



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

FORMULAÇÃO DO QUADRO ESTRATÉGICO E PLANO DE  
MARKETING DA FUNDAÇÃO REBIKOFF-NIGGELER

BERNARDO VASCONCELOS DE SÁ HORTA E COSTA

OUTUBRO – 2015



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

TRABALHO DE PROJETO

FORMULAÇÃO DO QUADRO ESTRATÉGICO E PLANO DE  
MARKETING DA FUNDAÇÃO REBIKOFF-NIGGELER

BERNARDO VASCONCELOS DE SÁ HORTA E COSTA

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR DR. LUÍS FILIPE NUNES COIMBRA NAZARÉ

OUTUBRO – 2015

## RESUMO

A Fundação Rebikoff-Niggeler é uma organização sem fins lucrativos que tem como principal atividade a investigação e documentação do mar profundo dos Açores. Tendo em conta que não dispõe de um quadro estratégico definido nem de um plano de marketing estruturado, proceder-se-á à introdução e formulação de uma estratégia de marketing adequada às necessidades da Fundação.

Este trabalho assenta num diagnóstico estratégico da Fundação Rebikoff-Niggeler, tendo como referência o modelo de Bryson (2011), para se concentrar na proposta de reformulação do quadro estratégico da Fundação, onde se introduz a formalização dos mandatos, missão e valores, bem como a identificação das questões estratégicas, que constituem o fulcro do modelo adotado.

Apoiado num Balanced Scorecard ajustado às especificidades da Fundação Rebikoff-Niggeler, baseado no modelo original de Kaplan e Norton (2001), foi construído um instrumento de controlo através do qual a Fundação pode avaliar o seu desempenho nas quatro categorias definidas.

Para concluir, foi elaborado um plano de marketing com especial enfoque nos patrocinadores e clientes da Fundação Rebikoff-Niggeler, tendo como objetivos principais o aumento da reputação e notoriedade junto da população nacional e internacional e a obtenção de apoios financeiros para divulgar a Fundação e ajudar nos custos das intervenções de mar.

Palavras-chave: Fundação Rebikoff-Niggeler, organizações sem fins lucrativos, Balanced Scorecard, estratégia de marketing, plano de marketing.

## **ABSTRACT**

The Rebikoff-Niggeler Foundation is a non-profit organization whose main activity consists of the exploration and documentation of the deep sea of the Azores. Given the lack of a clear strategic framework and a structured marketing plan at the Rebikoff-Niggeler Foundation, the introduction and formulation of marketing strategies that are adequate to the needs of the Foundation will be carried out.

This paper consists of a strategic analysis of the Rebikoff-Niggeler Foundation, using Bryson's strategy change cycle as a main reference, followed by the need of reformulating the strategic framework, where the formalization of the mandates, mission and values is introduced, as well as their implications on a strategic marketing level. The strategic framework also consists of the strategic issues of the Foundation, which are the foundation for the implemented model.

Supported by a Balanced Scorecard adjusted to the singular characteristics of the Rebikoff-Niggeler Foundation, based on Kaplan and Norton's original model (2001), a monitoring tool was developed, through which the Foundation can now assess its performance in the four defined categories.

To conclude, a marketing plan was elaborated with a particular focus on Rebikoff-Niggeler's sponsors and clients, having as main objectives the increase in reputation and recognition next to national and international audiences and the attainment of financial backers to spread the Foundation and help with the running costs of oceanic assignments.

Keywords: Rebikoff-Niggeler Foundation, non-profit organizations, Balanced Scorecard, marketing strategy, marketing plan.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Luís Nazaré pelos valiosíssimos conselhos que me deu e por todo o conhecimento que me transmitiu. Agradeço também por me ter orientado, no verdadeiro sentido da palavra, durante todo o processo de elaboração desta tese.

Ao Joachim e à Kirsten, por tudo aquilo que me ajudaram a esclarecer, e por me terem deixado entrar na sua extraordinária aventura que é a Fundação Rebikoff-Niggeler.

À minha família, pelo papel preponderante que têm na minha vida e pelo apoio incondicional que me deram durante toda a minha educação.

Aos meus amigos que, cada um à sua maneira, me apoiaram durante esta longa caminhada.

À Mariana, por toda a força que me deu e por ser a minha escapatória nos tempos de maior aperto.

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	2
2.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (BALANCED SCORECARD).....	3
2.3. PLANO DE MARKETING ADAPTADO ÀS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	5
2.4. REPUTAÇÃO.....	8
2.5. PATROCÍNIO.....	9
3. QUADRO DE REFERÊNCIA.....	11
4. METODOLOGIA.....	13
5. ESTRATÉGIA DE MARKETING.....	14
5.1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
5.2. ADOÇÃO DE BALANCED SCORECARD.....	16
6. PLANO DE MARKETING.....	19
6.1. ACORDO INICIAL.....	19
6.2. MANDATOS.....	19
6.3. ANÁLISE EXTERNA.....	19
6.3.1. ANÁLISE PEST.....	19
6.3.2. ANÁLISE DE PÚBLICOS-ALVO.....	21
6.3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	22
6.4. ANÁLISE INTERNA.....	23
6.4.1. RECURSOS.....	21
6.4.2. PERFORMANCE.....	25
6.5. ANÁLISE SWOT DINÂMICA.....	28
6.6. OBJETIVOS DE MARKETING.....	29

6.6.1. QUESTÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	29
6.6.2. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO.....	29
6.7. MARKETING MIX.....	29
6.8. CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	33
6.9. ORÇAMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	33
7. CONCLUSÃO .....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – <i>The Strategy Change Cycle</i> .....	2
FIGURA 2 – <i>Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations</i> .....	4
FIGURA 3 – <i>The Strategic Planning, Implementation, and Control Processes</i> .....	5
FIGURA 4 – <i>The 10 steps of the strategic marketing planning process</i> .....	6
FIGURA 5 – <i>Strategic Organizational Marketing Process</i> .....	7
FIGURA 6 – <i>Modelo de Bryson identificado</i> .....	11
FIGURA 7 – <i>Quadro de Referência</i> .....	12
FIGURA 8 – <i>The action research spiral</i> .....	13
FIGURA 9 – <i>Modelo de Balanced Scorecard Adaptado à Fundação Rebikoff-Niggeler</i> .....	16
FIGURA 10 – <i>Dados Financeiros da Fundação Rebikoff-Niggeler</i> .....	24
FIGURA 11 – <i>Análise SWOT Dinâmica</i> .....	28
FIGURA 12 – <i>Marketing Mix – Categoria: Comunicação</i> .....	31
FIGURA 13 – <i>Marketing Mix – Categoria: Pessoas</i> .....	32



# 1. INTRODUÇÃO

Este projeto académico surge de um interesse pessoal pelo marketing, pelo arquipélago dos Açores e pela Fundação Rebikoff-Niggeler. A área de investigação primordial será o diagnóstico estratégico e o plano de marketing sobre a Fundação Rebikoff-Niggeler (FRN), elaborado no âmbito do mestrado em marketing. Esta é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1994, cujo principal objetivo consiste na investigação e documentação cinematográfica do mar profundo. A Fundação está sediada na ilha do Faial, e foi declarada como Instituição de Utilidade Pública pelo Governo dos Açores no ano de 2000. A sua missão é considerada indispensável para uma melhor compreensão dos oceanos e para a gestão do bem estar do mesmo.

A Fundação dispõe do *LULA1000*, um submarino com espaço para 3 tripulantes (ver Anexo A), que é um dos únicos 10 veículos tripulados em todo o mundo com capacidade para mergulhar até aos 1.000 metros de profundidade. Também tem um catamaran, *Ada Rebikoff* (ver Anexo B), que serve de embarcação de apoio nas missões de mergulho. A FRN já descobriu uma série de espécies nunca antes vistas, desde corais raros a outras espécies aquáticas invulgares, algo que tem resultado numa forte cobertura mediática e que serve também para sensibilizar o público para a biodiversidade dos mares profundos, bem como para aconselhar a exploração sustentável dos oceanos.

Atualmente, a Fundação não possui uma estratégia de marketing definida, algo que é comum nas organizações sem fins lucrativos (Akchin, 2001). Um diagnóstico estratégico e um plano de marketing estruturado permitiriam uma comunicação mais eficaz e um aumento do seu reconhecimento, não só por parte de outras empresas, mas também por parte do público em geral. Torna-se portanto vital para a Fundação avaliar e delinear estratégias que permitam criar uma reputação favorável, numa altura em que também precisa de apoios financeiros. O mercado-alvo da Fundação poderá incluir o das grandes empresas farmacêuticas, no entanto é mais provável que a Fundação seja bem-sucedida se contactar empresas no setor da biotecnologia, que no fundo fazem um importante trabalho de preparação, que depois é aproveitado pela indústria farmacêutica. O marketing das organizações sem fins lucrativos é mais complexo devido às características muito particulares destas entidades, pois as organizações sem fins lucrativos não têm como objetivo a maximização do lucro, e como tal os objetivos sociais ganham maior importância relativamente aos objetivos financeiros (Kotler, 1979).

Tendo em conta as considerações feitas anteriormente, este projeto tem como principal objetivo dissertar sobre os pilares estratégicos da FRN, sobre a necessidade da sua reformulação e sobre as implicações a nível do marketing estratégico, de forma a aumentar a reputação da organização e atrair novos investidores e parceiros estratégicos para financiar as atividades da Fundação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura que se segue pretende definir o conceito do diagnóstico estratégico, dos modelos de avaliação de desempenho e do planeamento de marketing, bem como dos seus contextos dentro das organizações sem fins lucrativos, explicando depois a importância da reputação organizacional e do patrocínio.

### 2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Eis o modelo estratégico de Bryson (2011), que vai servir de base para este trabalho. John M. Bryson foi um dos pioneiros da introdução do marketing estratégico e da sua constante avaliação nas organizações sem fins lucrativos e criou um esquema de 10 etapas (Figura 1) cujo objetivo é de ajudar as organizações a identificar e reagir aos vários problemas estratégicos que encontram.

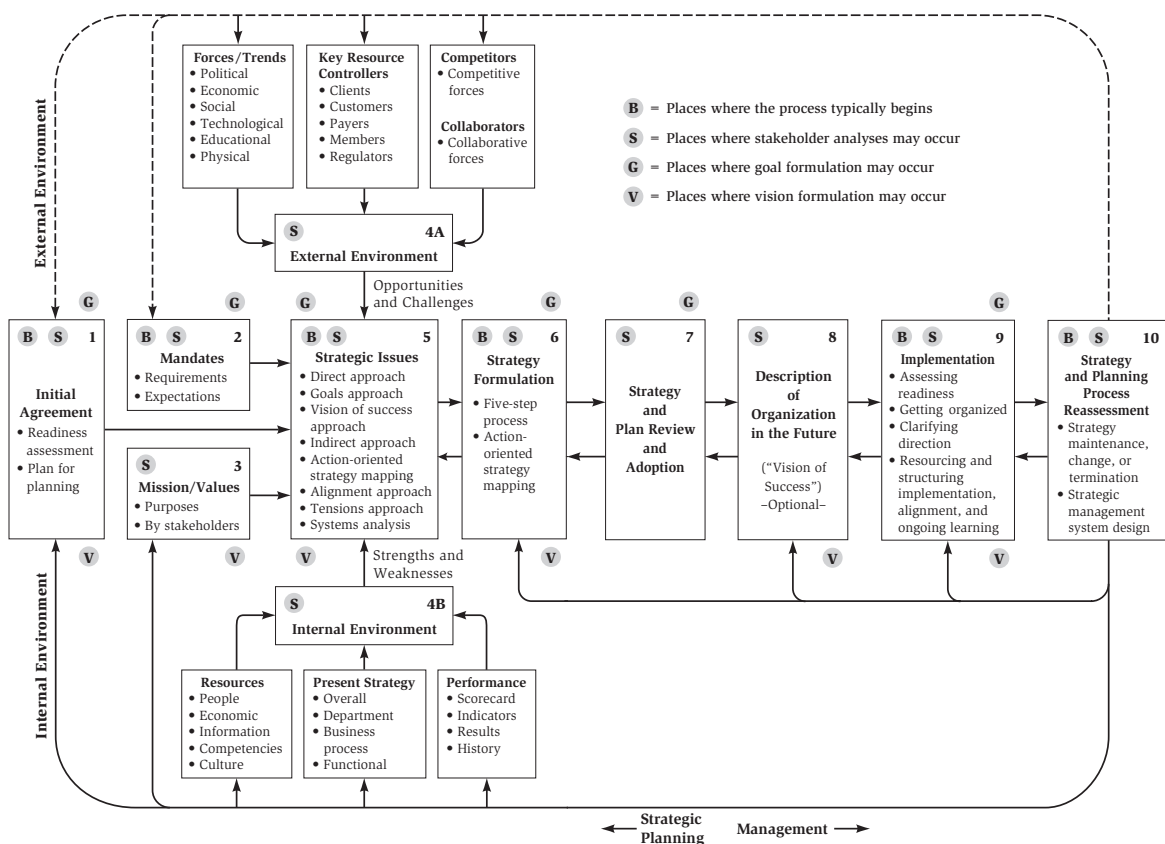


Figura 1. *The Strategy Change Cycle*. (Bryson 2011, pp. 44-45)

O modelo de Bryson funciona como um circuito que pretende reavaliar pontualmente a estratégia de uma organização em diversos aspetos. O modelo parte da perspectiva de uma organização que já existe e que naturalmente seguiu o percurso descrito pelos capítulos numerados de 1 a 10. O modelo

mostra que a reavaliação do processo estratégico começa com um levantamento das origens da organização, designadamente o acordo inicial, mandatos, missão e valores, que de alguma forma foram definidos pela organização. Posteriormente é preciso definir qual foi o processo de formulação estratégica desenhado, quais eram as questões estratégicas e como foi feita a abordagem às mesmas e a formulação da estratégia. De seguida é preciso definir onde é que a organização se encontra internamente em termos de desempenho, recursos e estratégia atual, bem como o seu ambiente externo, nomeadamente as tendências, concorrência e provedores de dinheiro. Posto isto, terá que existir uma boa correspondência entre o ambiente externo e interno da organização com as questões estratégicas e com a formulação da estratégia. Desta forma tem-se uma ideia do passado e do presente da organização e pode-se passar para uma avaliação com base nas ações e nos indicadores de desempenho. É a partir deste momento que podem ser tomadas decisões para o futuro, sendo que elas estão descritas no capítulo 10 como havendo 3 possibilidades: manutenção, alteração ou terminação da estratégia em questão.

## **2.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (BALANCED SCORECARD)**

Para concretizar os seus objetivos e cumprir a sua missão de uma forma eficiente, as organizações recorrem cada vez mais a mecanismos e ferramentas de gestão. Os modelos de avaliação de desempenho aparecem cada vez mais como um instrumento de grande importância nas empresas, pois permitem verificar o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton introduziram o Balanced Scorecard (BSC), que surgiu como um instrumento de gestão que pretendia resolver um problema comum às organizações: a gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1992). Como expôs Heinz Ahn, os sistemas de medição de desempenho tradicionais baseiam-se apenas em indicadores financeiros, sendo que esses – além de serem vistos como indicadores tardios por refletirem as consequências de ações passadas – são de curto-prazo e não promovem o desenvolvimento a longo-prazo, algo que hoje em dia não é considerado apropriado para as empresas (Ahn, 2001). O BSC consegue encontrar um equilíbrio ao combinar quatro perspetivas, cada uma com os seus objetivos, metas, iniciativas e indicadores. Os objetivos consistem numa explicação exata daquilo que a organização tem de fazer para concretizar a estratégia. Já as metas são os resultados desejados, enquanto que as iniciativas são as atividades desenvolvidas com vista a atingir as metas. Por fim, os indicadores são importantes para se saber como podem ser avaliadas as estratégias. Assim sendo, à habitual dimensão financeira, Kaplan e Norton acrescentaram mais três perspetivas: a dos clientes, a dos processos internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. A perspetiva financeira responde à pergunta “Para termos sucesso financeiro, como devemos ser vistos pelos *stakeholders?*”, sendo que pode ser

medida pela quota de mercado, *cashflow*, etc. Já a perspectiva do cliente preocupa-se com a forma como os clientes veem a empresa e pode ter como métricas a satisfação, lealdade e retenção de clientes, entre outras. Quanto à dimensão dos processos internos, esta remete para os processos internos que devem ser concretizados de forma eficiente para atingir os resultados pretendidos pelos *stakeholders* e pode ser medida através do custo unitário, rentabilidade e lançamento de novos produtos. Por fim, a perspectiva da aprendizagem e crescimento foca-se sobretudo nos ativos intangíveis existentes na empresa, como por exemplo o capital humano e o capital de informação. Aqui inclui-se o talento e *know-how* dos colaboradores e também as bases de dados e sistemas de informação da empresa, com o propósito em continuar a melhorar e criar valor para a empresa, pensando no seu planeamento e crescimento a longo-prazo.

Nas organizações sem fins lucrativos, e antes do aparecimento do Balanced Scorecard, essas organizações apenas se preocupavam com medidas financeiras como orçamentos, fundos, donativos, etc. (Kaplan, 2008). Visto que o lucro não é seu objetivo primário, o seu desempenho não pode ser medido por indicadores financeiros, ele deverá ser medido sobretudo na eficácia em trazer benefícios aos seus *stakeholders* e no cumprimento da sua missão. Assim sendo, na segunda metade da década de 90, o Balanced Scorecard começou a ser gradualmente introduzido nas organizações sem fins lucrativos (Kaplan & Norton, 1999). No topo da estrutura para as organizações sem fins lucrativos deverá estar o cumprimento da missão em causa, pois é por ela que primordialmente se orientam. Assim sendo, o Balanced Scorecard tradicional sofre algumas alterações em virtude das características distintas do setor, sendo que a mais evidente é a ocupação da missão da organização no topo da estrutura e da subida da perspectiva dos clientes na hierarquia do modelo, como se pode constatar na Figura 2 (Kaplan & Norton, 2001).

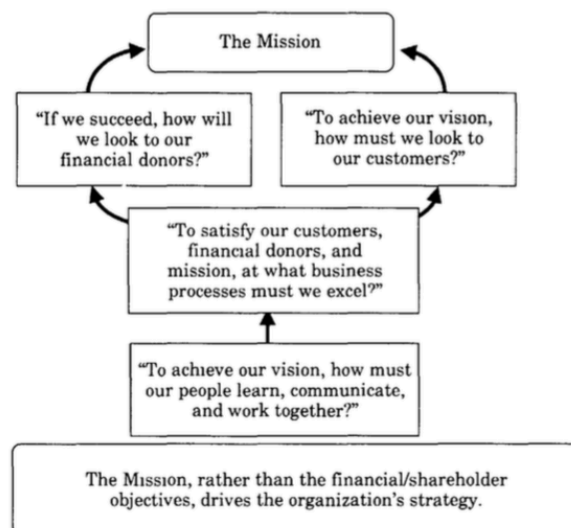


Figura 2. *Adapting the Balanced Scorecard Framework to Nonprofit Organizations.* (Kaplan & Norton, 2001, p. 100)

## 2.3. PLANO DE MARKETING ADAPTADO ÀS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Para Kotler & Keller, o processo de planeamento de marketing consiste em “analisar as oportunidades de marketing, selecionar os mercados-alvo, conceber estratégias, desenvolver programas de marketing e gerir os esforços de marketing” (2012, p. 15). Ambos os autores referem que o plano de marketing é um instrumento utilizado para coordenar as atividades de marketing, que opera a dois níveis: estratégico e tático. O plano estratégico define os mercados-alvo e a proposta de valor da empresa enquanto que o plano tático envolve todas as táticas de marketing pertencentes ao produto, incluindo as características do produto, a distribuição, entre outros. O plano completo, a implementação e o controlo são apresentados na Figura 3.

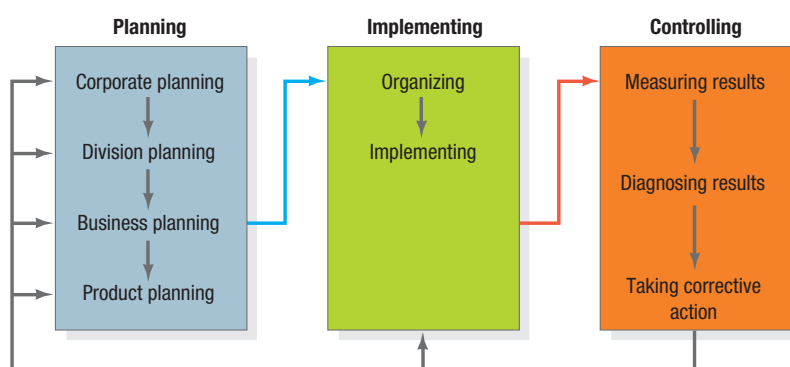


Figura 3. *The Strategic Planning, Implementation, and Control Processes.* (Kotler & Keller 2012, p. 37)

Através de um bom plano de marketing as empresas conseguem obter uma vantagem competitiva sobre os seus adversários, o que com o atual clima de instabilidade económica e aumento da competição se torna numa necessidade vital para qualquer empresa (McDonald, 2008). Malcolm McDonald compôs os 10 passos dum plano de marketing que se dividem em 4 fases, como demonstra a Figura 4. Na primeira fase definem-se os objetivos e na segunda faz-se uma auditoria dos ambientes relacionados com a empresa. A terceira e quarta fases abordam a formulação de estratégias e a sua implementação e monitorização.

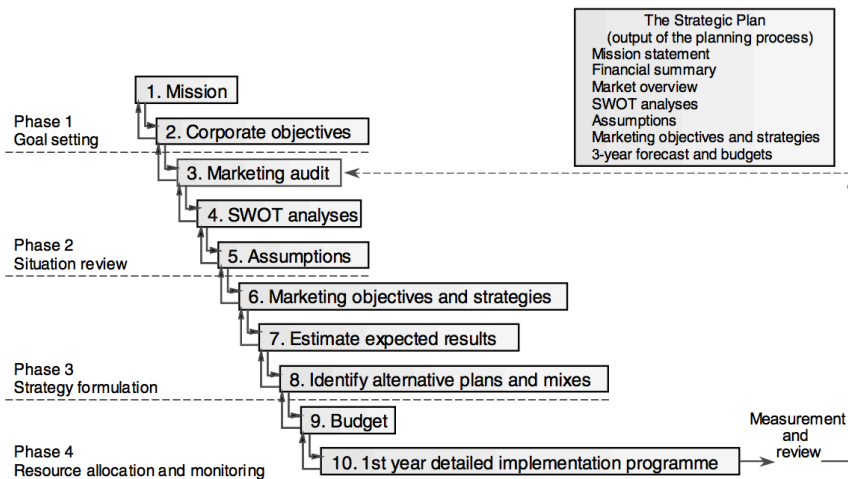


Figura 4. *The 10 steps of the strategic marketing planning process.* (McDonald 2008, p. 39)

A introdução do marketing no setor das organizações sem fins lucrativos teve início no final da década de 60 pela mão de Kotler e Levy (1969), que afirmam que o marketing não é apenas aplicável no setor empresarial, mas que também funciona como uma ferramenta ativa a aplicar no setor não lucrativo. Os autores comentam que cada organização realiza atividades de marketing, quer sejam ou não identificadas como tal. Além disso, eles consideram que qualquer organização tem problemas de marketing e que todas necessitam de os saber solucionar.

Num âmbito geral, habitualmente ouvimos falar do marketing orientado para empresas comerciais com o objetivo de obter lucro, o aumento de rendimentos e o aumento da cobertura de mercado. No entanto existem segmentos onde o marketing está direcionado para outros fins, como é o caso do marketing social, próprio de muitas organizações sem fins lucrativos. Andreasen e Kotler (2008) notaram alguma resistência no que diz respeito à adoção de práticas de marketing habitualmente utilizadas por organizações com fins lucrativos e que muitos não consideravam serem aplicáveis ao contexto das organizações sem fins lucrativos. Os autores apresentaram um plano de marketing focado no marketing estratégico para organizações sem fins lucrativos, visível na Figura 5.

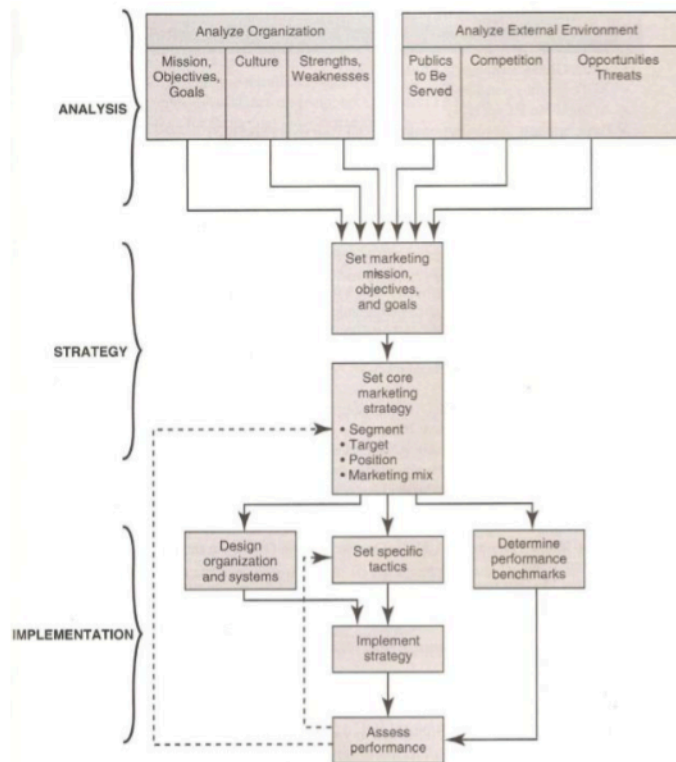


Figura 5. *Strategic Organizational Marketing Process.* (Andreasen e Kotler, 2008, p.65)

Assim sendo, as organizações sem fins lucrativos devem reavaliar a importância do marketing e dar-lhe maior destaque na sua hierarquia de prioridades organizacionais (Pope, Isely, & Asamo-Tutu, 2009). Além disso, as organizações também deverão incluir o marketing como elemento do orçamento anual, para que possam melhorar o desenvolvimento da marca e o seu reconhecimento.

Um estudo efetuado por Akchin (2001) revelou que há ainda muitas interpretações erradas daquilo que é verdadeiramente o marketing, visto que se entende o marketing como apenas vender ou promover algo. O estudo também mostra que há uma tendência para as organizações sem fins lucrativos concretizarem apenas algumas (poucas) atividades de marketing, como por exemplo escrever um *press release* ou gerir um *website*, em vez de levarem a cabo uma estratégia de marketing completa e estruturada.

Dolnicar & Lazarevski (2009) relatam que a adoção de uma perspectiva de orientação para o mercado não é relevante para as organizações sem fins lucrativos, isto porque a missão é definida com antecedência e não pode ser alterada consoante os desejos do mercado. No entanto, os autores expõem uma série de estratégias de marketing passíveis de serem implementadas, sem que para tal as organizações sem fins lucrativos tenham que alterar a sua missão, como por exemplo a segmentação do mercado, o posicionamento através de uma boa imagem, o desenvolvimento de

mensagens de comunicação sólidas para atrair a atenção do público, e uma escolha eficaz dos canais de comunicação de maneira a chegar da melhor forma ao público relevante.

## **2.4. REPUTAÇÃO**

A reputação é um conceito amplo e difícil de precisar, existindo mais do que uma forma de ser definida. Lange, Lee e Dai (2011) estudaram várias dezenas de artigos sobre esse tema e concluíram que muitos desses textos giram à volta de três conceitos gerais de como se define a reputação de uma empresa. “Ser conhecido” (o destaque e a visibilidade da empresa) é o primeiro conceito, sendo que o segundo é “ser conhecido por fazer algo” (ou seja, existe alguma previsibilidade de comportamento). O terceiro conceito é o “favorecimento generalizado”, onde as decisões da organização são geralmente vistas como boas e adequadas. A reputação é muito importante para as empresas e influencia a sua imagem de forma favorável. Fatores como a estabilidade, o lucro, o desempenho e lealdade dos empregados e a facilidade no recrutamento são positivamente influenciados por uma boa reputação (Bromley, 1993, e Fombrun & van Riel, 2003, citados por Luoma-aho, 2008). Segundo refere Dowling (1986), citado por Fombrun & Shanley (1990), o público confia na reputação de uma empresa ao tomar decisões de investimento e escolhas de produtos. Fombrun & Shanley (1990) também referem que uma reputação positiva aumenta as hipóteses em atrair investidores e melhorar as capacidades competitivas das empresas. A imagem e a percepção pública de organizações sem fins lucrativos influenciam a capacidade dessas associações em atrair recursos de potenciais doadores, o que reforça a importância de melhorar essas duas qualidades (Smith & Shen, 1996, citados por Chan, Chau, & Chan, 1997).

Davies & Chun (2002) revolucionaram aquilo que se conhecia da reputação corporativa ao criarem uma forma de medir a reputação de uma empresa, a que chamaram de escala de personalidade corporativa (ver Anexo C). Esta é uma forma de mensuração que consiste em imaginar a empresa como se fosse uma pessoa. Bromley (2000), citado por Davies & Chun (2002), refere que personificar uma organização ou marca é tão comum que muitas vezes até o fazemos de forma inconsciente. Esta escala tem naturalmente as suas limitações, visto que o uso da metáfora da personificação como instrumento de medida da reputação corporativa é apenas um indicador, pois os autores sublinham que as marcas na verdade não têm personalidade. A escala avalia a imagem e a identidade de uma organização, utilizando para tal 7 dimensões, com 13 facetas, apoiadas em 49 itens.

Em 2004, Berens e van Riel publicaram um estudo sobre o desenvolvimento de escalas de mensuração da reputação de uma corporação, que foi, de certa forma, uma evolução daquilo que



Davies & Chun (2002) concluíram (Berens & van Riel, 2004). Chegaram à conclusão que existem três categorias de pensamento (tipos de associação), cada uma com o seu próprio conceito, relativamente à percepção que uma pessoa tem de uma empresa: expectativas sociais; personalidade corporativa; e confiança (consultar Anexo D). A primeira tem a ver com aquilo que os *stakeholders* esperam da empresa, como por exemplo bons produtos/serviços, uma performance financeira ponderada, entre outros. A categoria da personalidade corporativa remete para a descrição de organizações através de traços de personalidade humana. Aqui também se poderá juntar o modelo de Jennifer Aaker (1997), que mostrou que a personalidade de uma marca pode ter dimensões semelhantes (mas não idênticas) a uma estrutura de cinco fatores anteriormente identificada em estudos sobre a personalidade humana. Finalmente, a terceira categoria, alusiva à confiança, tem três dimensões: confiança, honestidade e benevolência.

No que diz respeito ao setor público, e segundo o artigo de Luoma-aho (2008), a reputação é originada de forma diferente do que numa corporação normal, visto que existem diferenças no que diz respeito às suas funções, os seus públicos e os seus objetivos. Vilma Luoma-aho também refere que no que toca à reputação de uma organização sem fins lucrativos, a característica mais importante talvez seja a sua consistência, pois manter o seu comportamento e as suas políticas constantes e durante longos períodos de tempo resulta num sentimento de confiança acrescido.

## **2.5. PATROCÍNIO**

O patrocínio pode ser definido como “um investimento numa atividade, em dinheiro ou outra forma de pagamento, em troca de acesso ao potencial comercial explorável associado a essa atividade” (Meenaghan, 1991, citado por Madrigal, 2001). Também Waite (1979, citado por Meenaghan, 1983) propôs uma definição para o patrocínio, em que o patrocinador fornece recursos para o benefício de uma atividade desenvolvida pelo patrocinado, no entanto fá-lo com a expectativa de recolher benefícios comerciais. A atividade deverá, na teoria, permitir ao patrocinador recuperar o investimento feito.

Para Kotler & Keller (2012) o patrocínio também tem impacto nas percepções de uma empresa, atribuindo-lhe mais prestígio e amabilidade. Meenaghan (1983) considera que o patrocínio deve ser integrado como elemento nas comunicações de marketing, pelas características e utilidades que são desempenhadas pelo patrocínio. No entanto, como o uso do patrocínio tem várias finalidades, é difícil afirmar onde é que o patrocínio se encaixa no mix das comunicações de marketing.

O patrocínio é visto como um grande aliado das organizações sem fins lucrativos, pois para além de permitir uma parceria entre uma empresa do setor lucrativo, com mais recursos financeiros, com outra do setor não-lucrativo, também constitui uma fonte de rendimento assinalável, trazendo consigo várias oportunidades de marketing com vantagens para ambos os lados (Allen, 1996).

Philip Kotler (1979) argumenta que as organizações do terceiro setor sofrem por dependerem do apoio de cidadãos e de doações dos outros dois setores, o que demonstra o importante papel que o patrocínio pode desempenhar dentro de uma organização sem fins lucrativos.

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base no que foi apresentado na revisão de literatura, e tendo em conta os objetivos deste projeto acadêmico, vai-se utilizar, para o diagnóstico e reformulação, o modelo de Bryson (2011). Dado o contexto em que nos encontramos e dado o tipo de metodologia de investigação, esta é considerada a abordagem mais adequada pois baseia-se num modelo forte que dá solidez ao trabalho. Decidiu-se também adaptar um Balanced Scorecard para auxiliar na avaliação de desempenho da Fundação, bem como um plano de marketing adaptado a organizações sem fins lucrativos.

O modelo de Bryson irá ser utilizado neste projeto devido às características muito peculiares da Fundação Rebikoff-Niggeler. Na Figura 6 estão identificadas as partes do modelo que serão abordadas no presente trabalho. A vermelho, (2 – mandatos; 3 – missão e valores; e 5 – questões estratégicas), no capítulo 5.1 (Enquadramento Estratégico). Os *strategic issues* (questões estratégicas) incluem os temas que foram identificados como nucleares para a Fundação. A verde (4a – ambiente externo; 4b – ambiente interno; e 6 – formulação de estratégias), no Capítulo 6 (Plano de Marketing).

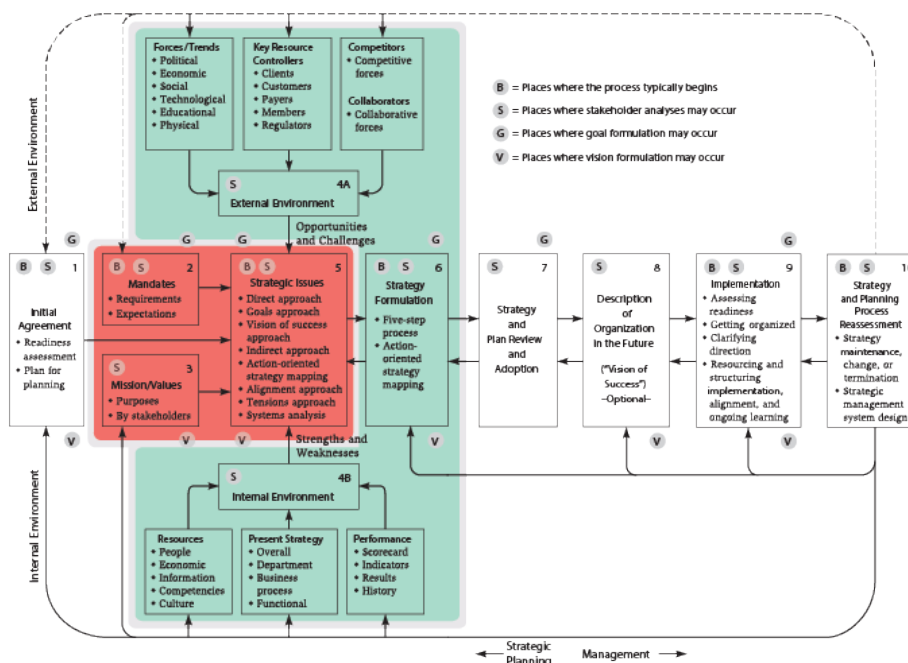


Figura 6: Modelo de Bryson identificado

Presentemente, a formulação estratégica da Fundação Rebikoff-Niggeler é pobre e não existe uma identificação estruturada das questões estratégicas. Sem peças formais descrevendo o acordo inicial, os mandatos, a missão, os valores e as questões estratégicas, não se torna possível uma planificação

formalizada e estruturada. Isto significa que será necessário introduzir um cunho organizacional consistente e adequado aos propósitos da Fundação. Depois será identificado o processo de formulação estratégica desenhado, que é muito relevante pelo facto de estarmos perante uma organização sem fins lucrativos ao invés de uma empresa que procura obter lucro.

Por fim, e com base nos métodos de avaliação de desempenho apresentados na revisão de literatura, e tendo em conta o objetivo deste plano estratégico de marketing, decidiu-se adaptar um Balanced Scorecard à Fundação Rebikoff-Niggeler, de forma a melhor complementar e satisfazer as suas necessidades. Também foi escolhido o plano de marketing estratégico de Andreasen e Kotler (2008) focado na área das organizações sem fins lucrativos e adaptado à Fundação Rebikoff-Niggeler, tendo em vista o aumento da sua reputação corporativa e a obtenção de apoios financeiros.

Assim sendo, reuniu-se uma estrutura personalizada para construir um quadro de referência (Figura 7) composto pelos 3 modelos apresentados pelos autores mencionados, e que satisfaz as necessidades da Fundação Rebikoff-Niggeler.

Autor	Estrutura						
Bryson (2011)	Enquadramento Estratégico						
	Missão	Valores			Questões Estratégicas		
Kaplan & Norton (2001)	Balanced Scorecard						
Andreasen & Kotler (2008) + Bryson (2011)	Plano de Marketing						
	Análise do Ambiente						
	Ambiente Interno			Análise SWOT Dinâmica	Ambiente Externo		
	Recursos	Performance	Análise PEST		Público Alvo	Concorrência	
	Formulação de Objectivos de Marketing						
	Questões Estratégicas de Marketing			Segmentação e Posicionamento			
	Táticas de Marketing Mix						
	Calendário de Implementação						
	Orçamentação e Avaliação						

Figura 7. Quadro de Referência.

Considera-se que o diagnóstico, evidenciado ao longo dos próximos capítulos, teve a extensão adequada à dimensão da Fundação e que servirá de ponto de partida para a reformulação do quadro estratégico e para a elaboração do plano de marketing, expostos nos capítulos seguintes.

## 4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é próxima da *action research*, já que este trabalho consiste num processo interativo em que o investigador toma, em parte, o papel de consultor da organização que está a investigar e onde há uma preocupação com a mudança na organização (Lewis, Thornhill, & Saunders, 2009). Visto que se trata de um problema real e que também existirão vários *inputs* por parte da Fundação, esta foi a metodologia escolhida. Segundo os 3 autores acima referidos, esta metodologia envolve diagnosticar, planear, tomar ação e avaliar, sendo que o processo se volta a repetir continuamente, como se pode constatar na Figura 8.



Figura 8. *The action research spiral – Lewis et al. (2009, p. 148)*

O objeto de estudo é a Fundação Rebikoff-Niggeler e o objetivo de estudo será fundamentalmente descritivo-exploratório no qual se irá proceder ao diagnóstico estratégico, construção de uma ferramenta de avaliação de desempenho e desenvolvimento de um plano de marketing com estratégias para aumentar a reputação da organização, de forma a atrair novos parceiros estratégicos e potenciais investidores.

O tipo de estudo é qualitativo, a abordagem é dedutiva, pois vai-se aplicar a teoria à prática, e o horizonte temporal será transversal.

Quanto à recolha de dados, esta consiste em leituras de dados secundários, entrevistas semiestruturadas aos membros da Fundação, e trocas constantes de informação por via eletrónica, devido à distância geográfica que separa o investigador dos elementos da Fundação. A amostra será criteriosa devido ao acesso privilegiado à Fundação sob investigação.

## 5. ESTRATÉGIA DE MARKETING

### 5.1. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Olhando para a Fundação à luz do modelo de Bryson (2011), notou-se que terá que ser descrito aquilo que ao nível do enquadramento estratégico está insuficientemente ou mal definido, começando pelo acordo inicial, que apenas foi definido de forma implícita na cabeça das pessoas ligadas à Fundação Rebikoff-Niggeler. No que diz respeito aos mandatos, eles são apenas intuitivos, e não estão bem definidos. A missão não está explícita e os valores estão implicitamente presentes mas nunca foram clarificados. Quanto ao acordo inicial e mandatos, estas partes serão formalizadas e esclarecidas no capítulo que se segue, referente ao plano de marketing, cuja adoção se recomenda. A missão, os valores e os *strategic issues* serão articulados neste capítulo, pois devem estar subjacentes e servir como base ao plano de marketing da Fundação.

#### MISSÃO

A Fundação Rebikoff-Niggeler tem como principal missão contribuir para a descoberta de novos conhecimentos científicos através da investigação oceanográfica. Fortemente apoiada por patrocinadores e clientes, a Fundação oferece valiosos contributos e benefícios para as comunidades científica e empresarial, bem como para a sociedade no seu todo, ao mesmo tempo que mantém uma forte preocupação social e ecológica e com os seus *stakeholders*.

#### VALORES

A Fundação Rebikoff-Niggeler destaca-se por trabalhar de forma séria, empenhada e rigorosa, norteando-se por valores de progresso e de compromisso ativo com a procura de conhecimento no domínio dos mares, mantendo com a comunidade científica e a sociedade em geral uma relação interativa.

#### STRATEGIC ISSUES

A expressão *strategic issues* aplica-se apenas em organizações sem fins lucrativos porque nas organizações com fins lucrativos não há propriamente *issues*, mas sim linhas de negócio e realidades mais concretas. Como aqui estamos a lidar com aspetos de natureza qualitativa, fala-se em questões estratégicas, que neste caso particular estão principalmente ligadas aos temas da divulgação, reputação, patrocínios e às capacidades da Fundação.

**Q<sub>1</sub> - DIVULGAÇÃO.** Uma das questões estratégicas é a de dar a conhecer o nome da Fundação

Rebikoff-Niggeler, de forma a mostrar ao mundo a sua missão de investigar, documentar e zelar pelo bem-estar dos oceanos.

**Q<sub>2</sub> - REPUTAÇÃO.** Outra questão estratégica é a de fomentar confiança e credibilidade na Fundação, não só no que diz respeito às ideias que promove, mas também quanto à tecnologia criada por ela e a qualidade dessa mesma tecnologia, que certamente terá um reflexo na notoriedade e desempenhará um papel importante na capacidade de captação de clientes. A FRN foi a primeira fundação a ser criada no Faial e foi também (e mantém-se até aos dias de hoje) a primeira e única instituição privada em Portugal a conceber e utilizar tecnologia de mergulho tripulado.

**Q<sub>3</sub> - PATROCÍNIOS.** O fundador Joachim Jakobsen tem procurado e reunido, desde o início, várias pessoas que acreditavam no projeto e que tinham alguma autoridade dentro da sociedade açoriana, tendo dessa forma conseguido criar uma rede de apoiantes que aceitaram promover a ideia e a credibilidade da Fundação. Desde o começo que Joachim tem mantido um contacto próximo com vários membros importantes como as autoridades, a universidade, a capitania, a Câmara Municipal, e outras pessoas com perfil público. Houve também uma preocupação em conceber uma estratégia financeira, que consistia em procurar e conseguir assegurar o financiamento para a construção do primeiro submarino, o *LULA500*.

**Q<sub>4</sub> - CAPACIDADE DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO.** Houve também uma estratégia delineada relativamente à construção de aparelhos e máquinas especializadas na área da investigação e documentação do mar. Em particular, existiu uma enorme preocupação no que diz respeito à "realização física" do submarino e foram procuradas e encontradas várias empresas e fornecedores de componentes para o construir. Como o submarino não era algo que se pudesse encomendar a uma só empresa, dada a diversidade das suas especificações técnicas, houve dificuldade em encontrar e reunir as entidades certas para cada uma dar o seu contributo na construção do submarino. Todo o processo de construção do primeiro submarino foi uma enorme aventura que começou na Inglaterra, passou pela Finlândia e acabou na Alemanha.

**Q<sub>5</sub> - CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.** Por fim, uma fundação que pretende estar no topo da investigação subaquática e do avanço dos conhecimentos na área científica, tem que se preocupar com o constante desenvolvimento das áreas e indústrias intrínsecas à sua atividade. Ao nível da sua oferta de valor, a capacidade de inovar e de tirar partido dos desenvolvimentos tecnológicos apresenta-se como um fator essencial para a sustentabilidade da Fundação. Além disso, tem também de revelar capacidade de inovação ao nível do seu *networking*, ou seja, na criação de

relações com outras organizações com missões idênticas e com entidades com interesses correspondentes.

## 5.2. ADOÇÃO DE BALANCED SCORECARD

A articulação que o conceito do Balanced Scorecard sugere não existe de forma palpável na Fundação, já que de momento a FRN não tem escrita uma declaração da missão, nem uma identificação clara dos mandatos. Naturalmente existem articulações intuitivas e dispostas informalmente na cabeça dos membros da Fundação, no entanto é vital que se passe das ideias para o papel de forma a deixar as realidades claras e explícitas. Atualmente a Fundação conta com apenas um patrocinador com quem está ligado contratualmente e de alguns doadores espontâneos, desde empresas a clientes. A Fundação tem bastante conhecimento técnico na área científica, incluindo os meios necessários para efetuar as suas investigações, no entanto não tem os processos internos suficientemente bem definidos para que se possa considerar autónoma e independente dos mesmos.

Reconhecendo novamente que nada estava bem definido e estruturado a nível de avaliação de desempenho, propõem-se que seja adotado um Balanced Scorecard para auxiliar neste exercício. Olhando para o modelo adaptado às organizações sem fins lucrativos, elaborado por Kaplan e Norton (2001), e comparando com as adaptações a realidades específicas já feitas por outros autores (Pinto, 2007; Salomão, 2013; Santos, 2008), chegou-se à conclusão que nenhuma dessas adaptações é adequada às características muito exclusivas da fundação em estudo, razão pela qual é aqui proposta a criação de um Balanced Scorecard adaptado à Fundação Rebikoff-Niggeler, evidente na Figura 9.

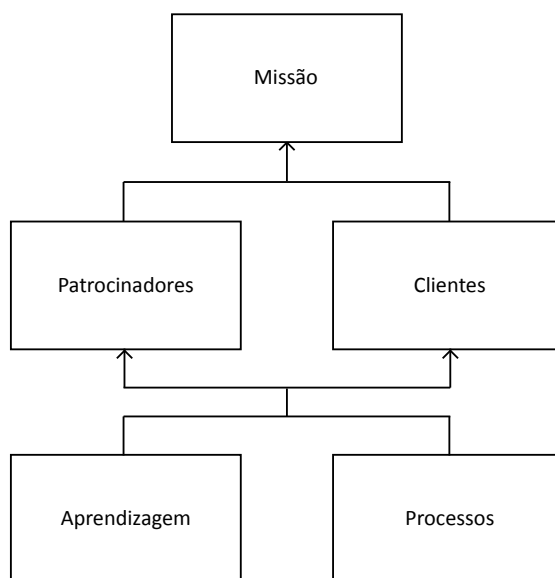


Figura 9: Modelo de Balanced Scorecard adaptado à Fundação Rebikoff-Niggeler

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001:100)



O novo modelo é composto por 4 categorias, que são os Patrocinadores, os Clientes, a Aprendizagem e os Processos. As principais diferenças são o destaque individualizado dado aos patrocinadores e aos clientes, pela importância vital que têm para a Fundação, e o destaque repartido para a aprendizagem e para os processos. Além disso também se eliminou a perspectiva financeira porque neste caso funciona apenas como uma perspectiva de equilíbrio e irá ser utilizada numa questão meramente operacional. Ela será incluída dentro da perspectiva dos processos, operando aí como um processo de controlo financeiro. À semelhança do modelo de Kaplan e Norton (2001), a missão mantém-se no topo, pois o principal objetivo da Fundação é que a missão seja cumprida de forma contínua. Este modelo deve atender a uma necessidade muito importante da Fundação Rebikoff-Niggeler que é a função do marketing nos processos estratégicos.

O aspeto central é a **perspetiva dos patrocinadores** e a **perspetiva dos clientes**. A relação da Fundação com estas duas categorias tem de estar no centro das suas atenções pois é para elas que a Fundação trabalha e é também graças a elas que consegue obter dinheiro para funcionar em boas condições. Os patrocinadores serão avaliados através da sua regularidade, da sua contractualização, do valor que trazem à Fundação, e do seu número (quantidade). As métricas para os clientes têm algumas semelhanças, mais concretamente na quantidade e no valor que trazem, mas também será importante ter em conta o valor que a FRN lhes traz em termos de conhecimentos.

A **perspetiva da aprendizagem** engloba o crescimento global da Fundação, a sua capacidade de acompanhar o conhecimento científico e os desenvolvimentos tecnológicos aplicáveis ao seu domínio de atuação, os melhoramentos na oferta de valor, bem como a qualidade do capital humano, onde se inclui a eficiência e satisfação dos seus funcionários. Para além dessas métricas, também a valorização pessoal e o *know-how* dos trabalhadores terão de ser consideradas na avaliação.

A **perspetiva dos processos** pode ser dividida em três partes. A primeira refere-se aos processos administrativos e financeiros, cujas rotinas devem operar sem falhas e apoiadas num processo simples e eficiente de controlo dos gastos em função do valor dos patrocínios e das receitas dos clientes. Depois temos um tópico dedicado aos processos operacionais e técnicos, onde se inclui o controlo e manutenção do submarino, do catamaran e de todos os outros aparelhos importantes para o bom funcionamento das missões da Fundação. Por fim, vem a categoria do marketing, que é a que mais destacamos dentro da perspectiva dos processos. É importante realçar o peso fulcral que o marketing tem, pois vai beneficiar todas as outras categorias e é a partir de processos de marketing bem sucedidos que provém a satisfação dos patrocinadores e dos clientes. Numa vertente mais

institucional do marketing temos a relação com os patrocinadores, e o contacto com universidades, câmara municipal, polícia marítima e outras entidades. A outra vertente, mais global, abrange a relação com os clientes e a divulgação necessária para dar a conhecer a Fundação.

Em resumo, o desenvolvimento da estratégia compreende a definição da missão, valores, mandatos e questões estratégicas da empresa, seguido de uma análise aos ambientes interno e externo. Descrever a estratégia não é o mesmo que formular a estratégia, mas a sua descrição clara aumenta a probabilidade de sucesso na sua implementação. Ao traduzir a sua estratégia através de um quadro estratégico e do Balanced Scorecard, a Fundação Rebikoff-Niggeler tem agora um ponto de referência perceptível para todos os colaboradores, o que é essencial visto que todos os colaboradores na Fundação devem estar envolvidos na implementação da estratégia de forma a contribuírem para o sucesso da mesma.

## **6. PLANO DE MARKETING**

O plano de marketing desenvolvido será baseado nos modelos sugerido por Andreasen e Kotler (2008) e no modelo de Bryson (2011), apresentados anteriormente, sendo que o objeto de estudo é a Fundação Rebikoff-Niggeler.

### **6.1. ACORDO INICIAL**

O instituidor, Joachim Jakobsen, sempre esteve ligado à área da investigação subaquática, pois fazia fotografia submarina com o seu pai e desde criança sonhou com submarinos tripulados. Também foi sua intenção dar continuidade à obra do casal Rebikoff, que foi pioneiro na área da tecnologia e fotografia subaquática. Posto isto, e com uma enorme competência na área aliada ao interesse pelos Açores, Joachim Jakobsen viu criadas as condições ideais para criar a Fundação Rebikoff-Niggeler.

### **6.2. MANDATOS**

A Fundação visa desenvolver a sua intervenção em favor da comunidade na área da ciência, da proteção do meio ambiente e do património natural e da preservação do património cultural, designadamente através de projetos sem fins lucrativos, atividades de elevado interesse científico nas áreas de oceanografia, biologia e geologia marinhas, bem como na área da arqueologia subaquática.

### **6.3. ANÁLISE EXTERNA**

#### **6.3.1. ANÁLISE PEST**

##### **ANÁLISE POLÍTICA e ECONÓMICA**

O ambiente político e económico em torno da Fundação sofre ainda consequências da crise financeira que se tem vindo a sentir a nível global desde meados de 2008. O aumento dos encargos fiscais e dos impostos daí resultantes, fazem com que hoje em dia haja mais competição por financiamento por parte de muitas outras organizações sem fins lucrativos. Algumas das organizações com mais sucesso na área da investigação subaquática contam com o forte apoio de pelo menos um grande parceiro, algo que oferece uma segurança importante na manobra de qualquer fundação.

As dificuldades económicas e o desemprego são também desfavoráveis pois a atual política de austeridade pode ditar uma mudança de prioridades no apoio do governo e provocar cortes a qualquer momento.

Também o acesso a fundos tem sofrido com tudo isto, tornando-se mais difícil obter financiamento devido à redução da oferta e ao controlo cada vez mais rigoroso, pois cada vez se tem mais

precauções quando se consigna dinheiro a terceiros. Geralmente, as organizações sem fins lucrativos recebem apoios do Estado para perseguir determinados objetivos que sejam de interesse público. Estas organizações têm de encontrar formas de mostrar que as suas ações acrescentam valor público, ou arriscam-se a perder a sua razão de existência, os apoios por parte de terceiros e qualquer isenção de impostos que possam ter.

Portugal tem a 10ª maior Zona Económica Exclusiva (ZEE) de espaço marítimo do mundo, algo que representa um elevadíssimo potencial económico para o País, sobretudo se tivermos em conta que grande parte deste pedaço de mar está ainda por explorar. Além disso, também terá de haver uma enorme responsabilidade face à gestão e preservação ambiental duma área marítima tão extensa.

O mar é um dos principais ativos da economia portuguesa e calcula-se que o seu valor rondará cerca de 3% do PIB, o equivalente a 5 mil milhões de euros (RTP). De acordo com diversos estudos efetuados, as atividades da chamada “Economia Azul”, têm um potencial de poder vir a representar cerca de 10% a 12% do PIB português no futuro (CML).

#### **ANÁLISE SOCIAL**

No que diz respeito ao ambiente social, tem-se vindo a observar nos últimos anos um aumento da preocupação por parte da população pelo bem-estar do meio ambiente. Cada vez mais pessoas aderem a um estilo de vida saudável e revêm-se nas ações da Fundação Rebikoff-Niggeler, pelo facto de também se preocupar em explorar e preservar o bem-estar dos oceanos.

Existe ainda um interesse cada vez maior em descobrir os potenciais escondidos no fundo dos oceanos e que podem trazer muitos benefícios e recursos, que podem vir a ser importantes para o desenvolvimento e a saúde do planeta. O oceano cobre cerca de 71% da superfície da terra, no entanto mais de 95% do mundo subaquático ainda está por descobrir (NOAA).

Outro dado importante é o potencial aproveitamento do turismo, que é um dos setores que mais riqueza traz ao país e que poderá servir para dar a conhecer a Fundação aos muitos estrangeiros que passam pelos Açores. Também se poderá aproveitar a forte ligação que os portugueses têm com o mar para enaltecer a importância da investigação científica do mar português, relacionando por exemplo a exploração do submarino à era dos descobrimentos para despertar o interesse e curiosidade no público em Portugal.

Desde 2008 que o número de acessos fixos à internet tem vindo a aumentar. Nos últimos 7 anos, este número aumentou de 1.7 milhões para 2.8 milhões de pontos de acesso, o que perfaz um crescimento de aproximadamente 67% (INE). Este rápido crescimento demonstra de forma clara a tendência de que cada vez mais as pessoas consultam e consomem informação através da internet, algo que vem sublinhar a importância em manter uma presença estável nas redes sociais.

## **ANÁLISE TECNOLÓGICA**

Um dos aspetos mais relevantes no ambiente tecnológico é o desenvolvimento da tecnologia de exploração subaquática. Tem-se vindo a observar uma tendência crescente para a construção de pequenos *drones* e robots subaquáticos, controlados remotamente, muito manobráveis e capazes de chegar a pontos de difícil acesso. Embora a perceção do ambiente seja diferente, estes veículos são capazes de ficar submersos durante dias e de alcançar profundidades extremas, fazendo o mesmo trabalho com custos e riscos menores. Com a possibilidade de transmitir imagens via internet para todo o mundo, e com o constante progresso de fibras óticas, satélites e robots controlados à distância, no futuro os cientistas poderão explorar o mar profundo sentados atrás de computadores.

É ainda importante destacar que, no que respeita ao contexto digital, a presença das organizações na internet tem um impacto positivo, se for utilizado corretamente. As redes sociais, entre as quais se destaca o *Facebook* com 1.400 milhões de utilizadores por mês (Facebook, 2015), facilitam a interação entre as organizações e o seu público-alvo. As páginas de *Facebook* permitem aos fãs seguir a atualidade das organizações do seu interesse e permitem a partilha regular de notícias, curiosidades e outros desenvolvimentos. Para Kaplan e Haenlein (2010), é importante estar ativo nas redes sociais, saber partilhar e interagir através das mesmas, e manter os conteúdos constantemente atualizados. Por outro lado, a multiplicação da informação faz com que o utilizador esteja exposto a muito mais informação, sendo necessário que as organizações se façam destacar, partilhando apenas os conteúdos mais relevantes.

### **6.3.2. ANÁLISE DE PÚBLICOS-ALVO**

A Fundação tem 4 tipos de públicos-alvo. O primeiro são os patrocinadores da Fundação, tanto os existentes como os potenciais. É importante que o seu apoio seja reconhecido e também que a Fundação consiga de certo modo criar valor para as marcas que a apoiam.

Em segundo lugar, é do interesse da Fundação atrair empresas produtoras de material audiovisual que paguem para participar em mergulhos, para posteriormente darem a conhecer aos seus telespectadores o mar dos Açores e a Fundação Rebikoff-Niggeler.

O terceiro público-alvo terá interesse naquilo que a Fundação descobrir nos seus mergulhos, tais como empresas na área da biotecnologia e na área da farmacêutica. Este mercado é extremamente específico e relativamente pequeno, mas não deixa de ser importante.

Em quarto lugar está o público em geral, sendo que este se pode dividir em 2 setores, o nacional e o internacional. Para cumprir o estatuto de utilidade pública é importante informar a comunidade sobre as atividades decorrentes, visto que este muitas vezes desconhece aquilo que a Fundação faz. Também é importante a Fundação dar-se a conhecer pelo mundo fora para espalhar a sua missão e valores e para exibir as suas descobertas.

### 6.3.3. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Normalmente, no âmbito das organizações sem fins lucrativos, não se pensa em concorrencialidade entre organizações, visto que este é um setor em que a colaboração, e não a competição, é geralmente considerada a forma adequada de relacionamento entre organizações. No entanto, a verdade é que a competição existe, por recursos (na maioria dos casos donativos ou parcerias), por clientes, por recursos humanos e pela atenção do público.

Não se pode dizer que a Fundação Rebikoff-Niggeler tenha competição direta, visto que não há qualquer outra entidade em Portugal que efetue serviços semelhantes. Poderá existir, numa escala global, uma competição pela angariação de fundos com outras fundações científicas sem fins lucrativos no setor da investigação subaquática. A nível de concorrência direta e numa ótica de oferta de um serviço de investigação submarina em Portugal, não há qualquer concorrência identificada.

Quanto à competição internacional, o panorama afigura-se mais preenchido de organizações com dimensões bastante superiores e com missões assinaláveis:

- *Woods Hole Oceanographic Institution*, a maior organização nesta área e líder mundial na exploração dos oceanos, contando com 14 veículos submarinos e um *budget* anual de 215 milhões de dólares (WHOI);
- *Hawai'i Undersea Research Laboratory* (HURL), funcionando com o apoio da *National Oceanic and Atmospheric Administration* (NOAA) do governo norte-americano;
- *DeepSea Challenge*, um projeto do cineasta James Cameron com o apoio da *National Geographic*;
- *Deep Ocean Exploration and Research* (DOER Marine);
- *Mission Blue*, uma organização de Sylvia Earle, oceanógrafa lendária desde os anos 60;
- *Japan Agency for Marine-Earth Science and Technology*, que no ano de 2012 teve acesso a fundos na ordem dos 5.7 milhões de euros (JAMSTEC);
- *Monterey Bay Aquarium Research Institute* (MBARI);
- *Oceanlab* da Universidade de Aberdeen, em parceria com o *Schmidt Ocean Institute*;

Na sua essência, a concorrência no setor das organizações sem fins lucrativos não tem como objetivo proporcionar uma organização "vencedora". Trata-se acima de tudo de garantir que quem fica a ganhar é a comunidade, garantindo dessa forma que o principal interesse é que as organizações prestem os seus serviços e cumpram a sua missão da forma mais eficiente possível.

## **6.4. ANÁLISE INTERNA**

### **6.4.1. RECURSOS**

#### **RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos da Fundação Rebikoff-Niggeler são relativamente reduzidos, sendo que as pessoas mais importantes são Joachim e Kirsten Jakobsen. O fundador, Joachim Jakobsen, está mais encarregue das partes técnicas, como a construção, navegação e manutenção do submarino e catamaran. Já Kirsten, acumula funções na parte administrativa, edição de filmes, entre outras. Atualmente também contam com o apoio de Andreia Braga-Henriques, bióloga marinha que trabalha na descrição de habitats e na catalogação dos vídeos gravados durante os mergulhos, Filipe Goulart, responsável pela manutenção do catamaran e encarregue de apoiar nas intervenções de mar, e de dois voluntários, sendo que um deles é geofísico e assiste na produção de mapas batimétricos, e o outro também ajuda nas intervenções de mar.

#### **RECURSOS TÉCNICOS**

Em termos de recursos técnicos a Fundação conta com o *LULA1000*, um submarino muito bem equipado e que oferece as condições ideais para filmar com a melhor qualidade disponível. Está equipado com várias câmaras que filmam em qualidade 4K e tem revelado muitos mistérios até à data desconhecidos. O submarino move-se com a ajuda de propulsores elétricos, e funciona como um laboratório de mar profundo, pois tem capacidade para recolher amostras de água a grandes profundidades. Um microscópio permite a observação de micro-organismos no local, e através de uma sonda é possível registar inúmeras outras propriedades da água como a salinidade e o nível de oxigénio.

Além do submarino, a Fundação dispõe de um catamaran, o *Ada Rebikoff*, com capacidade para alojar o submarino. O catamaran está equipado com um sonar *multibeam* e um sonar de varrimento lateral com magnetómetro que recolhem informação batimétrica do fundo do mar antes dos mergulhos.

#### **RECURSOS FINANCEIROS**

Os principais elementos económico-financeiros da Fundação revelam a seguinte evolução:

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Receitas</b>	€0	€10,000	€2,329	€63,703	€86,000
<b>Apoios Financeiros Recebidos</b>	€0	€649,343	€377,424	€146,921	€0
<b>Resultados Líquidos</b>	(€409,315)	(€295,238)	(€744,832)	(€165,681)	(€117,032)
<b>Balanço</b>	€4,197,676	€4,192,595	€3,455,824	€3,190,411	€2,982,875

Figura 10: *Dados financeiros da Fundação Rebikoff-Niggeler*

As receitas da Fundação provêm de (1) fundos próprios; (2) contrato até 2018 com o patrocinador "Evonik Industries"; (3) projetos cinematográficos; (4) licenças para a utilização de imagens para a televisão; (5) projetos científicos; e (6) de vez em quando pequenas doações de particulares ou empresas – neste último caso em forma de equipamentos.

Parte do investimento (cerca de 50%) do submarino *LULA1000* foi financiado através do Programa Operacional dos Açores para a Convergência (PROCONVERGENCIA). O catamaran pertence à FundOceano, uma sociedade comercial que está ativa na área do turismo (sociedade unipessoal por quotas, cujo único sócio é a FRN). Parte do catamaran foi financiado através do Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento dos Açores (SIDER).

Visto que é uma entidade sem fins lucrativos, a FRN não pode ter atividade comercial/turística mas pode receber doações, pelo que poderá aceitar participantes em mergulhos, sendo que estes participam nos custos do mergulho e participam como "observadores", fazendo assim parte da tripulação.

#### **RECURSOS INFORMACIONAIS**

Quanto à informação, não existem na FRN sistemas de informação específicos para a gestão dos projetos. A Fundação Rebikoff-Niggeler não se encontra atualmente em nenhuma das plataformas online de redes sociais, tais como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* e *LinkedIn*, de forma a promover e dar a conhecer a sua missão, causas e atividades. Apenas existe uma página da internet, que contém algumas informações sobre a história e os projetos da Fundação. Toda a comunicação interna é realizada por correio eletrónico.

#### **COMPETÊNCIAS**

No que diz respeito às competências, a Fundação Rebikoff-Niggeler tem mais do que provas dadas nestes últimos 15 anos no que diz respeito à sua atividade, sobretudo a realizar mergulhos com



submarinos. A Fundação já foi distinguida com duas Medalhas de Mérito, pela sua ação no domínio da ciência e da investigação marinha.

O *LULA1000* foi construído de acordo com as normas da sociedade classificadora *Germanischer Lloyd* (GL), que anualmente procede a inspeções e testes. Todo o equipamento de filmagem é constantemente atualizado, de forma a filmar nas melhores especificações possíveis.

O nome da Fundação Rebikoff-Niggeler inspirou-se na vida e obra de Ada e Dimitri Rebikoff, considerados pioneiros a nível mundial no desenvolvimento de tecnologia subaquática, criando assim um legado que também evoca um sentido de comprometimento e competência superior.

Por último, foi a *Evonik*, uma das maiores empresas no mundo no negócio dos produtos químicos, que construiu a vigia esférica do submarino, feito em *Plexiglass*, uma espécie de acrílico. Tudo isto contribui para que a Fundação seja reconhecida como sendo altamente competente e capaz de efetuar o seu trabalho nas melhores condições.

#### **6.4.2. PERFORMANCE**

Em termos de *performance* entende-se tudo aquilo que já foi conquistado pela Fundação e todos os resultados obtidos. Nesse sentido, aquilo que a Fundação Rebikoff-Niggeler já conquistou pode-se dividir em diversas categorias, tais como a construção de equipamentos, a produção de material audiovisual, protocolos de cooperação e parcerias científicas com universidades e museus, descobertas científicas, patrocinadores e finalmente outros projetos, planos de divulgação e diversos reconhecimentos conseguidos.

No que diz respeito à construção de equipamentos, a Fundação construiu e trabalhou com o submarino *LULA500* durante 10 anos, antes de o substituir por um submarino ainda mais avançado tecnologicamente e capaz de ir aos 1.000 metros de profundidade, o *LULA1000*, com o qual trabalha desde 2013. A FRN também foi responsável pela construção do catamaran *Ada Rebikoff*, de 17 metros de comprimento, que está equipado com uma grua para levantar o submarino. Este catamaran tem uma oficina de manutenção e está equipado com instrumentos de mapeamento e navegação altamente desenvolvidos. Por último a Fundação desenvolveu uma câmara de filmar para usar no exterior do submarino, capaz de fazer filmagens próximas da fauna e de ser utilizado num tripé pousado no fundo do mar para filmar o submarino em ação.

Relativamente à produção de material audiovisual, a FRN já trabalhou com diversas produtoras de conteúdos, das quais se destaca a BBC que filmou a conhecida série "*Atlantic Series*". No futuro está planeado filmar uma outra série denominada "*Oceans*", também ela nos Açores. Outro documentário produzido foi "*O Mar Profundo dos Açores*", em exposição no museu da Antiga

Fábrica da Baleia, na Horta. A FRN já por diversas vezes facultou imagens a estações de televisão tais como a RTP1, RTP Açores, TVI, *ARD, RTL, BR, Pro Sieben, NDR, History Channel*, entre outros, que utilizaram as imagens na divulgação de notícias e outros conteúdos. A *Stern TV*, um programa na Alemanha com cerca de 3 milhões de espectadores, contou com a participação dos elementos da Fundação e mostrou um documentário sobre a mesma e o seu trabalho nos Açores. Também a *Plimsoll Productions* mostrou interesse em fazer uma série de filmes sobre a vida em condições extremas. Por último a Fundação Rebikoff-Niggeler esteve presente no festival *Wildscreen* em Bristol, o mais importante a nível mundial no que diz respeito à conservação da natureza e produção de filmes sobre a vida selvagem, servindo também para intensificar contactos na área e divulgar o trabalho da Fundação.

Falando agora dos protocolos de cooperação e parcerias científicas com universidades e museus, existem dois muito importantes que têm vindo a ser concretizados desde 2012. O protocolo de cooperação com o Departamento de Oceanografia e Pescas da Universidade dos Açores (DOP/UAç) e o protocolo com a Secretaria Regional do Mar, Ciência e Tecnologia (SRMCT) do Governo Regional dos Açores, que têm como função o auxílio ao cumprimento das responsabilidades regionais em termos da implementação do Parque Marinho dos Açores e a documentação de dois sítios de grande valor ecológico, ambos situados numa zona protegida: Mont'Ana e Cabeço Luís. Outro projeto relevante da Fundação Rebikoff-Niggeler foi a Carta Arqueológica Subaquática dos Açores, em cooperação com a Direção Regional da Cultura, onde foram documentadas diversas âncoras e naufrágios. Desde 2013 que a Fundação tem vindo a trabalhar com o Instituto de Ecologia da Universidade de Colónia para estudos de micro-organismos no mar profundo. Finalmente, em 2015 o Museu Oceanográfico de Stralsund, o maior museu marinho da Alemanha, irá ter uma exposição sobre o mar profundo, prevendo-se cerca de 800.000 visitantes anuais. Nessa exposição irão estar presentes um projeto sobre a localização e gravação de som de cetáceos e outros organismos marinhos, uma exposição sobre a história da Fundação Rebikoff-Niggeler e as suas atividades, e também a divulgação de imagens sobre o mar profundo. Existe a possibilidade de uma parte desta exposição ser transferida para a exposição permanente do museu.

Uma segunda vertente das imagens capturadas é a possibilidade de serem analisadas para fins científicos, dos quais já resultaram algumas descobertas científicas relevantes, incluindo observações de espécies de profundidade, algumas raras ou nunca documentadas. A Fundação Rebikoff-Niggeler descobriu e filmou pela primeira vez o organismo vivo mais antigo no mundo, uma ostra com mais de 500 anos; um recife de corais *Dendrophylliidae* observado a 300 metros de profundidade; e um recife de várias espécies de corais de águas frias (*Errina Atlântica*). Também fez o primeiro registo do coral

preto *Antipathella subpinnata* dos Açores, e o primeiro jardim mono-específico de corais pretos referido no Atlântico Nordeste. Além destas espécies subaquáticas também foram descobertas diversas âncoras, o naufrágio da antiga Carreira da Índia ("Angra G"), um naufrágio em ferro na ilha Terceira e os destroços da fragata francesa do século XVIII "L'Astrée". Nesta categoria também se poderá incluir a contribuição da Fundação em inúmeros artigos e publicações científicas contribuindo através de textos, imagens e dados.

Quanto aos patrocinadores, a *Evonik Industries* assume-se desde 2013, e até 2018, como patrocinador principal, ajudando com 50 mil euros anuais e recebendo em troca, para além da exposição através de autocolantes do logótipo no submarino, material audiovisual para usar em ações de divulgação, dando assim visibilidade às atividades da Fundação e ao mar dos Açores. Recentemente a *Zeiss*, líder mundial na indústria ótica, ofereceu um microscópio à Fundação para a realização de investigações dentro do submarino.

Por último temos os reconhecimentos feitos à Fundação Rebikoff-Niggeler e outros projetos alinhavados para o futuro. A Fundação foi condecorada em 2012 pelo Governo Regional dos Açores com a "Insígnia Autônómica de Mérito Industrial, Comercial e Agrícola" e pela Câmara Municipal da Horta com a "Medalha de Mérito Municipal Dourada" pela sua ação no domínio da ciência e da investigação marinha. A Fundação Rebikoff-Niggeler irá proceder à construção de uma base de trabalho e de exposição no histórico Portão do Porto Pim, que foi concedido para os próximos 5 anos, para atividades de divulgação de projetos científicos em curso com o submarino *LULA1000* e dos resultados consequentes das missões de mar e para a exposição de algumas máquinas históricas dos tempos pioneiros da exploração subaquática. O espaço será também utilizado para reuniões, bem como para trabalhos de análise de dados e amostras recolhidas durante missões de mar.

## 6.5. ANÁLISE SWOT DINÂMICA

Tendo em conta as análises realizadas a nível interno e externo, é agora apresentada a análise SWOT dinâmica (Figura 11), que caracteriza os fatores fundamentais a nível interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), fazendo também um cruzamento entre cada categoria, a partir do qual resultam algumas iniciativas estratégicas.

<p style="text-align: center;"><i>Fatores Internos</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Fatores Externos</i></p>	<p><b>Forças</b></p> <p><b>F<sub>1</sub>:</b> Equipamento técnico muito avançado e especializado</p> <p><b>F<sub>2</sub>:</b> Descobertas relevantes já efetuadas na área da ciência e biologia</p> <p><b>F<sub>3</sub>:</b> Natureza altamente específica das atividades exclui concorrência</p> <p><b>F<sub>4</sub>:</b> Localização única dos Açores</p> <p><b>F<sub>5</sub>:</b> As imagens recolhidas têm uma segunda vertente, podem ser analisadas para fins científicos</p> <p><b>F<sub>6</sub>:</b> Herança do nome do casal Rebikoff</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p><b>Fr<sub>1</sub>:</b> Falta de cultura organizacional e estratégias de marketing</p> <p><b>Fr<sub>2</sub>:</b> Fundação não tem presença nas redes sociais para promover e dar a conhecer a sua missão, causas e atividades.</p> <p><b>Fr<sub>3</sub>:</b> Pouca divulgação e exposição para o público fora de Portugal</p> <p><b>Fr<sub>4</sub>:</b> <i>Website</i> pouco informativo desatualizado</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O<sub>1</sub>:</b> Tendência crescente para a proteção do ambiente e causas ecológicas</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Projetos têm vindo a despertar interesse de empresas de produção e distribuição de documentários científicos</p> <p><b>O<sub>3</sub>:</b> Parcerias com universidades alemãs podem fundamentar um pedido de apoio financeiro junto à DFG (Fundação Alemã de Investigação) e outras entidades</p> <p><b>O<sub>4</sub>:</b> Expansão e poder das redes sociais</p> <p><b>O<sub>5</sub>:</b> Potencial do mercado alemão</p>	<p><b>O<sub>1</sub> + F<sub>1</sub></b> = Realçar a boa capacidade para trabalhar em causas relevantes</p> <p><b>O<sub>1</sub> + F<sub>2</sub></b> = Realçar a importância das descobertas concretizadas</p> <p><b>O<sub>2</sub> + F<sub>2</sub></b> = Conciliar as descobertas relevantes com o forte interesse por parte de empresas em noticiá-las</p> <p><b>O<sub>2</sub> + F<sub>4</sub></b> = Aproveitar para promover os Açores e a sua natureza virgem</p> <p><b>O<sub>4</sub> + F<sub>2</sub></b> = Utilizar redes sociais para revelar as descobertas de forma interessante</p>	<p><b>O<sub>4</sub> + Fr<sub>2</sub></b> = Aproveitar as potencialidades das redes sociais para divulgar a FRN</p> <p><b>O<sub>1</sub> + Fr<sub>1</sub></b> = Introduzir a preocupação com causas ecológicas na cultura organizacional da FRN</p> <p><b>O<sub>1</sub> + Fr<sub>4</sub></b> = Reforçar a importância dada às causas ecológicas no <i>website</i></p> <p><b>O<sub>5</sub> + Fr<sub>3</sub></b> = Explorar e criar valor para o potencial do mercado alemão, onde estão presentes indústrias muito relevantes para a FRN</p>
<p><b>Ameaças</b></p> <p><b>A<sub>1</sub>:</b> Falta de apoios financeiros</p> <p><b>A<sub>2</sub>:</b> Ambiente económico de crise e austeridade pode levar a cortes súbitos nos apoios do governo</p> <p><b>A<sub>3</sub>:</b> Falta de <i>awareness</i> da população pela Fundação e pela área da investigação subaquática</p> <p><b>A<sub>4</sub>:</b> Aumento das organizações sem fins lucrativos significa mais concorrência em programas de financiamento</p>	<p><b>A<sub>1</sub> + F<sub>2</sub></b> = Justificar pedidos de apoio financeiro através da importância das descobertas já efetuadas</p> <p><b>A<sub>1</sub> + F<sub>4</sub></b> = Justificar pedidos de apoio financeiro através da oportunidade de estar associado aos Açores</p> <p><b>A<sub>2</sub> + F<sub>4</sub></b> = Justificar apoio pela exposição favorável dada a Portugal e aos Açores</p> <p><b>A<sub>3</sub> + F<sub>2</sub></b> = Realçar importância das descobertas para cativar a atenção</p> <p><b>A<sub>4</sub> + F<sub>3</sub></b> = Evidenciar a exclusividade da FRN e das suas atividades</p>	<p><b>A<sub>1</sub> + Fr<sub>1</sub></b> = Criar condições para aliciar os apoios financeiros e para que estes sejam bem aproveitados</p> <p><b>A<sub>1</sub> + Fr<sub>2</sub></b> = Utilizar redes sociais para divulgar os financiadores da FRN e dar retorno ao seu apoio</p> <p><b>A<sub>3</sub> + Fr<sub>2</sub> + Fr<sub>4</sub></b> = Aproveitar redes sociais e página da internet para dar a conhecer a FRN e a sua área de intervenção à população</p> <p><b>A<sub>4</sub> + Fr<sub>3</sub> + Fr<sub>4</sub></b> = Destacar a FRN das outras organizações sem fins lucrativos através da divulgação nas redes sociais e informação no <i>website</i></p>

Figura 11. *Análise SWOT Dinâmica.*

## **6.6. OBJETIVOS DE MARKETING**

### **6.6.1. QUESTÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

Para a Fundação Rebikoff-Niggeler as principais questões estratégicas de marketing são:

- Atrair apoios financeiros
- Aumentar a notoriedade da Fundação
- Dar-se a conhecer ao público nacional e internacional
- Estabelecer presença nas redes sociais

### **6.6.2. SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO**

Foram identificados dois segmentos importantes para a Fundação Rebikoff-Niggeler. O primeiro são empresas, tanto as que têm interesse nas descobertas científicas para fins comerciais, como a indústria farmacêutica e a biológica, mas também as empresas produtoras de conteúdo audiovisual, interessadas em recolher imagens para partilhar com os seus telespectadores. Na categoria das empresas também se incluem organizações, com e sem fins lucrativos, que possam ter interesse em estabelecer parcerias com a Fundação Rebikoff-Niggeler, na forma de patrocínios, com vista à criação de valor e divulgação da sua marca.

O segundo segmento é o público em geral, que se pode dividir entre o nacional/local e o internacional. O público português é importante visto que a Fundação Rebikoff-Niggeler é uma fundação de utilidade pública e importa manter a população informada acerca das suas intervenções. O público internacional também tem relevância para levar a Fundação e os Açores além-fronteiras e mostrar as descobertas e filmagens cujo interesse é geral.

A Fundação Rebikoff-Niggeler pretende posicionar-se como uma fundação acima de tudo competente e de confiança. Os atributos-chave são, em primeiro lugar, a sua localização pois numa escala global são poucas as organizações que exploram o fundo do oceano e nenhuma organização o faz em Portugal. Além disso, também são elementos diferenciadores os dois veículos com os quais a FRN opera diariamente que, como já foi aqui mencionado, são dois veículos únicos no mundo. O posicionamento estratégico tem como objetivo ocupar um lugar distinto na mente dos públicos-alvo.

## **6.7. MARKETING MIX**

O Marketing Mix da Fundação, no modelo dos 7 P's, sugerido por Booms e Bitner (1981), é o seguidamente descrito.

## **PRODUTO**

O produto oferecido pela Fundação Rebikoff-Niggeler poderá ser identificado em duas categorias. O produto principal são os resultados e o conhecimento proveniente dos mergulhos efetuados pela Fundação. De cada mergulho resultam filmagens novas e cenários nunca antes vistos, pelo que todos têm interesse para a comunidade científica e para a ciência no geral.

Um produto secundário poderá ser a venda de mergulhos no submarino, algo que não é uma prioridade neste momento mas poderá ser uma necessidade no futuro, devido à sua rentabilidade. A Fundação poderá receber intervenientes em mergulhos, sendo que estes comparticipam nos custos do mergulho e tomam parte como espectadores.

## **PREÇO**

Visto que a Fundação não tem como objetivo o lucro, cada vez que negocia o orçamento para as missões de filmagem de mergulhos no submarino com terceiros, este deverá ser discutido tendo em conta as exigências da missão em causa e varia de caso para caso, sendo que o montante a receber será decidido pela administração e deve cobrir, no mínimo, os custos operacionais.

## **LOCAL/DISTRIBUIÇÃO**

A Fundação Rebikoff-Niggeler utiliza o catamaran como base das operações e é a principal estação de trabalho, equipado com computadores, impressora, e outros equipamentos, sendo que está ancorado no porto do Faial ou Pico, consoante a missão decorrente. A Fundação tem a sua sede na Rocha Vermelha, freguesia da Praia do Almoxarife, na ilha do Faial.

Como já foi referido, a FRN alcançou recentemente um acordo com a Câmara Municipal da Horta, com vista à cedência de uma base de trabalhos de análise de amostras e de exibição de projetos vigentes e os seus resultados, espaço esse que será também um importante local de exposição e contacto com o exterior para a Fundação.

## **COMUNICAÇÃO**

Atualmente, toda a comunicação da Fundação é feita apenas através da sua página da internet, [www.rebikoff.org](http://www.rebikoff.org). Este *website* encontra-se desatualizado e é pouco elucidativo, pelo que deve ser renovado, com melhoramentos tanto no design como nos conteúdos, para estar ao mesmo nível das outras fundações no setor da investigação científica submarina, cujos *websites* são altamente interativos, esclarecedores e informativos. Muitas das organizações científicas que fazem parte da concorrência internacional da Fundação Rebikoff-Niggeler colocam à disposição de quem visita a sua página na internet um documento de apresentação, em que revelam relatórios anuais com um resumo das atividades, dados sobre a fundação e outras curiosidades, para sucintamente dar a

conhecer a sua fundação ao público. Na página da internet deverá também constar uma descrição bem destacada da missão, dos valores e dos mandatos.

Nas redes sociais a Fundação deverá investir no desenvolvimento de um plano de *social media*, criando estratégias de comunicação para uma página na plataforma *Facebook*, onde a interação com a comunidade científica é elevada, assim como é possível um maior alcance do público geral. A página nessa rede social deverá ser semelhante à das outras organizações nesta área, devendo conter publicações semanais, fazendo-se acompanhar sempre de uma fotografia ou imagem ilustrativa, além de fazer a divulgação de presenças em eventos, partilhar notícias, descobertas e novidades relevantes para o seu público-alvo. É importante fazer um plano específico de comunicação, para que todas estas publicações sejam divulgadas de forma estruturada e lógica. A comunicação deve ser despretensiosa e ter como objetivos transmitir informação, originar notoriedade para a Fundação, educar as pessoas e desenvolver uma imagem positiva para a FRN. É também necessário mencionar que toda a comunicação deverá ser feita em três línguas: português, inglês e alemão, devido às circunstâncias da Fundação, do seu mercado e das suas ligações.

Por último, seria de valor a criação de uma pequena linha de *merchandising*, constituída por pequenas lembranças como canetas, pins ou autocolantes para serem distribuídas em feiras e eventos e a quem visite as instalações da Fundação, de forma a espalhar a sua marca. Durante filmagens oficiais para empresas produtoras de conteúdos audiovisuais, a tripulação do submarino utiliza a t-shirt oficial da Fundação, onde consta a imagem do patrocinador principal, a *Evonik*, e o logo da Fundação, uma ilustração do submarino, que também está presente em todos os meios de divulgação.

Na Figura 12 está apresentada uma tabela com todas as ações e iniciativas sugeridas para a comunicação da FRN, bem como as questões estratégicas a que correspondem.

<b>Questão Estratégica</b>	<b>Ações e Iniciativas</b>	<b>Objetivos/Descrição</b>
Q <sub>1</sub>	Melhorar design e renovar conteúdos do <i>website</i>	Estimular a interação e fornecer informação
Q <sub>1</sub> + Q <sub>3</sub>	Criar documento de apresentação para o <i>website</i>	Apresentar-se de forma breve e interessante
Q <sub>3</sub>	Descrição destacada da missão, valores e mandatos no <i>website</i>	Esclarecer aspetos formais e deixar claras as suas intenções
Q <sub>1</sub>	Criar página no <i>Facebook</i>	Fomentar a interação com o público, através de publicações semanais acompanhadas de fotografias
Q <sub>1</sub>	Atualizar conta no <i>Vimeo</i>	Vimeo privilegia qualidade em vez de

		quantidade. Divulgar pequenos vídeos resumindo atividades recentes
Q <sub>2</sub> + Q <sub>3</sub> + Q <sub>5</sub>	Promover contactos com a Universidade dos Açores	Manter parcerias saudáveis e suscitar interesse dos estudantes
Q <sub>1</sub> + Q <sub>5</sub>	Colaboração com outras organizações	Para troca de ideias e transferência de conhecimentos
Q <sub>2</sub> + Q <sub>3</sub>	Ações de sensibilização em universidades	Alertar para a importância da investigação e conservação do oceano
Q <sub>1</sub> + Q <sub>5</sub>	Ofertas de voluntariado e participação em trabalhos académicos	Para divulgar a FRN e eventualmente empregar jovens com potencial
Q <sub>1</sub> + Q <sub>3</sub> + Q <sub>4</sub>	Participação em feiras e eventos relevantes	Estar a par das novidades na área, estabelecer relações com o mercado e dar-se a conhecer ao público
Q <sub>3</sub>	Criar <i>newsletter</i> institucional (trimestral)	Apresentar resumo de atividades e distribuir por toda a base de contactos
Q <sub>1</sub>	Criação de linha de <i>merchandising</i>	Distribuir em feiras e eventos para espalhar a marca FRN

Figura 12. Marketing Mix – Categoria: Comunicação.

## PESSOAS

A Fundação deverá recrutar uma pessoa devidamente qualificada para ficar encarregue da gestão de conteúdos e de toda a comunicação, tomando conta das redes sociais e do site da Fundação. Também será apropriado contratar um editor de vídeos que tenha capacidade para observar as centenas de horas de gravações recolhidas durante os mergulhos e produzir vídeos para disponibilizar ao público e para estações de televisão. Além disso também será útil que os colaboradores da Fundação frequentem um curso de marketing onde possam aprender os benefícios que esta matéria traz para todas as atividades da Fundação, visto que não existe neste momento ninguém na Fundação com conhecimento nesta área, e é importante que todos o tenham presente no seu subconsciente. Na Figura 13 está apresentada uma tabela com as iniciativas acima descritas, bem como as questões estratégicas a que correspondem.

Questão Estratégica	Ações e Iniciativas	Objetivos/Descrição
Q <sub>1</sub>	Recrutar gestor de redes sociais	Gerir Facebook, website e todos os conteúdos
Q <sub>1</sub>	Recrutar editor de vídeos	Analisar vídeos e compilar melhores momentos
Q <sub>1</sub> + Q <sub>2</sub> + Q <sub>3</sub>	Recrutar departamento de marketing	Garantir eficiência na divulgação e comunicação da FRN
Q <sub>5</sub>	Frequentar curso de marketing	Gerar conceitos de marketing em todos os elementos da FRN

Figura 13. Marketing Mix – Categoria: Pessoas.



## **PROCESSOS**

No catamaran, existem pessoas responsáveis pela sua condução e manutenção, enquanto que o mesmo se passa dentro do submarino. É vital para o bom funcionamento das operações de mar que cada elemento saiba exatamente a sua função, pois a margem de erro é muito reduzida.

A administração da Fundação é exercida por um conselho composto por cinco membros: o presidente, que será o fundador a título vitalício, e quatro vogais, designados por um prazo de cinco anos renováveis.

## **EVIDÊNCIAS FÍSICAS**

A Fundação possui duas embarcações únicas no mundo. Tanto o submarino *LULA1000* como o catamaran *Ada Rebikoff* são veículos muito qualificados e foram especialmente concebidos tendo em conta os objetivos e a missão da Fundação. O submarino é muitas vezes reconhecido por ser comprido e amarelo, sendo que esta já é quase uma imagem de marca da Fundação. O catamaran está equipado com uma grua para levantar o submarino e vários equipamentos de sonar para o mapeamento acústico do fundo do mar. Ambos os veículos são reconhecidos e respeitados pela sua aparência e qualidade constatada.

## **6.8. CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO**

Relativamente à calendarização, esta está anexada ao trabalho (Anexo E) e foi feita com o horizonte temporal de um ano com início a partir de janeiro de 2016, englobando todas as iniciativas de marketing mix. No final do ano deverá ser feita uma reavaliação para ajustar as ações que não surtiram os efeitos desejados.

## **6.9. ORÇAMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO**

O orçamento para o plano de marketing (Anexo F) prevê um investimento sustentável, com gastos financeiros calculados no que diz respeito às iniciativas de marketing da Fundação. A orçamentação foi organizada para que a Fundação Rebikoff-Niggeler tenha uma noção dos custos envolvidos no plano de marketing, sendo que não engloba os custos de todas as outras operações logísticas envolvendo os mergulhos do submarino e outro tipo de operações técnicas.

O custo total representa um forte investimento para a Fundação Rebikoff-Niggeler, no entanto, olhando a longo prazo, todas estas iniciativas irão servir para fortalecer as bases estratégicas e de marketing da Fundação, e a seu tempo trarão os seus devidos benefícios. As iniciativas e os custos dali decorrentes vão ao encontro daquilo que é a missão da organização para que ela seja desempenhada cabalmente e as iniciativas estratégicas que decorrem da SWOT dinâmica.

Considera-se importante a alocação de recursos para alguém que seja qualificado para assumir o controlo das redes sociais e de todas as atividades de marketing da Fundação, bem como a contratação de um editor de vídeos, capaz de contribuir com vídeos informativos e apelativos sobre as atividades da Fundação.

Também é importante monitorizar as páginas da FRN nas redes sociais, bem como utilizar métricas específicas de *social media* para calcular as visitas, partilhas e visualizações de todos os conteúdos nessas plataformas digitais. O controlo do plano estratégico de marketing será feito, entre outras formas, através da utilização do Balanced Scorecard proposto no capítulo 5, devendo a Fundação Rebikoff-Niggeler dar maior destaque à avaliação de alterações nas categorias dos patrocinadores e clientes.

## 7. CONCLUSÃO

Concluído este projeto, foi possível contribuir para que a Fundação Rebikoff-Niggeler dê os primeiros passos no mundo da estratégia de marketing e possa introduzir uma marca organizacional na Fundação. O trabalho correspondeu inteiramente aos objetivos propostos, na medida em que foi efetuado um diagnóstico global e foi feita uma formulação das estratégias da Fundação. Foi também construída uma ferramenta de avaliação de desempenho e concebido um plano de marketing com soluções tendo em vista todas as necessidades da Fundação Rebikoff-Niggeler, a nível das suas questões estratégicas.

As principais problemáticas com as quais a Fundação Rebikoff-Niggeler se depara atualmente resultam de fatores externos, como a falta de apoios financeiros, e de fatores internos, como a falta de uma organização estratégica sólida e de processos de marketing definidos. Assim sendo, a partir deste momento a Fundação deve formalizar as suas bases estratégicas, nomeadamente realizar uma definição clara dos seus mandatos, missão e valores, e deve também adotar o Balanced Scorecard aqui proposto para avaliar o seu desempenho.

Olhando para a necessidade de financiamento da Fundação, recomenda-se que esta otimize os seus processos de marketing no que diz respeito à comunicação direcionada aos públicos-alvo, que planeie atempadamente as suas iniciativas de marketing e, finalmente, que desenvolva uma comunicação sólida e inovadora ao longo do tempo para criar *awareness* não só junto dos potenciais patrocinadores empresariais, mas também junto da sociedade. O principal contributo do plano de marketing passa pelo reconhecimento da importância que o marketing e a comunicação podem ter para a Fundação. Cumprindo as iniciativas aqui propostas, e mantendo-se atento ao constante desenvolvimento dos seus públicos-alvo, a Fundação Rebikoff-Niggeler terá mais hipóteses de alcançar mais público e consequentemente aumentar a sua notoriedade.

Posto isto, este projeto espera representar um contributo importante para a implementação e solidificação da estrutura estratégica e de marketing da Fundação Rebikoff-Niggeler, cuja missão é fundamental para a gestão e bem-estar do oceano.

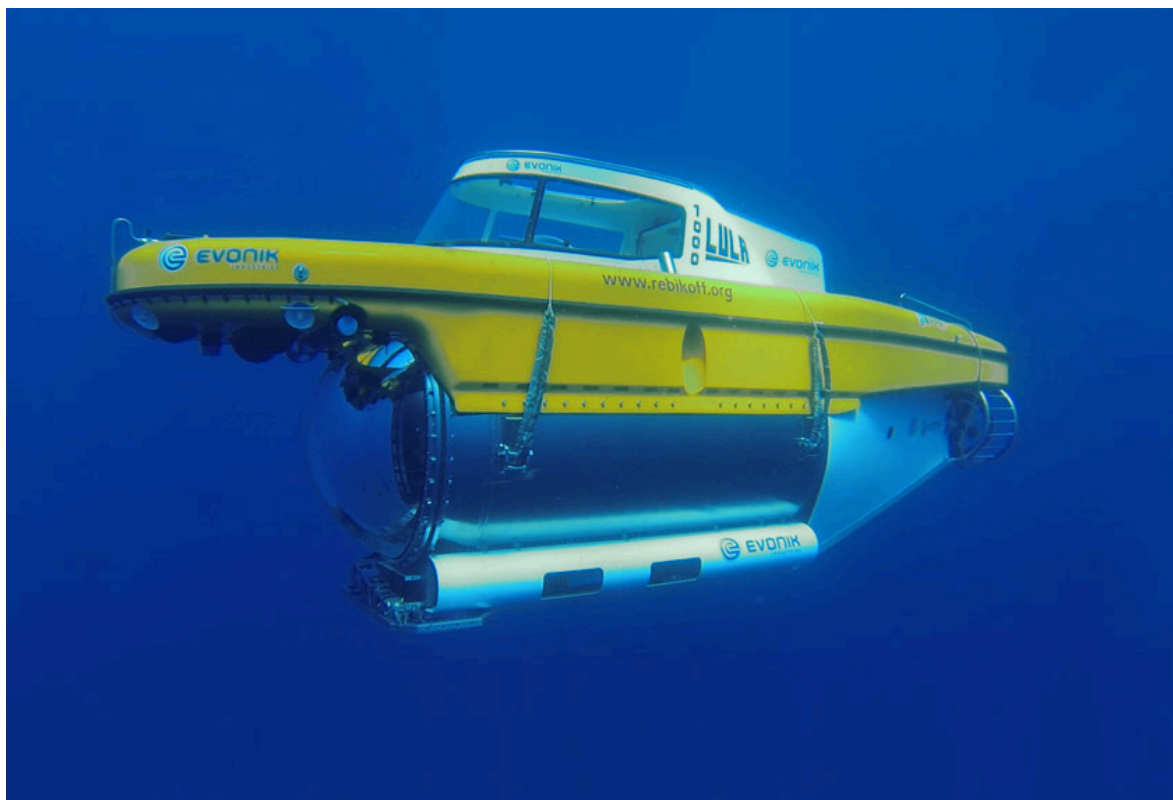
## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long range planning*, 34(4), 441-461.
- Akchin, D. (2001). Nonprofit marketing: Just how far has it come. *Nonprofit World*, 19(1), 33-35.
- Allen, S. (1996). 12 Steps to Non-profit Sponsorship Success. *Fund Raising Management*, 27, 46(3).
- Andreasen, A. R., & Kotler, P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Berens, G., & van Riel, C. (2004). Corporate associations in the academic literature: Three main streams of thought in the reputation measurement literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 161-178.
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Chan, T., Chau, G., & Chan, D. (1997). Sources of Funding and Monitoring Effects on Nonprofit Organisations from an Agency Perspective. *Asian Review of Accounting*, 5(2), 66-77.
- CML – Câmara Municipal de Lisboa (2014). *Insight - Lisboa. Capital do Mar*. Câmara Municipal de Lisboa - Direção Municipal de Economia e Inovação.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 144-158.
- Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.
- Facebook (2015). *Facebook Reports First Quarter 2015 Results*. Disponível em [<http://investor.fb.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=908022>]. Consultado a 21 de agosto de 2015.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- INE – Instituto Nacional de Estatística (s.d.). *Acessos à Internet em banda larga em local fixo (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Segmento de acesso; Anual*. Disponível em: [<https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine.indicadores&indOcorrCod=0006867&contexto=bd&selTab=tab2>]. Consultado a 14 de agosto de 2015.
- JAMSTEC – Japan Agency for Marine-Earth Science and Technology (s.d.). *Budget and Number of Staff*. Disponível em [<http://www.jamstec.go.jp/e/about/suii/>]. Consultado a 5 de julho de 2015.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

- Kaplan, R. S. (2008). conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performances. *Harvard Business Review*, January-February 1992, 70.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). The balanced scorecard for public-sector organizations. *Balanced Scorecard Report*, 15(11), 1999.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *The Journal of Marketing*, 37-44.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *The Journal of Marketing*, 10-15.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson Education UK.
- Luoma-aho, V. (2008). Setor reputation and public organisations. *International Journal of Public Setor Management*, 21(5), 446-467.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 145-165.
- McDonald, M. (2008). Malcolm McDonald on marketing planning: Understanding marketing plans and strategy. Kogan Page Publishers
- Meenaghan, A. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5–73.
- NOAA – National Oceanic and Atmospheric Administration (s.d.). *Ocean*. Disponível em [\[http://www.noaa.gov/ocean.html\]](http://www.noaa.gov/ocean.html). Consultado a 4 de junho de 2015.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Setor Marketing*, 21(2), 184-201.

- PROCONVERGENCIA – Programa Operacional dos Açores para a Convergência (2013, 4 de outubro). *Aquisição de submarino científico - RAAFDR-07-0381-FEDER000024*. Disponível em [\[http://www.proconvergenca.azores.gov.pt/Boas%20Praticas/RAAFDR-07-0381-FEDER000024.html\]](http://www.proconvergenca.azores.gov.pt/Boas%20Praticas/RAAFDR-07-0381-FEDER000024.html). Consultado a 30 de junho de 2015.
- RTP (2015, 5 de junho). *Economia do mar já representa três por cento do PIB nacional*. Disponível em [\[http://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-do-mar-ja-representa-tres-por-cento-do-pib-nacional.v834645\]](http://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-do-mar-ja-representa-tres-por-cento-do-pib-nacional.v834645). Consultado a 11 de agosto de 2015.
- Salomão, C. A. T. (2013). *Gestão Estratégica e a aplicação do Balanced Scorecard ao Setor Público: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Tese de Doutoramento em Administração Pública. Universidade de Lisboa.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- WHOI – Woods Hole Oceanographic Institution (s.d.). *2013 Annual Report*. Disponível em [\[http://www.whoi.edu/files/server.do?id=195444&pt=10&p=109453\]](http://www.whoi.edu/files/server.do?id=195444&pt=10&p=109453). Consultado a 23 de maio de 2015.
- Wood, M. B. (2007). *Essential guide to marketing planning (2nd ed.)*. Pearson Education UK.

## ANEXO A



LULA1000

## ANEXO B



CATAMARAN ADA REBIKOFF

## ANEXO C

### Corporate Personality Scale

Dimensão	13 Facetas	49 Itens
Concordância	Amigável Empática Íntegra	Alegre, Agradável, Aberta, Directa Preocupada, Tranquilizadora, Pronta a Ajudar, Concordante Honesto, Sincero, Socialmente Responsável, De Confiança
Competência	Responsável Líder Tecnocracia	Fiável, Segura, Trabalhadora Ambiciosa, Orientada para o Sucesso, Dominante Técnica, Empresarial
Empreendedorismo	Modernidade Aventureira Ousadia	Audaz, Moderna, Jovem Criativa, Actual, Excitante, Inovadora Extrovertida, Ousada
Elegância	Elegante Prestigiada Snob	Charmosa, Com Estilo, Elegante Prestigiosa, Exclusiva, Refinada Snob, Elitista
Severidade	Egoísta Dominadora	Arrogante, Agressiva, Egoísta Egocêntrica, Autoritária, Controladora
Machismo	Machista	Masculina, Dura, Rude
Informalidade	Informal	Casual, Simples, Descontraída

Fonte: Davies & Chun (2002)

## ANEXO D

### Corporate Associations

Conceito	Formas de associações corporativas	Instrumentos de Mensuração (exemplos)
Expectativas Sociais Corporativas	Produtos e Serviços; Visão e Liderança; Ambiente de Trabalho; Responsabilidade Social e Ambiental; Desempenho Financeiro	Quociente de Reputação (Fombrun <i>et al.</i> , 2000)
Personalidade Corporativa	Concordância; Empreendedorismo; Competência; Elegância; Severidade; Machismo; Informalidade	Escala de Personalidade Corporativa (Davies <i>et al.</i> , 2003)
Confiança	Confiança; Honestidade; Benevolência	Escala de Credibilidade Corporativa (Newell & Goldsmith, 2001)

Fonte: Berens & van Riel (2004)



## ANEXO E

### Calendário de Implementação

Iniciativas	2016											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Melhorar design do <i>website</i>	x	x	x									
Renovação de conteúdos do <i>website</i>			x	x	x							
Página de <i>Facebook</i>			x			x						
Página <i>Vimeo</i>				x				x				x
Contactos com Universidade dos Açores		x							x			
Colaboração com outras organizações					x					x		
Acções de sensibilização em universidades				x					x			
Ofertas de voluntariado e participação em trabalhos		x								x		
Participação em eventos e feiras			x			x	x	x				x
<i>Newsletter</i> institucional			x			x			x			x
Design e Produção de linha de <i>merchandising</i>						x						x
Recrutar gestor de redes sociais	x											
Recrutar editor de vídeos	x											
Recrutar responsável de Marketing	x											
Formação em marketing											x	

## ANEXO F

### Orçamentação

Iniciativas	Custos
Renovação de design do <i>website</i>	€ 500.00
Renovação de conteúdos do <i>website</i>	*
Página de <i>Facebook</i>	*
Página <i>Vimeo</i>	*
Contactos com Universidade dos Açores	€ 100.00
Colaboração com outras organizações	€ 250.00
Acções de sensibilização em universidades	€ 150.00
Ofertas de voluntariado e participação em trabalhos	€ 100.00
Participação em eventos e feiras	€ 500.00
<i>Newsletter</i> institucional	*
Design e Produção de linha de <i>merchandising</i>	€ 850.00
Recrutar gestor de redes sociais	€ 1,000.00
Recrutar editor de vídeos	€ 1,000.00
Recrutar responsável de Marketing	€ 1,500.00
Formação em marketing (x5)	€ 1,000.00
<b>Total</b>	<b>€ 6,950.00</b>

\* Custos incluídos no responsável de Marketing e na gestão de redes sociais