



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

## **MESTRADO EM MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **TRABALHO DE PROJETO**

#### **PLANO DE MARKETING PARA PROJETO “AO ENCONTRO” – ASSOCIAÇÃO RESGATE**

PLANEAMENTO DE MARKETING EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

**PATRÍCIA ROQUE GONÇALVES**

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES  
PINTO BAPTISTA

**SETEMBRO 2012**

## RESUMO

A Associação Resgate é uma organização sem fins lucrativos com foco de atividades na educação infantil e que está num processo de reestruturação financeira e de operações. No âmbito da reestruturação de operações, foi desenvolvida uma nova atividade de serviço social, o Projeto “Ao Encontro”, que inclui um novo segmento: a terceira idade. Esta atividade pretende juntar crianças e idosos em ateliers temáticos.

Pretende-se assim, com este projeto, desenvolver um plano de marketing operacional para o Projeto “Ao Encontro” tendo em conta o seu carácter social (sem fins lucrativos) e o contacto com um publico alvo com o qual a organização não está ainda familiarizada.

Uma vez que este plano foi construído tendo em conta um problema real, de uma organização real e com o apoio e *inputs* da mesma, foi utilizada a metodologia de *action research*. A recolha de informação foi feita com base em entrevistas e dados secundários.

O plano foi desenvolvido com atenção às especificidades inerentes às organizações sem fins lucrativos, destacando-se entre estas: o desenvolvimento de atividades sem custos para os clientes; os recursos humanos em regime de voluntariado e a importância do mecenato.

A aplicação de conceitos teóricos de planeamento de marketing para organizações sem fins lucrativos foi muito relevante, recomendando-se em especial o desenvolvimento de produto e da comunicação para patrocinadores, garantindo a sustentabilidade financeira do projeto.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos, plano de marketing, estratégia de marketing, marketing operacional

## **SUMMARY**

Associação Resgate is a nonprofit organization with activities focused in early childhood education, that is now facing a process of financial and operational restructuring.

As part of the operations restructuring, a new social service initiative was developed, the Project "Ao Encontro", an activity with the participation of a new segment: the elderly.

This activity aims to bring together children and seniors in thematic workshops. The project in question aims to develop an operational marketing plan for the Project "Ao Encontro" taking into account its social character (nonprofit) and the contact with a target audience that is yet unfamiliar to the organization.

The used methodology was action research, since this plan was built with a real problem, on a real organization and with the support and input of this organization.

The data collection was based on interviews and secondary data.

The plan was developed taking into account the inherent specificities of nonprofit organizations, foremost among these: the development of activities at no cost to customers; human resources on a voluntary basis and the importance of patronage.

The application of theoretical concepts of marketing planning for nonprofit organizations was very important, as it is strongly recommended the product development and communication to sponsors, ensuring the financial sustainability of the project.

Keywords: nonprofit organizations, marketing plan, marketing strategy, operational marketing

## **AGRADECIMENTOS**

A todos os que me motivaram e que tornaram esta experiência possível, o meu enorme obrigado, que sem, eles, nada disto se tornaria possível.

À avó Leonor, o meu pai Pedro, a minha mãe Sara e avó Candita, pelo suporte, carinho e conforto de voltar a casa, pelo força nos momentos de mais desânimo.

À Professora Cristina Batista, por todo o apoio e orientação que me fez avançar mesmo em alturas de pouca ou nenhuma inspiração.

À Dra. Manuela Dâmaso, pela oportunidade que contribuir para um projeto tão necessário à nossa sociedade, e aos demais colaboradores da Associação Resgate pelo seu preciso contributo: Dra. Flora Sequeira, Dra. Maria Augusta Pereira, Dra. Fernanda Trigo, Dra. Zélia Padrão e Chloé Matias.

À Ni e à Rita pelos desabafos ao telefone e os encontros de fim de semana.

Aos amigos em Lisboa que me acompanharam nesta aventura durante dois anos, que ouviram os desabafos e me deram ânimo e força.

Ao João, pela força, amor e carinho e acima de tudo pelo apoio consistente, todos os dias, a toda a hora, sempre.

O meu grande obrigado!

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>10</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.2 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	11
2.3 PLANO DE MARKETING	14
2.3.1 <i>Definição e Objetivos</i>	14
2.3.2 <i>Estrutura e conteúdos</i>	15
<b>3. QUADRO DE REFERÊNCIA</b>	<b>18</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>20</b>
<b>5. PLANO DE MARKETING</b>	<b>23</b>
5.1 ACORDO PARA O PLANEAMENTO DE MARKETING	23
5.2 IDENTIFICAÇÃO E CLARIFICAÇÃO DOS MANDATOS	24
5.3 ANÁLISE EXTERNA	24
5.3.1 <i>Análise PEST</i>	24
5.3.2 <i>Análise de Públicos Alvo</i>	26
5.3.3 <i>Análise da Concorrência</i>	29
5.4 ANÁLISE INTERNA	32
5.4.1 <i>Recursos</i>	32
5.4.2 <i>Estratégia Atual e Performance</i>	33
5.5 SWOT	34
5.6 ESTRATÉGIA DE MARKETING	35
5.6.1 <i>Visão, Missão e Valores</i>	35
5.6.2 <i>Objetivos</i>	36
5.6.3 <i>Segmentação, Targeting e Posicionamento</i>	36
5.6.4 <i>Marketing Mix</i>	37
5.6.4.1 <i>Produto</i>	37
5.6.4.2 <i>Preço</i>	40
5.6.4.3 <i>Distribuição</i>	41
5.6.4.4 <i>Comunicação</i>	41
5.7 ORÇAMENTAÇÃO	43
5.8 CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO	43
<b>6. CONCLUSÃO</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>49</b>

## INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro de Referência.....	18
Tabela 2 – Colaboradores Entrevistados .....	21
Tabela 3 – Número De Crianças e Idosos Residentes Nas Freguesias Da Lapa, Porto Salvo ....	26
Tabela 4 – Jovens Residentes Nas Freguesias Da Lapa E Porto Salvo.....	27
Tabela 5 – Número De Alunos De Licenciatura Nas Instituições Universitárias Parceiras .....	28
Tabela 6 – Análise Da Concorrência.....	30
Tabela 7 – Análise Das Atividades Dos Parceiros .....	31
Tabela 8 – Adesão Aos Ateliers De 2011/2012 .....	34
Tabela 9 – Públicos - Alvo .....	37
Tabela 10 – Ateliers 2012/2013 .....	38
Tabela 11 – Recursos Necessários Para Ateliers 2012/2013.....	40
Tabela 12 - Custos.....	43
Tabela 13 – Calendarização De Atividades .....	44

## INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>The Strategic Planning, Implementation, and Control Process</i> .....	15
Figura 2 – <i>The 10 steps of the strategic marketing planning process</i> .....	15
Figura 3 – <i>Strategic Planning Process</i> .....	16
Figura 4 – <i>Strategic Organizational Marketing Process</i> .....	17
Figura 5 - <i>The Action Research Spiral</i> .....	20
Figura 6 – SWOT .....	34

## 1. INTRODUÇÃO

O marketing para as organizações sem fins lucrativos é uma área de estudo que necessita de especial atenção pela especificidade do terceiro setor (ou *nonprofit sector*), conjunto de organizações que providenciam serviços que nem as empresas privadas, nem as organizações públicas providenciam (Kotler, 1979), no âmbito de ação social, educação e saúde.

Segundo a American Marketing Association (2012), marketing é a atividade de produzir, vender, distribuir e comunicar produtos e serviços com valor para os *stakeholders*. Kotler e Keller (2012, p.27) apresentam mesmo duas definições de marketing uma social - “proporcionar um melhor nível de vida”; e outra comercial/de gestão – “a arte de vender produtos”.

Num contexto económico de globalização, crise e crescimento do terceiro setor, a falta de *mindset* de gestão neste tipo de organizações, devido ao seu carácter voluntário, torna o marketing mais importante, estabelecendo estratégias que permitam a sustentabilidade financeira das atividades

Nesta ótica, o planeamento de marketing é um conjunto de atividades com vista a atingir os objetivos de uma organização (McDonald e Wilson, 2011). Já Andreasen e Kotler (2008) definem o plano de marketing como a sistematização do processo pelo qual a organização chega à sua missão, composto por três principais etapas: análise, definição da estratégia e implementação.

Numa lógica de aplicação de conceitos e práticas de marketing no âmbito das organizações sem fins lucrativos, pretende-se com este projeto a elaboração de um plano de marketing operacional para o Projeto “Ao Encontro”, uma atividade de

voluntariado que procura juntar duas gerações (crianças e idosos) a partir do aprofundamento de interesses comuns.

A Associação Resgate é uma instituição centenária, sem fins lucrativos, com o estatuto de IPSS (Instituição Privada de Solidariedade Social) desde 1985 que desenvolveu institutos de acolhimento de crianças e jovens em risco (lares de infância e juventude), atividade que cessou em 2010, por constrangimentos financeiros e dificuldades na obtenção de resultados sociais positivos.

Hoje a Associação Resgate tem atividades no setor do ensino (externato subsidiado com mensalidades em função do rendimento familiar), e pretende chegar a um novo público-alvo: a 3ª idade, através de um projeto que envolve as crianças do Instituto Condessa de Cuba, e que se abre à comunidade sénior.

Hoje, a Associação Resgate continua a ser uma instituição privada de solidariedade social, mas com um portfólio de atividades financiadas, em parte, pelo Estado português, sendo estas:

- Instituto Condessa de Cuba (com creche e jardim de infância);
- Centro de Apoio ao Estudo;
- Residência Universitária;
- Projeto “Ao Encontro”, programa de voluntariado com objetivo de estabelecer pontos de contacto intergeracional através de ateliers temáticos.

A associação irá, ainda a curto prazo, expandir o portfólio com as seguintes atividades:

- Nova Creche em Porto Salvo;
- Nova unidade de creche na Lapa (Rua do Possolo);
- Residência de Idosos;

- Cuidados Continuados na Lapa.

Do ponto de vista académico, pretende-se a aplicação da estrutura e desenvolvimento de um plano de marketing tendo em conta as especificidades das organizações sem fins lucrativos, e em especial da Associação Resgate. A metodologia adotada é *action research*, que segundo Gummesson (2005), dá mais profundidade à perspetiva do observador, sendo que a pesquisa tem como base a experiência e o envolvimento do investigador no processo (de planeamento de marketing, neste caso).

Numa perspetiva de reformulação dos objetivos estratégicos da Associação Resgate, visando o seu *core business*, o objetivo do projeto é a elaboração de um plano de marketing operacional do Projeto “Ao Encontro”, como “bandeira” (*flagship*) da associação na afirmação da sua missão perante o mercado e abertura para um novo segmento para esta organização: a terceira idade.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura que se segue, foca-se, em primeiro lugar, na definição do conceito de organizações sem fins lucrativos e nas características que possam influenciar a aplicação de conceitos de marketing. De seguida explora-se o papel do marketing nestas organizações e, por fim, as estruturas de planos de marketing em geral e aplicadas a este tipo de organizações.

### **2.1 As Organizações sem fins lucrativos**

Segundo Kotler e Murray (1975) as organizações sem fins lucrativos são instituições com orientação para as necessidades sociais (não políticas ou económicas), providenciando serviços que nem as empresas privadas, nem as organizações públicas providenciam (Kotler, 1979).

Estas organizações têm mais procura do que oferta sendo que o seu maior objetivo é a providenciar o maior número de serviços ou donativos possível (Shapiro, 1973), recolhendo maior número de doações possível. Balabanis, Stabbles e Phillips (1997) também sistematizam os objetivos destas organizações, como:

1. atrair recursos;
2. estabelecer prioridades para os programas de ação social;
3. alocar os recursos aos beneficiários.

Estas organizações estão dependentes de dois fatores: o voluntariado e os donativos. São entidades mais orientadas para a mudança, sendo mais flexíveis, inovadoras e independentes do que as organizações públicas e privadas (Kotler e Murray, 1975).

Kotler e Murray (1975) afirmam ainda que existe um outro fator que influencia a atividade destas organizações. Como a sua procura é maior do que a oferta, acabam por não ter um mecanismo de auto correção. Ou seja, têm, tendencialmente, um *mindset* centrado na organização e não no seu público-alvo (Donilcar e Lazarevski, 2009). Isto porque podem não ter recursos para inculcar este *mindset*, ou mesmo, porque está muito concentrada nas suas atividades sem reconhecer concorrência: têm uma estratégia *inside/outside* (Andreasen e Kotler, 2008).

É por isto que Kotler e Murray (1975) defendem que o sucesso de uma organização do terceiro setor depende da sua capacidade de adaptação às necessidades do seu mercado e de direcionar os seus recursos para essas mesmas necessidades.

## **2.2 O Marketing nas Organizações sem fins lucrativos**

O marketing nas organizações sem fins lucrativos tem 3 principais objetivos: atrair recursos, estimular colaboradores/voluntários (fazendo com que estes percebam que a sua função é perceber as necessidades do cliente e satisfazê-las), e encontrar clientes (Kotler e Murray, 1975).

Os mesmos autores defendem que o marketing neste setor deverá melhorar a satisfação do público alvo, trazer eficiência às atividades de marketing (desenvolvimento de produto, política de preço, comunicação e distribuição), trazendo para a organização o *know-how* de como funciona o *marketing-mix* e jogar com estas variáveis de acordo com os seus budgets limitados.

O marketing pode ainda definir estratégias que "identifiquem clientes que suportem a sua missão (segmentação do mercado), garantir que a imagem que se transmite é atrativa para o mercado (posicionamento do produto), que a comunicação tem a

mensagem mais atrativa e que esta mesma é comunicada através dos meios/canais mais apropriados para o seu público alvo (distribuição)” (Donilcar & Lazarevski, 2009).

Mas existem ainda outras características que distinguem as organizações sem fins lucrativos e que complicam o processo de definição da estratégia de marketing. São elas:

1. a sua estrutura organizacional, marcada pelo caráter voluntário do trabalho de muitos dos colaboradores;
2. objetivos não financeiros;
3. *stakeholders* muito distintos e variados;
4. a relação "colaborativa-competitiva" entre as organizações sem fins lucrativos.

Já Shapiro (1973) alerta para a especial troca que se efetua entre uma organização sem fins lucrativos e os seus clientes e explica que estas instituições têm dois tipos de target muito distintos: os clientes, a quem “vendem” satisfação pessoal, sentimento de pertença, bem-estar físico e social; e os voluntários, a quem “vende” orgulho, auto estima, redução do sentimento de culpa (etc...) em troca de dinheiro, mudança de hábitos, tempo ou energia (Balabanis, Stables e Phillips, 1997). Pope, Isely e Asamoatutu (2009), acrescentam ainda os donatários ou patrocinadores das causas.

Um estudo publicado por Donilcar e Lazarevski (2009) revela que, nestas organizações, o marketing ainda é visto como a área responsável apenas pelas atividades de publicidade, relações públicas e angariação de fundos.

O *marketing-mix* numa organização sem fins lucrativos é semelhante ao de outras organizações embora tenha algumas especificidades.

- Produto

Para Shapiro (1973), a definição de produto deve ser trabalhada sobre a ótica do consumidor e a do voluntário e que, acima de tudo, o que estas organizações providenciam vai muito mais além do produto em si, dando sentimento de pertença, ou conforto e bem estar.

A definição do produto também pode passar muito pela alocação de recursos, uma vez que a utilização de mais ou menos recursos pode influenciar o tipo de produto oferecido.

- Preço

Para Young, Jung e Aranson (2009), a verdadeira questão reside na opção de cobrar ou não os serviços prestados pela organização e se sim, quanto cobrar. Os mesmos autores chamam à atenção do que esta decisão não deve colocar em causa a missão da organização e que, nos casos em que se decide fixar uma tabela de preços, devem criar-se escalas para diferentes grupos de consumidores.

- Distribuição

Shapiro (1973) defende que distribuição nas organizações sem fins lucrativos trabalha dois objetivos, a angariação de donativos - tornando o donativo mais fácil de executar e definindo um local como base das suas operações que suscite a curiosidade e interesse na atividade - e a alocação de recursos para que os clientes reconheçam o local onde podem adquirir produtos ou serviços.

- Comunicação

Na atração de recursos a comunicação tem uma função essencial que é dar ao voluntário uma razão para dar. Uma das estratégias mais utilizadas é a de *personnal selling*, que

permite aos voluntários/doadores conhecer a causa e onde o contacto pessoal pode impulsionar o primeiro donativo. Depois, através da persuasão impulsiona-se o donativo continuo (Shapiro, 1973). Henley (2001) realça a importância de uma mensagem coerente quer entre os *stakeholders* (interna) e para o público-alvo (externa).

Andreasen (2002, p.5), ao falar em específico da temática de marketing social refere que o marketing mix neste contexto deve “criar pacotes de benefícios atrativos (produto), minimizando custos (preço) sempre que possível, tornando a troca simples e conveniente (distribuição) e comunicando mensagens com impacto através dos meios preferidos e mais relevantes para o público alvo”.

### **2.3 Plano de Marketing**

Neste tópico será abordada a definição de plano de marketing assim como as estruturas de planeamento de marketing propostas na literatura.

#### **2.3.1 Definição e Objetivos**

Kotler e Keller (2012), defendem que um plano de marketing é o principal instrumento para a coordenação das atividades de marketing, salientando que este incide sobre dois níveis: estratégico – com informação sobre o público-alvo e a proposta de valor da organização- e tático – com a informação operacional sobre preço, comunicação, distribuição, implementação e controlo.

McDonald e Wilson (2011, p.43) definem planeamento de marketing como a definição de “uma sequência lógica de uma serie de atividades para atingir os objetivos de marketing”. Para estes autores, o plano de marketing é relevante para vários colaboradores (*marketers*, gestão de topo) e para várias atividades como a identificação de vantagens competitivas, a construção de uma dinâmica de organização mais

coerente, assim como suporte para atividades e para estabelecer o compromisso dos colaboradores na performance (atingir objetivos).

### 2.3.2 Estrutura e conteúdos

Kotler e Keller (2012) sugerem o seguinte processo para um plano de marketing:

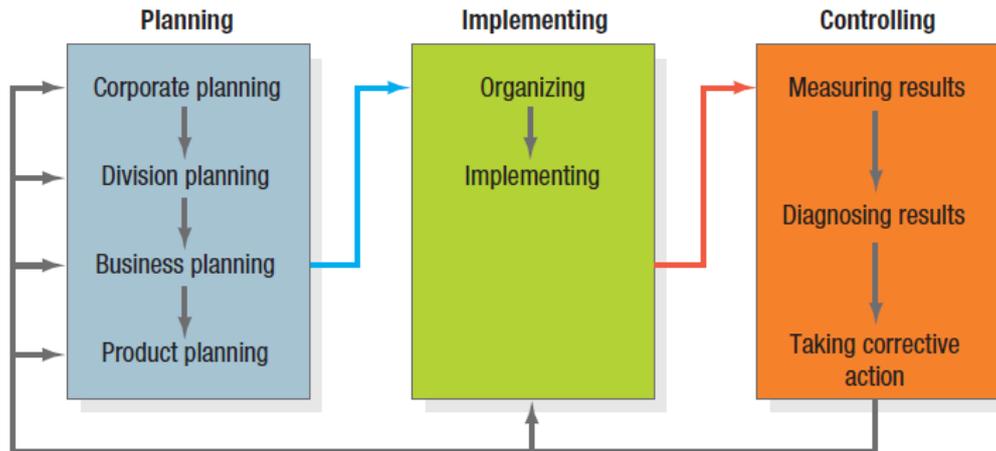


Figura 1 – *The Strategic Planning, Implementation, and Control Process* (Kotler e Keller, 2012, p.59)

McDonald e Wilson (2011) propõem a seguinte estrutura para o plano de marketing:

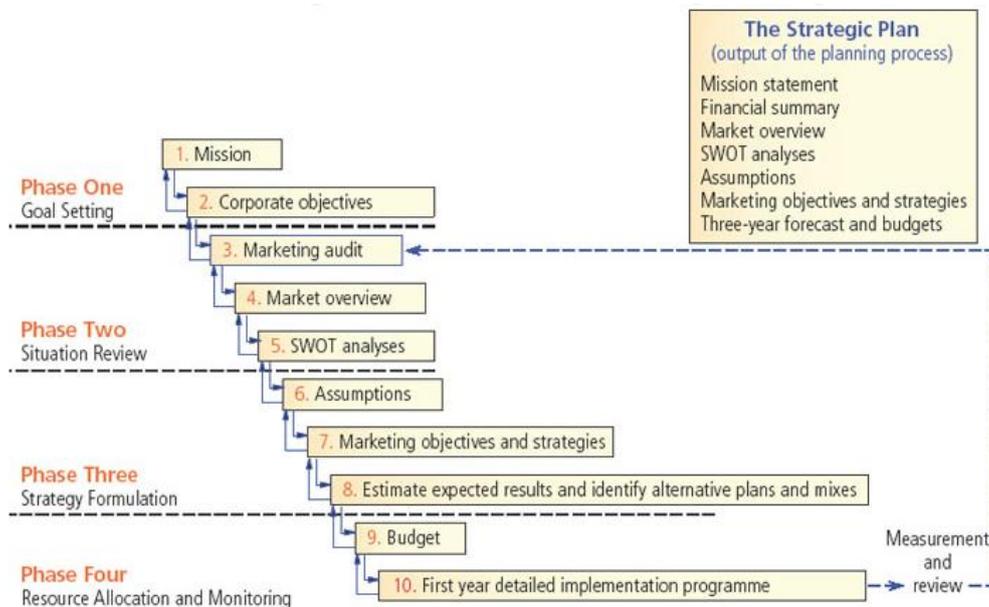


Figura 2 – *The 10 steps of the strategic marketing planning process* (McDonald e Wilson, 2011, p.58)

Já no que respeita a planos adaptados para organizações sem fins lucrativos, Bryson (1988) define oito passos para a estruturação do plano estratégico:

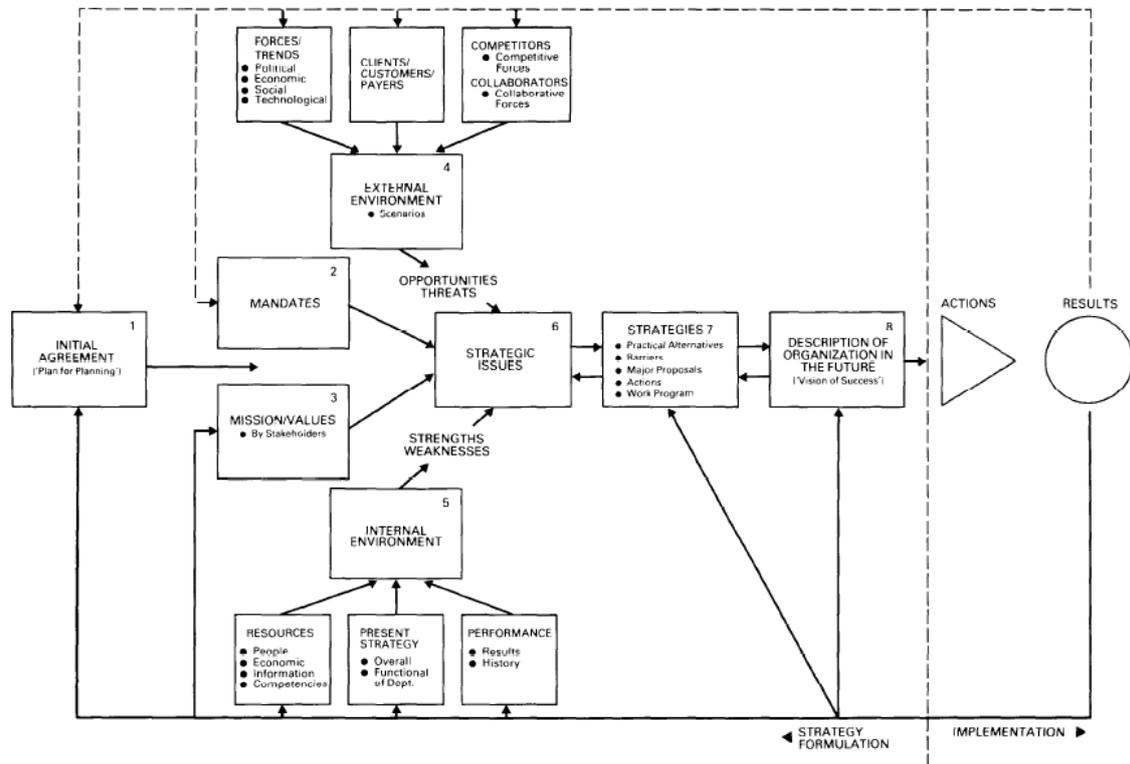


Figura 3 – *Strategic Planning Process* (Bryson, 1988, p.75)

Salientam-se como principais diferenças (relativamente aos dois planos já apresentados) os primeiros dois tópicos: acordo e compromisso da organização e a identificação e clarificação dos mandatos da direcção. Estes pontos são importantes tendo em conta o carácter voluntários dos *stakeholders* deste tipo de organizações, garantindo que o plano poderá ser desenvolvido sem quaisquer constrangimentos internos e assegurando transmissão de uma mensagem coerente.

Numa obra com enfoque no marketing estratégico para organizações sem fins lucrativos, Andreasen e Kotler (2008), definem o seguinte processo de planeamento estratégico:

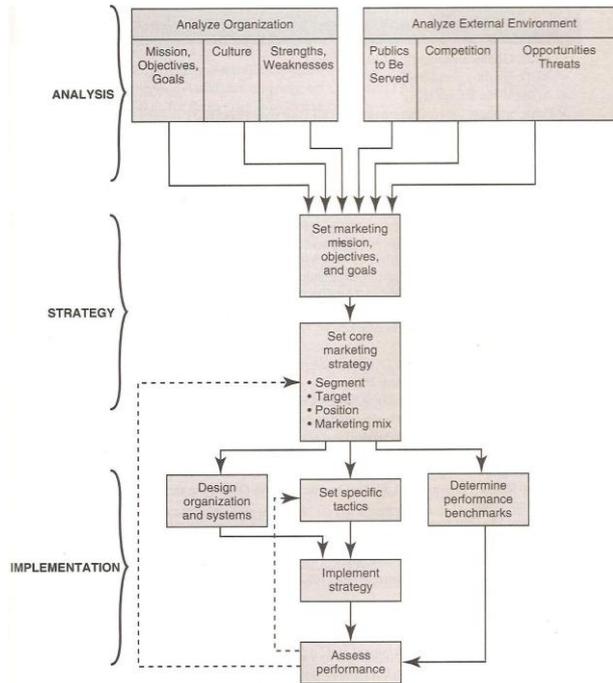


Figura 4 – *Strategic Organizational Marketing Process* (Andreasen e Kotler, 2008, p.65)

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Com base nos planos apresentados anteriormente, será apresentado, de seguida o quadro de referência para o desenvolvimento do plano operacional de marketing.

Este quadro de referência tem uma estrutura híbrida, ou seja, as suas frações foram selecionadas a partir dos planos apresentados, tendo em conta as especificidades de uma organização sem fins lucrativos.

Autor	Estrutura																								
<b>Bryson, 1988</b>	<table border="1"> <tr> <td colspan="3" data-bbox="560 640 1339 696">Acordo e Compromisso da Organização</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="560 707 1339 763">Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="560 775 1339 831">Análise Externa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 842 815 920">Análise PEST</td> <td data-bbox="815 842 1086 920">Análise Públicos Alvo</td> <td data-bbox="1086 842 1339 920">Análise Concorrência</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 931 815 1122">Ambiente: Político Económico Social Tecnológico</td> <td data-bbox="815 931 1086 1122">Clientes Voluntários<sup>†</sup> Sponsors<sup>†</sup></td> <td data-bbox="1086 931 1339 1122">Concorrência e Parceiros</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="560 1155 1339 1211">Análise Interna</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 1223 815 1279">Recursos</td> <td data-bbox="815 1223 1086 1279">Estratégia Atual</td> <td data-bbox="1086 1223 1339 1279">Performance</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 1290 815 1435">Humanos Económicos Informação Competências</td> <td data-bbox="815 1290 1086 1435">Organização dos setores e departamentos</td> <td data-bbox="1086 1290 1339 1435">História da Organização E Resultados</td> </tr> </table>	Acordo e Compromisso da Organização			Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização			Análise Externa			Análise PEST	Análise Públicos Alvo	Análise Concorrência	Ambiente: Político Económico Social Tecnológico	Clientes Voluntários <sup>†</sup> Sponsors <sup>†</sup>	Concorrência e Parceiros	Análise Interna			Recursos	Estratégia Atual	Performance	Humanos Económicos Informação Competências	Organização dos setores e departamentos	História da Organização E Resultados
Acordo e Compromisso da Organização																									
Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização																									
Análise Externa																									
Análise PEST	Análise Públicos Alvo	Análise Concorrência																							
Ambiente: Político Económico Social Tecnológico	Clientes Voluntários <sup>†</sup> Sponsors <sup>†</sup>	Concorrência e Parceiros																							
Análise Interna																									
Recursos	Estratégia Atual	Performance																							
Humanos Económicos Informação Competências	Organização dos setores e departamentos	História da Organização E Resultados																							
<b>Andreasen e Kotler, 2008</b>	<table border="1"> <tr> <td colspan="4" data-bbox="560 1485 1339 1541">Estratégia de Marketing</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 1552 687 1697">Visão, Missão e Valores</td> <td data-bbox="687 1552 879 1697">Objetivos de Marketing</td> <td data-bbox="879 1552 1118 1697">Segmentação, Targeting e Posicionamento</td> <td data-bbox="1118 1552 1339 1753">Marketing Mix  Produto Preço Distribuição Comunicação</td> </tr> </table>	Estratégia de Marketing				Visão, Missão e Valores	Objetivos de Marketing	Segmentação, Targeting e Posicionamento	Marketing Mix  Produto Preço Distribuição Comunicação																
Estratégia de Marketing																									
Visão, Missão e Valores	Objetivos de Marketing	Segmentação, Targeting e Posicionamento	Marketing Mix  Produto Preço Distribuição Comunicação																						
<b>McDonald e Wilson, 2012</b>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="560 1805 1339 1861">Orçamentação</td> </tr> <tr> <td data-bbox="560 1872 1339 1928">Calendário de Implementação</td> </tr> </table>	Orçamentação	Calendário de Implementação																						
Orçamentação																									
Calendário de Implementação																									

Tabela 1 – Quadro de Referência

O plano inicia com o “Acordo e Compromisso da Organização”, sendo fundamental que, dentro da organização haja um compromisso para que o plano seja aprovado e aplicado no “Projeto ao Encontro”. De seguida é apresentada a “Identificação e Clarificação dos Mandatos”, para que sejam conhecidos os compromissos internos e externos da organização (contratos, vigência da direção, etc.). Este tópico é importante uma vez que se trata de uma organização sem fins lucrativos, onde a estrutura da organização pode ser mais volátil, este ponto permite salvaguardar que o plano não corre o risco de não se realizar por motivos de finalização de mandatos.

A estrutura da análise foi retirada da estrutura proposta por Bryson (1988) para um plano estratégico para organizações sem fins lucrativos, e tem duas especificidades importantes, tendo em conta o tipo de organização envolvida: análise dos públicos-alvo, que aqui adaptamos para os públicos indicados por Shapiro (1979), clientes e voluntários; e Pope, Isely & Asamo-Tutu (2009) que acrescentam os patrocinadores.

Já a estruturação da estratégia de marketing tem como base a proposta de Andreasen e Kolter (2008). A estrutura não apresenta modificações evidentes relacionadas com a especificidade destas organizações, no entanto, o marketing mix, terá algumas adaptações, de acordo com as especificidades apresentadas nos referenciais de Shapiro (1979), Young, Jung e Aranson (2009), Henley (2001) e Andreasen (2002).

Já a estrutura da fase da implementação do plano que se adota é a proposta por McDonald e Wilson (2011) com a orçamentação e calendário de implementação.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia escolhida foi *action research* que, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), é uma abordagem de investigação em que o investigador toma o papel de consultor da organização que investiga, testando os seus métodos e tendo assim um impacto direto na investigação.

Gummesson (2005), salienta que o envolvimento do investigador no processo dá-lhe melhor acesso à informação do que na investigação por observação. Já Perry e Gummesson (2004) defendem a importância desta metodologia especialmente na área científica da gestão de marketing, dada a importância da realidade dos clientes e da concorrência.

Na seguinte figura pode observar-se o processo implicado quando adotada a metodologia de *action research*:

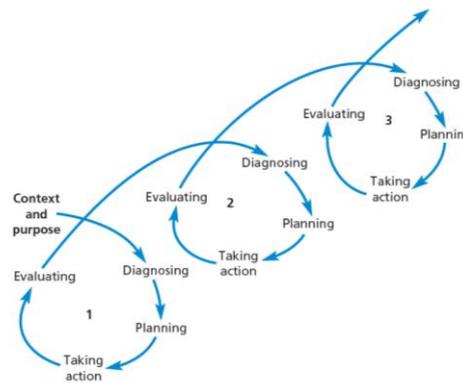


Figura 5 - *The Action Research Spiral* (Saunders, Lewis e Thornhill, 2009, pp.148)

A recolha de informação foi feita com base em dados secundários e entrevistas semi estruturadas.

A análise externa contou com a consulta de relatórios dos índices de atividade económica revelados pelo Instituto Nacional de Estatísticas, dados do site Pordata e um

estudo sobre o terceiro setor em Portugal elaborado pela *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*.

A análise interna teve essencialmente o recurso a documentos internos da Associação Resgate tais como: Estatutos da Associação Resgate, Declarações de Segurança Social, Tabela de Processamento de Salários, Resumo de Rendas, Regulamento Interno da Creche e Residência.

Foram ainda realizadas 5 entrevistas semi estruturadas a elementos da direção e responsáveis pelo Projeto “Ao Encontro” no decurso de julho de 2012. Também foi realizada recolha de informação primária com as respondentes através de *e-mail* e contactos telefónicos. Na seguinte tabela são identificadas as respondentes das entrevistas:

Nome	Função	Trabalho/voluntariado na Associação Resgate
Flora Sequeira	Secretária da Direção	3 anos
Manuela Dâmaso	Direção	5 anos e meio
Maria Augusta	Direção	7 anos
Maria Fernanda	Direção	7 anos
Zélia Padrão	Responsável pelo atelier de Manualidades (2011/2012)*	1 ano

\*Acompanhou primeiros contactos e criação do Projeto desde o seu início.

Tabela 2 – Colaboradores Entrevistados

A par desta pesquisa, foram ainda efetuadas algumas atividades paralelas ao plano de marketing tais como a definição da estratégia de comunicação digital e candidaturas a prémios para obtenção de prémios e financiamento. Estas atividades tiveram importância acrescida na metodologia de *action research*, permitindo o conhecimento da organização, importante não só para a recolha de informação necessária ao

planeamento de marketing, mas também para conseguir dar uma visão mais ampla e profunda do que é a Associação Resgate.

Houve ainda alguns constrangimentos metodológicos, uma vez que, de forma ideal e seguindo a metodologia de *action research*, existiria uma recolha de dados contínua e *in loco*, dentro da organização, o que não foi possível uma vez que o autor do projeto tem uma atividade profissional a tempo inteiro. No entanto, o acompanhamento direto e indireto, através dos contactos com as respondentes, possibilitou o desenvolvimento do plano e recomendações adequadas.

## **5. PLANO DE MARKETING**

O plano de marketing desenvolvido abaixo será apresentado com base no quadro de referência selecionado. O objeto de estudo é, como mencionado anteriormente, o Projeto “Ao Encontro”.

### **5.1 Acordo para o Planejamento de Marketing**

A Associação Resgate é uma organização sem fins lucrativos com atividades diversas entre as quais a área da educação infantil (tendo abrangido, até 2010, também lares de infância e juventude de acolhimento de crianças em risco).

No sentido de se tornar financeiramente sustentável iniciou, no anterior mandato de gestão, a reestruturação de atividade com enfoque no autofinanciamento, num mix de atividade subsidiada e atividade privada que permitam equilibrar as operações, nomeadamente no Externato do Instituto Condessa de Cuba.

A direção da Associação Resgate pediu, em abril de 2012, um serviço de consultoria de marketing no âmbito da sua reestruturação. Sendo a sua atividade bastante complexa, e sendo este serviço enquadrado na elaboração de um tese de mestrado com foco no marketing para organizações sem fins lucrativos, desenvolveu-se um plano de marketing para um o Projeto “Ao Encontro”.

Neste sentido, é aqui exposto o consenso da direção da Associação Resgate na elaboração e implementação deste plano de marketing, sendo ele atempadamente apresentado para aprovação pela mesma e todos os restantes colaboradores, voluntários e associados envolvidos no projeto.

## **5.2 Identificação e Clarificação dos Mandatos**

A presente direção encontra-se no primeiro ano do segundo mandato na presidência da Associação Resgate, não sendo esta uma fase crítica para a implementação do plano.

## **5.3 Análise Externa**

### **5.3.1 Análise PEST**

O *ambiente político e económico* será discutido em conjunto uma vez que são duas vertentes bastante interligadas (Hooley, Piercy & Nicolaud, 2008).

Em Portugal, o indicador de clima económico está em movimento descendente desde outubro de 2008, tal como a atividade económica. As medidas de austeridade implementadas pelo Governo Português, no seguimento do pedido de resgate financeiro em abril de 2011 à União Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional, estão a causar impactos negativos acentuados na taxa de desemprego (com tendência de crescimento desde abril de 2011), (INE, 2012). Este número pode ser favorável à angariação de voluntários, havendo mais população ativa desocupada. As reduções de custos inerentes à políticas económicas obrigaram a um corte de financiamentos na Segurança Social, entre eles, o novo projeto de educação infantil da Associação Resgate.

Por outro lado, o não financiamento por parte do estado a serviços de cariz social necessários à sociedade, faz com que cresçam o número de IPSS e ONG, que, por suas vez concorrem a financiamentos de outros institutos e fundações, concorrendo com a Associação Resgate e o Projeto “Ao Encontro”.

No que respeita ao *ambiente social*, a nível demográfico, o envelhecimento da população tem sido notório com um índice de envelhecimento no valor de 128,6 contra 44,9 em 1981 (INE, 2012). Já no que respeita à quantidade de famílias unipessoais com indivíduos com mais de 65 anos, rondavam as 320 mil em 2001, com um crescimento de 62% desde 1981 (Pordata, 2012). No que respeita à faixa etária dos 0 aos 14 anos, nota-se um decréscimo de cerca de 20%, desde 1991. A falta de emprego e o decréscimo do consumo privado das famílias têm impacto forte, sobretudo na estrutura familiar que tem vindo a desagregar-se com o tempo, sobretudo nas áreas urbanas. A falta de tempo em família, e mesmo a desestruturação dos seus valores criam novas necessidades de resposta que não estão a ser colmatadas pela atividade pública, tais como a educação, combate à solidão da terceira idade, etc.

Por outro lado, as consequências negativas da crise financeira e de valores que agora se vive, desencadearam uma onda de consciência e de responsabilidade social, em empresas e na sociedade em geral.

Neste sentido, a Associação Resgate e o Projeto “Ao Encontro” terão mais campo para atuar, sendo este projeto uma valiosa ferramenta para restabelecer de ligação entre várias gerações.

Já no que respeita ao *ambiente tecnológico*, o desenvolvimento de novas tecnologias tem tido um impacto forte na maneira como as empresas se apresentam ao consumidor. A proliferação da utilização das redes sociais provocou um *turnaround* na maneira como as empresas se relacionam com os *stakeholders*. Segundo Kaplan e Haenlein (2009), a nova era da informação obriga a que a informação nos variados canais esteja atualizada e coerente. Por outro lado, a internet tornou o mercado mais global, com uma

rede de informação muito mais vasta e completa para o consumidor, multiplicando a oferta e criando abertura para novos mercados. A facilidade com que uma organização se apresenta ao público em geral tem um caráter mais gratuito, uma vez que hoje, para estar numa rede social ou mesmo criar um site, é apenas necessário ter acesso a internet. 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.

Existem várias ferramentas gratuitas que podem comunicar o Projeto “Ao Encontro” gratuitamente, alavancando o seu alcance.

### 5.3.2 Análise de Públicos Alvo

Os *clientes* do Projeto “Ao Encontro” são crianças e jovens em risco - ou seja, em posições sociais desfavorecidas -, normalmente provenientes de instituições de reintegração social e também idosos num situação de exclusão social. No entanto, o objetivo a longo prazo é chegar a um público mais alargado, sem ser através de instituições de solidariedade social, na sociedade em geral e na cidade.

Dados demográficos nas freguesias de atuação:

População	Lapa	Porto Salvo
<b>0 aos 14 anos</b>	1142	2557
<b>Mais de 65 anos</b>	2097	2341

Tabela 3 – Número de Crianças e Idosos residentes nas freguesias da Lapa, Porto Salvo (INE, 2012)

As crianças/jovens participantes no projeto têm as seguintes funções:

- Participação nas Atividades.
- Acolhimento idosos participantes.
- Transmissor dos seus conhecimentos e valores.
- Aquisição do respeito pela diferença entre gerações.

Os idosos participantes no projeto têm as seguintes funções:

- Participação nas Atividades.
- Acolhimento das crianças/jovens participantes.
- Transmissor dos seus conhecimentos e valores.
- Aquisição do respeito pela diferença entre gerações.
- Garante da continuidade entre passado e presente, projetando o futuro.

Embora a Associação Resgate tenha atualmente como *core business* a educação infantil, neste projeto, o foco são os idosos, o novo segmento onde a Associação Resgate pretende entrar.

Os *voluntários* do Projeto ao Encontro são jovens entre os 18 e os 25 anos, estudantes nas instituições universitárias parceiras e com competências técnicas relacionadas com o atelier a coordenar. Devem ser jovens com competências pessoais que permitam uma mais fácil compreensão dos dois públicos a lidar (crianças e idosos), tais como, tolerância, sensibilidade e compreensão. Para além disso, devem ter disponibilidade para se dedicar 3 horas semanais ao projeto, entre preparação, condução e reuniões de coordenação dos ateliers.

População	Lapa	Porto Salvo
15 aos 24 anos	112	1741

Tabela 4 – Jovens residentes nas freguesias da Lapa e Porto Salvo (INE 2012)

Instituição	Número Aproximado de Alunos <sup>1</sup>
<b>Nova SBE</b>	1260
<b>Nova FCSH</b>	2235
<b>FLUL</b>	2775
<b>AIIESEC – ISCTE</b>	3405

Tabela 5 – Número de alunos de licenciatura nas instituições universitárias parceiras (DGES, 2012)

Os voluntários deverão assumir as seguintes funções no projeto:

1. Orientadores das atividades - pró-ativos na organização de eventos e captação de recursos;
2. Dinamizadores dos ateliers - responsáveis por estabelecer pontes de diálogo e de partilha entre as gerações.

Este lugar não é, no entanto, exclusivo para alunos universitários, sendo possível a integração de outros indivíduos na coordenação dos ateliers como aconteceu no ano piloto.

Os *patrocinadores* do projeto são organizações que podem contribuir para a sustentabilidade financeira do projeto, com financiamento ou mesmo da doação de materiais necessários para o atelier.

Neste sentido, o objetivo é a aproximação de empresas empenhadas em ter uma estratégia de responsabilidade social e/ou que possam financiar o projeto ao encontro

<sup>1</sup> Cálculo: Número de vagas abertas em 2012 no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior em cada instituição multiplicado por 3 (anos de licenciatura).

com géneros e apoios logísticos em troca do anúncio do *sponsorship* nas comunicações da Associação Resgate.

Atualmente, em Portugal, a BCSD (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável) tem cerca de 130 empresas associadas que se comprometem a emitir um relatório de sustentabilidade aplicado a três vertentes: económica, ambiental e social.

Entre estas empresas estão, nas freguesias da Lapa e Santos-o-Velho: APCER – Associação Portuguesa de Certificação, EDP, José de Mello Saúde (Grupo José de Mello); e na freguesia de Porto Salvo: outCOme – Clínica Organizacional.

### **5.3.3 Análise da Concorrência**

O estudo feito em 2012 (*Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*) sobre as Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal conclui que estas instituições avançam nas suas atividades acima de tudo pelo intensivo trabalho dos seus recursos humanos, providenciando serviços essenciais à sociedade (educação, apoio social, etc...) a preços reduzidos, comparando com mercado privado. Neste sentido, o terceiro setor contribui com 2,7 mil milhões de euros por ano.

O mercado considerado para este plano é toda a atividade dirigida a idosos e crianças nas freguesias da Lapa e Porto Salvo (concelho de Oeiras) gratuitamente e de serviço social.

De seguida é apresentada uma tabela com o resumo das atividades dirigidas ao público-alvo do Projeto “Ao Encontro” na área de atuação da Associação Resgate:

Organização	Atividade	Público-Alvo	Área Geográfica de Atuação
<b>Junta de Freguesia da Lapa</b>	Projeto Intervir (Prevenção da Toxicodependência)	Crianças em Situação de Risco e Educadores (Pais/Professores)	Lapa
	NÓS da Juventude	Jovens	
	Espaço “Casa do Idoso”	Idosos	
<b>Obra de Santa Zita</b>	Encontros intergeracionais esporádicos.	Jovens e Idosos	Lapa
<b>Pró-Atlântico – Associação Juvenil</b>	Colónias de férias; praia; passeios; teatro.	Idosos	Porto Salvo
	Apoio ao estudo. Atividades tempos livres.	Jovens	Porto Salvo

Tabela 6 – Análise da Concorrência

A nível de concorrência direta e numa ótica de oferta de um serviço de ligação entre gerações, não há qualquer concorrência identificada. Através da informação apresentada neste quadro, podemos verificar que não existem atividades com encontros intergeracionais regulares, notando aqui uma oportunidade no mercado. Apenas uma destas organizações faz atividades de encontro intergeracional, mesmo as que têm atividades com os dois públicos-alvo.

Relativamente a *parceiros*, na tabela abaixo, faz-se uma sistematização das entidades parceiras do da Associação Resgate para o Projeto “Ao Encontro” centralizada no foco das atividades (*core*) e público-alvo. No final são sistematizados os recursos disponibilizados por cada tipo de instituição.

Instituições	Core Business	Público-Alvo
<b>Instituto de Acção Social das Forças Armadas – CAS Oeiras</b>	Atividades Lúdicas e Culturais	Famílias com membros pertencentes às Forças Armadas
<b>Assistência Paroquial de Santos-o-Velho</b>	Creche, Pré-Escolar, Posto Médico, Centro de Dia e Apoio Domiciliário	Residentes na Freguesia de Santos-o-Velho
<b>Associação Coração Amarelo</b>	Atividades de acompanhamento das necessidades dos utentes; Atividades Lúdicas e Culturais	Idosos em Todo o País
<b>Associação de Reformados da EPAL</b>	Serviços de Apoio Social	Reformados da EPAL
<b>Casa de Repouso de Campo de Ourique</b>	Lar de Idosos	Idosos/Famílias residentes em Campo de Ourique
<b>Casa de Protecção e Amparo de Stº António</b>	Acolhimento de mães solteiras	Adolescentes grávidas ou mães solteiras
<b>Casa de Repouso de Santo Amaro de Oeiras e Padre Cruz</b>	Lar de Idosos	Idosos/Famílias residentes em Oeiras
<b>Centro Social Sagrado Coração de Jesus</b>	Creche e Pré-Escolar	Crianças residentes na Lapa
<b>Colégio da Lapa</b>	Ensino Secundário	Crianças residentes na Lapa
<b>Colégio Mira Rio</b>	Ensino Pré-Escolar ao Secundário	Crianças e adolescentes residentes no Restelo
<b>Escola Josefa de Óbidos</b>	Ensino Pré-Escolar, 1º, 2º e 3º Ciclo	Crianças e adolescentes residentes na Lapa
<b>Externato do Parque</b>	Ensino Pré-Escolar e 1º Ciclo	Crianças residentes Freguesia de São Mamede
<b>Residência de Velinhos Irmãzinhas dos Pobres</b>	Residência de Idosos	Idosos/Famílias residentes em Campolide
<b>Universidade Sénior de Oeiras</b>	Ensino Sénior	Idosos residentes em Oeiras
<b>Nova SBE</b>	Ensino Universitário	Jovens Universitários
<b>Nova FCSH</b>	Ensino Universitário	Jovens Universitários
<b>FLUL</b>	Ensino Universitário	Jovens Universitários
<b>AIESEC – ISCTE</b>	Promoção de Estágios Internacionais	Jovens Universitários

Tabela 7 – Análise das Atividades dos Parceiros

Estas organizações são parceiras pela angariação de clientes (participantes do projeto), à exceção das organizações universitárias que divulgam as atividades no sentido de recrutamento de voluntariado.

## **5.4 Análise Interna**

### **5.4.1 Recursos**

No que respeita aos *recursos humanos*, o Projeto “Ao Encontro” está ao cargo de uma colaboradora da Associação Resgate e no ano letivo transato, o projeto contou com a participação de 8 voluntários provenientes de universidades e outros que se juntaram ao projeto através de membros da Associação Resgate.

Foram fundamentais as parcerias com as universidades com vista a desenvolver mais ateliers com alunos que tenham conhecimentos técnicos relacionados com os temas dos ateliers em funcionamento.

Embora não sejam recursos humanos diretamente afetados ao projeto, os colaboradores das organizações parceiras tiveram também um papel importante na organização e logística das atividades, facilitando em muito o acesso a recursos e infraestruturas necessárias.

O primeiro ano do projeto não foi *economicamente* sustentável. Embora não seja objetivo do projeto obter receitas, é importante garantir que, na edição 2012/2013 sejam estabelecidas parcerias com empresas que possam contribuir com géneros e financiamento.

No ano 0 deste projeto, foi a Associação Resgate que financiou o projeto por inteiro, sendo esta situação bastante desfavorável à mesma, tendo em conta a situação financeira em que se encontra. Os custos mais significativos foram os fixos, com a remuneração de

recursos humanos necessários à elaboração e arranque do projeto (direção do projeto, psicóloga, estagiária). Os custos variáveis consistiram no financiamento dos materiais necessários nos ateliers.

Relativamente à *informação*, não existem, na Associação Resgate, sistemas de informação específicos para a gestão do projeto. São, sim, aproveitados alguns recursos para a comunicação do Projeto “Ao Encontro”, mais concretamente uma rede sociais, entre elas: My Social Project (Uma rede social destinada a projetos de voluntariado). Toda a comunicação entre coordenadores dos ateliers é feita através de e-mail.

No que respeita às competências, a colaboradora responsável pelo projeto tem formação em serviço social, contribuindo com *inputs* importantes relacionados com o seu contacto com o público-alvo. Já no que respeita aos voluntários, o objetivo é a alocação aos ateliers tendo em conta as suas competências técnicas. Por exemplo, um aluno de teatro poderá orientar um atelier de “Contar e Encenar Histórias”.

#### **5.4.2 Estratégia Atual e Performance**

No ano zero do projeto (2011/2012), os ateliers surgiram pela iniciativa da Associação resgate e mediante contactos feitos com as seguintes instituições (com potenciais participantes): Instituto de Acção Social das Forças Armadas – CAS Oeiras; Assistência Paroquial de Santos-o-Velho; Associação Coração Amarelo; Associação de Reformados da EPAL; Casa de Repouso de Campo de Ourique; Casa de Protecção e Amparo de Stº António; Casa de Repouso de Santo Amaro de Oeiras e Padre Cruz; Centro Social Sagrado Coração de Jesus; Colégio da Lapa; Colégio Mira Rio; Escola Josefa de Óbidos; Externato do Parque; Residência de Velhinhos Irmãs dos Pobres; Universidade Sénior de Oeiras; Nova SBE; Nova FCSH; FLUL; AIESEC – ISCTE.

No quadro abaixo são apresentados os resultados da adesão aos ateliers:

Nome do Atelier	Crianças/Jovens	Idosos	Voluntários
<b>Canto Coral</b>	60	7	1
<b>Contar e Encenar Histórias</b>	124	15	4
<b>Encontros Temáticos</b>	84	15	1
<b>Manualidades</b>	8		3

Tabela 8 – Adesão aos Ateliers de 2011/2012

### 5.5 SWOT

De acordo com as análises externas e interna realizada, de seguida é apresentada a análise SWOT que sumariza os aspetos fundamentais a ter em consideração a nível de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

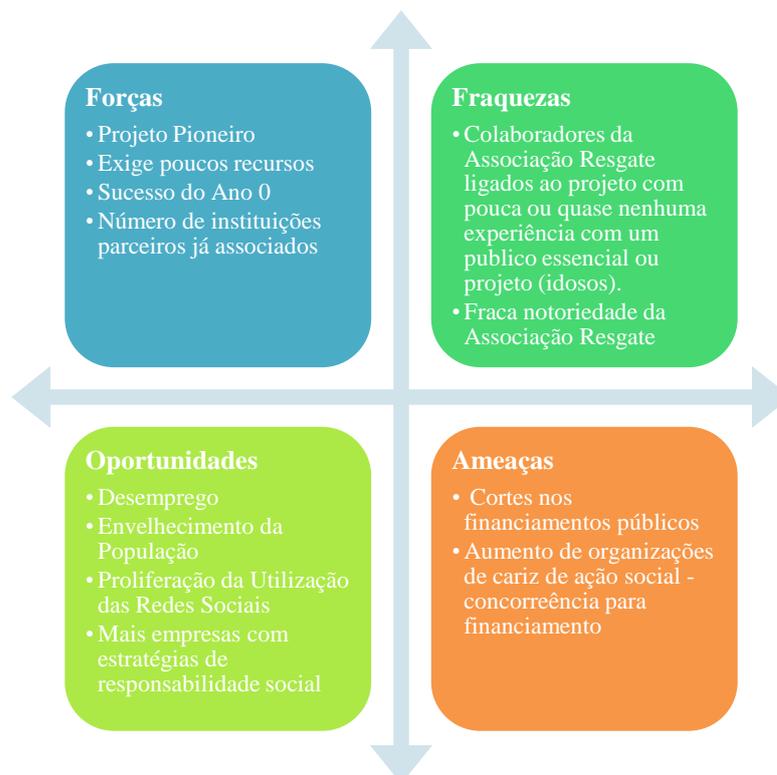


Figura 6 – SWOT

## **5.6 Estratégia de Marketing**

### **5.6.1 Visão, Missão e Valores**

#### **Visão**

A sociedade deve desenvolver-se de modo a que todas as gerações nela presentes se respeitem, se compreendam e coexistam em harmonia.

#### **Missão**

O Projeto “Ao Encontro” tem como missão combater a solidão, e incrementar laços de afeto intergeracional, através de práticas e ações propícias ao envelhecimento ativo. Trazer à consciência de todos a realidade do início e fim de vida e criar uma plataforma onde os jovens são parte ativa de uma mudança social.

#### **Valores**

- Solidariedade e Responsabilidade Social – Estar atento às camadas populacionais mais desfavorecidas, atendendo às suas necessidades. Contribuir para que as pessoas adquiram autossuficiência, espírito de iniciativa, responsabilidade e aptidões.
- Sustentabilidade – O projeto deve ser sustentável quer a nível ambiental quer a nível financeiro.
- Respeito e Compreensão – Promover o respeito mútuo entre as gerações presentes no projeto.
- Dignidade – Respeitar a dignidade de cada indivíduo, sem ferir a moral de cada indivíduo.

### **5.6.2 Objetivos**

O Projeto “Ao Encontro” pretende promover a Associação Resgate como pioneira na criação de atividades para o contacto intergeracional e dar-lhe uma oportunidade de primeiro contacto com a terceira idade.

Para que estes objetivos se cumpram será necessário:

1. Aumentar o número de participantes (de 313 para os 400), especialmente idosos, e voluntários (de nove para 20).
2. Aumentar o número de ateliers (de quatro para 10).
3. Criação de *brand awareness* com o evento “UNIr Day”, um evento com o apoio das Câmaras Municipais de Oeiras e Lisboa, no dia seguinte ao dia dos Avós (27 de julho), para comunicação do projeto e promoção de atividades entre crianças e idosos.
4. Criação de uma Bolsa de Voluntariado que permita gerir melhor as presenças e responsabilidades de cada voluntário no projeto.
5. Tornar o projeto auto sustentável através da aproximação das empresas que pretendam investir na responsabilidade social.
6. Conhecimento de novo público alvo através da criação de um relatório e promoção de discussão sobre a experiência com a terceira idade, com voluntários e direção da Associação Resgate.

### **5.6.3 Segmentação, Targeting e Posicionamento**

A estratégia de *targeting* utilizada será concentrada, com base no estabelecimento de relações com instituições e com vista a atingir os seguintes segmentos:

Público-Alvo	
<b>Participantes</b>	Crianças/adolescentes entre os 5 e os 15 anos residentes ou utentes de instituições nas freguesias da Lapa e Porto Salvo. <hr/> Idosos em famílias monopessoais, com mais de 65 anos residentes ou utentes de instituições nas freguesias da Lapa e Porto Salvo.
<b>Voluntários</b>	Jovens Universitários entre os 19 e os 25 anos.
<b>Patrocinadores</b>	Empresas com sede nas freguesias da Lapa, Santos-o-Velho ou Porto Salvo com estratégias de Responsabilidades Social e/ou detentoras dos recursos necessários ao desenvolvimento dos ateliers.

Tabela 9 – Públicos - Alvo

Na mente dos participantes e voluntários (*posicionamento*), o Projeto “Ao Encontro” é uma atividade que proporciona workshops de temas variados (como culinária, música, e outros) com a missão social de criar laços intergeracionais.

## 5.6.4 Marketing Mix

### 5.6.4.1 Produto

O produto do Projeto “Ao Encontro” são ateliers temáticos com a duração de 4 meses, em sessões de 2 horas semanais, coordenados por alunos universitários com competências técnicas de acordo com o tema do atelier.

Na tabela abaixo estão descritos o programa de cada atelier assim como os horários, locais e proveniência dos voluntários afetos a cada um deles. Estes ateliers funcionam com uma metodologia de formação não formalizada.

Todos os ateliers culminam numa atividade final de apresentação do trabalho desenvolvido à comunidade da Associação Resgate.

Atelier	Descrição de Atividades	Atividade Final	Horário	Local	Voluntários
<b>Coro</b>	Exercícios de Canto e Percussão. Ensaio de músicas.	Concerto Final no UNIr Day.			Escola Superior de Música
<b>Pintura e Escultura</b>	Introdução a técnicas de pintura e escultura.	Exposição no Instituto Condessa de Cuba e Instituições Parceiras participantes. Os trabalhos em exposição poderão ser vendidos.			Faculdade de Belas Artes
<b>Culinária</b>	Desenvolvimento de 12 receitas: 8 de cozinha tradicional portuguesa e 4 de cozinhas internacionais.	Distribuição da comida entre uma família à escolha de um dos participantes.	Horário pós-laboral, mediante disponibilidade e dos voluntários responsáveis por cada atelier.	A determinar com as instituições parceiras, de onde advêm os participantes (crianças e idosos).	Escola de Hotelaria e Turismo do Estoril.
<b>Informática</b>	Noções básicas de trabalho em programas Office (Word, Excell e Powerpoint), navegação na internet e redes sociais.	Organização de uma conferência entre as duas instituições parceiras através de Skype.			Instituto Superior Técnico.
<b>Noções Básicas de Economia</b>	Introdução à Economia ; Economia do Lar.	Palestra aberta à comunidade Associação Resgate sobre como organizar a economia do lar.			ISEG/SBE Nova/AIESEC – ISCTE

Tabela 10 – Ateliers 2012/2013

Atelier	Descrição de Atividades	Atividade Final	Horário	Local	Voluntários
<b>Jardinagem</b>	Noções de Botânica. Plantação de flores e ervas aromáticas. Técnicas para arranjos de flores.	Criação de arranjos para venda no UNIr Day.			Instituto Superior de Agronomia
<b>Ginástica</b>	Ginástica, Aeróbica e Desportos Coletivos.	Masterclass de Aeróbica no UNIr Day.	Horário pós-laboral, mediante disponibilidade e dos voluntários responsáveis por cada atelier.	A determinar com as instituições parceiras, de onde advêm os participantes (crianças e idosos).	Faculdade de Motricidade Humana
<b>Fotografia</b>	Módulo de fotografia analógica com técnicas de revelação.	Exposição com fotografias para venda nas instituições parceiras.			Faculdade de Belas Artes
<b>Teatro</b>	Encenação de pequenos contos.	Espetáculo de teatro para toda a comunidade da Associação Resgate.			Escola Superior de Teatro e Cinema
<b>Primeiros Socorros</b>	Técnicas de Primeiros Socorros.	Workshop no UNIr Day.			Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa

Tabela 10 – Ateliers 2012/2013 (continuação)

### Bolsa de Voluntariado

Parte importante deste produto é também um software de gestão de voluntários que pode ser adquirido gratuitamente e que servirá de plataforma de comunicação entre a coordenação do Projeto “Ao Encontro”. Existem vários no mercado tais como Volunteer Spot, Your Volunteers (entre outros).

No sentido de potenciar o papel dos voluntários no atelier, a Associação Resgate deve providenciar aos voluntários:

- Uma formação antes do início do atelier;
- O acompanhamento contínuo dos voluntários no sentido de garantir que estes se sentem motivados e satisfeitos com o seu contributo.

#### 5.6.4.2 Preço

A frequência dos ateliers será gratuita para os participantes, implicando apenas o compromisso de presença com um máximo de três faltas, sob pena de exclusão do atelier.

No que respeita aos voluntários, o preço não representa uma carga financeira mas sim de tempo e compromisso para garantir que o atelier corre conforme o planeado, reportando à técnica responsável pelo projeto na Associação Resgate.

Para garantir a sustentabilidade do projeto, apresenta-se de seguida uma sistematização dos recursos necessários por atelier e fazer o contacto com empresas que queiram associar-se a eles, garantindo estes mesmos recursos.

Atelier	Materiais/Infraestruturas Necessárias	Empresas/Organizações a Contactar
<b>Coro</b>	Sala de música com instrumentos de percussão	Escola Parceira.
<b>Pintura e Escultura</b>	Tintas, papel, pinceis, tecidos, gesso, etc...	Papelaria Fernandes.
<b>Culinária</b>	Sala equipada com acessórios de cozinha, ingredientes	Escola Parceira; Hipermercados na Zona de Oeiras.
<b>Informática</b>	Sala equipada com computadores	Instituições Parceiras (de onde provêm os participantes).
<b>Noções Básicas de Economia</b>	Sala de Aula	Instituições Parceiras Parceiras (de onde provêm os participantes).
<b>Jardinagem</b>	Zona cultivável com acesso aos acessórios necessários para a prática da jardinagem	Instituições Parceiras Parceiras (de onde provêm os participantes) ou Própria Associação Resgate.
<b>Ginástica</b>	Sala ampla disponível para prática de exercício.	Instituições Parceiras (de onde provêm os participantes).
<b>Fotografia</b>	Sala de aula.	IADE
<b>Teatro</b>	Adereços e maquilhagem para construir personagens.	Centroxogo
<b>Primeiros Socorros</b>	Material para treinar situações de emergência.	José de Mello Saúde.

Tabela 11 – Recursos Necessários para Ateliers 2012/2013

Empresas empenhadas em desenvolver as suas estratégias de responsabilidade social tais como APCER – Associação Portuguesa de Certificação, EDP, José de Mello Saúde

(Grupo José de Mello) e outCOme – Clínica Organizacional, todas com atividade sediada nas zona geográfica de atuação da Associação Resgate, seriam bons financiadores para material de apoio aos ateliers (fotocópias e cadernos) e investimento em comunicação.

#### **5.6.4.3 Distribuição**

Os ateliers realizar-se-ão nas instituições parceiras que se disponibilizaram a acolher as atividades de modo a que os participantes tenham todas as condições propícias à sua participação. Este ponto é muito importante tendo em conta os participantes tem uma capacidade de mobilidade reduzida.

A angariação de recursos (voluntários e financiamento) será essencialmente concentrada na presença em meios digitais da Associação Resgate e participação em eventos com fins de recrutamento (galas de solidariedade, etc...) e com ações de comunicação pontuais junto dos públicos-alvo: universidades (jovens universitários), centros de saúde (idosos).

#### **5.6.4.4 Comunicação**

A comunicação é um ponto crítico do marketing-mix, uma vez que é aquele que sofrerá mais alterações em comparação com o ano 0 do projeto.

Com quatro públicos alvo distintos será necessário preparar mensagens e meios para cada um destes segmentos.

Por outro lado, não tendo a Associação Resgate uma linha orientadora da sua comunicação, e partindo do pressuposto que ter uma organização forte por trás do projeto será um fator do qual depende o seu sucesso, pretende-se uniformizar a comunicação da Associação em geral com:

- I. Desenvolvimento de um site com descrição de missão, visão e valores, missão social, apresentação de atividades/serviços, área para se tornar associado e bolsa de voluntariado.
- II. Desenvolvimento de página no Facebook e Twitter para permitir uma maior interação com a comunidade da Associação Resgate, assim como um maior alcance de público.
- III. A comunicação dos ateliers deve contemplar testemunhos e fotografias que permitam a visualização dos ateliers em funcionamento.

**No que respeita em concreto ao Projeto Ao Encontro:**

Depois de ter informação no site da Associação Resgate sobre o projeto, será importante criar uma página exclusiva no Facebook, onde estará presente um público vital para que as atividades se realizem: os voluntários.

**Nas universidades:**

- I. Estabelecer contactos com alunos das universidades através de gabinetes de inserção profissional, comunicando a oferta de tarefas para voluntários.
- II. Uma vez que o projeto não dispõe de um budget avultado e tendo em conta o público jovem a que se dirige, ações marketing de *guerilla*, confrontando alunos com situações confronto intergeracional, transmitindo mensagens que suscitassem a consciencialização de que é importante respeitar os mais idosos.

**Nas Instituições de solidariedade social:**

- I. Contacto com instituições interessadas em integrar as suas crianças e idosos, preferencialmente as que não têm muita oferta externa aos seus serviços. Apostar também na comunicação interna (dentro das instituições) para que cada utente possa escolher o atelier que mais lhe agrada.
- II. Chegar a idosos que vivam sozinhos nas áreas da Lapa e Porto Salvo, em infraestruturas que costumam frequentar tais como centro de saúde, junta de freguesia (etc...). Abordar os idosos sempre pessoalmente e com uma carta/*flyer*, promovendo sempre a participação com amigos/conhecidos para evitar sentimento de desconfiança.

### 5.7 Orçamentação

A orçamentação do projeto para o ano 1 foi feita com base nos custos fixos do ano 0, com os custos de arranque. Foram ainda acrescentados custos variáveis decorrentes dos custos dos materiais necessários para cada um dos ateliers.

Custos Fixos	10.000€
Custos Variáveis	2.000€

Tabela 12 - Custos

### 5.8 Calendário de Implementação

Este calendário de implementação inclui todas as atividades de preparação da comunicação do Projeto “Ao Encontro”, formação e acompanhamento de voluntários e angariação de patrocinadores.

Ação	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
<b>Aquisição de Ferramenta de Gestão de Voluntários e Preparação da Comunicação Online dos Ateliers</b>	X									
<b>Recrutamento de Voluntários nas Universidades</b>	X									
<b>Formação dos Voluntários</b>										
<b>Angariação de Parceiros e Participantes</b>	X									
<b>Contactos com Possíveis Patrocinadores</b>	X									
<b>Realização dos Ateliers – 1º Semestre</b>		X	X	X						
<b>Recrutamento de Voluntários nas Universidades</b>					X					
<b>Angariação de Parceiros e Participantes</b>					X					
<b>Contactos com Possíveis Patrocinadores</b>					X					
<b>Realização dos Ateliers – 2º Semestre</b>						X	X	X	X	
<b>Preparação Logística do UNIr Day</b>								X		
<b>Comunicação UNIr Day</b>										X
<b>Apresentação Relatório Projeto “Ao Encontro”</b>										X

Tabela 13 – Calendarização de Atividades

## 6. CONCLUSÃO

No contexto de organização sem fins lucrativos, este projeto de planejamento torna-se ainda mais necessário, possibilitando a sistematização da informação para órgãos de gestão e colaboradores.

Revelou-se também muito propícia a aplicação de conceitos teóricos ao caso específico do Projeto “Ao Encontro”, tendo acrescido a capacidade de planejamento de marketing neste serviço em particular. Este pode ser também um bom exemplo para aplicar aos restantes serviços providenciados pela Associação Resgate (educação infantil e residência universitária) assim como pela própria associação, para se promover como marca forte no terceiro setor.

Tendo em conta os objetivos do Projeto “Ao Encontro” e o posicionamento que a Associação Resgate pretende alcançar, a estratégia e *mix* apresentados constituem uma resposta relevante para a organização. A sistematização de recursos internos, externos e de processos foi muito importante, uma vez que, tal como referido anteriormente, as organizações sem fins lucrativos carecem de documentação e informação oficial.

Por fim, recomenda-se, sendo mesmo fundamental, a elaboração e ajuste do planejamento futuro do Projeto “Ao Encontro” no que respeita ao desenvolvimento de produto assim como do aperfeiçoamento da comunicação com possíveis patrocinadores, garantindo a sustentabilidade a longo prazo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andreasen, Alan R. (2002). Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace. *Journal of Public Policy & Marketing* 21 (1), 3-13.

Andreasen, Alan R. e Kotler, P. (2008). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, Seveth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Balabanis, G., Stables, R. E. e Phillips, H. C. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing* 31 (8), 583-603.

Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning* 51 (1), 74-81.

DGES - Direção Geral do Ensino Superior (2012). *Classificações dos Últimos Colocados*. Disponível em <http://www.dges.mec.pt/coloc/2012> [Acesso em: 01 de Setembro de 2012].

Dolnicar, S. e Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review* 26 (3), 275-291.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing* 39 (3), 309 – 327.

Henley, Terry K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 9 (1-2), 179-184.

Hooley, G., Piercy, N. F. e Nicolaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Fourth Edition. England: Pearson Education Limited.

INE – Instituto Nacional de Estatística (2012). *Síntese Económica de Conjuntura*. Disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt) [Acesso em: 1 de julho de 2012].

INE – Instituto Nacional de Estatística (2011). *Censos – Resultados Provisórios*. Disponível em [censos.ine.pt](http://censos.ine.pt) [Acesso em 1 de setembro de 2012].

Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Marketing Management*, 14th Edition. England: Prentice Hall.

Kotler, P. (1979). Strategies For Introducing Marketing Into Nonprofit. *Journal of Marketing* 43 (1), 37-44.

Kotler, P. e Murray, M. (1975). Third Sector Management - The Role of Marketing. *Public Administration Review* 35 (5), 467-472.

American Marketing Association (2012). Marketing Power. Disponível em: [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M) [Acesso em 07 de junho de 2012].

McDonald, M. e Wilson, H. (2011). *Marketing Plans. How To Prepare Them, How To Use Them*, 7<sup>th</sup> Edition. United Kingdom: Wiley.

Pope, J. A., Isely, E. S. e Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 21 (2), 184-201.

Perry, C. e Gummesson, E. (2004). Action Research in Marketing. *European Journal of Marketing* 8 (3), 310 – 320.

Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> Edition. England: Pearson Education.

Shapiro, B. P. (1973). Marketing for Nonprofit Organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 124-131.

Young, D. R., Jung, T. e Aranson, R. (2009). Mission-Market Tensions and Nonprofit Pricing. *The American Review of Public Administration*, 40 (2), 153-169.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questões Associadas e Recolha de Dados

Estrutura	Conceito	Questões Associadas	Dados Secundários	Dados Primários / Entrevistas
Sumário Executivo				
Identificação e Clarificação dos Mandatos da Organização		Até quando ficará vigente esta associação? Está a par desta reestruturação estratégica?	Estatutos da Organização	Entrevista com Manuela Damaso, Manuela Albuquerque, Ana Maria Moita e Zélia Padrão
Análise Externa	Análise PEST	Contexto Político, Económico, Social e Tecnológico	INE Pordata Eurostat	
	Análise Públicos Alvo	Quem são os clientes (perfil e quantidade)? Quem são os voluntários (perfil e quantidade)? Quem são os patrocinadores (perfil e quantidade)?	Relatório de Clientes da Associação Resgate	Entrevista com Manuela Damaso, Manuela Albuquerque, Ana Maria Moita e Zélia Padrão
	Análise Concorrência	Quais as entidades que oferecem os mesmos serviços que o projeto? Qual a sua quota de mercado? Quais as entidades que operam com o projeto?		
Análise Interna	Recursos	Que infraestruturas acolhem o projeto? Qual o número de colaboradores do projeto? Qual o seu perfil?	Relatório de Funcionários/ Voluntários	
	Estratégia Atual	Que processos envolve o projeto? Como se desenrolam?		
	Performance	Quais os resultados da última edição do projeto?		
SWOT	Forças	Quais os melhores "assets" do projeto?		
	Fraquezas	Quais as dificuldades do projeto ao longo do tempo? O que faltou? Quais as suas incapacidades?		
	Oportunidades	Quais as oportunidades que este projeto pode encontrar no mercado?		
	Ameaças	Que ameaças enfrenta o projeto? O que pode impedir ou dificultar a concretização dos seus objetivos.		
Estratégia de Marketing	Missão	Qual a missão/propósito do projeto?		
	Objetivos de Marketing	O que se pretende alcançar com o projeto?		
	Segmentação, Targeting e Posicionamento	Qual o público-alvo a atingir com o projeto? Qual a posição que o projeto vai ter no mercado?		
	Marketing Mix	Produto – Em que consiste o projeto Ao Encontro? Preço – Quem vai pagar a participação? Distribuição - Onde vão decorrer as atividades? Comunicação - Quais os meios e a mensagem para divulgar o projeto?		
Implementação	Orçamentação	Qual o orçamento disponível para este projeto? O que se gastou na última edição?		
	Calendário de Implementação	Em que período(s) se desenrola cada atividade e as tarefas implicadas?		
Revisão pelos Stakeholders				

## Anexo 2 – Guião para Entrevistas

1. Idade?
2. Quantos anos está na instituição? / Como conheceu a instituição?
3. Qual a motivação principal para fazer parte dela?
4. Até quando ficará vigente esta associação? Está a par desta reestruturação estratégica?
5. A que nível trabalha no Projeto “Ao Encontro”?
6. Quem são os clientes (perfil e quantidade) do projeto?
7. Quem são os voluntários (perfil e quantidade) do projeto?
8. Quem são os patrocinadores (perfil e quantidade) do projeto?
9. Quais as entidades que oferecem os mesmos serviços que o projeto? Qual a sua quota de mercado?
10. Quais as organizações que operam/coopera com projeto?
11. Que infraestruturas acolhem o projeto?
12. Qual o numero de colaboradores do projeto? Qual o seu perfil?
13. Que processos envolve o projeto? Como se desenrolam?
14. Quais os resultados da última edição do projeto?
15. Quais os melhores “*assets*” do projeto?
16. Quais as dificuldades do projeto ao longo do tempo? O que faltou? Quais as suas incapacidades?
17. Quais as oportunidades que este projeto pode encontrar no mercado?
18. Que ameaças enfrenta o projeto? O que pode impedir ou dificultar a concretização dos seus objetivos?