lissi (2013), que opta por usar o termo *Organizações Não Governamentais*, refere que as ONG's já não têm somente um perfil social ligado à caridade ou alívio à pobreza. Atualmente, as "ONG's da terceira geração", apelidadas assim por Lissi, estão muito focadas nos temas da ecologia e sustentabilidade. Como traços comuns a todas as ONGs, Lissi (2013) salienta três características: a competitividade, a produtividade, e a eficiência. No fundo, é necessário que estas organizações encontrem formas de subsistirem.

2.1.2. SUBSISTÊNCIA

Um dos problemas que as organizações sem fins lucrativos enfrentam é a dificuldade de captação de recursos suficientes para o cumprimento da sua missão e objetivos (Renz, 2010). Assim a realização de atividades é crucial para a subsistência destas organizações. Apesar do lucro não ser o foco e ponto-chave deste tipo de organismos, é importante que estas instituições organizem atividades para a recolha de fundos, para que consigam sobreviver e subsistir (Lissi, 2013; Kotler & Andreasen, 1991; Álvarez-González, García-Rodríguez, Rey-García & Sanzo-Perez, , 2017).

Wellens e Jegers (2014) destacam a importância do estabelecimento de fortes ligações entre as ONGs com os seus *stakeholders* internos e externos, incluindo a criação de alianças, para que consigam sobreviver a longo prazo. O reforço da eficácia neste tipo de instituições torna-se ainda mais imperativo, influenciando tanto a gestão da ONG, como os grupos e partes interessadas. Álvarez-González et al. (2017) concordam com Wellens e Jegers (2014), no que diz respeito à importância da angariação de fundos junto de doadores institucionais e corporativos. Todavia, salientam que é indispensável a ligação que se mantém com os parceiros das ONG's e com outras organizações sem fins lucrativos, pois também eles são aliados estratégicos fundamentais para a sobrevivência das organizações. Não obstante, nem sempre a conjuntura económica das empresas mantém viva a contribuição monetária a este tipo de organizações (Oliveira, Ross & Altimeyer, 2005).

Lissi (2013) alerta para a necessidade de criação de boas relações e alianças tanto com grandes como com pequenos doadores. A colaboração entre estes doadores de maior onerosidade e a organização é custosa, tanto em termos de tempo, como de talento e fundamentalmente dinheiro. O fim de relacionamento com um destes grandes doadores poderia ditar o fim da ONG, pelo que é salientado por Lissi (2013) que se deverá plantar uma boa estratégia de relacionamento e de acompanhamento aos pequenos e/ou esporádicos doadores. O sucesso de uma parceria deverá também trazer desenvolvimento interno para a ONG, para que a relação que se estabeleça entre ambas as partes não seja somente uma questão de recursos monetários ou de doação de fundos, mas tornar-se uma relação de transferência de conhecimento, promovendo a aprendizagem (Álvarez-González et al., 2017). No fundo, a aliança que se estabelece entre doador e donatário deverá ser construída e alimentada de forma sustentada, para que se diminua a iminência de saída de um qualquer doador, implicando o fim à vida da organização sem fins lucrativos. Um bom funcionamento organizacional é primordial para que organizações sem fins lucrativos possam alcançar os objetivos delineados (Oliveira et al., 2005).

Outro fator essencial para a subsistência de uma organização é a existência e a motivação de um bom núcleo de membros, que, nestas organizações, estão em regime de voluntariado (Kotler et al., 1975). Para estas organizações, o desafio coloca-se na gestão da diversidade de voluntários, sendo requeridas boas habilidades e capacidades de liderança (Stankiewicz, Seiler & Bortnowska, 2017).

As pessoas que integram este tipo de organizações têm normalmente menos de 30 anos, e procuram uma oportunidade para ganhar experiência, desenvolverem algumas capacidades para depois entrarem no mercado de trabalho (Stankiewicz et al., 2017). Dada a falta de experiência dos integrantes destas organizações, numa parte significativa dos casos existe inadequação de funções às qualificações tidas (Dolnicar et al., 2009). A falta de

conhecimento de procedimentos formais, i.e., ferramentas profissionais e técnicas específicas, fazem com que os membros das Organizações Sem Fins Lucrativos dependam mais frequentemente do uso de uma rede de relacionamentos interpessoais (Stankiewicz et al., 2017).

Apesar dos voluntários se identificarem com a cultura organizacional, estimulados também pelo interesse pessoal pela causa defendida, existe uma forte motivação interna dentro destes organismos (Stankiewicz et al., 2017). No entanto, a ausência de formação na área, a indiferença à consistência de um plano estratégico e ao planejamento detalhado e sustentado do marketing da organização, fazem com que surjam mais desafios a estas instituições (Dolnicar & Lazarevski, 2009).

2.2. MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

2.2.1. MARKETING SOCIAL

O conceito de Marketing Social tem sido origem de muito estudos nas últimas décadas, mais concretamente desde 1960, quando se começou a investigar em maior detalhe esta área do marketing. Andreasen (1994) alude à importância de se perceber o que é, e o que não é, o marketing social e em que áreas se insere. A necessidade de um consenso na definição do conceito ajuda tanto académicos como profissionais, de forma a perceberem quais os limites, objetivos e focos de campanhas de Marketing Social.

Inicialmente a área de atuação do marketing social estava muito ligado à área de produtos e serviços na área da saúde. Mais tarde, foi referenciado a campanhas de prevenção de doenças e a intenções de mudança de hábitos de comportamento. Essa mudança pode ser a adoção e o uso de um dado produto, o acesso a serviços ou a adoção de comportamentos protetores e preventivos (Lefebvre, 2013). Atualmente, o conceito de Marketing Social tem sido objeto de alguma crítica e escrutínio (Dibb & Carrigan, 2013).

Kotler e Zaltman (1971) criaram uma definição mais concreta do conceito, que relaciona esta área de marketing social com o planejamento de campanhas que têm como intuito influenciar a aceitabilidade de ideias sociais, envolvendo os princípios base do marketing – o marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição) – e a área de *marketing research*. Partindo desta primeira definição, abriu-se espaço a uma maior e mais aprofundada investigação sobre o marketing social, que adapta as estratégias do marketing tradicional (com fins comerciais) para o marketing social (que tem como finalidade influenciar um comportamento de um público-alvo específico). Além disto, El-Ansary (1974) inclui a utilização do marketing por organizações não comerciais e sem fins lucrativos nas áreas do Marketing Social. As organizações que não têm como propósito o lucro, identificam que é cada vez mais importante o uso do marketing para a sua sobrevivência (Tabaku, Mesineri & others, 2014), mas não só. Indo para além dos benefícios que podem advir da implementação da prática de marketing para a organização, a aposta nesta área pode influenciar a mudança de comportamento social.

A mudança de comportamentos como foco do Marketing Social é aspeto partilhado por académicos, como Andreasen (1994) e Kotler e Roberto (1989). Para Andreasen (1994), o Marketing Social deverá estar direcionado para a mudança de comportamento, identificando

três vantagens deste foco. A primeira vantagem relaciona-se com a clara definição de separação do Marketing Social de outras disciplinas de marketing, que têm como fim as vendas. Ao centrar o propósito nas mudanças de comportamento, o conhecimento do *target* é maior, trazendo maior efetividade das campanhas realizadas. Outra vantagem é a melhor seleção de critérios de avaliação das campanhas e ações de marketing social. As consequências dos comportamentos atuais e alternativos deverão ser alvo de avaliação, de forma a refletir a compreensão das dinâmicas praticadas (Lefebvre, 2013). Por último, ao estar-se centrado nas mudanças de comportamento, impede-se que o marketing social ocupe responsabilidades de áreas que não lhe sejam associadas e que não lhe tragam qualquer diferencial particular. Kotler e Roberto (1989) concordam que as campanhas de Marketing Social devem visar uma mudança de comportamento social, tanto ao nível de aceitar e motivar alguns comportamentos, como também apelar ao abandono de outros. Neste aspeto Andreasen (1994) vai mais longe, alertando que as partes atingidas por estas ações de mudança devem ter conhecimento dos valores de mudança, pois um fraco conhecimento do comportamento de mudança pretendido poderá tornar a campanha realizada de sucesso limitado. A alteração de crenças e valores (Kotler et al., 1989), deve ser feita de forma voluntária, sem coerção, deixando o consumidor decidir pela sua mudança (Andreasen, 1994). Não obstante, é necessário que os profissionais de Marketing Social entendam os determinantes, contextos e consequências dos comportamentos atuais e os desejados do público-alvo, e se a mudança pretendida é possível ocorrer no indivíduo *per si*, ou se há formas de confrontar contextos que exijam mudanças, para melhorar as condições sociais como um todo (Lefebvre, 2013). Nanda (2015) concorda com esta perspetiva, acrescentando que é necessário alterar o foco da exclusiva mudança de comportamento para uma adequação a uma mudança de atitude por parte do *target*, que tanto pode ser um grupo, um indivíduo ou a sociedade como um todo. No fundo, o objetivo do marketing social é encontrar o bem-estar na sociedade em geral.

Devido às áreas de atuação do Marketing Social – dê-se como exemplo a área de saúde pública e de problemas sociais, que centram a sua abordagem na venda e compra de determinados produtos, tendo como intuito o apelo à proteção ou prevenção de doenças ou casos sociais graves –, é recorrente os profissionais de marketing social tornarem-se defensores de determinadas marcas, estratégias de preço e redes de distribuição (Lefebvre, 2013). A adoção de uma abordagem de marketing tradicional/transacional (com tudo o que isso implica) não incapacita nem impede, contudo, que o foco de atuação do marketing social, assente na mudança de comportamento se altere. Os princípios do marketing transacional são aplicados ao marketing social (Nanda, 2015). Os profissionais de Marketing Social partilham o compromisso de usar o marketing-mix para projetar produtos, serviços e comportamentos (Lefevre, 2013).

Em suma, o marketing social além de estar de braços dados com o marketing tradicional em termos de abordagem e planeamento, os objetivos e conversão exigidos em ambos são díspares, estando o Marketing Social focado em lidar com crenças e valores da população-alvo e nas suas mudanças comportamentais (Kotler et al., 1971).

2.2.2. O LUGAR DO MARKETING

A utilização do marketing em organizações sem fins lucrativos tem sido controversa nos últimos anos (Kotler, 1979; Nagyová, 2004, Pope, Isely & Asamo-Tutu, 2009). Se por um lado

Kotler (1979) acredita que a introdução do pensamento de marketing ajuda as instituições a encontrarem uma posição mais significativa no mercado, outros acadêmicos consideram que nem todas as abordagens de marketing são apropriadas para Organizações Sem Fins Lucrativos – refira-se, por exemplo, a adoção de uma estratégia de *market orientation* (Nagyová, 2004; Dolnicar & Lazarevski, 2009). Na prática, a conceção de troca (“*exchange*”) não funciona sempre neste ramo (Nagyová, 2004), e a missão (produto) definida inicialmente não pode ser mudada em dependência das necessidades dos mercados (Dolnicar et al., 2009).

Neste âmbito, algumas estratégias de marketing tradicional não estão a ser adaptadas da melhor forma aos objetivos das organizações sem fins lucrativos (Pope et al., 2009). Existe um conjunto de razões que explica a reticência de alguns profissionais de marketing em não aplicarem as práticas do marketing tradicional no contexto das organizações sem fins lucrativos. Pope et al. (2009), aponta primeiramente a afastamento de propósito que existe entre organismos com fins lucrativos, em que o lucro é o eixo fundamental, e o propósito das organizações sem fins lucrativos, que se centra na mudança de comportamentos (Andreasen, 1994). Há também três *targets* que as Organizações Sem Fins Lucrativos defrontam e que respondem ao marketing-mix de forma distinta: os clientes, os voluntários e os financiadores e/ou doadores (Pope et al., 2009; Kotler et al., 1975). Esta multiplicidade de públicos (Nagyová, 2004) faz com que existam três grandes objetivos subjacentes a eles na estratégia de marketing nestas estruturas: encontrar e satisfazer clientes, recrutar e manter voluntários e atrair recursos (Kotler et al., 1975).

Com uma estratégia mais focada no cliente (Nagyová, 2004), torna-se necessário fazer-se uma segmentação de mercado, identificando os clientes, as suas carências e no que estão interessados (Dolnicar et al., 2009). Este melhor entendimento acerca do cliente é instigado por se tratar de uma estratégia de nicho (Nagyová, 2004). Dolnicar et al. (2004) refere ainda mais três estratégias de marketing que poderão ser aplicadas em organizações sem fins lucrativos, de forma as organizações sustentarem as suas missões: assegurar que a imagem que é construída na organização é atrativa para o *target* identificado, posicionando melhor o seu produto; criar mensagens mais atrativas para o *target*, no ponto de vista da promoção e comunicação; e comunicar com a sua audiência regularmente nos canais onde ela se encontra, dizendo respeito à distribuição.

Quanto ao lugar que o marketing deve ocupar na estrutura organizacional de instituições sem fins lucrativos, é unânime que o marketing deverá estar presente (Kotler et al., 1975; Dolnicar et al., 2009; Nagyová, 2004; Pope et al., 2009; Lefevre, 2013), no entanto, grande parte das organizações sem fins lucrativos ainda não percebe quais são os princípios de marketing, focando-se maioritariamente em atividades de vendas ou promocionais (Dolnicar et al., 2009). Os princípios de marketing ajudam uma organização a ser mais consistente na conquista dos seus objetivos (Kotler, 1995). Porém, a falta de experiência e formação na área do Marketing impossibilita que estas organizações se apoiem em grandes estratégias de marketing (Dolnicar et al., 2009).

2.2.3. COMO GERAR WOM

O *word-of-mouth* (WOM), ou o “boca-a-boca”, é um comportamento sobre o que os consumidores pensam, falam e disseminam sobre determinadas empresas e entidades, que tem

consequências no lucro e nas receitas das organizações (Kumar, Petersen & Leone, 2007). Este comportamento comporta atitudes e decisões não só dos próprios consumidores, de acordo com as suas crenças e conhecimentos, como leva os outros a tomarem uma posição.

Williams e Buttle (2011) criaram um modelo onde são descritas práticas organizacionais que influenciam o WOM, seja ele positivo ou negativo, denominado como “The Eight Pillars of WOM”. Os 8 pilares propostos são os seguintes: 1) Cliente; 2) Produto/serviço; 3) Comunicação; 4) Rede de influência-chave; 5) Rede de referência; 6) Rede de parceiros/fornecedores; 7) Rede de funcionários; e 8) Organização. A tabela seguinte demonstra o que representa cada um dos pilares:

TABELA 1 - 8 PILARES DE WOM NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (WILLIAMS & BUTTLE, 2011)

8 Pilares de WOM nas organizações sem fins lucrativos (Williams & Buttle, 2011)	Descrição dos Pilares
1. Cliente	O pilar “cliente” é dos mais importantes no WOM. Ao se estimular um WOM positivo, conseguem-se obter efeitos muito benéficos na aquisição final do cliente. Assim, deverá ser feito um trabalho de retenção do cliente, com foco na sua satisfação. Os programas de gestão de relacionamentos com clientes (CRM) são fundamentais para que isso aconteça.
2. Produto/serviço	Este pilar foca nos atributos que incluem inovação, características especiais e preço. Nas organizações sem fins lucrativos, a marca deixada na comunidade ajuda na criação de WOM, essencialmente quando os elementos pertencentes à organização cumprem a sua missão.
3. Comunicação	Um WOM positivo significativo é gerado pelas comunicações organizacionais de saída, que poderão ser criadas pelas diversas áreas da comunicação: seja através dos departamentos de relações públicas ou marketing, seja também através de atividades publicitárias, eventos de negócios, patrocínios, entre outros. Este pilar é fundamental para a criação de WOM nas organizações em geral, e nas organizações sem fins lucrativos em particular. A comunicação é fundamental para o estímulo de WOM, pois é aqui que ele é trabalhado, incitado e monitorizado.
4. Rede de influência-chave	Os principais influenciadores do WOM incluem entidades governamentais, grupos de lobby, associações, grupos familiares, concorrentes, entre outros. O seu apoio ou rejeição ao produto, serviço, políticas ou práticas têm um impacto significativo nas organizações. É preponderante as organizações sem fins lucrativos terem apoio <i>pro bono</i> de influenciadores, que ajudem a gerar WOM positivo.
5. Rede de referência	Este quinto pilar aborda as práticas de influência do WOM junto de diferentes tipos de referências. Esta rede de referência esforça-se para promover a defesa dos direitos através de atividades de construção de relacionamentos, seja através de almoços, seja através de convites para eventos.
6. Rede de parceiros/fornecedores	Uma correta aliança estratégica com fornecedores e parceiros influencia positivamente o WOM, pois eles fornecem recursos adicionais significativos para as organizações. Um bom relacionamento, levará a um positivo WOM.

8 Pilares de WOM nas organizações sem fins lucrativos (Williams & Buttle, 2011)	Descrição dos Pilares
7. Rede de funcionários	Um pilar importante, tanto para se saber o <i>feedback</i> de um WOM negativo, como de um WOM positivo. Uma correta passagem de informação interna na organização, seja horizontalmente, seja verticalmente, influenciam as comunicações que saem para o exterior. Um correto alinhamento interno, ajuda na propagação de um WOM positivo, especialmente através dos voluntários das organizações sem fins lucrativos que têm contacto direto com os “clientes”.
8. Organização	O WOM é gerado pelos comportamentos do corpo diretivo das organizações, e o que eles dizem pensam, fazem (ou deixam fazer) é crucial para o um WOM positivo e negativo. Assim, é crucial que a liderança das organizações assuma a importância de criar as suas redes para criar WOM positivo nos seus produtos e serviços.

Cada pilar do modelo proposto foca-se num grupo específico que influencia de alguma maneira a organização. A criação de uma relação saudável e de longo-prazo com os *stakeholders* é relevante, na medida em que eles são o mecanismo-chave no enquadramento intenso e competitivo do mundo empresarial (Arnett, German & Hunt, 2003), pelo que controlar e gerir o WOM se torna um aspeto importante a nível corporativo (Kumar et al., 2007).

Os oito pilares de WOM apresentam uma oportunidade para um desenvolvimento mais holístico e abrangente do WOM e capacitar os gestores a tomarem vantagem do fenómeno de WOM, sendo, por isso, considerado significativo para o sucesso das organizações (Williams et al., 2011). Existem, contudo, alguns desafios associados ao WOM, mais concretamente quanto à sua medição e avaliação: a recolha dos dados, os instrumentos medidores das conversas geradas e a “exogeneidade” do WOM (Godes & Mayzlin, 2004), isto é, o WOM é alvo de um comportamento extremo, onde existe uma relação dinâmica entre o comportamento do consumidor e o WOM. O impacto do WOM pode, ainda, mudar ao longo da vida de um produto.

A digitalização do WOM (Dellarocas, 2003), isto é, a partilha de pensamentos e opiniões em comunidades e páginas online, proporcionadas pelo surgimento da Internet, além de ajudar as empresas no alcance e construção “artificial” das redes de WOM, permite à organização uma outra forma de recolher dados dos consumidores (Dellarocas, 2003).

No que concerne ao WOM nas organizações sem fins lucrativos, a importância do WOM centra-se também nos doadores e financiadores destas organizações, mais concretamente no seu comportamento de doação (Williams et al., 2013). Determinar o impacto do WOM nos principais indicadores de desempenho da organização, como a aquisição ou retenção de doadores, é uma mais-valia para a estrutura da organização (Williams et al., 2013). As organizações sem fins lucrativos, pelo seu cunho predominantemente intangível, têm uma maior dificuldade tanto no ato de influenciar como no de controlar este fenómeno (Williams et al., 2013).

Ainda assim, embora a preocupação com o WOM seja uma prioridade para as organizações sem fins lucrativos, a não sofisticação dos processos adotados ou a delegação a voluntários da organização desses processos pode causar incompreensão ou insuficiente análise do WOM (Williams et al., 2013). A delegação de funções, que na perspetiva dos investigadores,

deveria pertencer ao corpo de gestão, leva a que seja feita uma análise e interpretação insuficiente por parte dos voluntários, pelo que não há compreensão clara, compartilhada e holística do WOM positivo pelo corpo de gestão da organização (Williams & Buttle, 2013). A falta de uma estratégia integrada para a promoção do WOM positivo é, assim, um aspeto que prejudica a promoção de WOM positivo. No fundo, Williams e Buttle (2013) concluem que muitos dos efeitos negativos do WOM neste tipo de organizações surgem da falta de compreensão e de um estudo aprofundado deste fenómeno.

No âmbito do presente trabalho achamos que o WOM tem também uma grande importância no recrutamento de voluntários e na mudança de comportamentos desejados dos “clientes”. Tanto quanto é do nosso conhecimento, a importância do WOM nestes *stakeholders* não lhe é devidamente atribuída, uma vez não ser referenciada pelos diversos autores que abordam o marketing social.

2.2.4. PLANEAMENTO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

No que concerne ao planeamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, ele é projetado para ajudar as organizações a responder efetivamente a novas situações (Bryson, 1988). É um esforço disciplinado que ajuda a produzir decisões e ações cruciais, moldando a natureza e direção da organização dentro dos limites legais (Bryson, 1988).

Na ótica de Kotler e Zaltman (1971) o processo de planeamento social divide-se essencialmente em dois blocos. O primeiro bloco tem subjacente a ideia de pesquisa, estudando-se o ambiente (económico, político, tecnológico, cultural e competitivo) e onde se recolhe informação. A criação de uma unidade de pesquisa apoia este processo inicial. No segundo bloco encontra-se a vertente de planeamento, que delinea o plano social, com recurso ao Marketing-Mix (Produto, Promoção, Distribuição e Preço), nos seus diversos canais e para os seus mercados (ver Anexo 1).

Bryson (1988) desenvolveu um modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos alicerçado em oito passos: acordo inicial (que cobre o objetivo do esforço, das etapas do processo, da forma e do tempo dos relatórios, das funções e membros da comissão responsável pelo planeamento estratégico e o compromisso dos recursos necessários para a realização do mesmo), mandatos (que esclarece obrigações legais e imposições iniciais), identificação da missão e valores pelos *stakeholders*, análise do ambiente externo (de forma a identificarem-se oportunidades e ameaças para a organização), análise de ambiente interno (analisando as forças e fraquezas), identificação de problemas estratégicos, desenvolvimento das estratégias e descrição do futuro da organização (uma descrição sumária, com os pontos-chave que serão implementados, também chamado de *vision of success*). Depois destas oito etapas, seguem-se as ações e decisões para implementar as estratégias e a avaliação dos resultados obtidos (ver Anexo 2). Embora Bryson (1988) as apresente de maneira sequencial, elas estão fora do processo de 8 etapas, enfatizando que o processo é iterativo, isto é, há necessidade de repetir etapas antes que decisões e ações satisfatórias possam ser tomadas. Mais tarde, Bryson (2011) apresenta o seu modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, incluindo como nona e décima etapa a implementação e a reavaliação do processo da estratégia e planeamento, respetivamente (ver Anexo 3).

Por último, Andreasen e Kotler (2008) desenvolvem um modelo de planeamento estratégico adaptado a organizações sem fins lucrativos que se divide em três fases: análise (da organização e do ambiente externo), estratégia (definindo objetivos e estratégias para o público-alvo, recorrendo ao marketing-mix), e a implementação (identificando e aplicando os sistemas, táticas e estratégias desenvolvidas, culminando na avaliação do desempenho do plano delineado; ver Anexo 4).

Os autores referidos, apesar de apresentarem ideias de planeamento estratégico e de marketing social bastante semelhantes, apresentam breves diferenças ao nível do desencadeio do processo de planeamento, mais concretamente na sequência e prioridade de tarefas de análise inicial, isto é, avaliação do ambiente interno e externo da organização se posicionar antes ou depois de uma análise aos valores, missão e objetivos da organização.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada e as várias estruturas de planeamento nela abordadas, foi desenvolvido o quadro de referência para a elaboração de um plano de marketing, de âmbito social, para a Associação Gap Year Portugal.

Desta forma, foram selecionados dois modelos para o plano de marketing estratégico proposto. Na primeira parte recorreu-se ao modelo de Bryson (2011), apelidado de “The Strategy Change Cycle” (fase 3, 4, 5), que sofreu adaptações, em termos da omissão de fases, nomeadamente, o Acordo Inicial e Mandatos, uma vez que não se aplicavam da melhor forma às características desta organização. Na segunda parte do plano, na formulação da estratégia, recorreu-se ao modelo proposto por Kotler e Andreasen em 2008, uma vez que desenham um quadro de táticas de marketing-mix, tendo em conta as estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento. O quadro de referência apresenta-se na tabela II.

TABELA II - QUADRO DE REFERÊNCIA DO PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Fases do Plano	Descrição das Fases
Missão e Valores (Bryson, 2011)	Identificação da missão e valores da organização, que fornecem as razões para a justificação social da existência da organização.
Análise de Ambiente Externo (Bryson, 2011)	<p>Análise do ambiente nas variantes políticas, económicas, sociais, educacionais, físicas e legais.</p> <p>Monitorização dos grupos de partes interessadas externas particularmente importantes para a organização, nomeadamente, clientes, voluntários, financiadores, doadores e reguladores.</p> <p>Análise da concorrência (forças competitivas e possíveis fontes de vantagem competitiva) e colaboradores (forças colaborativas e potenciais fontes de vantagem colaborativa).</p> <p>Identificação das oportunidades e ameaças que a organização enfrenta, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos (análise SWOT). Esta avaliação ajuda a antecipar desenvolvimentos positivos ou negativos que podem ter impactos na organização.</p>

Fases do Plano	Descrição das Fases
Análise de Ambiente Interno (Bryson, 2011) (Andreasen & Kotler, 2008)	<p>Identificação dos pontos fracos e fortes internos, monitorizando os recursos (entradas), a estratégia atual (processo) e o desempenho/performance (saídas), adaptado de Bryson (2011).</p> <p>Uma nota para uma adaptação que ocorreu na estratégia atual, com a apresentação de todas as atividades que decorrem na organização atualmente, de acordo com as táticas de Marketing (4P's tradicionais, mais 3P's adicionais, típicos da atuação na área de serviços), adaptado de Andreasen & Kotler (2008).</p>
Questões estratégicas (Bryson, 2011)	<p>Identificação das questões estratégicas, isto é, questões políticas fundamentais ou desafios críticos, que afetam os mandatos, missão e valores da organização, nível de produto ou serviço (ou <i>mix</i> dos dois), clientes, financiadores, doadores, custos, financiamento, organização e gestão. A identificação destas questões permite que o planejamento estratégico se concentre em alcançar o melhor ajuste entre uma organização e o seu ambiente. Questões estratégicas, por definição, envolvem conflitos de um tipo ou outro. Os conflitos podem envolver fins, significado, filosofia, localização, <i>timing</i>, e quem pode ser privilegiado ou desfavorecido por diferentes formas de resolver o problema.</p>
Formulação da Estratégia (Andreasen & Kotler, 2008)	<p>Definição dos objetivos de marketing, tendo em conta a análise efetuada. Com os objetivos definidos é possível construir-se a estratégia de marketing, que tem em conta a segmentação (divisão de mercado em segmentos de consumidores, que têm diferentes necessidades e comportamentos), <i>targeting</i> (avaliando-se a atratividade de cada segmento, elegendo qual o alvo central), posicionamento (identificar como se posicionará o produto na mente dos consumidores) e linhas orientadoras para a estratégia do marketing-mix (estratégias de marketing ao nível do produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos) que se transformarão em programas de ação específicos).</p>

4. METODOLOGIA

4.1. ABORDAGEM E ESTRATÉGIA

Foi adotada na presente investigação uma filosofia pragmática, com abordagem dedutiva, de forma a encontrar-se um caminho adaptado à organização, tendo em conta as especificidades da investigação (Saunders et al., 2009).

Pretende-se com este projeto realizar-se um estudo descritivo (Saunders et al., 2009), de forma a perceber-se qual o enquadramento da organização no que se relaciona com o seu ambiente externo e interno, ajudando a entender melhor os problemas da organização. Este estudo pretende entender, mas também descrever características do público-alvo, da concorrência e da própria organização.

Esta investigação investiu numa recolha e análise numa recolha e análise a partir de fontes de dados primárias e secundárias, com recolha de dados qualitativos, a realizar-se num curto espaço de tempo, logo, *cross sectional* (Saunders et al., 2009).

Relativamente à sequência de recolha de dados, primeiramente, optou-se por se realizar um levantamento de dados secundários em diversas plataformas online, incluindo as plataformas online da organização referentes a *website* e redes sociais (ver Tabela III). De

seguida, optou-se por se realizar um estudo qualitativo com a realização de entrevistas semiestruturadas a um dos fundadores da organização (ver Anexo 5), ao atual presidente (ver Anexo 6), à diretora de Comunicação e Marketing (ver Anexo 7), à ex-diretora de Comunicação e Marketing (ver Anexo 8), à diretora de *Fundraising* (ver Anexo 9), a dois voluntários da organização (ver Anexo 10), a um parceiro institucional da organização (ver Anexo 11) e a dois ex-clientes (ver Anexo 12). Foi formulado um guião que conduziu a entrevista, que serviu para perceber a dinâmica interna da organização, permitindo perceber em detalhe a análise ao ambiente interno, nomeadamente, história, estrutura e conceito da organização; recursos humanos e financeiros; relações com parceiros e financiadores; satisfação pelo serviço prestado; funções, atividades, objetivos e metas da área de marketing e comunicação da organização, entre outros. Todas as entrevistas foram gravadas e foi previamente assinada uma declaração de consentimento, disponível caso requerido.

4.2. MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Para esta investigação tornou-se fundamental adotar-se uma abordagem qualitativa, apoiada e suportada por Saunders et al. (2009).

A recolha de dados qualitativos, junto dos seus clientes, voluntários, corpo diretivo e parceiros, ajudará tanto no conhecimento acerca da organização - os seus métodos de trabalho, objetivos, estratégias atuais, performance da organização, concorrência, comportamentos de público-alvo-, como também acerca das perspetivas de futuro, eventuais problemas existentes na organização e curso das ações do projeto. A tabela seguinte mostra com maior precisão em que partes do plano foram usados os dados recolhidos.

TABELA III - PLANO DE RECOLHA DE DADOS

Plano de Recolha de Dados	
Missão e Valores	Dados conseguidos através de entrevistas com os diretores da organização.
Análise de Ambiente Externo	
Análise macro e microambiente	
Fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, educacionais, físicos e legais	Dados retirados das seguintes plataformas online: PORDATA (2017), INE (2013), Banco de Portugal (2018), Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2018), Jornal de Negócios (2018), Diário de Notícias (2018), Observador (2015, 2017, 2018), Informa D&B (2015), OCDE (2017), entre outros.
Análise da Concorrência	Dados retirados dos websites das empresas concorrentes. Entrevista ao cofundador da organização (ver Anexo 5), grupo de questões d): d) Concorrência e forças colaborativas d.1. A Associação Gap Year Portugal é a única organização sem fins lucrativos que

Plano de Recolha de Dados	
	<p>promove o conceito de gap year em Portugal. No entanto, existem outras organizações que divulgam o conceito, com objetivo lucrativo. Que organizações consideras concorrentes, e que organizações consideras serem colaborativas à organização?</p> <p>Entrevista ao Presidente da Organização (ver Anexo 6), grupo de questões e):</p> <p>e) Concorrência e forças colaborativas</p> <p>e.2. A Associação Gap Year Portugal é a única organização sem fins lucrativos que promove o conceito de gap year em Portugal. No entanto, existem outras organizações que divulgam o conceito, com objetivo lucrativo. Que organizações consideras concorrentes, e que organizações consideras serem colaborativas à organização?</p> <p>Entrevista à Diretora de Comunicação e Marketing da Organização (ver Anexo 7), grupo de questões d):</p> <p>d) Concorrentes</p> <p>d.1. Quais são e como veem os vossos concorrentes? Em que plataformas e que tipo de atividades realizam?</p>
Análise dos controladores-chave	<p>Entrevista a duas ex-clientes do Departamento de Apoio Gapper (ver Anexo 12), grupo de questões a):</p> <p>a.1. Já conhecias a AGYP antes de decidires pedir acompanhamento para planeares o teu gap year? Como conheceste a AGYP?</p> <p>a.2. Como foi a experiência com a AGYP, desde que conheceste a organização ou desde que decidiste fazer um gap year, até ao teu último contacto com a organização? Que apoio te deram e em que programas?</p>
Análise de Ambiente Interno	
Recursos e estrutura da organização	
Público-alvo	<p>Entrevista à Diretora de Comunicação e Marketing (ver Anexo 7), grupo de questões a):</p> <p>a) Conceito de gap year e público-alvo</p> <p>a.4. Qual consideras ser o público-alvo da Associação Gap Year Portugal?</p>
Voluntários e membros	<p>Entrevista a voluntários da organização (ver Anexo 10), grupo de questões a):</p> <p>a) Funções ocupadas e processo de entrada e formação</p> <p>a.1. Atualmente, qual o cargo que ocupas na associação? Como foi o processo de candidatura, seleção e entrada?</p> <p>a.2. Houve atividades de integração? Se sim, que atividades foram desenvolvidas?</p>
Financiadores e doadores	<p>Entrevista à Diretora de <i>Fundraising</i> (ver Anexo 9), grupo de questões c):</p> <p>c) Apoios e financiamentos</p> <p>c.1. Por serem uma organização sem fins lucrativos dependem de outras organizações para sobreviverem. Que tipo de financiamentos e apoios recebem, e qual a frequência?</p> <p>c.2. Que instituições vos apoiam financeiramente neste momento? Há quanto tempo é que essas empresas vos apoiam?</p> <p>Entrevista ao Presidente da organização (ver Anexo 6), grupo de questões f):</p> <p>f) Parceiros e Financiadores</p>

Plano de Recolha de Dados	
	<p>f.1. Qual o acompanhamento que o corpo diretivo faz na relação estabelecida com os parceiros?</p> <p>f.2. A teu ver, o que é mais importante/motivante numa angariação de fundos? E quais os motivos que estão na base da doação?</p> <p>f.3. Atualmente, as empresas e os cidadãos recebem diariamente pedidos de ajuda. Em que é que a Gap Year Portugal se diferencia de outras causas?</p> <p>Entrevista a parceiro On Spot Net (ver Anexo 11), grupo de questões a):</p> <p>a) Contornos da parceria</p> <p>a.1. Desde quando a On Spot Net é parceira da Associação Gap Year Portugal?</p> <p>a.2. Qual o tipo de apoio prestado pela On Spot Net à Gap Year?</p> <p>a.3. Recebe algum relatório anual de contas da organização sem fins lucrativos, ou é feito algum contacto regular de ponto-de-situação da parceria?</p> <p>a.5. Sente-se um parceiro motivado nesta relação de parceria?</p>
Reguladores	<p>Entrevista ao presidente da organização (ver Anexo 6), grupo de questões d):</p> <p>d) Estrutura da organização</p> <p>d.7. Quem são os reguladores da organização e qual o peso que têm para a organização?</p>
Estratégia Atual	
<p>Análise dos 7P's de Marketing possível através todas as entrevistas realizadas e materiais disponibilizados <i>online</i>.</p>	
Performance	
<p>Entrevista ao fundador da organização (ver Anexo 5), grupo de questões a):</p> <p>a) História e enquadramento da organização</p> <p>a.1. Fundaste a organização em 2012. Podes contar-me quais as razões que estiveram na base de criação deste projeto e como foi o processo?</p> <p>a.2. Com quantos elementos contou a organização de início?</p> <p>a.3. Inicialmente localizada no Carregal do Sal, no ano de 2016 foi feita uma mudança da sede para Lisboa, onde se encontram agora. Qual foi o percurso da organização, ao nível de objetivos?</p> <p>Entrevista a duas ex-clientes do Departamento de Apoio ao Gapper (ver Anexo 12), grupo de questões a):</p> <p>a.3. Como avalias o serviço de apoio pela organização, em termos de facilidades, dificuldades encontradas?</p> <p>a.4. Quais os pontos fortes e fracos que identificas com este serviço de apoio?</p> <p>a.5. O que mudarias na associação e no apoio prestado?</p>	
Análise acerca das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT)	
<p>Dados obtidos através da análise decorrente das entrevistas.</p>	
Questões Estratégicas	
<p>Entrevista ao presidente da organização (ver Anexo 6), grupo de questões h):</p> <p>h) Questões estratégicas</p>	

Plano de Recolha de Dados	
h.1. Quais as questões que mais te preocupam sobre a estratégia da organização? Que problemas existem e quais os problemas que merecem ser mais trabalhados?	
Estratégia de Marketing	
Objetivos	Análise decorrente das entrevistas.
STP	Análise decorrente das entrevistas.
Orientação estratégica para as Táticas de Marketing	
Análise decorrente das entrevistas.	

5. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA A ASSOCIAÇÃO GAP YEAR PORTUGAL

5.1. MISSÃO E VALORES

A Associação Gap Year Portugal (AGYP; <http://gapyear.pt/>) é uma organização sem fins lucrativos fundada por Gonçalo Azevedo da Silva, que promove e apoia o conceito de “gap year” junto dos jovens portugueses. A organização foi fundada a 13 de outubro de 2012, em Carregal do Sal, após ter sido dada a oportunidade a este cofundador da organização de realizar o seu próprio ano sabático.

A atual missão da organização é tornar um gap year numa possibilidade para todos os jovens portugueses, promovendo esta prática como uma forma de desenvolvimento pessoal, orientação académica e profissional. Para isso, os voluntários e membros desta organização acompanham os pedidos de ajuda que lhes chegam dos jovens, garantem acompanhamento no planeamento das suas atividades de gap year, têm disponível um leque de opções de atividades tendo em conta o objetivo de ano sabático do pedido de ajuda, e fornecem uma rede de contactos pelo mundo, permitindo o contacto do jovem com outros jovens que já fizeram projetos semelhantes ao projeto pretendido.

A visão que a AGYP tem é a de criar uma geração “Mais”: mais global, mais consciente, mais proactiva, mais segura quanto ao futuro, mais capaz e mais humana. Possui, ainda, valores como a ambição, compromisso, profissionalismo, resiliência e união.

5.2. ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO

5.2.1. AMBIENTE POLÍTICO E ECONÓMICO

Segundo o Mapa de Risco Político 2018, produzido pela Marsh (2018), empresa líder em gestão de riscos e corretagem de seguros, Portugal está entre os 27 países com menor risco político em 2018. Portugal tem melhorado os seus *ratings*, os índices de confiança no consumo e de investimento, e reduziu-se o endividamento das famílias e das empresas (Banco de Portugal, 2018) para o melhor rácio desde o segundo trimestre de 2013 (Jornal de Negócios, 2018).

Segundo um estudo conduzido pela Fundação Calouste Gulbenkian que faz um diagnóstico às ONG em Portugal, as organizações da economia social têm um impacto significativo na economia europeia, uma vez que criam, em média, oportunidade de emprego a 6,5% da população ativa da União Europeia (Franco, R., et al., 2015). Embora em Portugal o impacto social no total do emprego seja bastante inferior ao registado na média europeia, as organizações de economia social em Portugal empregam, em média, 5,2 trabalhadores remunerados por organização.

Em 2013 contavam-se 17.012 organizações não governamentais (Franco, R., et al., 2015), e 55.383 organizações de economia social (Instituto Nacional de Estatística & Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2015). Só as organizações com principal atividade artística e cultural representam 22,6% do total das organizações (Franco, R., et al., 2015). Em 2013, eram 220 os grupos principais de organizações não governamentais que tinham como principal atividade a educação e cooperação para o desenvolvimento (Franco, R., et al., 2015), mais concretamente, uma distribuição de 1543 organizações em número total de organizações desta área.

5.2.2. AMBIENTE SOCIAL

Um aspeto importante a considerar é o crescimento do número de organizações não governamentais vocacionados para prestar serviços e mobilizar recursos para apoiar as organizações de economia social, ainda assim, um número relativamente pouco denso e pouco diversificado que consiga responder satisfatoriamente às necessidades de apoio (Franco, R., et al., 2015).

Relativamente à mobilização e causas de participação cívica em Portugal, de maneira geral e por aquilo que demonstra a história, a sociedade civil portuguesa tem uma participação reduzida em movimentos sociais (Franco, R., et al., 2015).

5.2.3. AMBIENTE TECNOLÓGICO

O desenvolvimento da Tecnologia de forma geral, e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em particular, têm tido um impacto decisivo na forma como o mundo corporativo se apresenta ao seu público-alvo. Os avanços tecnológicos permitiram uma difusão da comunicação, tornando-se invariavelmente essencial a qualquer empresa acompanhar estas mudanças. Um estudo da Informa D&B Portugal (2018), de Abril deste ano, confirma que na última década (período de análise de 2007-2017) o setor das TIC tem vindo a mostrar-se cada vez mais preponderante na economia nacional, tendo quase duplicado o número de novas empresas neste setor (Informa D&B Portugal, 2018). Este dado mostra a abertura do mercado português às inovações e avanços tecnológicos que se fazem sentir mundialmente, fruto da ideia de “aldeia global” em que o mundo está interligado, com efeitos na integração de mercado existente entre países.

Este desenvolvimento tecnológico propicia uma proximidade maior entre as organizações e os seus públicos. No caso das organizações sem fins lucrativos, como é o caso da AGYP, a estarem mais próximas dos seus financiadores, doadores, jovens ou clientes e voluntários e membros.

O fenómeno das redes sociais e o uso constante da Internet tornou-se essencial na comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* (Alméri, Mendes, Martins, Luglio, 2013). A favorecer o público-alvo, a interação, seja por exemplo através da troca de informação rápida, seja através da partilha de interesses comuns, tornou-se uma mais-valia de comunicação, permitindo às organizações que utilizassem as redes digitais como ferramentas de marketing. A comunicação interna também foi facilitada com este surgimento, melhorando-se processos de trabalho, eficácia de comunicação ou até flexibilidade e aproveitamento de tempo, organizando-se grande parte do trabalho online, como reuniões ou sessões específicas.

5.2.4. AMBIENTE EDUCACIONAL

A envolvente educacional é uma das áreas mais importantes em Portugal e, segundo um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2017), Portugal tem mostrado sinais de um caminho sustentado de melhoria dos indicadores de sucesso.

Quanto ao ensino secundário, o mesmo relatório concluiu que a conclusão do ensino secundário se tem apresentado como um desafio, uma vez que metade dos alunos não consegue concluir este nível de ensino, dentro do período de três anos comumente implementado. De acordo com a DGEEC (2018), a taxa de retenção e desistência do ensino secundário situa-se nos 15,1% em 2018.

A taxa de insucesso na conclusão do ensino secundário na faixa etária entre os 25 e os 34 anos é de 31%, um dado que preocupa o organismo detentor do estudo. Outro dado relevante é a aposta de Portugal no ensino profissional, que além de proporcionar uma ligação mais direta com o mercado de trabalho, promove a formação e graduação secundária dos estudantes. Em 2015, 45% dos alunos do ensino secundário encontravam-se a frequentar este regime de ensino (Observador, 2015).

Dados do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Diário de Notícias, 2018) indicam que em 2018, o número de candidatos a concorrer ao ensino superior, na primeira fase do Concurso Nacional de Acesso, diminuiu em relação a 2017 em 5,6%. Assim, e de acordo com o MCTES (Diário de Notícias, 2018) houve 49.624 estudantes candidatos, correspondendo a 57% dos alunos inscritos nos exames do 12º ano de escolaridade. De acordo com a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), do total de candidatos, apenas 43 992 entraram na primeira fase de acesso ao ensino superior, entrando menos 922 estudantes em comparação com o ano passado (Diário de Notícias, 2018).

Dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (Baptista & DGEEC, 2018) demonstram que apenas 46% dos estudantes terminam o curso a que se candidataram no período de quatro anos, 11% dos alunos foram transferidos para outros cursos no decorrer do curso e 14% encontram-se ainda inscritos no mesmo curso após quatro anos de uma licenciatura regular de três anos. Só no ano letivo de 2011/2012, dos mais de 73 mil estudantes que ingressaram no ensino superior pela primeira vez, mais de seis mil acabou por mudar de curso ou de instituição no ano seguinte (Observador, 2015).

Dados da Pordata (2017) referem que no ensino básico encontravam-se 868.898 estudantes, no ensino secundário eram 314.478 jovens e no ensino superior existiam 302.596 estudantes. A Pordata (2017) confirma que em 2017 existiam um total de 2.692 instituições de

ensino básico 2º e 3º ciclos e Secundário. Só instituições de ensino superior, universitário e politécnico, em 2017, existem 121 e 165 instituições, respetivamente, perfazendo um total de 286 estabelecimentos de ensino nesta categoria (Pordata, 2017).

5.2.5. AMBIENTE FÍSICO

As organizações não governamentais em Portugal têm maior concentração em Lisboa, havendo 4489 organizações nesta região, seguida do Porto com 2105 organizações, e de Braga e Setúbal com 1043 e 1002, respetivamente (Franco, R., et al., 2015). Relativamente a organizações sem fins lucrativos com atividades principais nas áreas da Educação e Investigação, 15% localizam-se no distrito de Lisboa (Franco, R., et al., 2015).

5.2.6. AMBIENTE LEGAL

Em dezembro de 2017, o Parlamento Europeu aprovou uma medida para a entrega de um passe gratuito para os jovens com 18 anos que queiram viajar de comboio pela Europa. Esta iniciativa surge para que todos os jovens, independentemente da nacionalidade, estatuto social ou educação, possam viajar pelo espaço da União Europeia. Esta medida, segundo a Comissão Europeia (Observador, 2017), promove a mobilidade para fins de aprendizagem, promove a cidadania ativa, a inclusão social e a solidariedade de todos os jovens.

5.2.7. RECURSOS DE CONTROLADORES-CHAVE

Os cinco recursos controladores-chave da organização são os clientes, os voluntários, os financiadores e parceiros, e doadores.

De maneira geral, os clientes da AGYP caracterizam-se por serem jovens entre os 17 e os 26 anos, estudantes do ensino secundário ou universitário, ou em início de carreira profissional, no primeiro emprego. Caracterizam-se por ter curiosidade em contornar o percurso académico regular, demonstrando interesse em viajar e ter novas experiências culturais e sociais. Devido ao peso social que tem para o jovem parar um determinado período de tempo de estudar ou trabalhar, ressaltado pela diretora de Comunicação e Marketing da organização, estes jovens encontram apoio e suporte desta decisão na AGYP – a primeira associação sem fins lucrativos a surgir em Portugal–, para um encontro de ideais no que concerne ao apoio deste conceito. Neste sentido, a AGYP tem um conjunto diversificado de ofertas (ver Tabela IV), nomeadamente, o programa de *Job Experience*, o Programa de Experiências Académicas e um Apoio ao Gapper, mais concretamente, na ajuda na resolução de questões sobre o planeamento de um gap year, meios de transporte preferenciais, vistos necessários, recomendações de roupa e mochilas, entre outras questões.

Os clientes procuram a associação, devido a diversos fatores: 1) apoio no planeamento de uma viagem, onde o objetivo é conhecer uma nova cultura, ter experiência de voluntariado e expandir conhecimento pessoal; 2) procura de experiências profissionais no estrangeiro, como estágios na área profissional para ampliarem conhecimentos e conhecerem novos países, ou trabalhos fora da área profissional, de forma a ganharem dinheiro para sustentarem viagens ou projetos que tenham projetados para um futuro próximo; e 3) procura de oportunidades académicas, onde possam experimentar licenciaturas, pois não sabem que curso do ensino superior pretendem ingressar, ou procura de estágios e trabalhos pontuais em empresas

portuguesas, tendo um primeiro contacto com o mundo profissional. Um gap year é manifestamente diferente de jovem para jovem, os interesses são diferentes e o tipo de apoio procurado também. Atualmente, não há uma estratégia diferenciada para cada um destes segmentos, havendo comunicação generalizada de todas as oportunidades que a AGYP fornece.

O processo de acompanhamento do jovem que entra em contacto com a AGYP faz-se da seguinte forma: (1) primeiro contacto do “cliente” com a organização, através dos diversos meios digitais onde a AGYP se encontra (*website* da associação, *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*) ou através de meios físicos (sede da organização ou eventos em que a AGYP participe); (2) é feita a triagem do assunto que o “cliente” pretende ver esclarecido/apoiado e a equipa de comunicação encaminha o processo para o departamento responsável; (3) o departamento responsável analisa as dificuldades e pedido de ajuda e são lhe dadas as ferramentas, dicas e conselhos respetivos; (4) depois de ajudado pela equipa responsável, o jovem é apoiado durante todo o processo de planeamento de gap year (caso seja esse o caso), ou acompanhado até finalizar o processo de inscrição em outras atividades da organização (por exemplo, o programa de experiências académicas). Por fim, é importante referir dois aspetos, primeiro, o de que ainda não existe nenhuma avaliação de satisfação do apoio/ajuda prestada; e segundo, a ação do departamento de Comunicação e Marketing termina no momento em que encaminha o jovem para o departamento responsável, não havendo mais contacto entre este departamento e o cliente da organização.

A criação da organização, além de ter sido feita após uma experiência de gap year do fundador, ela foi desde início apoiada por uma organização local da cidade natal do fundador, a Fundação Lapa do Lobo, nomeadamente, através de Carlos Torres (também ele cofundador da instituição). Durante os primeiros anos da atuação da Associação Gap Year Portugal foi possível verificar que a sensibilidade à causa, a generosidade inerente e a crença nas capacidades do projeto, fazem dos doadores pessoas que se identificam com o projeto, não havendo uma faixa etária definida. Com o crescimento e reconhecimento da organização, doadores particulares e entidades que se assemelham com o projeto, prestaram o seu apoio e donativo, pela também sensibilidade ao conceito e iniciativa. De acordo com Margarida Veleda, atual diretora de *Fundraising* da organização, o que leva pessoas particulares ou pessoas coletivas a doarem e a interessarem-se pelo apoio a organização é a identificação à causa e a valorização de um percurso alternativo porque passa o jovem, com experiência do mundo - “é isto que faz com que as empresas e os particulares queiram associar-se à nossa organização, porque há valor naquilo que nós fazemos, mas também é uma necessidade”. Os doadores podem ajudar de diversas maneiras, monetário, serviços, disponibilização de espaço ou em géneros.

A AGYP foi também ao longo dos anos estabelecendo diversas parcerias, recebeu patrocinadores e financiadores, tanto numa perspetiva de apoio anual como pontual (para projetos específicos). Os financiadores de determinados projetos, como o apoio do Moche para o projeto Road Trip, mostram o seu apoio ao nível monetário essencialmente, mas também na produção de materiais, divulgação e projeção do projeto. Atualmente contam com a Fundação Lapa do Lobo, Nova School of Business & Economics e a On Spot Net como parceiros institucionais, como patrocinadores, recebem o apoio do Monte Campo, Moche, Accenture, Fundação PT, Grupo Nabeiro, Ano Sabático, Instituto Português do Desporto e da Juventude; como media partners têm acordo estabelecido com a Uniarea, Forum Estudante, P3 e Go-Tu; e,

por fim, como parceiros, detêm relação com a AIESEC, a Associação Portuguesa de Professores de Inglês, a Confederação Nacional das Associações de Pais, a plataforma Para Onde?, a Inspiring Future e a TAP. O contacto privilegiado que a Associação Gap Year Portugal tem com os seus clientes é uma mais-valia para a aproximação e crescimento de relação com parceiros e financiadores. De acordo com Miguel Tapada, Director Manager do parceiro institucional On Spot Net, o estabelecimento de parceria tem essencialmente três objetivos: primeiramente, o contacto com um público jovem e universitário, seja pela fonte de inspiração que a presença dos jovens da associação trazem para o ambiente de convivência diário no espaço da On Spot Net, como para os projetos que a agência de Marketing tem, que lida com o mesmo público-alvo da organização sem fins lucrativos; outro objetivo pretende-se com a possibilidade de recrutamento que existe dentro da Associação Gap Year Portugal para projetos da On Spot Net; e, por fim, uma perspetiva comercial, possível através dos contactos que a Associação Gap Year Portugal tem com os vários parceiros e financiadores e que a On Spot Net poderá beneficiar. Referenciar, ainda, que durante o ano de 2018 foi constituído o *Board of Embassadors*, composto pelos financiadores e patrocinadores da associação, e que apoiam e contribuem positivamente para os projetos.

Quanto aos voluntários da organização em análise, eles são essenciais para o funcionamento da AGYP. Atualmente estão na organização cerca de 30 voluntários, nas mais diversas áreas: Comunicação e Marketing, Relações Públicas, Design e Multimédia, Apoio ao Gapper, Recursos Humanos, Gestão de Projetos, Plataforma de Voluntariado e *Fundraising*. Os voluntários têm dois tipos de perfis, que podem também completar-se entre si: por um lado, um grupo de jovens universitários, que estejam ligados de alguma forma à área em que estão colocados (ou se candidataram), que pretendem enriquecer a sua experiência profissional com um trabalho voluntário com relativa carga horária e mostram interesse por viagens e ; por outro lado, encontra-se um perfil de um jovem universitário (ou trabalhador) que já conhece a organização, seja por amigos em comum com interesses semelhantes, seja por já ter contactado com a organização, tem interesse pelo conceito ou já fez, de facto, um gap year, e tem bastante interesse no trabalho de voluntariado.

Atualmente a organização conta, também, com quatro elementos a trabalhar a tempo parcial na organização, com remuneração em ajudas de custo, suportada pelo *Board of Embassadors*. Todos os atuais membros/diretores da organização já tinham trabalhado para a AGYP como voluntários, são estudantes universitários e identificam-se com o conceito. É importante referir, também, um grupo crucial para a organização, que é um conjunto de *advisors*. Estas figuras ajudam a organização de forma voluntária, prestando apoio nas suas áreas de especialização profissional, têm uma carreira sólida e nutrem especial interesse pelo conceito defendido pela AGYP. A título de exemplo, um dos fundadores da organização, Gonçalo Azevedo Silva, apesar de já ter saído da direção, mantém-se como *advisor*, contribuindo com a sua experiência e novas ideias para o desenvolvimento de projetos, melhoria de mecânicas internas e externas e rede de contactos.

Quanto aos agentes reguladores que influenciam a organização, segundo presidente João Pedro Carvalho, não há reguladores relevantes que limitem ou restrinjam o trabalho atual da associação. Desta forma, a AGYP tem liberdade total para implementar todos os seus projetos. Financiadores e outras entidades estatais não exercem influência no trabalho da AGYP.

5.2.8. ANÁLISE DAS FORÇAS COLABORATIVAS E DA CONCORRÊNCIA

Como visto na revisão de literatura, é importante a manutenção de um bom relacionamento com as entidades que ajudam e apoiam a organização, tanto pela manutenção dos apoios, como pelo sentido de aprendizagem (Lissi, 2013). Desta forma, os parceiros e financiadores dos projetos da organização Associação Gap Year Portugal, além dos doadores particulares, são essenciais forças colaborativas. Os apoios monetários, de géneros ou serviços, são fundamentais para a sustentabilidade da organização sem fins lucrativos em causa e uma boa relação com os parceiros garante o correto encaminhamento dos programas em que a associação tem parceria. A colaboração permite um convite para os projetos que a Associação Gap Year Portugal produz, a *newsletters* semestrais dos projetos desenvolvidos e à divulgação da parceria nos eventos e site da AGYP. Na sua rede atual de parceiros, encontram-se organizações que apoiam a Associação Gap Year Portugal desde a sua fundação, como é o caso da Fundação Lapa do Lobo, há organizações que apoiam anualmente a organização, como é o caso do Moche, Nova School of Business & Economics, e, ainda, alguns casos de apoios pontuais, podendo referir a Sumol + Compal e o Grupo Nabeiro. É com o apoio destas organizações que se torna viável o projeto atual da associação e, sem ela, muito dificilmente se conseguiria manter a sustentabilidade da organização nos seus parâmetros de crescimento atual.

Na análise à concorrência da organização sem fins lucrativos Associação Gap Year Portugal, podemos considerar, de maneira geral, as instituições que promovem o conceito de “gap year”. Uma vez que a Associação Gap Year Portugal funciona com o principal objetivo de divulgar o seu conceito de “gap year”, concedendo alternativas ao percurso regular académico, dentro dessas alternativas a organização tem um papel de encaminhamento para soluções possíveis na sua rede de parceiros. Desta forma, será visível que algumas forças concorrentes e colaborativas se sobreponham. Neste ensejo é imperativo distinguir dois tipos de concorrência: a direta e a indireta. Como concorrência indireta podemos considerar todas as organizações que facultem programas de gap year, voluntariado ou projetos que se assemelhem aos defendidos pela Associação Gap Year Portugal, e que trabalhem em concorrência “saudável” e necessária, pois são tomadas como parceiras da organização. Como concorrentes indiretos indicamos a Multiway, Ano Sabático, Education First e Vida Edu que, embora estejam todas com orientação para o lucro, estabelecem parcerias com a associação conectando-se com a missão e valores base. Para além da parceria com estes organismos, existem outras parcerias cruciais para o funcionamento da Associação Gap Year Portugal, nomeadamente: escolas secundárias e universitárias, fundações, os órgãos de comunicação social, grupos de pais, empresas privadas, associações, entre outros, que acabam por ser um público importante na contribuição para a notoriedade e visibilidade da associação em causa.

Como concorrência direta, em Portugal não há nenhuma organização sem fins lucrativos que promova o conceito de gap year. Há organizações que trabalham o público-alvo da AGYP, seja pelas atividades de voluntariado internacional que aglomeram, seja pelas oportunidades de trabalho no estrangeiro, seja, também, pelos programas de estágios internacionais que coordenam. Há organizações que oferecem apoio similar ao oferecido pela AGYP, contudo, é um apoio pago, competindo pelo tempo ao público-alvo da organização. Desta forma, podemos mencionar alguns concorrentes diretos, nomeadamente, nas atividades de voluntariado

internacional referir a AIESEC e GasTagus, e nas oportunidades de estágios em Portugal, identificar organizações como Manda-te, Estagiar.pt.

5.3. ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO

5.3.1. RECURSOS E ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

À data de 26 de outubro de 2018, a organização contava com cerca de 40 elementos, nas mais diversas áreas de formação académica e profissional. Anualmente, em outubro, é feito um recrutamento de voluntários para trabalharem na organização. Quanto à estrutura da organização, ao todo, a AGYP conta com 9 departamentos – Recursos Humanos, *Fundraising*, Comunicação e Marketing, Blog, Relações Públicas, Design e Multimédia, Plataforma de Voluntariado Internacional, Experiências Académicas e Apoio ao Gapper –, e as formações académicas dos jovens voluntários enquadram-se nas funções que desempenham. As suas competências foram analisadas previamente pelo corpo diretivo da organização, bem como pelo departamento de recursos humanos aquando do recrutamento, para depois se ajustarem preferências e oportunidades para o ingresso no departamento respetivo da organização. É importante salientar que o departamento de Apoio ao Gapper, considerado tanto pela ex-diretora de Comunicação e Marketing, Mónica Pinho, como pela atual diretora do departamento em questão, Bárbara Raposo, é o mais importante de toda a organização. Este departamento integra jovens que já fizeram um “gap year” ou onde foi comprovada experiência suficiente para poderem acompanhar e guiar os jovens no planeamento, resolução de questões técnicas de viagem, motivação e incentivo dos jovens. Quanto aos quatro membros trabalhadores, com remuneração de ajudas de custo, financiado por um patrocinador, encontra-se o atual presidente, João Pedro Carvalho, a diretora de Comunicação e Marketing, Bárbara Raposo, o diretor de Apoio ao Gapper, Tiago Marques, e em *Fundraising*, Margarida Veleda.

No que diz respeito à economia, a Associação Gap Year Portugal não consegue fixar um orçamento anual fixo, pois é dependente dos patrocinadores com acordos anuais e pontuais. No último período, de outubro de 2017 a setembro de 2018, o orçamento anual foi de 59.000€, só o departamento de Marketing teve um *budget* de cerca de 2.000€, excluindo as atividades produzidas no departamento de Design e Relações Públicas. A estimativa para o novo ano civil, entre outubro de 2018 e setembro de 2019, situa-se entre os 60.000€ e os 70.000€, dependendo de novos acordos de parcerias e evolução de projetos específicos. Grande parte dos contratos acordados com os financiadores são feitos para um horizonte temporal de um ano, excepto acordos específicos para atividades pontuais, como o Gap Year Summit.

Relativamente a sistemas de informação que a organização dispõe, salienta-se o site institucional (www.gapyear.pt), o seu blog, plataformas nas redes sociais Facebook (www.facebook.com/GapYearPortugal) e Instagram (www.instagram.com/gapyearportugal), e-mails institucionais de todos os voluntários e membros, bem como emails gerais de contacto da organização (info@gapyear.pt).

5.3.2. ESTRATÉGIA ATUAL

A Associação Gap Year Portugal procura divulgar o conceito de “gap year” junto de um segmento jovem, que se encontra entre o ensino secundário, ensino universitário e nos

primeiros anos de trabalho. O projeto da organização passa por dar o apoio, dicas e ferramentas aos jovens, de forma a que eles consigam construir verdadeiramente o seu modelo de planeamento de gap year. A organização intitula esta tomada de ação como “pausa em movimento”, devido à pausa nos estudos ou no trabalho, para se investirem em projetos pessoais e de vida. A tomada consciente de uma decisão, nos mais diversos patamares, como a escolha de um curso universitário, no encontro da vocação profissional, ou até no crescimento individual, é a razão subjacente a este apoio.

A organização sem fins lucrativos apelida o jovem que procura ajuda na instituição de “futuro gapper”, exatamente com o objetivo de um dia ele fazer o seu projeto de gap year. O contacto mais frequente com a organização faz-se através das redes sociais e do site institucional, uma vez que é no digital que a organização mais marca presença. Depois do futuro gapper estabelecer contacto com a organização, é feita uma triagem pelo departamento de comunicação, redirecionando o pedido de informação/ajuda ao departamento responsável pela temática.

A AGYP procura, também, na sua estratégia atual apostar na clarificação do conceito de gap year e nas oportunidades que poderão preencher um gap year. Como referido em entrevista pela Diretora de Comunicação e Marketing da organização, existe ainda um estereótipo na sociedade portuguesa relacionado com quem faz um gap year, ligado exclusivamente a famílias com alto poder económico, e em que só se viaja pelo mundo. A AGYP mostra, com as suas atividades, que um gap year é mais do que viajar, podendo ser preenchido por estágios profissionais, voluntariado ou trabalhos em áreas diversas, em que se pode ganhar dinheiro para viajar, ou somente ganhar outras experiências. De acordo com o cofundador da organização, a mentalidade da sociedade portuguesa mudou nos últimos anos, havendo maior receptividade ao conceito, maior interesse pelos jovens e pelos pais e maior adesão e procura por esta pausa. O entrevistado acrescenta, ainda, que a tendência registada é que haja cada vez mais adultos que iniciaram a sua atividade profissional recentemente a procurarem a organização e não somente jovens que ainda não concorreram ao ensino superior.

Para a apresentação das estratégias atuais recorreu-se aos quatro P’s típicos do marketing transacional (produto, preço, distribuição e comunicação), mais os três P’s de marketing de serviços (pessoas, evidências físicas e processos), pois trata-se de uma organização que presta um serviço. Utilizaram-se estes indicadores para esta organização, uma vez que estes princípios podem ser aplicados de igual forma a organismos da área de marketing social (Nanda, 2015).

As grandes linhas orientadoras das atividades de marketing atuais da organização resumem-se em promover o conceito de gap year junto dos jovens do ensino secundário, divulgando a importância de se fazer um caminho alternativo ao dito “tradicional” no percurso académico, preenchendo-o com experiências internacionais no conhecimento de novas culturas e uma procura mais profunda sobre os gostos individuais de cada um; dar a conhecer o apoio gratuito que a AGYP pode oferecer aos jovens portugueses; e inspirar os jovens a procurarem novos caminhos, levando-o a tomarem a decisão de fazer um gap year. A tabela IV apresenta as táticas atuais da organização, para o marketing-mix.

TABELA IV - ATIVIDADES DE MARKETING-MIX ATUAIS

Atividades de marketing atuais – táticas 7 P's	
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio ao Gapper é um departamento onde é dado apoio ao jovem que quer fazer um gap year e precisa de ajuda no seu planeamento, dicas de viagem, roteiro e motivação. Este é o departamento mais importante dentro da associação, pois é nele que passam todos os pedidos de ajuda dos jovens que querem fazer um gap year a viajar. Os elementos integrantes deste departamento possuem experiência em viagem e de gap year, tal como conhecimento dos aspetos burocráticos (como a questão dos vistos), sabem os melhores trajetos, melhores tipos de transporte a apanhar em cada país e região, dicas sobre roupas e como economizar, entre outras. Além disto, este departamento também tem acesso a uma rede de contactos de outros viajantes que estão espalhados pelo mundo, que podem ajudar os clientes da AGYP no seu projeto de gap year. É fornecido apoio ao cliente na preparação da viagem, bem como durante a sua viagem, ajudando-o com questões que defronte no seu decorrer. O acompanhamento do gapper é feito de forma presencial ou por videochamada, com reuniões de esclarecimento de dúvidas, quando o cliente assim o decidir. Não há limite de reuniões no acompanhamento. Durante acompanhamento do futuro gapper é, também, atribuído um padrinho ao cliente, para que este consiga ajudar de forma ainda mais permanente o gap year do jovem. Este padrinho é selecionado pela organização, tendo em conta o histórico de viagem e experiência que se ajuste aos objetivos do gap year tidos pelo cliente. Caso este padrinho não consiga esclarecer todas as dúvidas do gapper, consulta uma rede de contactos criada na organização, composta por viajantes (elementos externos à organização), de modo a conseguirem dar resposta a um maior número de questões. Esta rede, atualmente, conta com 33 elementos; • Programa Experiências Académicas que consiste no estabelecimento de acordos com universidades portuguesas, em que é permitido ao estudante que está prestes a iniciar o ensino superior experimentar três licenciaturas num espaço de 15 dias, de forma a perceber com que curso se identifica. É possível fazer dois cursos em simultâneo caso os horários dos cursos sejam compatíveis e o professor responsável de cada curso aprove. É necessário fazer-se um seguro de acidentes pessoais para participar no programa. Os estabelecimentos de ensino parceiros deste programa atualmente são o Instituto Politécnico de Leiria; Universidade de Coimbra; Universidade de Lisboa; Universidade do Algarve; Universidade do Porto; Universidade Nova de Lisboa; Universidade de Évora e Escola Superior de Enfermagem do Porto. • Programa <i>Job Experience</i> reside na entrega de um leque de oportunidades de estágios em Portugal. Este programa destina-se aos jovens que querem fazer um gap year a trabalhar e/ou estagiar em Portugal. Os protocolos são diretamente assinados entre a AGYP e a organização/entidade de acolhimento do jovem. • Concurso Gap Year Portugal ocorre anualmente, com oferta de 5.000€ (candidatura individual) ou 6.500€ (candidatura a dois), ao melhor projeto de gap year, com apresentação de objetivos, orçamentos, roteiros e interesses para o gap year; • Concurso Gap Year Scholarship by NOVA SBE, em que a faculdade NOVA SBE oferece 5.000€ (candidatura individual) ou 6.500€ (candidatura dupla) a um aluno finalista de uma licenciatura dessa faculdade, que apresente o melhor projeto de gap year, com roteiros, orçamentos e objetivos.
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente não é cobrada nenhuma taxa ao jovem que pretende ter um acompanhamento pelo departamento de Apoio ao Gapper, com dicas e sugestões de planeamento; • É solicitada uma caução ao jovem que pretende usufruir do programa de Experiências Académicas, de cerca de 20€, de forma a garantir que o jovem comparece nas universidades em que decide cumprir o programa; • Atuais parceiros institucionais: On Spot Net, Nova School of Business and Economics, Fundação Lapa do Lobo; • Atuais patrocinadores: Monte Campo, Moche, Accenture, Fundação PT, Grupo Nabeiro, Ano Sabático, Instituto Português do Desporto e da Juventude; • Atuais Media Partners: Uniarea, Forum Estudante, P3, Go-to; • Parceiros: AIESEC, Associação Portuguesa de Professores de Inglês, Confederação Nacional das Associações de Pais, Para Onde?, Inspiring Future e TAP.

Atividades de marketing atuais – táticas 7 P's	
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Associação Gap Year Portugal localiza-se num espaço de <i>cowork</i> cedido pelo parceiro institucional On Spot Net, na Avenida dos Estados Unidos da América, 100, 9º andar. Código-postal 1700-179 Lisboa; • Não há um horário específico de atendimento ao cliente, pois o processo de trabalho interno conta sempre com agendamento de reunião. Ainda assim, como se encontram sempre elementos do corpo diretivo da associação no espaço, há possibilidade de atendimento; • O tempo de resposta a mensagens nas redes sociais é cerca de um dia. O departamento de Comunicação e Marketing é responsável pela resposta a estes pedidos e solicitações, que depois encaminha para o departamento responsável, por exemplo, ao Apoio ao Gapper.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção e incentivo do gap year direcionado ao público-alvo, com campanhas exclusivamente online (redes sociais Facebook e Instagram); • Presença ativa nas redes sociais Facebook e Instagram. Facebook fornece mais partilhas do blog da AGYP e informações de eventos da organização, e o Instagram é mais inspiracional. Grande parte do investimento publicitário é canalizado em Facebook; • Grupo de Facebook (“Entre Gappers”) onde se encontra inspiração e se pedem/dão conselhos, entre aqueles que já fizeram um gap year e os jovens que pretendem fazer um Gap Year. Este grupo é gerido pelo departamento de Comunicação e Marketing da organização. Aqui são feitas partilhas de experiência e é um espaço de colocação de dúvidas. Atualmente conta com 616 membros; • É realizado um plano de comunicação digital anual, com métricas e objetivos, como o crescimento do número de seguidores nas redes sociais, o número de publicações a serem feitas, o número de gappers a entrarem em contacto com a organização (conversão), o número de gappers a inscreverem-se na base de dados para receberem newsletter; • Foi feita uma renovação do logótipo, identidade e imagem visual da organização a 7 de janeiro de 2018, com influência no <i>website</i> institucional (aconteceu no verão de 2018); • Comunicação regular com os meios de comunicação social, nomeadamente, para a divulgação do Gap Year Summit e de abertura de candidaturas para o Concurso Gap Year Portugal e Concurso Gap Year Scholarship by NOVA SBE; • Presença em programas de televisão onde haja espaço para falar de temas de viagem e gap year – presença no “5 para a Meia Noite” (RTP1); • Realização do principal evento da Associação Gap Year Portugal – Gap Year Summit (antigo Encontro Nacional de Gappers), realizado num fim-de-semana, que tem como lema “O que nos move é que tu te movas”. Evento extremamente inspiracional e com informações úteis de preparação de viagem, com presença de pessoas influentes e experientes em gap year e viagens. Conta com centenas de participantes e parcerias específicas para a realização deste evento, como por exemplo, descontos nas viagens compradas nos Comboios de Portugal; • Presença em eventos de apresentação das universidades e politécnicos, com os seus respetivos cursos superiores (exemplo: Futurália e Qualifica); • Projeto Road Trip Gap Year Portugal <i>powered by</i> Moche, que consiste numa visita a centenas de escolas secundárias e universidades em todo o país (ilhas insulares incluídas), com sessões informativas e de promoção do gap year; • É fornecido um orçamento de 2.000€ ao departamento de Comunicação e Marketing para investimento publicitário em redes sociais. Todas as outras atividades comunicacionais agregadas a outros projetos, como o Gap Year Summit, têm um orçamento não definido inicialmente, pois está dependente dos apoios angariados para o projeto; • Conjunto de <i>advisors</i> que dá inputs na formação dos voluntários, em determinados projetos (exemplo: Mário Mouraz (Climb RMS), Carlos Torres (Fundação Lapa do Lobo), no entanto, esta atividade encontra-se atualmente suspensa; • Realização de palestras e debates em algumas universidades portuguesas, onde o foco é a criação de um percurso alternativo ao tipificado pela sociedade; • Apadrinhamento da organização por parte de figuras públicas, nomeadamente Maria João Ruela e Tim Vieira; • Presença em eventos dos parceiros, como por exemplo, em conferências de professores de inglês.

Atividades de marketing atuais – táticas 7 P's	
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente a organização é composta por cerca de 30 elementos, entre os quais, o presidente, a diretora do departamento de <i>Fundraising</i>, a diretora do departamento de Comunicação e Marketing e o diretor do departamento de Apoio ao Gapper; • Recrutamento oficialmente aberto uma vez por ano, entre setembro e outubro; • Possibilidade de envio de candidaturas espontâneas através do website da organização; • Realização de atividades pós-laboral, de forma a fomentar o espírito jovem que se vive na organização (exemplo: jantares de grupo, piqueniques, entre outras atividades recreativas); • Avaliação semestral da performance do trabalho desenvolvido pelo voluntário, por parte do departamento de Recursos Humanos, que fornece informação sobre o desempenho do voluntário na organização num conjunto de fatores que envolvem o trabalho em equipa, individual e coletivo; • Os elementos que integram a organização têm entre 18 e 27 anos, todos com formação de ensino superior (ou a concluir estudos), e outros já se encontram a trabalhar.
Evidências Físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-atividade no envolvimento dos voluntários na comunicação principal da associação (exemplo: publicações de recrutamento, eventos, entre outros). • Oferta de camisola e bloco de notas após entrada oficial do voluntário na organização; • O espaço de <i>cowork</i> onde a associação se encontra tem acesso a copa, salas de reuniões, decorações com frases inspiradoras e motivacionais, máquina de café e regista-se um ambiente acolhedor entre os membros da organização e dos colaboradores da empresa On Spot Net; • A decoração do espaço está inteiramente ligada com a imagem visual da empresa On Spot Net, com o uso do vermelho como cor em destaque; • À entrada do espaço, existe uma sala de espera com dois sofás e uma mesa com revistas para os clientes, parceiros e outros possam aguardar pela reunião.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Quando um pedido de apoio de um cliente chega à associação, é feita uma triagem pelo departamento de Comunicação e Marketing do pretendido pelo cliente e, depois, encaminhado para o departamento responsável. Se o pedido disser respeito ao planeamento de viagem, o jovem é encaminhado para o Departamento de Apoio ao Gapper que, prontamente, envia um formulário que procura obter informações mais concretas sobre o apoio necessário. Depois de analisado o formulário, é enviado um email ao cliente com um pedido de agendamento de reunião presencial (ou em videochamada, caso o futuro gapper não se possa deslocar à sede da organização), onde são esclarecidas todas as dúvidas. São enviados, também, materiais úteis (como vídeos informativos, apresentações com informações úteis para viagem). É também atribuído um padrinho a cada gapper, padrinho este que já viajou pelos locais que o cliente procura ajuda. Durante a viagem, o departamento de Apoio ao Gapper e o padrinho fazem <i>follow-up</i> da viagem, tentando perceber está tudo a correr bem na viagem. Todo o apoio de esclarecimento de dúvidas é dado por elementos interinos da organização; • Procura constante pela otimização de processos de contacto interno; • Trabalho interno desenvolvido nas seguintes plataformas: Google Drive, HubSpot, Slack, Facebook, Trello, além de grupos e <i>chats</i> nas redes sociais; • Acesso a e-mail de trabalho próprio da instituição (@gapyear.pt); • Possibilidade de inscrição espontânea para recrutamento no site da organização; • Preenchimento de um formulário de contacto, disponibilizados aos jovens que procuram a organização, de forma a que seja possível ao departamento de comunicação fazer a triagem do correto redireccionamento interno; • Maior parte das reuniões de departamento são semanais, salvo casos excecionais; • Reuniões quinzenais com toda a equipa, com demonstração do trabalho desenvolvido durante as duas semanas por cada departamento, estipulação de objetivos e novas tarefas de equipa.

5.3.3. PERFORMANCE

A Associação Gap Year Portugal foi fundada em 2012, no Carregal do Sal, após ter sido dada uma oportunidade a Gonçalo Azevedo Silva, pela Fundação Lapa do Lobo, de fazer o seu gap year. O fundador, na altura com 18 anos e prestes a embarcar para a faculdade, colocou em pausa esses planos e fez uma viagem por 23 países. Quando regressou a Portugal, fundou a primeira organização em Portugal com o objetivo de promover este conceito e apoiar os jovens

portugueses que o quisessem fazer. Desde então, a organização foi crescendo ano após ano, quer em número de voluntários, quer em financiadores e patrocinadores dos projetos, quer nos pedidos de ajuda dos jovens portugueses.

Percorrendo brevemente a história da organização desde a sua fundação até aos dias de hoje, ela iniciou apenas com duas pessoas a trabalhar operacionalmente. O objetivo inicial era o de promover o conceito de gap year junto dos jovens portugueses, divulgando a organização como a primeira entidade sem fins lucrativos em Portugal a defender e a promover o conceito de gap year. De acordo com Gonçalo Azevedo Silva, cofundador da Associação Gap Year Portugal, a estratégia no primeiro ano de atividade foi a de “marcar presença no maior número de meios de comunicação social possível”. A Fundação Lapa do Lobo foi o parceiro inicial da organização, assumindo os custos iniciais do projeto.

No ano atual, no seu sexto ano de existência, a equipa conta com cerca de 40 elementos na sua organização. Os objetivos focam-se no crescimento profissional, com enfoque na sustentabilidade financeira. Quanto ao conhecimento do conceito, a diretora de *Fundraising* da AGYP alerta para o facto de que tem sido feito um esforço na divulgação do conceito em todas as zonas do país, nomeadamente com a aposta no projeto da Road Trip Gap Year Portugal *powered by* Moche, ainda assim, acredita que o conhecimento sobre o gap year ainda não está repartido de forma igualitária por todo o país, havendo maior esclarecimento em Lisboa e no Porto, e um maior desconhecimento nas regiões mais interiores do país, bem como as ilhas. Desde o nascimento da organização, já passaram pela organização mais de 100 voluntários e foram ajudados cerca de 200 gappers a planearem o seu gap year. No último ano o departamento de Apoio ao Gapper recebeu cerca de 400 contactos de jovens com interesse em fazerem um gap year, dos quais, cerca de 80 realizaram o seu projeto de gap year, com apoio e acompanhamento da associação. Quanto ao número de elementos que prestam acompanhamento aos gappers, no ano de 2016/2017 (ano de criação do departamento na organização), somavam-se 4 pessoas. No ano de 2017/2018, o número aumentou para 6 pessoas. No ano atual, contam-se 9 as pessoas que prestam ajuda aos gappers. No programa de Experiências Académicas, que foi lançado no quarto ano da organização, teve apenas 3 pré-inscritos, onde só 1 usufruiu do programa, no quinto ano registaram-se 15 pré-inscritos, em que só três concretizaram a oportunidade e no ano atual conseguiram-se mais de 70 pré-inscritos. Segundo o presidente da AGYP, no início de 2019 lançar-se-á a única plataforma portuguesa que reúne exclusivamente oportunidades de voluntariado no estrangeiro, a Plataforma de Voluntariado Internacional.

Quanto à satisfação do serviço prestado pela organização aos seus clientes, as duas ex-clientes entrevistadas gostaram bastante da experiência proporcionada pela AGYP no planeamento dos seus meses de viagem, valorizando bastante o apoio prestado pelos padrinhos atribuídos no apoio específico nos países por onde passaram, e recomendaram este serviço a amigos. Sentiram todas as suas necessidades satisfeitas, ainda assim a ex-cliente Catarina alertou para o facto de, inicialmente, a associação ter demorado a responder aos emails de apoio na planificação do trajeto e no tipo de vistos necessários para os países de viagem.

5.4. ANÁLISE SWOT

Com a realização da análise interna e externa, é possível reconhecer e identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como assinalar eventuais oportunidades e ameaças que a organização está sujeita.

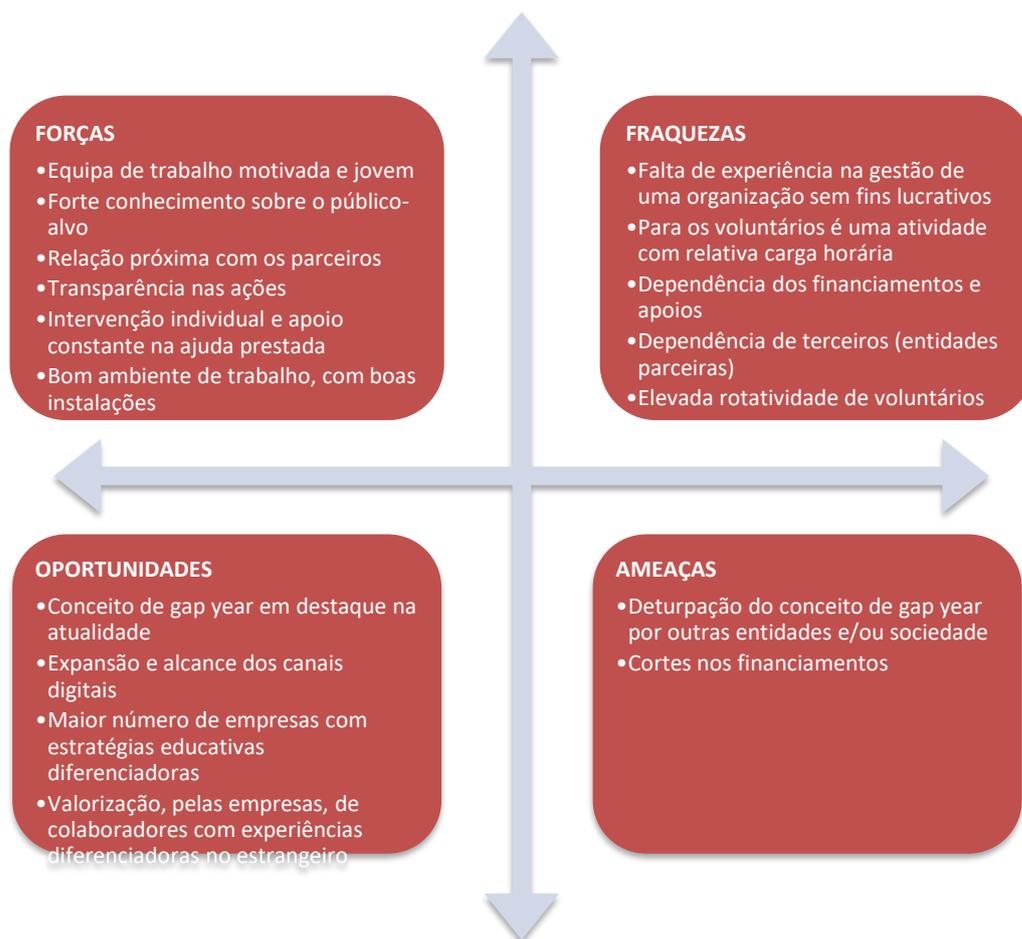
Como reforçado pelos vários membros da organização em entrevista, os elementos que integram a AGYP estão motivados, são jovens e têm conhecimento sobre o público-alvo, tornando-se pontos fortes. Além disto, e de acordo com o cofundador da organização, a relação de proximidade com os seus parceiros possibilita à associação manter ano após ano as suas parcerias. Esta boa relação é visível com o parceiro On Spot Net, que cede um espaço acolhedor de *coworking* à AGYP. Outros dois pontos fortes são a transparência nas ações, visto que todas as atividades são comunicadas aos *stakeholders*, e a intervenção individual junto dos clientes, para qualquer programa que desejem apoio.

Por sua vez, como fraqueza, destaca-se a falta de experiência dos elementos integrantes da organização na gestão de organização sem fins lucrativos, pois nenhum dos voluntários entrevistados nem do corpo de gestão já tinha integrado uma organização sem fins lucrativos. Além disto, tal como indicado pelos voluntários e diretores da AGYP, há uma elevada rotatividade de voluntários anualmente, dado que encontram oportunidades profissionais incompatíveis com o trabalho nesta associação, devido, sobretudo, à falta de tempo para dedicarem a esta organização. Como destacado pelo presidente da organização e diretora de *Fundraising*, existe uma clara dependência dos financiamentos e apoios, bem como das entidades parceiras, para a subsistência da organização e das suas atividades. Decorrente disto, os cortes nos financiamentos tornam-se uma ameaça à AGYP.

Como oportunidades, salientar o destaque dado nos últimos anos ao conceito de gap year e à valorização, pelas empresas, de colaboradores com experiências mais ricas e diferenciadoras, dados referidos pelo cofundador e presidente da AGYP, bem como através de dados secundários. Este aspeto é uma oportunidade, pois permite que o conceito de gap year ganhe maior dimensão junto do público-alvo da organização, aumentando o interesse e o número de contactos com a AGYP. Uma outra oportunidade identificada é o maior número de empresas com atividades educativas no estrangeiro, uma vez que estas instituições ajudam na divulgação no conceito de gap year e na promoção de atividades que sejam uma opção para fugir ao percurso académico dito “normal” dos jovens portugueses. Como a AGYP atua essencialmente nos canais digitais, a expansão e alcance destes meios é uma oportunidade para esta organização, pois possibilita um contacto mais próximo com os clientes.

Como destacado pela diretora de Comunicação e Marketing da organização, o conceito de gap year esteve durante alguns anos envolvido em alguns mitos, que levaram à deturpação do conceito, mais concretamente, na estereotipação de que o gap year só era acessível a famílias que tivessem alto poder de compra. Considera-se, assim, uma ameaça à organização a não clareza deste conceito. A análise SWOT é apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 - ANÁLISE SWOT



5.5. QUESTÕES ESTRATÉGICAS ORIENTADORAS

Uma questão importante de ser analisada é a clarificação do conceito de gap year, e suas vantagens, atividades e valor profissional inerente. Esclarecer o conceito, mostrar as suas potencialidades e promovê-lo aos jovens e aos pais é um desafio pelo qual a organização deverá reger-se. De acordo com o cofundador da organização, este é um tópico onde tem sido feito um esforço de esclarecimento ao longo dos anos de atuação da AGYP. Aplicar tempo no esforço por se desfazer estereótipos é necessário, pois um preconceito e um estereótipo demoram a dissolver-se, e deverá guiar e orientar as atividades da associação.

O correto entendimento pelo público-alvo e parceiros do trabalho desenvolvido pela AGYP é uma outra questão estratégica essencial que deverá ser entendida e trabalhada. A organização, com estatuto sem fins lucrativos, deverá elucidar sobre como apoia e suporta o jovem, desde a primeira resposta ao pedido de ajuda, até ao fim último do apoio que pode prestar. Na AGYP não se “vendem” pacotes de experiências profissionais no estrangeiro, mas aposta-se na promoção de que é possível preencher o gap year do jovem com essa experiência. Em situações onde se demonstre pertinente, o jovem é encaminhado para parceiros da AGYP, para dar um apoio mais completo.

Uma outra questão estratégica diz respeito à força de trabalho da organização. A elevada rotatividade dos colaboradores, com influência na estabilidade do seu corpo de gestão, são desafios significativos que deverão ser entendidos, procurando-se uma solução que minimize esta fraqueza. Uma organização estável, com elementos integrantes experientes e inteirados da missão da organização, torna qualquer organismo mais sólido e profissional. Se a organização não encontra uma solução para equilibrar a rotatividade de voluntários, corre o perigo de não ter elementos suficientes para responder às necessidades dos seus clientes.

Por fim, salientamos a relação de dependência dos parceiros e o seu intrínseco apoio financeiro como uma das mais importantes questões estratégicas da organização. O estabelecimento de uma rede de parceiros e patrocinadores é essencial à sobrevivência da associação em análise, e é da função dos departamentos responsáveis por esta relação que cai a responsabilidade de manter e fortificar relacionamentos. Os fatores que tornam esta questão um desafio fundamental dizem respeito aos desafios de ambiente externo e interno onde a organização se insere. Mesmo que não esteja nas capacidades de a organização conseguir encontrar soluções para os desafios externos, como a estabilidade económica, que propicia o contínuo apoio a estes organismos sem fins lucrativos, ou existência de benefícios fiscais que advêm deste apoio, é importante que a organização encontre soluções a nível interno que consigam dar resposta à manutenção de boas relações com parceiros, bem como a manutenção e crescimento dos financiamentos à associação. Segundo a diretora de *Fundraising*, na generalidade, todas as parcerias travadas entre a organização e os patrocinadores têm a duração de um ano, pelo que esta questão se torna essencial. As consequências de uma má relação ou término de relação poderão ditar o fim da organização.

5.6. ESTRATÉGIA DE MARKETING

5.6.1. OBJETIVOS DE MARKETING

No âmbito do conhecimento de que a instituição está a crescer, tanto internamente, como nos contactos com os diversos públicos, foi proposta a realização do presente Plano de Marketing Estratégico, com o objetivo de aumentar o WOM e notoriedade da organização. Este plano será apresentado à direção da AGYP posteriormente, definindo-se os mecanismos de implementação. O plano de marketing estratégico proposto para a AGYP conta com os seguintes objetivos de marketing orientados às organizações sem fins lucrativos:

- 1) Aumentar a rede de parceiros e financiadores dos projetos da organização (trazendo dois novos patrocinadores em acordo anual de apoio) e aumentar o valor de financiamento já existente de cada patrocinador estratégico, de forma a permitir a sustentabilidade financeira da organização (não é possível divulgar valores dos patrocínios atuais neste projeto final de mestrado, devido a confidencialidade dos dados);
- 2) Alcançar maior notoriedade e melhorar o posicionamento desejado, que oriente o planeamento de um programa de comunicação integrado mais eficaz;

- 3) Clarificar o conceito de gap year, de forma a desmistificar preconceitos e estereótipos de que um gap year é caro e é somente parar um ano para viajar;
- 4) Aumentar o número de voluntários a integrar a organização;
- 5) Aumentar o número de preenchimento de formulários de contacto e consequente conversação com o departamento de Apoio ao Gapper.

5.6.2. SEGMENTAÇÃO, *TARGETING* E POSICIONAMENTO

A estratégia de *targeting* utilizada foi desenvolvida com base nos seguintes critérios de segmentação: clientes - critérios geográficos (grande Lisboa e Porto), critérios demográficos (idade e rendimentos) e critérios pessoais (motivação); voluntários – critérios geográficos (grande Lisboa), critérios demográficos (idade e rendimentos) e critérios pessoais (motivação); financiadores e parceiros, e doadores não foi feita qualquer segmentação, pois não há definição de segmentos-alvos específicos, pois todas as pessoas podem ser potencialmente financiadores e parceiros, e doadores da organização. É possível observar a identificação de segmentos-alvos por *stakeholder* na Tabela V.

TABELA V - IDENTIFICAÇÃO DOS SEGMENTOS-ALVO POR *STAKEHOLDER*

Identificação dos segmentos-alvo por <i>stakeholder</i>	
Clientes	Jovens adultos (17 a 26 anos), de ambos os géneros, dependentes economicamente, que estão no ensino secundário ou universitário ou no seu primeiro emprego, e que não sabem que futuro profissional pretendem, estão indecisos quanto à formação a seguir ou não estão realizados profissionalmente. Devido às grandes diferenças nos tipos de benefícios procurados por este <i>stakeholder</i> , sugerimos uma segmentação-alvo em três tipos de clientes: Gapper Puro, Gapper Trabalhador e Gapper Académico. Gapper Puro: interesses exclusivamente em viagem, de forma a explorar novos países, culturas, fazer voluntariado e com propósito de expansão pessoal (todas as faixas etárias de jovens adultos); Gapper Trabalhador: interesses em ganho de experiência profissional, seja em estágios ou trabalhos remunerados, com propósito de adquirir novas experiências no estrangeiro e sair da zona de conforto (faixa etária próxima dos 30 anos); Gapper Académico: interesse em experimentar cursos no ensino superior e fazer estágios pontuais, de forma a perceberem que caminho profissional gostariam de seguir (faixa etária entre os 17 e os 19 anos).
Voluntários	Jovens adultos (19 a 26 anos), de ambos os géneros, dependentes economicamente, que estão no ensino secundário ou universitário e: 1) querem investir na sua experiência profissional; 2) conhecem o conceito de gap year e acham interessante integrar a organização; 3) interessam-se por organismos sem fins lucrativos e decidem integrar esta organização; 4) já fizeram o seu gap year e querem contribuir com a sua experiência para impactar outros jovens, apoiando a organização.
Financiadores/ Parceiros	Entidades privadas, públicas, outras associações que estabelecem uma relação de financiamento ou parceria por: 1) se identificarem com o projeto, bem como missão, valores e objetivos da organização; 2) querem trabalhar a sua responsabilidade social; 3)retirarem benefícios fiscais ou promocionais por se aliarem ao projeto.
Doadores	Pessoas particulares, de ambos os géneros, que decidem doar voluntariamente e/ou anonimamente, seja em recursos monetários seja material, e que se identifiquem com a causa.

A AGYP é a primeira e única organização sem fins lucrativos em Portugal que promove o conceito de gap year, contudo deve diferenciar-se da sua concorrência, onde o foco está na venda de experiências. Identificamos, na Tabela VI, os fatores de diferenciação da organização por *stakeholder*.

TABLE VI - FATORES DE DIFERENCIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO POR *STAKEHOLDER*

Fatores diferenciação da organização por <i>stakeholder</i>	
Clientes	<p>Gapper Puro: acompanhamento individual, personalizado e gratuito no planeamento, preparação e durante a viagem pelo mundo, aspeto diferenciador em relação aos seus concorrentes, que não têm este acompanhamento ou é pago. Além disto, estes gappers têm a possibilidade de aceder a uma rede de padrinhos que já tiveram experiências de gap year, trazendo <i>know-how</i>, vivências e partilha de experiências em primeira mão. A disponibilidade e método de apoio é um benefício que permite a organização diferenciar-se de todos os seus concorrentes, uma vez que ajusta a hora, dia e local de encontro, de acordo com as preferências do cliente. Por fim, e transversal a todos os clientes, o desinteresse monetário da organização em fazer lucro com o seu acompanhamento leva a que o foco esteja unicamente na satisfação dos interesses do cliente.</p> <p>Gapper Trabalhador: oportunidades individualizadas e personalizadas, que estejam totalmente dedicadas ao gapper, na procura da organização ideal que receba este cliente em regime estágio.</p> <p>Gapper Académico: AGYP garante parcerias com as melhores universidades e politécnicos do país, com um amplo e diversidade conjunto de cursos de ensino superior.</p>
Voluntários	<p>Os voluntários têm o benefício de adquirirem a sua primeira experiência profissional numa organização sem fins lucrativos de referência em Portugal na área do gap year. Outro fator diferenciador que traz um benefício único aos voluntários é o contacto com pequenas e grandes empresas patrocinadoras ou parceiras da AGYP, onde poderão ser travados os primeiros contactos profissionais.</p>
Financiadores/ parceiros	<p>Um benefício que pode atrair estes <i>stakeholders</i>, permitindo a diferenciação da organização das restantes instituições, é o contacto com dois segmentos-alvo duplamente relevantes para as suas organizações. Por um lado, um acesso mais facilitado ao <i>stakeholder</i> cliente da AGYP que pode ser importante para a sua empresa, damos como exemplo o parceiro On Spot Net, que trabalha Marketing Universitário e que, segundo entrevista ao Director Manager da On Spot Net (ver Anexo 11), viu no estabelecimento da parceria uma oportunidade para crescer o seu negócio com iniciativas conjuntas junto deste <i>target</i>. Por outro lado, o estabelecimento de parceria com a AGYP pode ser uma mais-valia no contacto com os seus voluntários, que são pessoas interessadas e altamente motivadas, e com a possibilidade de se tornarem uma fonte de recrutamento para a empresa financiadora ou parceira. Um outro benefício para os financiadores quem apoiem a AGYP é o benefício fiscal que adquirem sujeito a Imposto sobre Rendimento de Pessoas Coletivas (IRC), na prática de mecenato. As empresas podem deduzir aos seus impostos a totalidade dos donativos concedidos até um montante equivalente a, sensivelmente, 0,8% do seu volume de negócios.</p>
Doadores	<p>Um benefício ganho e fator diferenciador ao se ser doador da AGYP é a contribuição para uma causa educativa singular e aplicada na única organização sem fins lucrativos que promove o conceito de gap year em Portugal. A contribuição é, em última análise, para a construção de uma sociedade em geral mais interessada, com mais ambições e conhecedora do mundo.</p>

A AGYP preocupa-se por planejar posições, visíveis através das suas atividades atuais de marketing-mix, que forneçam aos seus serviços uma maior vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes. O cuidado da AGYP em criar um posicionamento onde se construa um sentimento de confiança, credibilidade, transparência e profissionalismo é essencial, especialmente pelo seu cunho sem fins lucrativos (girando exclusivamente em torno da satisfação dos interesses de apoio aos seus clientes) e pelo facto de ser liderada exclusivamente por jovens (com o estigma inerente de que as organizações lideradas por faixas etárias mais jovens são mais amadoras, não lidando profissionalmente com todos os assuntos do mundo empresarial). Desta forma, a declaração posicionamento da AGYP é a seguinte:

Para jovens que querem sair da sua zona de conforto e procuram uma experiência única na sua vida, a Associação Gap Year Portugal é a organização de referência em Portugal que promove o conceito de gap year, oferece apoio gratuito, altamente personalizado e de acordo com os objetivos individuais do gapper. O que nos move é que tu te movas!

5.6.3. TÁTICAS DE MARKETING-MIX

As orientações estratégicas para o marketing-mix abaixo propostas pretendem, entre outras, promover o WOM positivo, uma vez que uma componente importante do projeto da AGYP passa pela captação da atenção para a causa social do gap year e de *multistakeholder*. Apresentam-se, na tabela VII, as orientações estratégicas de marketing-mix.

TABELA VII - ESTRATÉGIAS ORIENTADORAS PARA O MARKETING-MIX

Marketing-mix	Tática de Marketing	Objetivo de marketing subjacente	Stakeholders	Guidelines
Produto	Promover campanhas e movimentos sobre o benefício de se fazer um gap year, mostrando as potencialidades de crescimento pessoal e profissional, em ambiente digital e offline.	2, 3	Clientes e Doadores	As linhas orientadoras que se sugerem para o <i>stakeholder</i> clientes, na vertente produto, são a promoção do conceito como elemento diferenciador no crescimento pessoal e na valorização profissional do cliente. A abordagem deverá ser através da mostra de vantagens e benefícios, com discurso motivador e incentivador. O reconhecimento e notoriedade da organização é importante, levando credibilidade e confiança ao cliente, mas apostar-se no WOM é crucial, pois os amigos e a família têm um peso enorme na tomada de decisão de se fazer um gap year. Quanto aos doadores, deverá ser feita uma comunicação próxima, sem limites nos fatores demográficos (idade), ressaltando a facilidade de se fazer uma doação (através do <i>website</i> da AGYP), mostrando transparência nas ações e gestão de fundos.
	Lançamento da Plataforma de Voluntariado Internacional (única em Portugal a aglomerar as várias oportunidades de voluntariado no estrangeiro para jovens portugueses), com afinados instrumentos de <i>rating</i> e avaliação de cada organização aderente à Plataforma de Voluntariado Internacional (foi tomada como boa prática os <i>ratings</i> dos programas de gap year acreditados por parte da American Gap Year Association e a sua rede de <i>advisors</i> – ainda que sujeito a adaptação).	1, 2	Clientes	
Preço	Aumentar a rede de parcerias com empresas e entidades para implementação de descontos em produtos que se liguem, de alguma forma, com os projetos da associação (exemplo: empresas de viagem, com materiais de campismo e aventura; empresas de consultadoria, permitindo o <i>job shadowing</i> ,...);	1	Clientes e Financiadores/patrocinadores	As <i>guidelines</i> que se sugerem para os <i>stakeholders</i> clientes, na tática preço, deverão ser a apresentação de um conjunto de benefícios e parcerias que tornem o acompanhamento de todos os programas confiáveis, reconhecidos, com altos níveis de satisfação por clientes anteriores. Procurarem-se novas parcerias é crucial para se ampliarem a rede de parceiros, permitindo uma melhor sustentabilidade financeira na organização.
	Ampliar a rede de parceiros com universidades e politécnicos portugueses.	1	Clientes	
Distribuição	Ampliar a presença nas universidades e politécnicos.	1, 2, 3, 4, 5	Clientes e Financiadores	Uma maior presença em universitários e politécnicos, permite aos financiadores ter um contacto mais próximo com o <i>target</i> que frequenta estes espaços, bem como lhes permite uma divulgação das suas marcas.

Marketing-mix	Tática de Marketing	Objetivo de marketing subjacente	Stakeholders	Guidelines
Comunicação	Desenvolver um plano de comunicação integrado e anual, alinhado com o presente plano de marketing e com os elementos da marca;	2, 3, 4, 5	Clientes e Voluntários	Na Comunicação, mais concretamente nos <i>stakeholders</i> financiadores/ patrocinadores, sugerem-se <i>guidelines</i> ao nível do contacto com este <i>target</i> . O tipo de abordagem com grandes ou pequenas empresas deve ser diferenciado. Nas grandes empresas deve ser privilegiado o contacto através de um forte apoio em relações públicas e marketing direto presencial, enquanto nas pequenas empresas deverá dar-se primazia a outras formas de comunicação, como a publicidade através de parcerias estabelecidas, presenças em eventos/ meios específicos e através de marketing direto online. O trabalho com uma organização profissional e confiante propicia o WOM positivo entre empresas. As linhas orientadoras para o <i>stakeholder</i> cliente na área da comunicação, deverão ser uma maior presença em espaços físicos onde se encontrem potenciais clientes, onde possa ser divulgada a organização e promovido o conceito de gap year. A presença física é essencial para se estimular a curiosidade, e mostrar os programas da organização. Não se podem, também, esquecer os canais digitais, onde é permitido ganhar-se um maior alcance. Deverá ser feita uma comunicação distinta para cada segmento-alvo de cliente, pois o que os motiva a procurarem a organização é diferente entre eles. Quanto à comunicação da própria organização e das vantagens e benefícios de se pertencer a esta organização sem fins lucrativos, não deverá ser esquecida, pois é essencial no recrutamento de novos membros, no ganho de notoriedade e reconhecimento junto dos <i>stakeholders</i> voluntários.
	Parceria com influenciadores digitais que se identifiquem com a marca, que atinjam o público-alvo desejado, de forma a amplificar o WOM;	2	Clientes	
	Presença em programas de rádio universitário ou rádio nacionais que atinjam o público-alvo da organização (por exemplo, Mega Hits), de forma a amplificar o WOM;	1, 2, 3	Clientes e Financiadores/ Patrocinadores	
	Ampliar a rede de embaixadores digitais da Associação Gap Year Portugal, para participação pontual ou isolada em campanhas ou eventos;	2, 3	Clientes	
	Enviar um <i>press-kit</i> criativos e <i>outside the box</i> para influenciadores que se identifiquem com o conceito.	2, 3	Clientes	
	Maior presença física em eventos onde seja oportuna a presença da organização, e onde se encontre o segmento-alvo clientes e financiadores/ patrocinadores (festivais de música, eventos de organizações sem fins lucrativos, de aventura, entre outros, por exemplo: Músicas do Mundo (música) e Ted-X Lisboa (inspiração e divulgação);	1, 2, 3, 5	Clientes e Financiadores/ Patrocinadores	
	Criação de uma campanha 360º em torno do gap year (mostrando os benefícios, potencialidades, dificuldades sentidas pelos jovens, entre outros), com recurso a personalidades conhecidas que defendam o conceito (embaixadores, i.e.), a suceder em ambiente digital e offline.	1, 2, 3, 5	Clientes, Financiadores, Doadores	
Pessoas	Apostar na formação dos elementos que compõem a organização, com formadores de áreas específicas de trabalho (procura por <i>pro bonno</i>);	1, 4	Voluntários, Financiadores/ Patrocinadores	Quanto à tática Pessoas, as linhas orientadoras deverão passar pelos <i>stakeholders</i> voluntários e financiadores/ patrocinadores. Relativamente aos voluntários, deverá

Marketing-mix	Tática de Marketing	Objetivo de marketing subjacente	Stakeholders	Guidelines
	Criação de protocolos com empresas e entidades com condições especiais para os voluntários da AGYP;	4	Voluntários	<p>apostar-se no fator motivação e atribuição de benefícios únicos ao se trabalhar na AGYP, de forma a combater a elevada rotatividades dos seus membros, formando uma equipa sólida, com experiência e onde é possível crescer pessoal e profissionalmente. Esta abordagem beneficia, inerentemente, os financiadores, mais concretamente na crença de que a organização funciona com uma base sólida e focada nos objetivos.</p> <p>Uma equipa motivada e confiante do trabalho da organização, ajuda na promoção de um WOM positivo.</p>
	Realização de um maior número de atividades de <i>team building</i> , fomentando o espírito de equipa, a entreajuda e uma maior convivência entre todos os elementos da equipa;	4	Voluntários	
	Recrutar voluntário que tenha formação em Novas Tecnologias e Informática, que agilize e otimize o trabalho realizado com o site da organização.	4	Voluntários	
Evidências Físicas	Novas camisolas, mochilas, material de trabalho e <i>scratch map</i> para os voluntários da organização, de forma a potenciar a ligação dos voluntários à organização.	4	Voluntários	Procurar manter os voluntários motivados é essencial para a robustez da AGYP, pelo que deverá ter tomada como <i>guideline</i> a entrega de benefícios físicos, que proporcionem identificação e um bom espírito de trabalho na organização.
Processos	Otimização da plataforma onde se podem fazer doações à organização, bem como dar-lhe destaque na comunicação regular da organização.	1	Doadores	<p>A melhoria dos processos de trabalho para <i>stakeholders</i> voluntários e doadores é essencial, uma vez que permite que seja visto um trabalho da responsabilidade de jovens como profissional e confiável. Assim, a abordagem junto dos voluntários deverá ser sempre na construção de um ambiente de trabalho profissional, exigente e de responsabilidade. O estabelecimento de prazos de entrega de trabalhos e a dedicação em tempo à organização deverá ser estabelecido logo de início. Deverá ser feito um esforço na melhoria dos processos de avaliação da satisfação dos clientes, pois esta análise é crucial para a criação de um WOM positivo. Quanto aos doadores, as <i>guidelines</i> são de transparência e profissionalismo em todos os pontos de contacto.</p>
	Produção de relatórios internos tanto sobre os contactos que os jovens portugueses têm com a associação, de forma a se perceberem motivações, pontos de contactos, conhecimento sobre organização, satisfação de atendimento; como também sobre as motivações dos jovens portugueses em fazer um gap year, motivos das desistências, entre outros. A medição de satisfação é crucial para se potenciar WOM positivo.	1, 2	Voluntários	

6. CONCLUSÃO

A temática das viagens e de um percurso alternativo ao dito “normal”, entre ensino secundário, ensino superior e mercado de trabalho é cada vez mais procurado pelos jovens (o público-alvo da associação), pelo que é necessário que a organização esteja sempre atenta ao que a rodeia, no sentido de desenvolver novos projetos dentro da organização, com preocupação em manter um departamento de comunicação e marketing mais forte, firme e consciente.

Este plano de marketing estratégico, com linhas orientadoras de marketing-mix para a AGYP permitiu perceber algumas questões problemáticas e caminhos a investir estrategicamente. A AGYP envolve-se num extremamente incerto a nível financeiro, devido a um conjunto de fatores. Além da elevada dependência de financiamentos, os protocolos assinados com entidades parceiras e financiadoras são pontuais (para atividades específicas, por exemplo) ou são assinadas para um prazo máximo de um ano, o que coloca todos os anos em causa a subsistência da organização para o ano seguinte. A relativa pequena dimensão da organização não permite, também, uma maior influência junto de outros organismos. Assim, devido a este ambiente dinâmico que a organização vive, e que muda de ano para ano, este é um plano com linhas orientadoras que têm de ser revistas anualmente, não permitindo que se faça um plano estratégico para um maior horizonte temporal.

É dada, de seguida, resposta às questões de investigação enunciadas anteriormente:

- 1) Há três tipos de segmentos-alvos de clientes na AGYP: o Gapper Puro, o Gapper Trabalhador e o Gapper Académico. Cada segmento tem as suas particularidades e interesses quando procura apoio e ajuda nesta organização, pelo que deverão ser feitas diferentes mensagens comunicacionais para tipo de segmento;
- 2) Obter uma maior notoriedade da AGYP passa, não só para divulgar a organização e o trabalho que ela efetua, com apresentação de todas as suas atividades e acompanhamento disponível, como também por construir uma imagem mais forte da organização, seja através da profissionalização da equipa, com formações, instrumentos e informação recolhida do gap year em Portugal mais relevante, seja através de uma maior presença nos canais digitais de influenciadores e embaixadores. Mais importante que passar mensagens comunicacionais dos valores que defende, deverá mostrar o que faz bem e permite diferenciar-se da concorrência. É fundamental a organização prestar um serviço de qualidade, oferecendo um acompanhamento altamente personalizado (traço diferenciador da concorrência) e acompanhar a relação com os parceiros, potenciando o WOM em

multistakeholders. Deverão ser cumpridas as linhas orientadoras estratégicas para cumprir este objetivo;

3) A angariação de mais clientes a procurarem apoio e acompanhamento no departamento de Apoio ao Gapper e à AGYP em geral passa por tomar em consideração as linhas estratégicas orientadoras para as táticas de marketing-mix sugeridas, apostando numa mais clara definição das mensagens comunicacionais para cada tipo de segmento-alvo. Promover um WOM positivo é crucial para angariação de novos clientes e todos os *stakeholders* da organização estão envolvidos neste mecanismo.

É necessário, a longo prazo, fazer-se uma avaliação das *guidelines* propostas, de forma a perceberem-se novas tendências, novas oportunidades de mercado, novos segmentos a trabalhar e ajustar as linhas orientadoras estratégicas a cada tática de marketing-mix. Devido à insuficiente estrutura da organização, prejudicou o estabelecimento de grandes linhas orientadoras que perdurassem a médio prazo, pelo que se teve de recorrer às táticas para tornar o plano de marketing estratégico o mais realístico e fácil de entender pela organização.

7. RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO

Por indisponibilidade de contactar outros ex-clientes, aconselhamos que sejam feitas um maior número de entrevistas exploratórias a todos os ex-clientes que tenham feito um gap year, no máximo até há dois anos, e para cada um dos três segmentos-alvo identificados. Recomendamos, também, que esta futura investigação seja acompanhada de um questionário genérico, onde se tente perceber qual a imagem que os ex-clientes têm da organização, a forma como foram conduzidos os programas, pontos fortes e fracos do acompanhamento obtido na AGYP, como correu o acompanhamento pelas entidades parceiras nos programas sugeridos pela AGYP aos clientes (se aplicável), e de que formas outras instituições alternativas à AGYP podem satisfazer as necessidades dos clientes.

Dada a dependência de financiadores/ patrocinadores, que garantem a subsistência da organização a longo prazo, recomenda-se que a organização planeie oportunamente as suas ações, de forma a desenvolver um plano sustentado, consistente e cumprindo todas as necessidades dos seus clientes. Deverá, também, ser feito um esforço no fortalecimento de relações com estes *stakeholders*, diluindo as probabilidades de uma saída inesperada de apoio.

Recomenda-se, por fim, à gestão da organização que mantenha um espírito criativo, motivador e profissional, que não descure na formação e acompanhamento aos seus voluntários, de forma a diminuir o número de saídas de voluntários ativos ao longo do ano.

REFERÊNCIAS

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

Ambrósio, V. & Siqueira, R. (2002). *Plano de marketing passo a passo: serviços*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed.

Andreasen, A. (1994). Social Marketing: Its Definition and Domain. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 108-114.

Baptista, P. & Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2018). *Percursos no Ensino Superior – Situação após quatro anos dos alunos inscritos em licenciaturas de três anos*. Lisboa, Portugal: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Blois, K. (1987). Nonprofit Organisations and Marketing. In M. Baker (Ed.), *The Marketing Book* (485-496). Oxford, New York: Butterworth Heinemann.

Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.

Conway, A. (2003). *Relationship Marketing in the Not-for-profit sector: The key to a strategic marketing focus? The case of the subsidised arts* (Tese de Doutoramento, University of Salford).

Dellarocas, C. (2003). The Digitalization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.

Dibb, S. & Carrigan, M. (2013). Social Marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1376-1398.

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, Direção de Serviços de Estatísticas da Educação & Divisão de Estatísticas do Ensino Básico e Secundário (2018). *Educação em Números – Portugal 2018*. Lisboa, Portugal: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

Dolnicar, S. & Lazarevski, K. (2009). Marketing in Non-profit Organizations: an International Perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.

El-Ansary, A. (1974). Towards a definition of social and societal marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(2), 316-321.

Franco, R., Mendes, A., Tavares, M., Pinto, F., Garrido, S., Esteves, A., Ramus, T. & Gonçalves, R.

- (Eds.). (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Franco, R., Sokolowski, S., Hairel, E., Salamon, L. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Porto, Portugal: Universidade Católica Portuguesa.
- Godes, D. & Mayzlin, D. (2004) Using Online Conversations Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560.
- Informa D&B. (2018). *Empresas de tecnologias da Informação e Comunicação – Retrato do tecido empresarial (2ª ed.)*. S.d.: Informa D&B
- Instituto Nacional de Estatística & Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Lisboa, Portugal: Instituto Nacional de Estatística.
- Kotler, P. & Roberto, E. (1989). *Social Marketing: strategies for changing public behavior*. The Free Press.
- Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Social Marketing: Influencing behaviors for good (6ª ed)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kotler, P. & Murray, M. (1975). Third Sector Management – The Role of Marketing. *Public Administration Review*, 35, 467-472.
- Kotler, P. & Zaltman, G. (1971). Social Marketing: An Approach To Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3-12.
- Kumar, V., Petersen, J. & Leone, R. (2007). Harvard Business Review, October, 139-146.
- Lissi, E. (2013). Primero la estrategia, luego el marketing. Cómo conseguir recursos en las ONGs. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 213-221.
- McDonald, M. (1992). Ten Barriers to Marketing Planning. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 7(1), 5-18.
- Nagyová, J. (2004). Marketing in Nonprofit Organizations. In A. Zimmer & E. Priller (Eds.), *Future of Civil Society in Central Europe (425-455)*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag Sozialwissenschaften.
- Nanda, A. (2015). Social Marketing: A Literature Review. *International Journal of Science and Research*, 4(9), 697-702.
- Wellens, L. & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.

McDonald, M. (2008). *On Marketing Planning: Understanding marketing plans and strategy*. Londres: Kogan Page.

McDonald, M. & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to User Them* (7th edition). United Kingdom: John Wiley & Sons Lda.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*. Paris, France: OECD Publishing

Oliveira, B., Ross, E. & Altimeyer, H. (2005). Proposta de um Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições Sem Fins Lucrativos. *Revista FAE* 8(1), 69-80.

Renz, D. (2010). *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (3^a ed). São Francisco: John Wiley & Sons.

Saunders, M., Lewis, P. & Thrnhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5^a ed.). Itália: Prentice Hall.

Westwood, J. (1991). *O plano de marketing*. São Paulo: Makron Books.

Westwood, J. (2002). *The Marketing Plan: A Step-by-step Guide* (3^a ed). Londres: Kogan Page.

Williams, M. & Buttle, F. (2011). The Eight Pillars of WOM management: Lessons from a multiple case study. *Australasian Marketing Journal*, 19(2), 85-92.

Williams, M. & Buttle, F. (2013). Managing Word-of-Mouth: A Nonprofit case study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 25(3), 284-308.

Wood, M. (2010). *Essential Guide to Marketing Planning* (2^a ed). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

WEBGRAFIA

American Gap Year Association (2015). Acedido a 2018/09/20. Disponível em: <https://www.gapyearassociation.org/assets/2015%20NAS%20Report.pdf>

American Gap Year Association (2016). Acedido a 2018/09/20. Disponível em: <https://www.gapyearassociation.org/data-benefits.php>

Banco de Portugal (2018). Acedido a 2018/09/27. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/2-indicadores_actv_economica.pdf

Banco de Portugal (2018). Acedido a 2018/09/27. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/20-endividamento_setor_nao_financeiro.pdf

Diário de Notícias (2018). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://www.dn.pt/vida-e-futuro/interior/colocacoes-no-superior-tem-primeira-quebra-desde-2013-veja-aqui-os-resultados-9818737.html>

Diário de Notícias (2018). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://www.dn.pt/lusa/interior/novas-empresas-de-tic-quase-duplicaram-em-10-anos-em-portugal---estudo-9341750.html>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (2018). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: [http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=945&fileName=DGEEC_DSEE_DEEBS_2018_EducacaoEmNumeros21.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=945&fileName=DGEEC_DSEE_DEEBS_2018_EducacaoEmNumeros21.pdf)

Expedia (2016). Acedido a 2018/09/20. Disponível em: <https://www.foresightfactory.co/wp-content/uploads/2016/11/Expedia-Millennial-Traveller-Report-Final.pdf>

Jornal de Negócios (2018). Acedido a 2018/09/28. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/endividamento-da-economia-portuguesa-baixa-para-minimo-de-oito-anos>

KPMG (2017). Acedido a 2018/09/20. Disponível em: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>

Marsh (2018). Acedido a 2018/09/28. Disponível em: <https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/eu/en/political-risk-map-2018.pdf>

Observador (2015). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://observador.pt/2015/05/26/milhares-mudam-de-curso-todos-os-anos-mas-o-ministerio-quer-apertar-as-regras/>

Observador (2017). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://observador.pt/2017/09/12/portugal-esta-a-melhorar-educacao-de-forma-sustentada/>

Observador (2018). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://observador.pt/2018/03/02/interrail-a-borla-pela-europa-para-maiores-de-18-anos/>

Pordata (2017). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+p%C3%BAblico+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-1003>

Pordata (2017). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Estabelecimentos+nos+ensinos+pr%C3%A9+escolar++b%C3%A1sico+e+secund%C3%A1rio+p%C3%BAblico+total+e+por+n%C3%ADvel+de+ensino-1241>

Pordata (2017). Acedido a 2018/09/27. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+de+ensino+superior+total+e+por+tipo+de+ensino-336>

Pordata (2017). Acedido a 2018/09/15. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Estabelecimentos+de+ensino+superior+total+e+por+tipo+de+ensino-336>

Year Out (2018). Acedido a 2018/09/20. Disponível em: <https://yearoutgroup.org/gap-year-statistics/>

ANEXOS

ANEXO 1 – MODELO DE PLANEAMENTO DE MARKETING PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

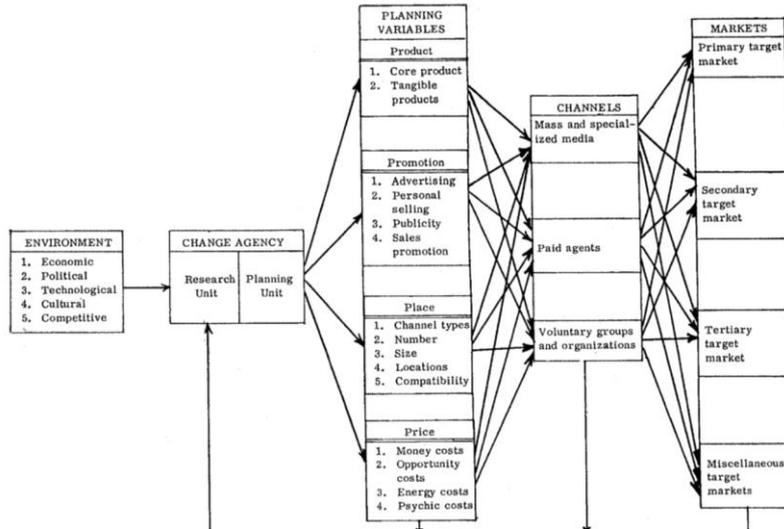


FIGURA 1 MARKETING SOCIAL: UMA ABORDAGEM PARA PLANEAR MUDANÇA SOCIAL (ADAPTADO DE KOTLER & ZALTMAN, 1971)

ANEXO 2 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

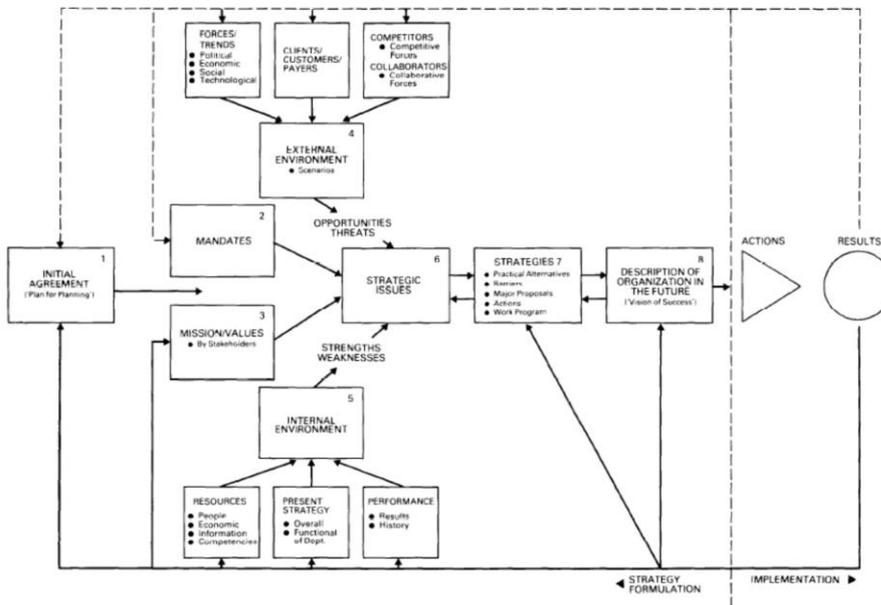


FIGURA 2 A PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICOS E SEM FINS LUCRATIVOS (ADAPTADO DE BRYSON, 1988)

ANEXO 3 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

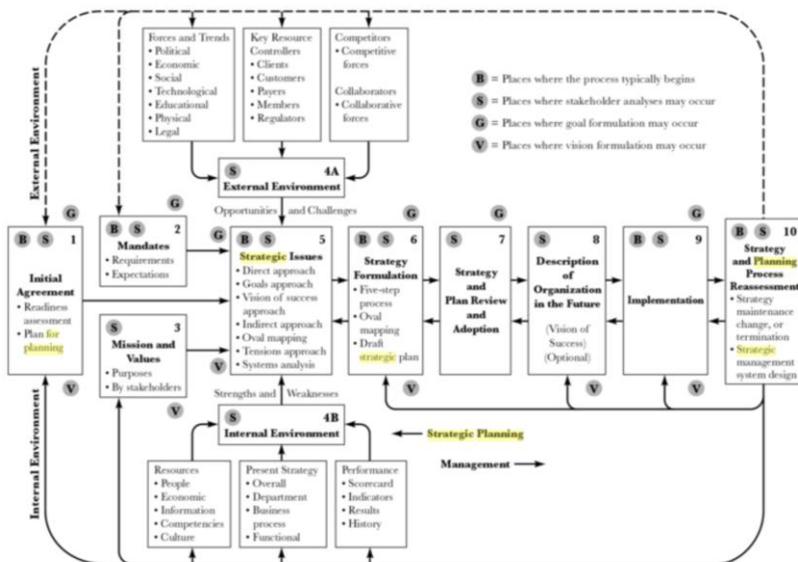


FIGURA 3 PLANO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E SEM FINS LUCRATIVOS (ADAPTADO DE BRYSON, 2011)

ANEXO 4 – MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

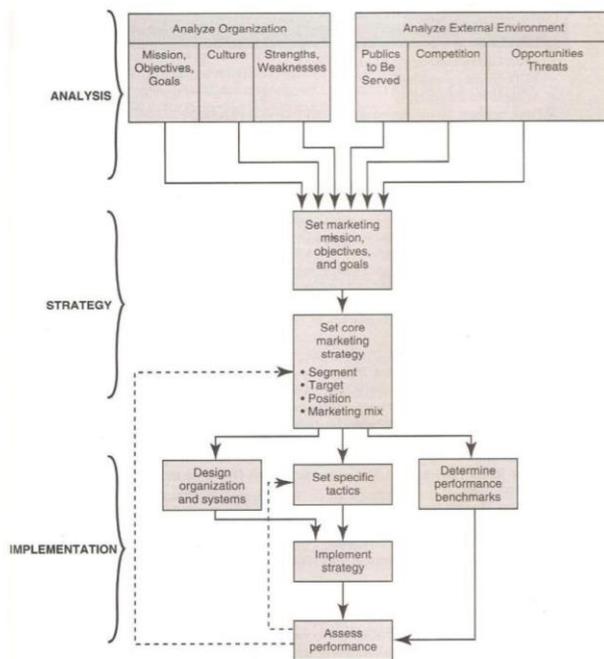


FIGURA 4 MARKETING ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS (ADAPTADO DE ANDREASEN, A. & KOTLER, P., 2008)

ANEXO 5 – GUIÃO DE ENTREVISTA A COFUNDADOR DA ORGANIZAÇÃO, GONÇALO AZEVEDO SILVA

a) História e enquadramento da organização

- a.1. Fundaste a organização em 2012. Podes contar-me quais as razões que estiveram na base de criação deste projeto e como foi o processo?
- a.2. Com quantos elementos contou a organização de início?

- a.3.** Inicialmente localizada no Carregal do Sal, no ano de 2016 foi feita uma mudança da sede para Lisboa, onde se encontram agora. Qual foi o percurso da organização, ao nível de objetivos?
- a.4.** Acreditas, então, que o quarto ano de existência da organização foi crucial para o crescimento da organização, ao nível da profissionalização?
- a.5.** Os objetivos iniciais da Gap Year Portugal estão em sintonia com os objetivos de hoje?
- b) Conceito de Gap Year**
- b.1.** Uma vez que tens uma perspetiva global, isto, uma perspetiva desde o início da fundação da organização até aos dias de hoje, o que pensas sobre a clarificação do conceito de gap year junto dos jovens?
- b.2.** Na tua perspetiva, os jovens podem não saber o que é o conceito do gap year, mas têm interesse nas atividades que se fazem num gap year típico, só não aplicam o termo. É isso?
- b.3.** Que entraves existem para os jovens fazerem um gap year?
- c) Recursos e Estrutura da Organização**
- c.1.** Até há um três atrás a organização era composta unicamente de voluntários, hoje estão três pessoas a trabalhar fixamente na organização. Este é um símbolo de crescimento da organização?
- c.2.** Além da elevada rotatividade dos voluntários na organização, que outras dificuldades e desafios existem neste trabalho com voluntários?
- d) Concorrência e forças colaborativas**
- d.1.** A Associação Gap Year Portugal é a única organização sem fins lucrativos que promove o conceito de gap year em Portugal. No entanto, existem outras organizações que divulgam o conceito, com objetivo lucrativo. Que organizações consideras concorrentes, e que organizações consideras serem colaborativas à organização?
- e) Financiadores**
- e.1.** Foi a Fundação Lapa do Lobo que financiou inicialmente o vosso projeto. Consegues dizer-me que outros parceiros vos ajudaram financeiramente hoje?
- e.2.** Qual a importância do estreitamento e criação de bom relacionamento com os financiadores? Como poderia ser melhorada esta relação?
- f) Futuro**
- f.1.** Quais consideras que sejam as dificuldades no projeto atualmente?
- f.2.** Quanto à questão da sustentabilidade financeira da organização, consideras que existir um pacote pago de apoio aos jovens seria viável?
- f.3.** O que pode dificultar/facilitar a concretização dos objetivos?

ANEXO 6 – GUIÃO DE ENTREVISTA AO PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO, JOÃO PEDRO CARVALHO

- a) Enquadramento da organização**
- a.1.** Qual a estrutura organizacional atual da AGYP? Quantos elementos e departamentos existem?
- a.2.** Que programas a Associação atualmente oferece apoio aos jovens?
- b) Conceito de Gap Year**
- b.1.** Nos anos que a Gap Year Portugal tem vindo a operar, consideras que o conceito já foi entrando na casa dos portugueses, ou seja, estão mais sensíveis ao conceito de Gap Year?
- b.2.** Notas maior procura por outras oportunidades de crescimento, fora do percurso académico dito “normal”?

b.3. Que oportunidades procuram mais na organização: voluntariado, fazer um “gap year”, oportunidades de estágios ou programa de experiências académicas?

b.4. Além dos jovens, que outras pessoas procuram mais a organização?

c) WOM

c.1. Como avalias atualmente a notoriedade da organização?

c.2. A AGYP é a principal organização a ser procurada quando os jovens começam a pensar em fazer um gap year?

c.3. Qual a importância que a gestão dá ao WOM, tendo em conta as prioridades diárias da organização?

d) Estrutura da Organização

d.1. Quais são os mecanismos de funcionamento ao nível de recrutamento de novos voluntários para a organização?

d.2. Os voluntários que contactam diretamente com os jovens têm qualificações técnicas que os ajudam nesse processo?

d.3. Como é feito o acolhimento e integração na equipa?

d.4. Como é uma associação composta maioritariamente por voluntários, há preocupação pela motivação e formação dos voluntários? Se sim, como é feito esse processo? Que mecanismos dispõem?

d.5. De que forma a inserção da Gap Year num espaço de *coworking* tem influência no seu trabalho e crescimento?

d.6. Quais são os benefícios/desafios de trabalhar com voluntários, todos eles jovens?

d.7. Quem são os reguladores da organização e qual o peso que têm para a organização?

e) Concorrência e forças colaborativas

e.1. A Associação Gap Year Portugal é a única organização sem fins lucrativos que promove o conceito de gap year em Portugal. No entanto, existem outras organizações que divulgam o conceito, com objetivo lucrativo. Que organizações consideras concorrentes, e que organizações consideras serem colaborativas à organização?

f) Parceiros e Financiadores

f.1. Qual o acompanhamento que o corpo diretivo faz na relação estabelecida com os parceiros?

f.2. A teu ver, o que é mais importante/motivante numa angariação de fundos? E quais os motivos que estão na base da doação?

f.3. Atualmente, as empresas e os cidadãos recebem diariamente pedidos de ajuda. Em que é que a Gap Year Portugal se diferencia de outras causas?

g) Objetivos da organização e Plano de Atividades

g.1. O Plano de atividades da Gap Year tem três grandes momentos: a presença em eventos de apresentação das faculdades, universidades e politécnicos aos estudantes que estão a terminar o 12º ano - Futurália e na Qualifica; Road Trip pelas escolas secundárias de Portugal; e o evento de excelência, que é o Gap Year Summit. Qual tem sido o feedback dos jovens quando marcam presença nestes eventos? Já conhecem a organização? Voltam a contactar-vos depois dos eventos?

h) Questões estratégicas

h.1. Quais as questões que mais te preocupam sobre a estratégia da organização? Que problemas existem e quais os problemas que merecem ser mais trabalhados?

i) Futuro

i.1. Que objetivos tem a organização curto, médio e longo prazo?

ANEXO 7 – GUIÃO DE ENTREVISTA À DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, BÁRBARA RAPOSO

a) Conceito de Gap Year e Público-alvo

- a.1. Consideras que hoje, a Gap Year Portugal, é a primeira organização que os jovens procuram quando têm interesse num gap year?
- a.2. Quais os desafios de comunicar um conceito, que não é conhecido por todos?
- a.3. O WOM é um mecanismo importante para qualquer organização. Como têm apostado nele?
- a.4. Qual consideras ser o público-alvo da Associação Gap Year Portugal?
- a.5. Atualmente, qual é o público-alvo que segue o vosso trabalho nas vossas plataformas digitais?

b) Departamento de Comunicação e Marketing

- b.1. O departamento de Marketing tem uma função importante na clarificação e difusão do conceito junto dos jovens. A comunicação é feita (quase) exclusivamente online (Facebook, Instagram, Site e Blog), como conseguem acompanhar todo o processo desde que os jovens vos chegam com interesse em fazer um Gap Year, até à partida do jovem em viagem ou em outro programa que tenham disponível?
- b.2. Em que consiste a vossa estratégia de comunicação para a Gap Year Portugal?
- b.3. Atualmente fazem planeamento de comunicação e marketing anual? Se não, qual o vosso método de trabalho?
- b.4. Que atividades de comunicação (online e offline) estavam previstas no Plano de Comunicação do último ano e porquê? Houve alguma que ficasse por implementar? Porquê?
- b.5. Quais as atividades de comunicação melhor sucedidas e porquê? Quais as que ficaram aquém das expectativas?
- b.6. Qual o vosso mecanismo de gestão interno de tarefas?
- b.7. Quais as maiores dificuldades do departamento? E quais as maiores dificuldades de comunicação existentes?

c) Objetivos de Comunicação e Marketing

- c.1. Quais são os objetivos que o departamento de comunicação e marketing têm para este ano?
- c.2. Que objetivos faltam cumprir ainda neste ano?
- c.3. Para o próximo ano, quais vão ser os vossos objetivos de comunicação e de marketing?
- c.4. Qual o *budget* anual que têm para o departamento de comunicação e marketing?
- c.5. Qual consideras ser o maior desafio para o organização para o próximo ano?

d) Concorrentes

- d.1. Quais são e como veem os vossos concorrentes? Em que plataformas e que tipo de atividades realizam?

ANEXO 8 – GUIÃO DE ENTREVISTA À EX-DIRETORA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, MÓNICA PINHO

a) Atividades do Departamento de Comunicação e Marketing

- a.1. O departamento de Marketing tem uma função importante na clarificação e difusão do conceito junto dos jovens. A comunicação é feita quase exclusivamente online (Facebook, Instagram, Site e Blog), como conseguem acompanhar todo o processo desde que os jovens vos chegam com interesse em fazer um gap year, até à partida do jovem em viagem ou em outro programa que tenham disponível?
- a.2. Em algum momento há recolha de feedback do contacto inicial estabelecido pela organização? Têm alguma ferramenta para avaliar este contacto?

- a.3. Relativamente ao WOM, encontraste na Associação Gap Year Portugal muitos casos de jovens que chegaram a vocês através deste mecanismo? Como o monitorizavam? Como o trabalhavam e/ou potenciavam?
- a.4. Considera que hoje, a Gap Year Portugal, é a primeira organização que os jovens procuram quando têm interesse num gap year?
- a.5. Quando era diretora de comunicação e marketing, ocorreu um re-branding da Gap Year, ao nível da sua imagem. Qual o objetivo subjacente a esta nova imagem?
- a.6. Qual foi a receptividade traduzida pela comunidade que vos acompanhava?
- a.7. Quais as maiores dificuldades de gestão do departamento? E quais as maiores dificuldades de comunicação existentes?
- a.8. Quais os desafios de comunicar um conceito, que não é conhecido por todos?

ANEXO 9 – GUIÃO DE ENTREVISTA À DIRETORA DE *FUNDRAISING*, MARGARIDA VELEDA

a) Conceito de Gap Year

- a.1. Acreditas que os portugueses estão mais sensíveis ao conceito de Gap Year?
- a.2. O que pensas sobre a clarificação do conceito de gap year junto dos jovens?

b) Sustentabilidade financeira

- b.1. À Associação Gap Year Portugal chegam diariamente pedidos de contacto e ajuda dos jovens. A organização presta este apoio de forma gratuita. Acreditas que o apoio fornecido ajuda à sustentabilidade financeira da organização?
- b.2. Quais os objetivos, ao nível de *fundraising*, para este ano?
- b.3. Qual o orçamento para o próximo ano?
- b.4. Qual foi o *budget* no ano transato?

c) Apoios e financiamentos

- c.1. Por serem uma organização sem fins lucrativos dependem de outras organizações para sobreviverem. Que tipo de financiamentos e apoios recebem, e qual a frequência?
- c.2. Que instituições vos apoiam financeiramente neste momento? Há quanto tempo é que essas empresas vos apoiam?
- c.3. É vosso objetivo fazerem, em breve, recolha de fundos através de donativos?
- c.4. A teu ver, o que é mais importante/motivante numa angariação de fundos? E quais os motivos que estão na base da doação?
- c.5. Atualmente, as empresas e os cidadãos recebem diariamente pedidos de ajuda. Em que é que a Gap Year Portugal se diferencia de outras causas?
- c.6. A Gap Year faz algum acompanhamento das relações com os financiadores e parceiros? Se sim, quem gere as relações com os parceiros?

d) Futuro

- d.1. Quais consideras serem as dificuldades no projeto global da organização?
- d.2. O que pode dificultar/facilitar a concretização dos objetivos?

ANEXO 10 – GUIÃO DE ENTREVISTA A VOLUNTÁRIOS, FERNANDO VAZ E MARIANA DUQUE

a) Funções ocupadas e processo de entrada e formação

- a.1. Atualmente, qual o cargo que ocupas na associação?
- a.2. Como foi o processo de candidatura, seleção e entrada?
- a.3. Houve atividades de integração? Se sim, que atividades foram desenvolvidas?
- a.4. Recebeste alguma formação? Se sim, qual? É continuada? Se não, acharias relevante?
- a.5. Qual a principal motivação que te fez candidatar à organização?

b) Trabalho na organização sem fins lucrativos e subsequente motivação e retorno

- b.1.** A experiência tida até agora corresponde ao inicialmente previsto? Se sim, em que aspetos? Se não, porquê e o que poderia ser melhorado?
- b.2.** Tens uma frequência/horário de trabalho na organização?
- b.3.** Já trabalhaste em outras organizações sem fins lucrativos?
- b.4.** Sentes-te motivado a trabalhar na organização? Se não, porquê?
- b.5.** Qual o retorno que sentes em trabalhar nesta organização?
- c) Avaliação do trabalho desempenhado**
 - c.1.** Existe algum mecanismo de avaliação do trabalho desempenhado? Se sim, como é feito esse processo?
 - c.2.** Enquanto voluntário, em que o tempo despendido na organização não é certo, consideras ser importante a existência de um corpo diretivo que esteja presente diariamente na organização?
- d) Futuro**
 - d.1.** Pretendes continuar a trabalhar na organização?
 - d.2.** Em que aspetos a organização poderia melhorar no futuro no seu trabalho diário?
 - d.3.** Em que aspetos a organização poderia melhorar na ajuda e coordenação de trabalho com os seus voluntários?
 - d.4.** Em que aspetos a associação poderia melhorar o seu trabalho com os jovens? Que atividades poderiam ser feitas?

ANEXO 11 – GUIÃO DE ENTREVISTA A PARCEIRO INSTITUCIONAL, MIGUEL TAPADA EM REPRESENTAÇÃO DA ON SPOT NET

- a) Contornos da Parceira**
 - a.1.** Desde quando a On Spot Net é parceira da Associação Gap Year Portugal?
 - a.2.** Qual o tipo de apoio prestado pela On Spot Net à Gap Year?
 - a.3.** A Gap Year está localizada num espaço de *coworking*. Quais consideras serem os benefícios para a empresa da presença da AGYP na partilha deste espaço?
 - a.4.** Quais as razões que estiveram por trás da intenção de estabelecimento de parceria?
 - a.5.** Recebe algum relatório anual de contas da organização sem fins lucrativos, ou é feito algum contacto regular de ponto-de-situação da parceria?
 - a.6.** Sente-se um parceiro motivado nesta relação de parceria?

ANEXO 12 – GUIÃO DE ENTREVISTA A EX-CLIENTES DO DEPARTAMENTO DE APOIO AO GAPPER, CATARINA E MARIA

- a) Experiência de acompanhamento**
 - a.3.** Já conhecias a AGYP antes de decidires pedir acompanhamento para planeares o teu gap year? Como conheceste a AGYP?
 - a.4.** Como foi a experiência com a AGYP, desde que conheceste a organização ou desde que decidiste fazer um gap year, até ao teu último contacto com a organização? Que apoio te deram e em que programas?
 - a.5.** Como avalias o serviço de apoio pela organização, em termos de facilidades, dificuldades encontradas?
 - a.6.** Quais os pontos fortes e fracos que identificas com este serviço de apoio?
 - a.7.** O que mudarias na associação e no apoio prestado?