Relatório de Estágio:

Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa

Mestrado em Marketing

Miguel Maria de Carvalho Nunes Teixeira Santos

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Relatório orientado por:

Prof. Doutora Raquel Meneses Moutinho

Prof. Doutor Carlos Melo Brito

2011

A tudo o que me levou ao Porto,

uma cidade que terá sempre um significado especial.

Aos meus pais,

pelo seu exemplo que é uma inspiração para mim.

Nota Biográfica

Miguel Maria de Carvalho Nunes Teixeira Santos nasceu em Lisboa no dia 29 de Dezembro de 1988.

O candidato terminou, em Junho de 2009, a licenciatura em Gestão de Marketing, na Escola de Gestão do ISCTE-IUL (Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa). Inserido no programa de intercâmbio universitário, realizou um semestre na UNISUL em Florianópolis, no Brasil.

Em Setembro de 2009 iniciou o Mestrado em Marketing, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, tendo terminado a parte curricular em Julho de 2010.

Realizou um estágio na Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa como Gestor de Marketing, desde Outubro de 2010 até Junho de 2011, o que permitiu a realização do relatório de estágio necessário para a obtenção do grau académico.

Esteve sempre associado a acções de voluntariado. Acção Social, Grupos de Jovens, missões universitárias ou Banco Alimentar, são algumas das acções em que foi participante activo.

Actualmente é responsável pela orientação de um grupo de jovens no movimento Equipas de Jovens de Nossa Senhora em Lisboa.

Agradecimentos

Quero agradecer à Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa pela oportunidade dada através do estágio, nomeadamente ao Sr. Eng. José Manuel Antelo (Presidente da APCL), Sra. Dra. Carla Borges (Directora Técnica das "Casas da Granja") e aos estagiários Sr. Dr. António Costa e Sr. Dr. Isaías Pires.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus tutores, Sra. Prof. Doutora Raquel Meneses e Sr. Prof. Doutor Carlos Melo Brito, o sucesso deste relatório que, sem o seu apoio, não seria o mesmo. Destaco um agradecimento especial à Sra. Prof. Doutora Raquel Meneses que, apesar da distância que nos separava, esteve sempre disponível. Nunca esquecerei o apoio que me deu.

Quero agradecer, também, à Sra. Dra. Madalena Alves Pereira (Consultora da *Call to Action*), que, simpaticamente, aceitou ser entrevistada, dando um grande contributo para o relatório, dada a sua experiência a trabalhar com organizações do Terceiro Sector em Portugal.

Por fim, mas não menos importante, queria agradecer aos meus pais e irmãs pelo seu apoio incondicional durante a realização desta tese.

Resumo

O Terceiro Sector é constituído por uma enorme variedade de organizações que partilham entre si uma característica, não têm fins lucrativos. A grande maioria destas organizações depende de fundos externos para desenvolver a sua missão. Tendo em conta o contexto actual de crise nacional e internacional que atravessamos, sendo uma realidade os cortes nos apoios estatais, as organizações procuram mais apoio junto das empresas e particulares, que não sendo alheios à conjuntura, são cada vez mais exigentes na hora de escolher a que organização fazer um donativo. Face a todas as dificuldades que o sector atravessa, as organizações começam a apostar mais na profissionalização e a despertar para a necessidade da utilização das ferramentas do Marketing.

Sabendo da importância que o aumentar a sua notoriedade tem para as organizações do Terceiro Sector, com isso atraindo novos doadores, a realização de um plano de comunicação torna-se numa das principais ferramentas do Marketing Social. Após ser feito o enquadramento teórico do tema e a análise organizacional, será proposto um plano de comunicação para a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (APCL), com o intuito de dar visibilidade à sua causa e aumentar, assim, a sua angariação de fundos (*fundraising*).

Palavras-chave: Terceiro Sector; Marketing Social; Plano de Comunicação; Angariação de Fundos (*Fundraising*); Notoriedade

Abstract

The third sector is composed by a wide variety of organizations that share one characteristic that is, they aren't for profit. The vast majority of these organizations depend on external funds to carry out their mission. Taking into account the current context of national and international crisis we are experiencing, and that the cuts in state supports are a reality, organizations are increasingly seeking support from businesses and individuals that aren't oblivious to the situation and that are increasingly demanding when they choose which organization they are going to make a donation. Taking into account all the difficulties that affect this sector, the organizations are increasingly looking for professionalization and begin to awake to the need of using the tools of marketing.

Knowing the importance that increase their notoriety has for the Third Sector organizations, so that they can attract new donators, the realization of a communication plan becomes one of the main tools of social marketing. After being made the theoretical framework of the thesis and the organizational analysis it will be proposed a communication plan for the Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (APCL) in order to call the attention to their cause and thus increase their fundraising.

Keywords: Third Sector; Social Marketing; Communication Plan; Fundraising; Notoriety

Índice

1. Introdução 1
2. Enquadramento Teórico 3
2.1 Introdução 3
2.2 O Terceiro Sector 3
2.3 O Marketing Social 5
2.4 A Comunicação no Marketing Social 8
2.5 O Marketing/Comunicação das ONG em Portugal 9
2.6 Conclusão 13
3. A Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa 14
3.1 Introdução 14
3.2 História 14
3.3 Missão 16
3.4 Visão 16
3.5 Princípios, Guias e Valores 17
3.6 Objectivos para a sociedade 17
3.7 Análise Externa 18
3.7.1 Rivalidade entre concorrentes 19
3.7.2 Poder negocial dos clientes 21
3.7.3 Poder negocial dos fornecedores 22
3.7.4 Ameaça de novos entrantes 23
3.7.5 Ameaça de produtos ou serviços substitutos 23
3.7.6 Poder negocial dos Patrocinadores 23
3.7.7 Síntese 31
3.8 Análise Interna 32
3.8.1 Produto 32
3.8.2 Distribuição (Praça) 34
3.8.3 Processo 35
3.8.4 Produtividade 36
3.8.5 Pessoas 37
3.8.6 Promoção 38

3.8.7 Evidência Física 38
3.8.8 Preço 39
3.8.9 *Purse Strings* (Bolsa) 40
3.8.10 Síntese 41
3.9 SWOT 43
3.9.1 Análise 43
3.9.2 Síntese 45
3.10 Conclusão 46
4. Plano de Comunicação 47
4.1 Introdução 47
4.2 Objectivos 47
4.3 Públicos – Alvo 47
4.3.1 Particulares 47
4.3.1 Empresas 48
4.4 Posicionamento de Comunicação 51
4.5 A expressão da marca APCL 51
4.6 Estratégia Criativa 52
4.7 Mix-Comunicacional 56
4.7.1 Promoção de Doações 56
4.7.2 Relações Publicas 61
4.7.3 Marketing Digital 67
4.7.4 Publicidade 71
4.8 Programação 74
4.8.1 Promoção de Doações 74
4.8.2 Relações Publicas 75
4.8.3 Marketing Digital 77
4.8.4 Publicidade 77
4.9 Orçamentação 78
4.10 Controlo e Avaliação de Resultados 80
4.11 Conclusão 81
5. Conclusão 82
5.1 Síntese do trabalho efectuado 82

5.2 Principais contributos 83
5.2.1 Para a APCL 83
5.2.2 Para o estagiário 84
5.3 Limitações do trabalho 85
5.4 Sugestões de desenvolvimento 85
5.4.1 APCL 85
5.4.2 Estudo 86
6. Bibliografia 87
7. Anexos 89
Anexo 1 - Entrevista 89
Anexo 2 – Material de Comunicação APCL 95
Anexo 3 – *Newsletter* 98
Anexo 4 – Fotografias APCL 99
Anexo 5 – Questionário 100
Anexo 6 – Avaliação de Directora-Técnica da APCL 103

Índice de figuras

Figura 1 - Fontes dos fundos das organizações da sociedade civil em Portugal 5
Figura 2- Actores do Marketing Social 6
Figura 3- Mudança de paradigma na formação de uma ONG 10
Figura 4- O panorama da Comunicação nas ONG em Portugal 11
Figura 5- Modelo das cinco forças de Michael Porter 18
Figura 6-Modelo das cinco forças de Michael Porter adaptado às ONG 19
Figura 7- Notoriedade Assistida 20
Figura 8- Campanhas de Comunicação da concorrência 20
Figura 9- População sem deficiência e com deficiência segundo o tipo em Portugal 21
Figura 10- Distribuição percentual da deficiência segundo o tipo, por grupos etários em Portugal 22
Figura 11- Donativos a Organizações sem fins lucrativos 24
Figura 12- Relação da Idade com o Rendimento Mensal 25
Figura 13- Motivos para não fazer donativos 25
Figura 14- Meio preferido para efectuar donativos 26
Figura 15- Relação da Idade com o Valor do Donativo 26
Figura 16- Grau de Influência de um Vídeo de sensibilização na escolha da organização a apoiar 27
Figura 17- Grau de Influência da utilização de uma figura pública como embaixador da causa na escolha da organização a apoiar 27
Figura 18- Grau de Influência de proximidade à causa na hora da escolha da organização a apoiar 28
Figura 19- Época do ano favorita para a realização de donativos 28
Figura 20- Causas a apoiar em primeiro lugar 29
Figura 21- Relação entre a Idade e Motivo para fazer um donativo 30
Figura 22- Organograma da APCL aprovado no Manual da Qualidade 35
Figura 23- Fontes dos fundos da APCL 40
Figura 24- Proveitos e Custos da APCL 41

Figura 25- Factores Críticos de Sucesso para angariar apoios de empresas 49
Figura 26- A Personalidade da Marca 51
Figura 27- A imagem gráfica da APCL 52
Figura 28- Folheto Oficial APCL 58
Figura 29 - Fotografia de Stand da APCL num Centro Comercial 59
Figura 30 – Frente do flyer da campanha de Consignação IRS 2010 60
Figura 31 – Imagem Gráfica celebrativa do cinquentenário da APCL 62
Figura 32 – Exemplo de assinatura electrónica 67
Figura 33 – *Print Screen* do perfil da APCL no *Facebook* 69
Figura 34 – *Print Screen* da página de entrada do *website* da APCL 70
Figura 35 – Versão provisória da *newsletter* relativa ao 1º Trimestre APCL 71
Figura 36 – Peso dos investimentos da campanha 79

Índice de tabelas

Tabela 1 - Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas 4
Tabela 2- Comparação entre posturas de Marketeers Sociais e Comerciais 7
Tabela 3- Proveitos e Custos da APCL 41
Tabela 4 – Orçamento de Comunicação 78
Tabela 5 – Controlo e Avaliação de Resultados 80

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Marketing, poderia optar por fazer uma tese, um projecto de trabalho ou fazer um estágio (do qual teria que elaborar um relatório final). Uma vez que ainda não possuía experiência profissional significativa (apenas alguns *part-time* e um estágio de Verão), a oportunidade de fazer um estágio na Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (APCL) foi bastante aliciante, pois representava a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o Mestrado, criando valor acrescentado para uma organização do Terceiro Sector, divulgando, ainda, um tema com bastante relevância para a realização de um relatório.

O relatório de estágio apresentado tem, como principais objectivos, reflectir sobre a importância das ferramentas de Marketing numa ONG (neste caso a APCL), mas acima de tudo demonstrar a aplicação de conhecimentos técnicos no desenvolvimento de acções e ferramentas que permitam à associação, em época de crise económico-financeira, modernizar-se e garantir uma sustentabilidade financeira no seu sector. Depois da análise interna e externa, apercebi-me da necessidade de se desenvolver um plano integrado de comunicação que permitisse aumentar a notoriedade da APCL, facilitando a angariação de fundos (*fundraising*), tão crucial para este tipo de organização. Trata-se de um relatório com uma componente prática muito forte tendo sempre presente, no entanto, os conhecimentos adquiridos durante a formação académica.

Inicialmente é feita uma abordagem teórica sobre o conceito de Marketing Social e as suas principais diferenças com o Marketing Comercial, sempre com o principal enfoque na Comunicação. Dada a falta de informação sobre o mercado de Comunicação das ONG em Portugal, foi realizada uma entrevista à Sra. Dra. Madalena Alves Pereira (consultora da "Call to Action"), para que se pudesse contextualizar o estado actual do mesmo e compreender as suas principais características.

Posteriormente foi feita uma análise transversal a toda a organização, para que fosse possível identificarem-se as principais estratégias a seguir pela associação. Chegou-se à conclusão que não existia uma política de comunicação definida, dificultando, assim, a angariação de fundos e a constituição de parcerias. Neste capítulo

fizeram-se algumas adaptações a modelos teóricos, de modo a estarem mais adequados ao estudo de uma organização do Terceiro Sector, nomeadamente na análise externa e no modelo das cinco forças de Porter (1979), onde se acrescentou o poder negocial dos patrocinadores e, para um o estudo dos doadores particulares, foi ainda realizado um pequeno questionário (amostra não representativa), com o intuito de levantar questões interessantes e hipóteses sobre as suas motivações e comportamentos. Após esta análise, seguiu-se para a realização de um plano de comunicação, cujos objectivos já foram referidos. Fez-se a selecção de alvos e a sua respectiva análise. Tendo em conta a limitação de recursos da maioria das ONG (no caso particular da APCL), a falta de orçamento alocado à Comunicação, bem como da inexistência de um profissional com competência específica na área de Marketing, determinou que o Mix Comunicacional se tivesse centrado principalmente nas acções de Relações Públicas e de Marketing Digital, quase sempre numa lógica de parceria. Esta foi a forma encontrada e que torna possível a este tipo de organizações, levarem a cabo as suas acções.

Nos dias de hoje, e dadas as dificuldades que o sector atravessa, é crucial para a APCL dar um salto qualitativo na utilização destas ferramentas, e este relatório, que funciona também como projecto, reflecte essa necessidade.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Introdução

Para um melhor enquadramento do relatório, torna-se crucial definir alguns conceitos teóricos relacionados com o Terceiro Sector e o Marketing Social. Neste capítulo será apresentada uma breve abordagem a estes temas, com base numa revisão de literatura de diversos estudos, artigos científicos e ainda uma entrevista pessoal.

Inicialmente, será feita uma breve caracterização das organizações do Terceiro Sector, seguindo-se uma distinção entre o Marketing Social e Marketing Comercial, com enfoque numa descrição e análise das características dos *Marketeers* de ambos os sectores. O capítulo termina com uma abordagem à utilização das ferramentas de comunicação pelas ONG, culminando numa observação específica aos casos das ONGs portuguesas. Para tal, foi realizada uma entrevista pessoal com a Dr.ª Madalena Alves Pereira, consultora da *Call to Action*, que trabalha diariamente com várias organizações do Terceiro Sector.

2.2 O Terceiro Sector

O Terceiro Sector, de acordo com Delors e Gaudin (1979), designa um conjunto de organizações que sendo muito diversificadas entre si, representam actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas do sector público e do sector privado com fins lucrativos.

As ONG (Organizações Não Governamentais) responsabilizam-se pela tomada de posição e acção perante uma infinidade de problemas e situações de discriminação social, espalhadas um pouco por todo o globo. Uma vez que este sector é composto por uma enorme quantidade de diferentes organizações, a *International Classification of*

Nonprofit Organizations (1996), criou doze categorias nas quais se inserem as várias ONG.

Tab. 1 – Classificação Internacional das Organizações Não-Lucrativas

Classificação Internacional das Organizações Não Lucrativas	
Cód.	Área
1	Cultura e Lazer
2	Educação e Investigação
3	Saúde
4	Serviços Sociais
5	Ambiente
6	Desenvolvimento e habitação
7	Participação Cívica e Defesa de Causas
8	Intermediários Filantrópicos
9	Internacional
10	Congregações religiosas
11	Empresariais e Profissionais, Sindicatos
12	Outros

Fonte: Franco et al. (2005 p.7)

Em Portugal, Franco et al. (2005) constataram que em Portugal, o Terceiro Sector pode ser considerado "fraco" (mesmo que a nível nacional se apresentasse com um poder económico substancial), quando colocado em comparação com o de outros países na União Europeia, pois revelava várias debilidades. São de salientar os seguintes dados observados pelo estudo:

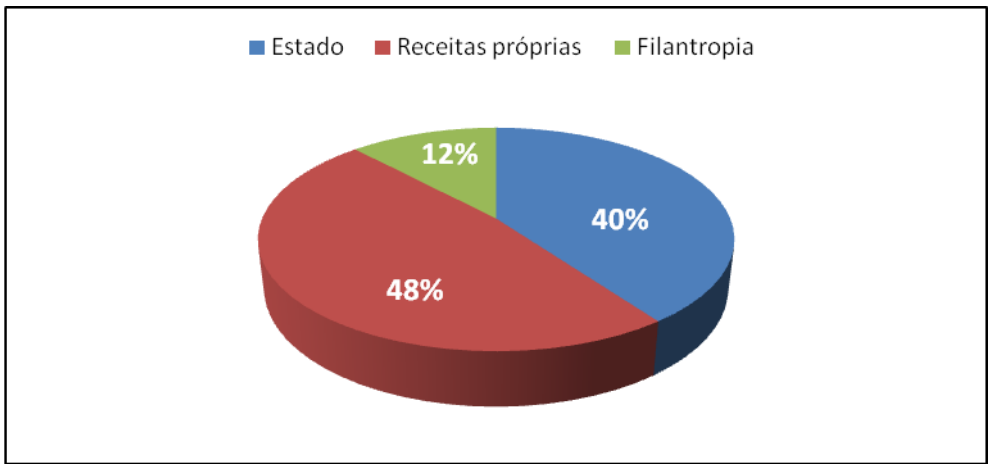
- O sector era responsável por cerca de 227 mil trabalhadores a tempo inteiro (onde cerca de 70% eram remunerados e os restantes 30% voluntários). Estes valores representavam cerca de 4% da população activa,

- O "Terceiro Sector" era responsável por despesas de cerca de 5,4 mil milhões de euros o equivalente a 4,2% do PIB interno nesse ano,

- A principal área de actuação em Portugal era a de Serviços Sociais, representando cerca de 48% das organizações a trabalhar neste sector (as denominadas IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social).

Em termos europeus, Portugal encontrava-se um pouco abaixo da média no que diz respeito ao peso deste sector no emprego nacional (4,5%), embora, equivalente a países como Espanha e Itália e superior relativamente a países do leste europeu. Quanto às fontes das receitas destas organizações, à data, verificaram que o maior peso advinha de "Receitas próprias" seguida, a curta distância, pelos apoios estatais (ver figura 1).

Fig. 1 – Fontes dos fundos das organizações da sociedade civil em Portugal



Fonte: Franco et al. (2005 p. 18)

2.3 O Marketing Social

Marketing Social, de acordo com Kotler e Zaltman (1971), define-se como a criação, implementação e o controlo de programas que influenciem a aceitação de ideias sociais, envolvendo considerações sobre planeamento de produto, preço, comunicação, distribuição e marketing *research*. Por seu lado, em 1995, Andreasen caracteriza o Marketing Social como a aplicação das tecnologias de Marketing para a análise, planeamento, execução e avaliação de programas projectados para influenciar o comportamento voluntário do público-alvo, de modo a influenciar positivamente o seu bem-estar e o da sociedade em que se insere. Deste modo, é perceptível uma evolução

da própria definição, pois além do objectivo inicial de promover a aceitação de ideias, surge mais tarde, a identificação da necessidade em procurar influenciar o público-alvo levando este a tomar acção de acordo com as mesmas.

O principal foco do Marketing Social assenta no seu objecto, ou seja, a consciência social, visando essencialmente despertar consciências e alterar comportamentos e atitudes. O principal obstáculo a ultrapassar na gestão encontra-se na capacidade de estimular o indivíduo, fazendo com que este não apenas adira à causa como, efectivamente, mude o seu comportamento. O Marketing Social é praticado por diversos actores com responsabilidades e competências diferentes (ver figura 2), sendo que, as Organizações Não-governamentais, como é o caso da APCL, podem ser considerados os "actores principais" do Marketing Social, dependendo de fundos dos restantes para poderem desempenhar a sua missão.

Fig. 2 – Actores do Marketing Social

Fonte: Próprio

Marketing Social e o Marketing Comercial assumem, pois, diferentes posturas ainda que utilizando os mesmos conceitos e ferramentas, baseando-se sempre no princípio da satisfação de necessidades, tanto para os seus clientes, como para a própria empresa (Andreasen, 2001). As duas principais diferenças estão relacionadas com a

limitação de recursos a que as ONG's estão sujeitas, no que diz respeito à dimensão e *know-how*, o que coloca muitas vezes as empresas numa situação de superioridade em relação a estas organizações, que ainda vivem muito do espírito voluntário dos seus colaboradores. Na Tabela 2, estão identificadas as diferenças nas posturas nos dois tipos de gestores de Marketing.

Tab. 2 – Comparação entre posturas de Marketeers Sociais e Comerciais

***Marketeers* Sociais**	***Marketeers* Comerciais**
Querem "fazer o bem"	Têm como objectivo final gerar rendimentos
Receitas provêm de donativos	Receitas provêm de investimentos
Contabilidade pública	Contabilidade privada
Desempenho de difícil medição	Desempenho medido em quota de mercado e lucros
Objectivos a longo prazo	Objectivos a curto prazo
Causas Sociais controversas	Produtos/Serviços não controversos
Alvos com elevado risco	Alvos acessíveis
Decisões participativas	Decisões tomadas hierarquicamente
Relacionamento baseado na confiança	Relacionamento competitivo

Fonte: Andreasen (2001 p.104)

Como se pode observar, o trabalho de um *Marketeer* Social é substancialmente diferente de um *Marketeer* Comercial, e o seu impacto pode muitas vezes ser de difícil mensuração. No entanto, sendo o principal objectivo de um *Marketeer* neste sector "querer fazer o bem", exige deste um grau elevado de identificação com a causa, o que não acontece obrigatoriamente no Marketing Comercial, onde o foco está em gerar rendimento.

Com o crescimento da importância da conotação das empresas com a Responsabilidade Social, a sua relação com as ONG tem-se tornado cada vez mais estratégica, procurando tirar benefícios destas ligações. Assim, cada vez mais se fala em investimentos sociais e não apenas em doações, ou seja, a empresa investe em ONG, procurando beneficiar indirectamente deste mesmo investimento.

Bloom et al (2006) chegaram à conclusão que quanto maior for o grau de identificação da empresa com a causa, melhor é a imagem que fica na mente dos seus clientes (percepção positiva), provocando, também, a nível interno, um aumento do grau motivacional para os seus colaboradores, uma maior atractividade que resulta numa melhoria de recrutamento, e até mesmo, uma melhoria efectiva a nível comercial. Relativamente ao doador particular, em princípio, escolhe a organização com a qual se identifica com a causa, ou com a qual já tenha tido uma relação pessoal no passado. Se uma pessoa tiver um filho deficiente, muito provavelmente, irá apoiar uma organização relacionada com deficientes. Trata-se de uma questão de relação emocional (que embora exista no Marketing Comercial com alguns produtos, no Marketing Social atinge um nível mais profundo).

2.4 A Comunicação no Marketing Social

Dado a importância actual de garantir uma sustentabilidade autónoma por parte das ONG, estas têm procurado cada vez mais a utilização de ferramentas como a Comunicação, para ganharem uma maior credibilidade e conseguirem angariar mais donativos e voluntários para as suas causas. Uma estratégia de Comunicação para uma ONG ou para uma empresa tradicional são conceptualmente idênticas. No entanto, dadas algumas especificidades organizacionais inerentes às ONG, em que grande parte não tem um departamento de Marketing e muitas vezes nem chegam mesmo a ter orçamento para Comunicação, verificam-se, logo à partida, algumas diferenças.

No que se refere à definição de alvos para as campanhas de comunicação, verifica-se que as ONG têm muitas vezes dificuldades na segmentação dos mesmos, pois grande parte das suas campanhas é dirigida ao público em geral. Outra dificuldade que se coloca, está relacionada com as características com que se trabalha neste tipo de comunicação, que são características essencialmente comportamentais, o que por si só dificulta substancialmente e à partida, a segmentação dos alvos (Bloom, 1981). Por exemplo, torna-se difícil numa campanha para desencorajar o vício do tabaco, segmentar os alvos de comunicação, uma vez que estes estão directamente relacionados com um comportamento (o vício de fumar), ou seja, torna-se difícil segmentá-los por características sócio-demográficas ou por perfil psicológico.

A definição de objectivos para um plano de Comunicação é bastante variável, dependendo, em grande medida, do estádio em que se encontra a organização. Se já tiver um grau de notoriedade e credibilidade elevados, as campanhas servirão essencialmente para informar e envolver os seus alvos. No entanto, se a organização ainda não tiver esse peso, as campanhas servirão também para acrescentar credibilidade/notoriedade à mesma. Tanto num caso como no outro, o objectivo final de um plano de comunicação centra-se na angariação de fundos, que são um dos principais meios para garantir a sustentabilidade das ONG (Bloom, 1981).

Como já tinha sido referido anteriormente, a maior dificuldade que as ONG enfrentam para a realização dos seus planos de Comunicação, está relacionada com o orçamento, pois grande parte das organizações não possuem verbas destinadas para o efeito. Como tal, a escolha de meios a serem utilizados é muito condicionada pela relação custos/benefícios, bem como a forma usada para se financiar a campanha. Uma organização, para a realização de uma campanha, poderá recorrer a fundos próprios, ao financiamento externo ou a voluntariado de empresas que trabalhem na área de comunicação (gráficas, produtoras, agências de publicidade, agências de meios etc.).

Resumindo, se para uma empresa "tradicional" é importante que a Comunicação seja bem planeada e com objectivos bem delineados, numa ONG, dadas as limitações de recursos inerentes, torna-se ainda mais importante que todas as acções sejam eficazes. Como tal, o importante não é realizar muitas acções de comunicação, mas sim comunicar no momento certo, com objectivos estabelecidos *a priori*, utilizando o meio correcto, com uma mensagem clara e fortemente direccionada aos alvos pretendidos.

2.5 O Marketing/Comunicação das ONG em Portugal

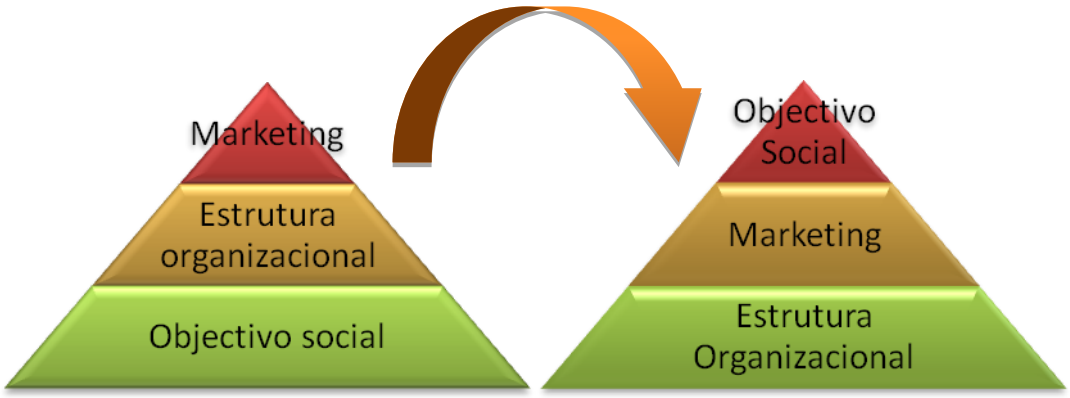
Sendo uma área onde tem havido uma evolução bastante acentuada nos últimos tempos, decidi entrevistar a Dra. Madalena Alves Pereira, directora da consultora "Call to Action"[1], tendo como objectivo perceber quais as principais tendências desta área no sector.

[1] Consultora que trabalha com várias organizações do "Terceiro Sector" em Portugal tendo em vista a criação de planos de Comunicação e Fundraising

Nos últimos anos tem-se observado que as ONG têm despertado para a necessidade da utilização das ferramentas de Marketing (principalmente no que diz respeito à utilização da ferramenta de Comunicação), para conseguirem meios para atingirem o seu objectivo social, ou seja, esta alteração de comportamentos está directamente relacionada com a questão do *Fundraising*. As ONG sentem a necessidade de serem conhecidas e de serem conotadas com uma boa imagem, o que tem implicações directas no sucesso das suas campanhas de angariação de fundos. As organizações possuem uma marca, e os doadores, tanto particulares como empresas, escolhem qual a marca que, neste caso, vão apoiar. Essa escolha está fortemente dependente da percepção que tiverem da organização. O facto de existirem vários casos de sucesso, de organizações jovens, como a associação "Nariz Vermelho" ou a "Fundação Gil", tem encorajado outras organizações a seguirem o mesmo caminho.

Observa-se também uma mudança de paradigma. Anteriormente, grande parte destas organizações surgiam num âmbito "quase familiar", para dar resposta a problemas sociais, muita das vezes sem preocupações de gestão organizativa, conseguindo subsistir através do apoio estatal, que não conseguia sozinho dar resposta a estas situações. Actualmente, observa-se que grande parte destas organizações surge já com uma estrutura organizacional muito forte e consistente, com uma auto-sustentabilidade muitas vezes ausente nas organizações mais antigas. Isto acontece, pois normalmente são formadas por pessoas mais jovens e com competências em gestão e marketing, que compreendem a importância de criar uma boa estrutura organizacional e uma marca forte para, posteriormente, potenciar o seu objecto social, caso contrário terá grandes dificuldades em subsistir.

Fig. 3 – Mudança de paradigma na formação de uma ONG



Fonte: Próprio

Como se pode observar, o objectivo social continua a ser a principal "razão de ser" das organizações, embora actualmente as organizações procurem estabelecer primeiro uma estrutura organizacional sólida, com uma marca forte no "seu mercado" para conseguirem meios para desempenhar o seu *core business* que, neste caso, é o apoio social.

Outra questão está relacionada com a forma como as organizações começam a trabalhar estas ferramentas. As organizações têm dois caminhos, ou reconhecem internamente competências para trabalhar e desenvolver o Marketing, recorrendo ao "*networking*" dos seus colaboradores para conseguirem parcerias com agências de publicidade e produtoras, que se voluntariam para a realização do trabalho técnico, ou o fazem por valores apenas simbólicos. Outro caminho, é a organização reconhecer que não tem *know-how* para desempenhar estas tarefas, preferindo concentrar-se no seu *core business*, recorrendo, então, a consultoras especializadas em trabalhar com o terceiro sector para desenvolvimento de estratégias de *Fundraising* e Comunicação.

Fig. 4 – O panorama da Comunicação nas ONG em Portugal

Fonte: Próprio

É também interessante analisar o grau de simpatia que algumas causas têm logo à partida em Portugal. Segundo Madalena Alves Pereira (entrevista realizada), causas que envolvam crianças provocam "emoções positivas", apresentando, à partida, alguma "vantagem" relativamente a outras causas, uma vez que são logo recebidas com uma postura diferente pela população. Esta questão realça a importância da compreensão prévia dos alvos, aquando da realização de uma estratégia de Comunicação. É preciso antever reacções e perceber se faz mais sentido comunicar uma causa para as massas, ou se será melhor direccionar a um determinado segmento.

Quando questionada se as campanhas nos media influenciavam as pessoas na escolha de organizações a apoiar, Madalena Alves Pereira é peremptória ao afirmar que sim, principalmente porque em Portugal os media ainda não estão saturados com este tipo de campanha. Logo, qualquer campanha massiva tem um impacto forte junto da população, pois, segundo a entrevistada, "a maioria das pessoas não conhece mais do que três ou quatro organizações deste tipo".

Nos últimos tempos, tem-se verificado também que várias organizações têm usado a estratégia de *endorsment* nas suas campanhas (como por exemplo a Fundação Gil ou a Associação Nariz Vermelho). Esta estratégia tem como intuito acrescentar a "credibilidade" que os potenciais doadores procuram e que, muitas vezes, as pessoas que estão à frente destas organizações, por si só, não conseguem transmitir. Esta pode ser uma estratégia que, no caso de ser bem usada, poderá garantir um enorme sucesso às campanhas de uma organização, mas carece de um estudo e análise bem realizada na escolha da personalidade. Tanto a imagem da associação como a da própria personalidade vão passar a estar interligadas, e qualquer acção que uma parte realize, vai reflectir-se na outra.

Um segmento, que segundo Madalena Alves Pereira, está por explorar, são os mais jovens, pois, tal como nas empresas, o Marketing Relacional está a ganhar peso. Nas ONG acontece o mesmo, mais importante que angariar novos doadores é fidelizar os actuais, até porque, angariar um doador, custa dez vezes mais do que manter um. Os jovens, embora não possuam capacidade financeira equivalente aos segmentos mais velhos, possuem características que poderão potenciar a angariação de fundos, através da "angariação de pessoas" para a causa, uma vez que com o seu entusiasmo e genuinidade são, provavelmente, dos "melhores embaixadores" que uma organização pode ter.

A actual crise que o país atravessa, poderia provocar uma retracção nos donativos, mas, segundo Madalena Alves Pereira, o cenário em Portugal "não é assim tão negro", até porque, ao contrário dos nossos "vizinhos" em Espanha, que já trabalham exaustivamente há bastante tempo o *Fundraising* e que agora, em época de crise, tentam minimizar as perdas de doadores, em Portugal, ainda há muito mercado para explorar e muitos potenciais doadores por angariar.

2.6 Conclusão

Neste capítulo identificaram-se algumas das principais características do Terceiro Sector e do Marketing Social. Constata-se que se trata de um sector onde fazem parte organizações bastantes distintas, que possuem particularidades que definem a sua forma de actuação, nomeadamente, na utilização das ferramentas de Marketing. Conclui-se também que em Portugal, a maioria das organizações ainda tem um longo caminho a percorrer no que diz respeito à profissionalização organizacional. Estas, continuam muito dependentes de fundos externos para actuar, além de, na sua grande maioria, não possuírem o *know-how* suficiente para desenvolver estratégias de Marketing, que lhes permitam garantir uma posição forte no seu mercado, e assim, garantir parcerias e apoios para que possam desenvolver com maior efectividade o seu objecto social.

No capítulo seguinte será feita um estudo da APCL e da sua envolvente, de modo a ser possível, através de uma análise crítica, propor e realizar acções de melhoria para a associação.

3. A Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa

3.1 Introdução

De modo a conhecer melhor a APCL e a sua envolvente, torna-se essencial a realização de uma análise interna e externa, identificando ao longo do texto, pontos fortes (sigla "F"), pontos fracos (sigla "f"), oportunidades (sigla "O") e ameaças (sigla "A"), que após serem relacionados darão origem a directrizes estratégicas para a associação.

Neste capítulo, será inicialmente feita uma breve apresentação da APCL, apresentando a sua história, missão, visão e valores. Em seguida, prosseguir-se-á para a análise externa, para a qual será utilizado o modelo de cinco forças de Michael Porter, adaptado às especifidades das organizações do Terceiro Sector. Posteriormente, será feito o estudo da envolvente externa, através da análise do Marketing-Mix da associação. O capítulo termina com a elaboração da matriz SWOT e das directrizes estratégicas que identificarão o rumo para a associação.

3.2 História

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (APPC) foi fundada em Lisboa em 26 de Julho de 1960, por um grupo de pais e técnicos, tendo sido a primeira Associação do género criada em Portugal. A Paralisia Cerebral é uma perturbação do controlo da postura e movimento, que resulta de uma lesão ou anomalia cerebral, que atinge o cérebro em período de desenvolvimento (Andrada, 2003).

O seu aparecimento, ficou a dever-se à iniciativa de um grupo de pais que, devido à especificidade da paralisia cerebral e impossibilidade de respostas às inúmeras solicitações que surgiam, fundou a Associação. Os seus estatutos foram aprovados pelo Ministro da Saúde e Assistência, tendo sido considerada, desde logo, como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública Administrativa.

Ao longo dos 50 anos de vida da Associação, pode dizer-se que a esmagadora maioria das crianças nascidas com paralisia cerebral em Portugal, foi assistida ou apoiada, quanto mais não seja nos serviços de consulta, nos Centros da Associação ou por estes criados.

Com a fundação da Associação, nasceu o primeiro Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral do país. Posteriormente, acabaram por surgir vários núcleos regionais com autonomia financeira e administrativa, tendo em comum apenas a personalidade jurídica. Face à multiplicação destes núcleos, a sua gestão e respectiva conciliação de contas, tornou-se uma tarefa quase impossível de executar com os meios existentes na altura. Desta forma, constituiu-se, então, como estrutura de coordenação, a figura da Direcção Nacional da APPC, a qual não interfere no funcionamento dos Núcleos, mas apenas os coordena.

Posteriormente, os Núcleos Regionais da APPC foram transformados em Associações com personalidade jurídica plena. A Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa (APCL), recebeu todos os activos e passivos, direitos e obrigações do Núcleo que lhe deu origem.

Enquadrando-se no terceiro sector, a APCL é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que actua no distrito de Lisboa, Setúbal e Santarém (enquanto nestes dois últimos não existirem estruturas de apoio à paralisia cerebral e situações neurológicas afins).

Estima-se que a APCL cubra, em Lisboa, 25%[2] do "mercado" da paralisia cerebral.

2 Presidente da APCL, Engº José Manuel Antelo (aquando da entrevista pessoal do estagiário em Julho de 2010)

3.3 Missão

De acordo com o Manual da Qualidade aprovado pela Direcção da APCL, a sua missão está assente em quatro pilares.

- **A**poiar na concretização de um projecto de vida através da promoção do desenvolvimento máximo das capacidades dos Clientes;
- **P**roporcionar aos Clientes e às suas famílias um clima de tranquilidade (eliminar a angústia);
- **C**ontribuir para a divulgação/ sensibilização da sociedade civil para a problemática da deficiência e da paralisia cerebral em particular; e
- **L**utar pelos Direitos das Pessoas com Deficiência ao pleno exercício da Cidadania.

3.4 Visão

A APCL divide a sua visão em:

Visão Programática

- Ser influente na sociedade (ser respeitada e ouvida); e
- Ser agressiva e estável (inovadora e excelente nas operações).

Visão Administrativa

- Ter infra-estruturas, estrutura e recursos adequados e suficientes;
- Reduzir a dependência dos fundos públicos;
- Aumentar parcerias credíveis; e
- Ter financiamentos sustentados (orçamento equilibrado e reservas para contingências).

3.5 Princípios, Guia e Valores

A APCL tem princípios, guias e valores muito bem definidos que se traduzem em:

- Respeito pelos clientes e seus familiares;
- Cumprimento dos normativos legais e dos procedimentos;
- Princípios éticos;
- Coerência;
- Transparência e imparcialidade;
- Não discriminação negativa;
- Respeito pela privacidade;
- As pessoas fazem a diferença;
- Ter um impacto positivo nos resultados da APCL; e
- Excelência na prestação de serviços

3.6 Objectivos para a sociedade

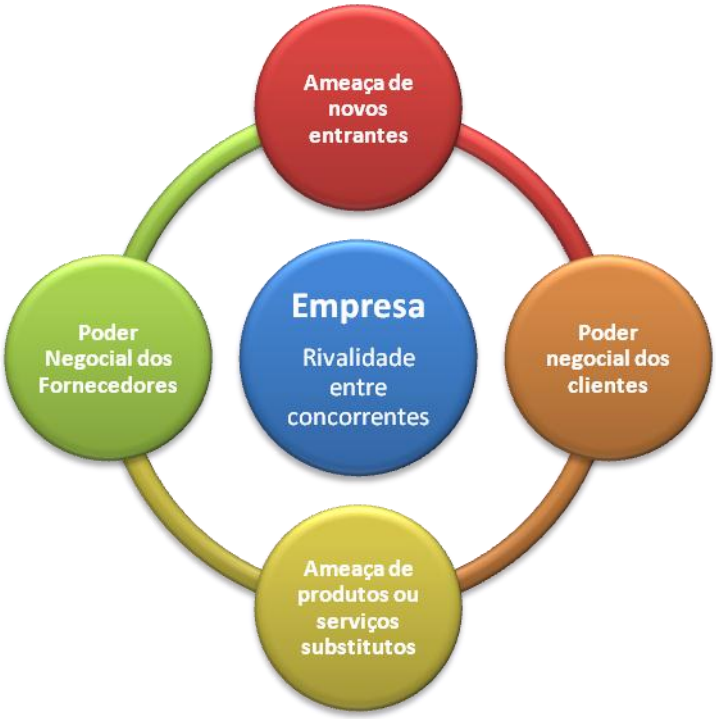
A APCL procura ter, também, uma forte intervenção em toda a comunidade. Desta forma pretende ajudar a:

- Sociedade consciente da problemática da deficiência;
- Considerar as pessoas com paralisia cerebral e situações neurológicas afins como uma mais-valia quando integradas social e profissionalmente;
- Ausência de qualquer tipo de discriminação negativa;
- Garantia de acesso, em tempo oportuno, ao aconselhamento e à intervenção na primeira infância, sem restrições de capacidade de atendimento;
- Existência de serviços adequados e de qualidade quando solicitados ou quando necessários, ao longo da vida, segundo critérios de razoabilidade e sustentabilidade; e
- Capacidade para fazer escolhas informadas, incluindo a participação activa do próprio no seu projecto e vida.

3.7 Análise Externa

O modelo desenvolvido em 1979, por Michael Porter, tem como principal objectivo analisar o mercado em que a organização está inserida, para, posteriormente, ser elaborada uma estratégia eficiente, onde cada alteração no cenário irá provocar mudanças, sendo necessário efectuar uma nova pesquisa baseada no mesmo modelo. A análise das cinco forças de Michael Porter, consideradas microambientes, é crucial para uma organização não fracassar (Porter, 2008).

Fig. 5 – Modelo das cinco forças de Michael Porter



Fonte: Porter (1979, p.6)

Tendo em conta as particularidades do Terceiro Sector, tornou-se necessário adicionar uma nova força ao modelo pre-existente de Porter, o poder negocial dos patrocinadores, que são uma força com bastante influência, peso e dos quais dependem, fortemente, a actuação e sobrevivência das organizações.

Fig. 6 – Modelo das cinco forças de Michael Porter adaptado às ONG

Fonte: Criação pelo próprio com base em Porter (1979, p.6)

3.7.1 Rivalidade entre concorrentes

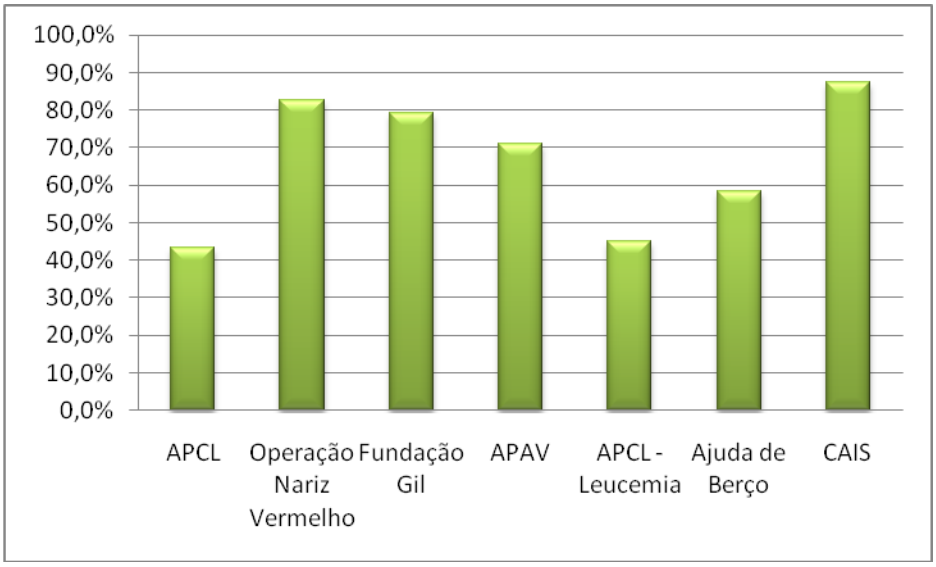
De acordo com Serra et al. (2004), "a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças". Nesta dimensão, deve considerar-se a actividade e agressividade dos concorrentes directos.

No caso da APCL não existe nenhum concorrente directo relevante na sua região de actuação (O1), uma vez que é a única associação cuja oferta de serviços é direccionada para a população com paralisia cerebral. No entanto, existem outras organizações que, embora não estejam particularmente focadas na população com esta condição, oferecem serviços que são igualmente procurados pelos mesmos, sendo o maior exemplo deste facto, a Liga Portuguesa de Deficientes Motores (A1). Estas organizações podem ser consideradas como substitutos. No entanto, não se devem considerar estes concorrentes como concorrentes puros, uma vez que ambos apenas existem para suprir uma necessidade social e não têm como objectivo captar os clientes de outros.

Onde a concorrência está mais presente é na captação de apoios. A APCL, como qualquer organização sem fins lucrativos, tem uma forte dependência de fundos

externos. Neste campo, verifica-se que existe uma concorrência "não assumida" para ganhar uma maior notoriedade junto das empresas e particulares, de forma a garantir a sua escolha no momento em que forem fazer um donativo. Esta é uma forma de rivalidade, utilização de tácticas por uma posição estratégica neste "mercado".

Fig.7 – Notoriedade Assistida



Fonte: Cálculos do próprio, com base no questionário

Associações como a Operação Nariz Vermelho, Fundação Gil ou a APAV (Associação Portuguesa de Apoio à Vítima), apostam muito na comunicação. As duas primeiras, através do *endorsment*, utilizando figuras públicas, e APAV recorre muitas vezes à comunicação de choque (A2).

Fig. 8 – Campanhas de Comunicação da concorrência

Esquerda para a direita: Presença de Carlos Malato num evento da Associação Nariz Vermelho; Cartaz campanha Fundação Gil – Swatch com Nuno Gomes; Cartaz APAV

A CAIS, dada a sua forma particular de actuação, com a venda de revistas nas vias públicas de centros urbanos, garante, só por si, uma grande notoriedade junto da

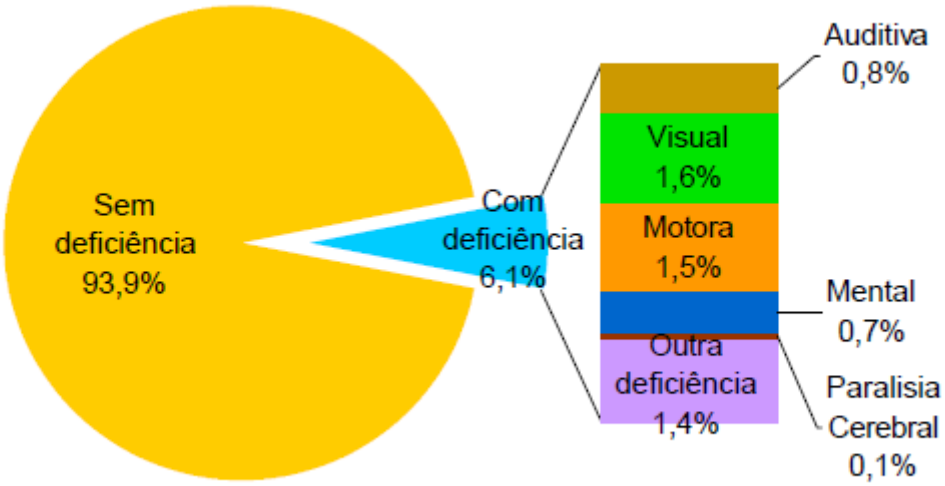
população. Desta forma, conseguem garantir uma maior notoriedade junto da sociedade (como sugerem os resultados do questionário realizado).

3.7.2 Poder negocial dos clientes

Os clientes são a razão da existência das várias associações de paralisia cerebral. Num cenário ideal, não seria necessário providenciar tais serviços especializados. São os clientes que definem a oferta das organizações e os preços são baseados nas possibilidades dos seus agregados familiares (A4).

A Paralisia Cerebral caracteriza-se por uma perturbação do controlo da postura e movimento, que é resultante de uma lesão, ou anomalia, que atinge o cérebro em período de desenvolvimento. Esta condição não tem dois casos semelhantes e não é progressiva. Enquanto algumas pessoas têm perturbações ligeiras, quase imperceptíveis, que se caracterizam por algumas dificuldades na expressão oral, ou falta de destreza nos membros, outras são gravemente afectadas, possuindo uma incapacidade motora grave, impossibilidade de andar e falar, sendo praticamente dependentes, na maioria das actividades da vida diária. A localização das lesões e áreas do cérebro afectadas são definidoras das diferentes manifestações que a paralisia apresenta.

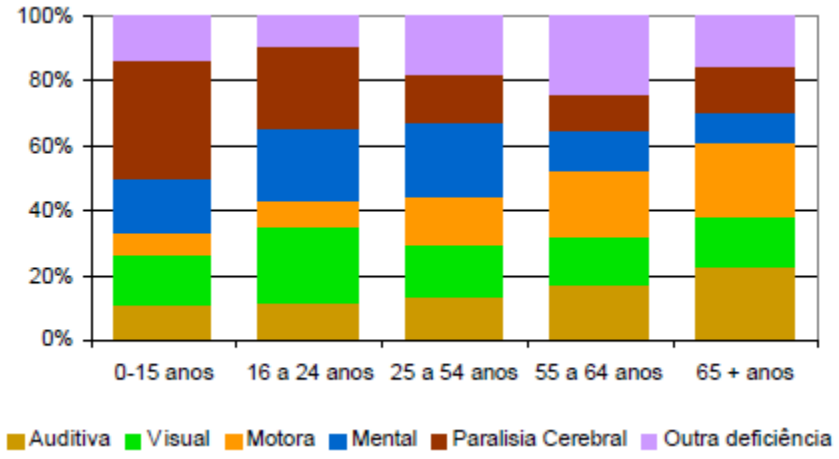
Fig. 9 – População sem deficiência e com deficiência segundo o tipo em Portugal



Fonte: Censos, 2001

Em Portugal, surgem anualmente cerca de 200 novos casos de Paralisia Cerebral (com base nos dados dos Censos de 2001), representando 0,1% da população portuguesa em 2001. A distribuição percentual do total de pessoas com deficiência, segundo idades, revela que, a importância relativa da paralisia cerebral é bastante superior entre a população jovem e que vai perdendo importância nas idades mais elevadas. Por exemplo, entre a população deficiente menor de 16 anos, a importância relativa dos indivíduos com paralisia cerebral era de 17,5%, o que representava mais 11,4 pontos percentuais que a proporção do total de pessoas com deficiência com a mesma idade (6,1%), este valor era equilibrado pelo grupo dos 65 ou mais anos, onde a mesma diferença era de -6.0 pontos percentuais, ou seja, o peso das pessoas desta faixa etária na população com paralisia cerebral, é inferior ao seu peso, na população total de pessoas com deficiência.

Fig.10 – Distribuição percentual da deficiência segundo o tipo, por grupos etários em Portugal



Fonte: Censos, 2001

3.7.3 Poder negocial dos fornecedores

Uma grande parte dos fornecedores de uma organização não lucrativa, não tem, à partida, como principal objectivo, o lucro com a comercialização dos seus produtos ou serviços. Muitas vezes, procuram até criar parcerias com as mesmas organizações, de modo a poderem oferecer os seus produtos/serviços, por um valor substancialmente inferior ou, até, como uma doação (O2). Muitas destas organizações dependem da

responsabilidade social dos fornecedores para poderem continuar a desenvolver o seu trabalho social, o que, no contexto actual de crise económico-financeira, é um risco elevado (A3). Um bom exemplo dos principais fornecedores das várias organizações sem fins lucrativos é o Banco Alimentar, que faz a distribuição de alimentos recolhidos durante o ano pelas várias instituições no país. Existe, também, uma grande dependência dos apoios do Estado, nomeadamente da Segurança Social, que, desde o início da crise, tem vindo a sofrer cortes nas verbas para apoio a IPSS (A7).

3.7.4 Ameaça de novos entrantes

Tendo em conta que a APCL "apenas dá resposta" a cerca de 25% do mercado de paralisia cerebral na Grande Lisboa, existe espaço para o surgimento de novas associações, com respostas sociais idênticas, direccionadas a esta população (A5). As possíveis barreiras à sua entrada passam pela angariação de apoios para o investimento inicial, uma vez que, sendo uma organização sem fins lucrativos, terá dificuldades em cobrir esses custos com a simples contribuição dos clientes e das suas famílias. Do ponto de vista concorrencial, estas novas entrantes iriam competir com a APCL, cuja notoriedade lhe é, até ao momento, na área da paralisia cerebral, praticamente exclusiva.

3.7.5 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Os potenciais substitutos que poderão surgir seriam organizações que, embora não fossem exclusivamente direccionadas para a população com paralisia cerebral, oferecessem serviços que colmatassem as necessidades da mesma. O melhor exemplo de possível substituto será a Liga Portuguesa dos Deficientes Motores (A1).

3.7.6 Poder negocial dos patrocinadores

Tendo em contas singularidades das organizações do Terceiro Sector (neste caso a APCL) e a importância da análise da competitividade do microambiente (Porter, 1979) que as envolvem, era importante acrescentar esta força ao modelo, uma vez que

são os patrocinadores quem garante a operacionalidade de grande parte das ONG.

Com o intuito de levantar algumas questões pertinentes sobre os patrocinadores particulares, foi realizado um questionário em formato digital, obtendo-se uma amostra de 120 respondentes, que, embora não se possa considerar representativa, sugere alguns traços no comportamento dos patrocinadores. Relativamente às pessoas que já costumam fazer donativos a organizações sem fins lucrativos, verificou-se que estas representavam sensivelmente metade da amostra (54,17%).

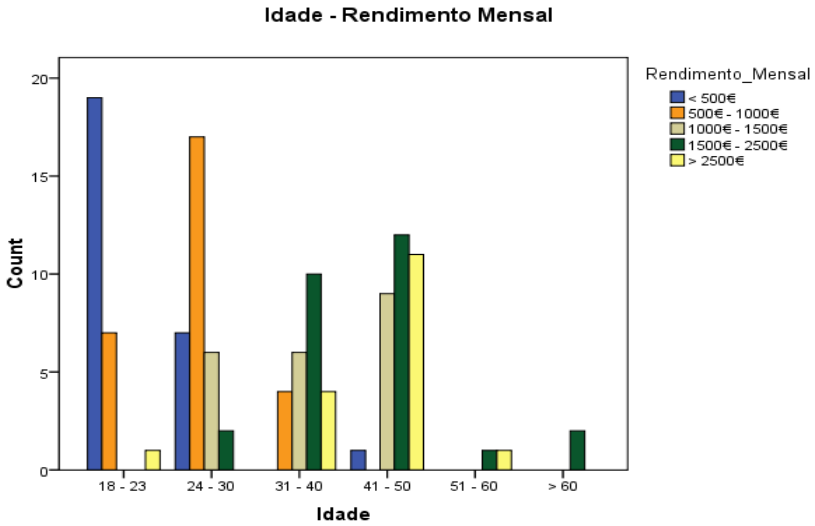
Fig. 11 – Donativos a Organizações sem fins lucrativos

Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Cruzando estes resultados com a variável "Idade", conclui-se que a faixa etária de "41-50" anos é a que tem, dentro do seu grupo, a maior percentagem de pessoas que costumam fazer donativos a organizações sem fins lucrativos (cerca de 82%). Por outro lado, os grupos etários "18-23" e "24-30" são os que têm, dentro do seu grupo, menos contribuintes para estas causas (cerca de 33% e 28% respectivamente).

Observou-se, também, que cerca de 73% das pessoas que responderam, não costumar fazer donativos tinham um rendimento mensal inferior a 1000€, enquanto no grupo dos que responderam "Sim", cerca de 77% aufere rendimentos mensais no mínimo de 1000€. Apesar destes resultados, e dos rendimentos mais baixos estarem associados aos grupos mais jovens, constatou-se que cerca de 85% ("18-23" anos) e 81% ("24-39" anos), estariam dispostos a fazer donativos a organizações deste tipo (O5).

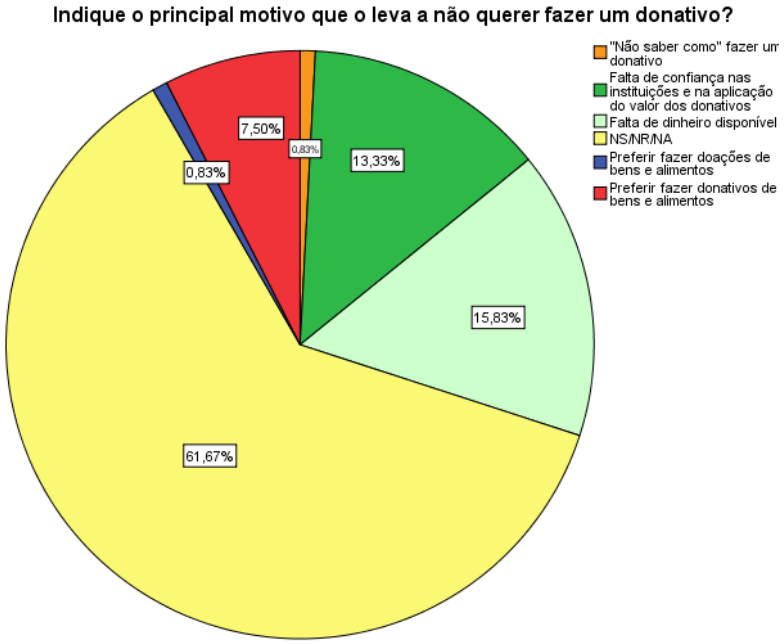
Fig. 12 – Relação da Idade com o Rendimento Mensal



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

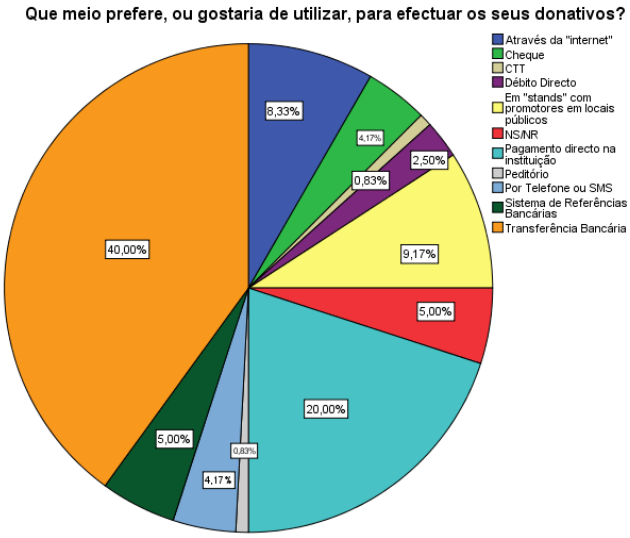
Relativamente aos motivos que levam as pessoas a não fazerem um donativo, destacam-se a "Falta de dinheiro disponível" (15,83% da amostra total) (A3), a "Falta de confiança nas instituições e na aplicação do valor dos donativos" (13,33%) (A7), e ainda "Preferir fazer donativos de bens e alimentos" (7,5%).

Fig.13 – Motivos para não fazer donativos



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Fig. 14 Meio preferido para efectuar donativos

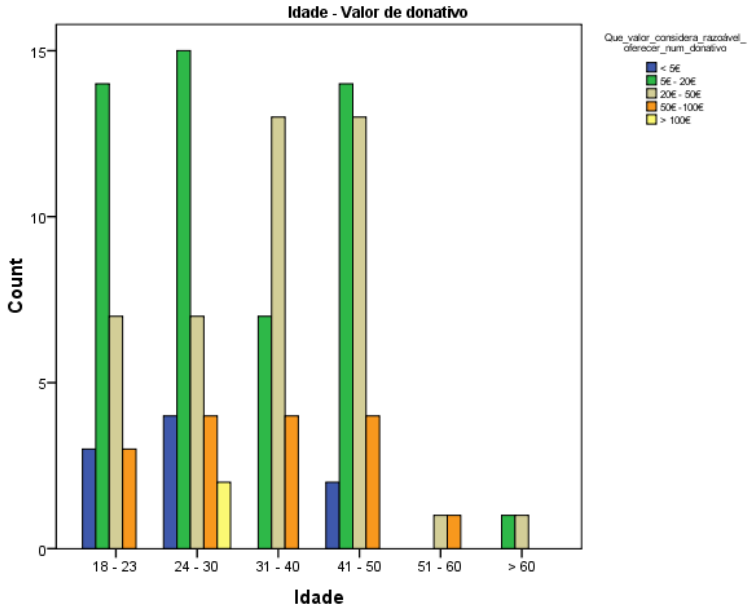


Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Outra questão pertinente era relativa ao modo como as pessoas prefeririam fazer os seus donativos. Os dados recolhidos, sugerem que o meio preferido é a transferência bancária (40%), seguidos de *stands* com promotores em locais públicos (9%) e através da internet (8%). De referir que, dos 8% que escolheram internet como meio preferido para fazer os seus donativos, 60% tinham menos de 30 anos, ou seja, é um meio que se espera tenha tendência a ganhar importância com o tempo (O5).

No que se refere ao valor unitário do donativo, o intervalo mais indicado foi o "5-20€" (42,5% das respostas), seguido do intervalo "20-50€" (35%). Cruzando com a variável idade, verificamos que é, principalmente nos grupos etários mais jovens, que a escolha de valor de donativo é globalmente mais baixa. No entanto, não deixa de ser surpreendente a disponibilidade, mesmo dentro destes grupos etários, para a realização de donativos com valores superiores.

Fig. 15 – Relação da Idade com o Valor do Donativo



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

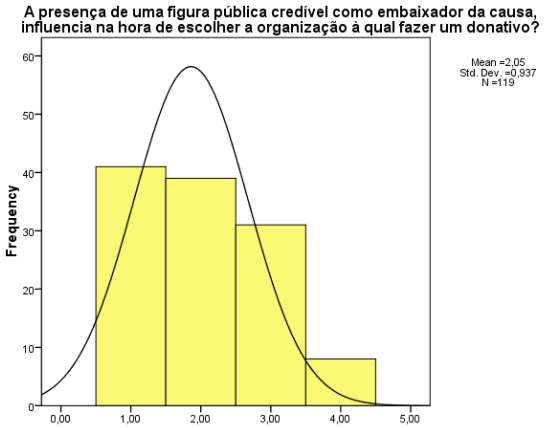
Quando questionados sobre o grau de influência de um vídeo de sensibilização, verificou-se que as pessoas admitiram globalmente que, um vídeo deste tipo poderia ter uma importância significativa.

Fig.16 – Grau de Influência de um Vídeo de sensibilização
na escolha da organização a apoiar

Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Quando questionados sobre a influência que teria na escolha da organização, a presença de uma figura-pública como embaixador da causa, verificou-se que a maioria dos respondentes atribuiu pouca importância. No entanto, quando feito o cruzamento com a variável idade, constatou-se que os grupos etários mais novos, “18-23” e “24-30”, ao contrário da maioria da amostra, atribuíram uma influência significativa à presença de um embaixador da causa e essa poderá ser uma nova tendência a explorar para o futuro da marca APCL (O5).

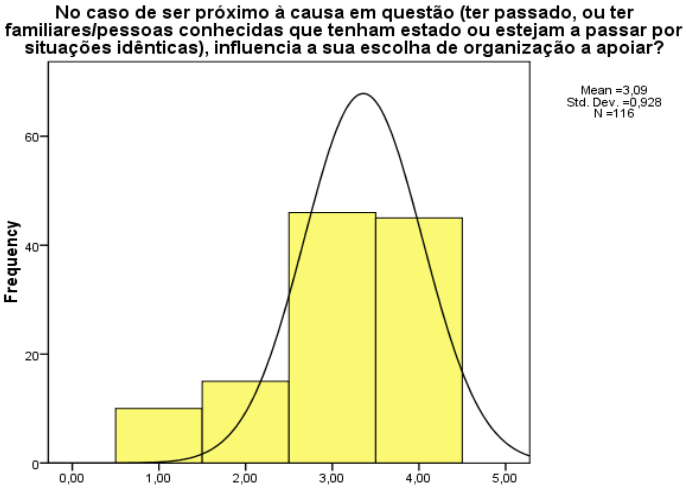
Fig.17 – Grau de Influência da utilização de uma figura pública como embaixador da causa
na escolha da organização a apoiar



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Quando questionadas sobre a influência que a "familiaridade/proximidade" com a causa tinha na escolha de uma organização a apoiar, verificou-se que a maioria das pessoas atribuiu uma grande influência à mesma, independentemente de idade ou sexo.

Fig. 18 – Grau de Influência de proximidade à causa na hora da escolha da organização a apoiar



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Relativamente à preferência em termos de época do ano para realização de donativos, verificou-se, nesta amostra, que as pessoas não têm um período declaradamente preferencial, não sendo de ignorar, no entanto, um valor significativo de pessoas que seleccionam o Natal como época favorita.

Fig. 19 – Época do ano favorita para a realização de donativos

Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Ao analisar que causas as pessoas teriam como primeira opção a apoiar, verificou-se que as "Ajudas de Berço" se destacavam, com cerca de 30,8% das preferências, aparecendo as outras causas com distribuição relativamente equitativa, inclusive a causa de "Apoio a cidadãos com deficiência", na qual a APCL se insere (12,5%). Quando cruzada a questão com a variável idade, verificamos que os grupos etários mais novos têm uma preferência declarada pelo apoio às "Ajudas de Berço" (cerca de 37% das pessoas com idades compreendidas entre 18-23 anos escolheram a causa "Ajudas de Berço"), enquanto o "Apoio a cidadãos com deficiência", tem uma representatividade mais elevada nos grupos etários mais velhos, com particular destaque para o grupo etário "41-50", onde a causa atingiu um peso de cerca de 21% das escolhas do mesmo (A8).

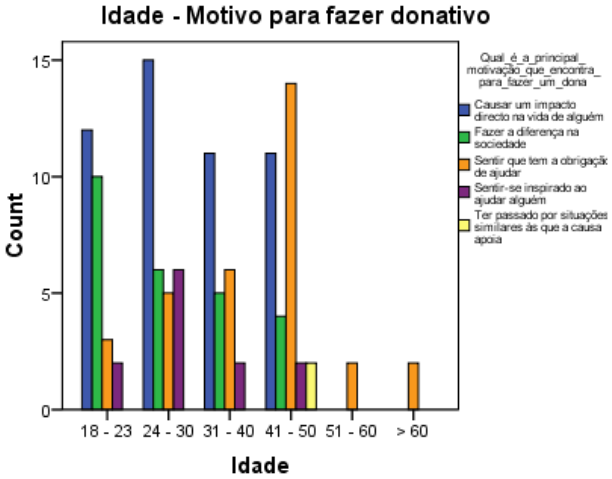
Fig.20 – Causas a apoiar em primeiro lugar

Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Relativamente às motivações que levam um doador particular a fazer um donativo, verificou-se que a resposta mais dada foi: "Causar um impacto directo na vida de alguém" (41,7%). Embora a escolha do motivo tenha sido praticamente transversal aos grupos etários, com excepção das pessoas com mais de 51 anos, verificou-se que este motivo teve maior peso nos grupos etários mais jovens, juntamente com a possibilidade de "Fazer a diferença na sociedade". À medida que a idade vai aumentando, estes motivos vão perdendo algum peso e passam a dar lugar ao

sentimento de responsabilidade e obrigação ("Sentir que tem a obrigação de ajudar" tem um peso de cerca de 42% no grupo etário "41-50" e de 100% nas pessoas com mais de 51 anos).

Fig.21 – Relação entre a Idade e Motivo para fazer um donativo



Fonte: Questionário realizado pelo próprio

Observando-se os resultados obtidos, constata-se que, de uma forma genérica, grande parte dos respondentes demonstram abertura para realizar donativos a organizações sem fins lucrativos, incluindo a população mais jovem, que, embora tenha algumas dificuldades de disponibilidade financeira, tem também o desejo de poder contribuir para a "mudança da sociedade". Este é um alvo mais específico que a APCL deverá trabalhar durante os próximos anos, uma vez que serão os doadores do futuro.

No que diz respeito aos patrocinadores não particulares, as empresas são as que têm maior relevância. O Estado tem programas de apoio bem definidos e não promove uma concorrência dentro do Terceiro Sector. Como tal, o importante a analisar é a influência e poder que as empresas exercem no mesmo. As empresas não são, por definição, organizações filantrópicas, nem têm na responsabilidade social o seu principal foco. No entanto, nos dias de hoje, é importante para as organizações, mostrarem-se ao mercado como entidades responsáveis pela sociedade, sendo que esta passou também a exigir e a valorizar quem adopta esta postura. As grandes empresas têm mesmo vindo a criar fundações para apoiar várias causas. Uma vez que as necessidades são várias, estas fundações e empresas, têm criado "concursos" em que as associações apresentam os seus próprios projectos, garantindo, assim, que os seus

investimentos vão ser aplicados numa causa devidamente sustentada e com impactos mensuráveis. As empresas procuram, também, dar uma grande importância ao *follow-up*, fazendo um acompanhamento próximo das organizações, fazendo a respectiva fiscalização de cumprimento de metas e prazos do projecto e sinalizando possíveis desvios.

3.7.8 Síntese

No que diz respeito à rivalidade entre concorrentes, constata-se que a principal disputa é pela angariação de fundos. Todas as organizações tentam sensibilizar tanto particulares como empresas, de modo a garantirem o seu apoio. No que se refere à população com paralisia cerebral, constata-se que tem uma representatividade de cerca de 0,1% da população do país e que tem um peso superior na população mais jovem. Da parte dos fornecedores, é de salientar que se verifica uma abertura da parte destes para estabelecer relações de parceria com organizações de cariz social. A possibilidade de novos entrantes é real, até porque o mercado de paralisia cerebral não está totalmente coberto, no entanto verificam-se algumas barreiras à entrada, nomeadamente no que diz respeito ao financiamento inicial. Dada a dificuldade de aparecerem novas organizações, uma vez que as que existem não conseguem dar resposta a todas as necessidades, surgem algumas organizações que embora não se dediquem directamente à causa da Paralisia Cerebral, oferecem serviços equivalentes, ou seja, substitutos. Relativamente aos patrocinadores, nomeadamente particulares, é de relevar a disponibilidade dos segmentos mais jovens em se associarem a causas de cariz social.

3.8 Análise Interna

Tratando-se de uma Instituição prestadora de serviços, decidi abordar a caracterização da APCL com base numa análise do seu Marketing Mix. Durante algum tempo têm sido consideradas 7 variáveis no Marketing Mix de serviços, que incluíam os 4Ps tradicionais, aos quais foram acrescentados os seguintes: Processo, Pessoas e Evidência Física (os três últimos representam a visão sistémica do ponto de vista de Marketing). Mais recentemente, foi adicionada uma oitava, a Produtividade (Lovelock e Wirtz, 2007, pp 22-23). Em relação às organizações sem fins lucrativos, Weinreich (1995) acrescentou uma outra dimensão, a que chamou *Purse Strings* (Bolsa).

Sendo assim, a análise será feita com base: Produto; Distribuição; Processo; Produtividade; Pessoas; Promoção; Percepção; Preço; *Purse Strings* (Bolsa).

3.7.1 Produto

De acordo com Lovelock e Wirtz (2007), o "Produto" em serviços é definido por todos os componentes do desempenho do serviço, que criam valor para o cliente. No intuito de prestar um conjunto de serviços, a APCL contém um leque vasto de respostas sociais, tais como: lar residencial, centro de actividades ocupacionais, formação profissional, grupo de animação cultural, cuidados continuados, apoio domiciliário, hipoterapia, hidroterapia e desporto (F1).

Lar Residencial - Constitui-se como uma resposta social, que se desenvolve em equipamentos, para acolhimento de pessoas, com mais de dezasseis anos, com Paralisia Cerebral e Situações Neurológicas afins, que se encontrem impedidas, temporária ou definitivamente, de residir no seu meio familiar.

O principal objectivo desta resposta social é a promoção e a disponibilização aos clientes de condições que contribuam para uma maior qualidade de vida e integração social plena. Esta resposta social encontra-se nos seguintes equipamentos: CNBC – Centro Nuno Belmar da Costa, CNKA – Centro Nuno Krus Abecasis, Casas da Granja, Casa de Benfica e Casa do Tejo.

Centro de Actividades Ocupacionais - Constitui-se como uma resposta social, que se desenvolve em equipamentos (CNBC, CNKA e Casas da Granja), e que tem como objectivo fundamental proporcionar condições para um aumento da qualidade de vida de pessoas, com mais de 16 anos, com Paralisia Cerebral ou Situações Neurológicas afins. Esta resposta desenvolve-se através de actividades socialmente úteis, com o intuito de estimular, ao máximo, as potencialidades dos destinatários. Pretende-se que os clientes desta resposta social desenvolvam a sua criatividade e sejam cada vez mais activos, não existindo, no entanto, qualquer exigência em termos de produtividade. O produto final das actividades dos clientes, sempre que possível, funciona como estímulo, não só à sua valorização pessoal, mas também como factor de integração e visibilidade social, através da sua comercialização em eventos específicos.

Apoio Domiciliário - O serviço de Apoio Domiciliário da APCL tem como objectivo proporcionar a prestação de cuidados individualizados e personalizados a indivíduos com Paralisia Cerebral e/ou situações neurológicas afins. Este serviço visa, também, apoiar as famílias destes indivíduos, que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou as necessidades de vida diária.

Formação Profissional - Desenvolvimento eminentemente prático de competências técnicas e relacionais, de forma a potenciar as capacidades de cada indivíduo, com vista à sua integração no mercado de trabalho.

Hipoterapia - A Equitação com fins terapêuticos é uma abordagem que alia os conceitos base da equitação clássica com os fundamentos teóricos da reabilitação, cujos contributos se reflectem a nível cognitivo, motor, relacional e psicossocial (F2).

Hidroterapia – Este serviço integra o Centro de Actividades Aquáticas da APCL e proporciona actividades aquáticas de âmbito educativo, preventivo e

reabilitativo para bebés, crianças, adultos e idosos com deficiência e/ou incapacidade temporária ou permanente.

Unidade de Cuidados Continuados – Funcionando em rede, é constituída por Unidades cujo objectivo é a prestação de cuidados continuados integrados (de saúde e sociais) a pessoas em situação de dependência (está presente no CNKA).

Desporto – A APCL possui um grupo de deporto que promove a actividade física entre os clientes. Entre os desportos praticados, encontram-se o Futsal e o Boccia. É de referir que a APCL foi co-organizadora do Mundial de Boccia Lisboa 2010.

Animação e actividades culturais - A APCL promove, organiza e desenvolve, mensalmente, actividades de carácter cultural, educativo, lúdico e recreativo. Com o objectivo de proporcionar experiências e vivências únicas aos seus clientes, a APCL promove, também, a CIM (Companhia Integrada Multidisciplinar), cujo compromisso se baseia em motivar e reflectir sobre a pessoa com deficiência, como meio integrador e de desenvolvimento de competências. Nos últimos dois anos foram criados quatro espectáculos: BATON ROUGE (palco), SOBRE RODAS (rua), O AQUI (palco) e MEMÓRIA DE PEIXE (palco/rua).

3.7.2 Distribuição

A variável "Distribuição" representa as decisões estratégicas sobre quando, onde e como prestar serviços aos seus clientes (Lovelock e Wirtz, 2007). A APCL intervém em indivíduos portadores de paralisia cerebral e situações neurológicas afins, cuja residência se encontre na área da Grande Lisboa, Setúbal e Santarém.

Relativamente a espaços físicos, a APCL actua em nove, com as suas respectivas valências:

- Sede (Lumiar);
- Centro Nuno Belmar da Costa (Oeiras);

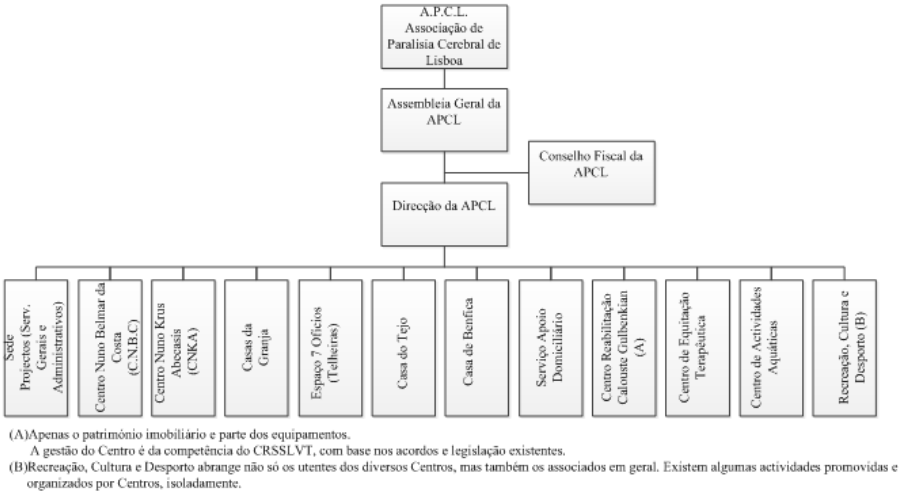
- Centro Nuno Krus Abecasis (Alto do Lumiar);
- Casas da Granja (Odivelas);
- Espaço 7 Ofícios (Telheiras);
- Casa do Tejo (Belém);
- Casa de Benfica (Benfica);
- Centro de Equitação Terapêutica (Campo Grande); e
- Centro de Actividades Aquáticas (Rego).

Relativamente a outros serviços, como Apoio Domiciliário ou Animação Cultural, decorrem fora dos equipamentos da Associação.

3.7.3 Processo

A Inovação, melhoria e implementação de processos de gestão na APCL, enquanto IPSS, são considerados fundamentais para a construção do modelo de excelência das Respostas Sociais e sistema de organização da APCL. Esta modernização contínua dos processos de gestão passa, essencialmente, pelo acompanhamento e introdução de novas formas/estratégias de gestão, organização dos métodos de trabalho, e, consequentemente, pela maior responsabilização da sua estrutura de funcionamento, promovendo o cumprimento previsto no modelo de qualidade e o envolvimento entre a associação/colaboradores, com o objectivo de melhorar/ interagir com o serviço prestado ao cliente.

Fig. 22 – Organograma da APCL aprovado no Manual da Qualidade



Fonte: Manual da Qualidade da APCL

A gestão da associação é levada a cabo pela Direcção, que é composta por voluntários. Cada equipamento tem o seu respectivo Director Técnico, responsável pela gestão diária do seu equipamento social, que responde perante a Direcção. O facto de esta ser voluntária, mas concentrar em si grande parte dos poderes, acaba por prejudicar a eficácia de alguns processos, criando morosidade em alguns casos, que não são justificáveis (f1). O facto de os vários equipamentos se encontrarem bastante distantes (f2), dificulta muitas vezes a cooperação. A indisponibilidade de uma presença mais forte da Direcção que garanta uma maior uniformidade, leva a que muitas vezes sejam os próprios directores técnicos a "desenharem" processos e procedimentos dos equipamentos sociais, criando, assim, as "suas próprias regras". No seguimento destes problemas, a Associação decidiu iniciar o processo para certificação de qualidade (EQUASS – The European Quality in Social Services) (F3).

3.7.4 Produtividade

A APCL tem procurado, sempre, aumentar a sua produtividade, de modo a garantir, cada vez mais, qualidade no serviço prestado ao seu cliente. Reflexo desta preocupação é a recente certificação de Qualidade EQUASS. Os princípios desta certificação são os seguintes:

- **Desejar**, deve partir da vontade e colaboração conjunta, de forma a proporcionar *brainstorming* e aproveitar as sinergias dos elementos envolvidos no processo.

- **Planificar**, desenvolver e melhorar os processos de gestão, com base no princípio do planeamento. Aliar a Estratégia/ Objectivos com um planeamento antecipado, seguindo assim o caminho da melhoria continua e excelência.

- **Estandardizar e padronizar** todas as práticas/ documentação, facilitar e melhorar a qualidade do serviço prestado.

- **Acompanhar**, proporcionar, integrar e interagir com os respectivos elementos que compõem o Sistema de Gestão de Qualidade.

- **Avaliar e melhorar**, com base nos relatórios de gestão/estratégia da APCL, evidenciar a necessidade de mudar, melhorar e inovar.

- **Promover** o respeito pela qualidade ambiental, sustentabilidade do meio envolvente e partes interessadas.

- **Sensibilizar e garantir** que os serviços de *Outsourcing* respondam aos critérios impostos pela política de qualidade do serviço prestado.

- **Cumprir** os requisitos e a legislação aplicável aos processos, actividades e serviços desenvolvidos.

- **Competir**: numa era de competitividade plena, o factor competitividade é predominante na estratégia da Associação.

3.7.5 Pessoas

A APCL fornece serviços a uma população com uma especificidade altamente vincada em termos de deficiência: Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins. Tais serviços necessitam de pessoas com sensibilidade e capacidade acima da média.

A APCL empenha um grande esforço no recrutamento dos seus colaboradores, seja em formação ou treino dos seus profissionais, principalmente – mas não exclusivamente – daqueles que estão em contacto directo com os clientes (F4). A associação tem estabelecido uma política de recrutamento, em que são privilegiados os candidatos que já estiveram, ou estão, em contacto frequente com pessoas com paralisia cerebral, ou condições neurológicas afins. Anualmente, é levada a cabo uma avaliação de desempenho, onde é feito todo o balanço do trabalho desempenhado pelo colaborador e onde ficam estabelecidos os objectivos a cumprir no ano seguinte.

Colaboradores: 190

Clientes: 193

Voluntários: 5 (exceptuando vários voluntários pontuais, para apoio a eventos ou deslocações dos clientes)

3.7.6 Promoção

A variável "Promoção" é provavelmente a mais sensível do Marketing-Mix da Instituição. Em 2003, a Associação, através de uma parceria com uma agência criativa, renovou a sua imagem. Foi um momento importante. A imagem anterior estava "ultrapassada", sendo importante fazer uma renovação da mesma. Acontece que, desde esse momento até ao presente, a imagem nunca foi devidamente explorada e os responsáveis por cada equipamento foram fazendo as suas próprias campanhas, sem nunca dependerem de uma política de comunicação institucional e sem respeitar as regras respeitantes à imagem da APCL (f3). Actualmente, uma Organização Sem fins Lucrativos como a APCL, tendo em conta o trabalho que já desenvolveu, e continua a desenvolver, deveria ter uma imagem e notoriedade muito mais forte do que a actual. No entanto, é de referir que a APCL tem uma margem mais pequena para trabalhar esta variável, comparativamente com uma empresa, uma vez que não tem sequer um orçamento alocado à comunicação.

3.7.7 Evidência Física

As organizações sem fins lucrativos precisam de gerir cuidadosamente a evidência física, pois esta pode exercer um impacto profundo sobre as impressões dos clientes e da sociedade em geral. Relativamente a esta variável do Marketing-Mix, a APCL é muito forte. Todos os seus equipamentos físicos estão, de uma ou outra forma, integrados na sociedade e o trabalho que nos mesmos desempenham, tem uma grande visibilidade para o exterior. Mais recentemente, a conclusão do novo equipamento, as Casas da Granja, demonstra a grande vitalidade e dinâmica que caracteriza a APCL (F5). No entanto, é necessária, uma maior divulgação do seu trabalho e dos resultados

alcançados pela associação, tangibilizando, cada vez mais, a excelência dos seus serviços.

3.7.8 Preço

Mensalidades

A comparticipação mensal familiar é calculada de acordo com a legislação em vigor. Esta é fixada em 80% do rendimento *per capita* do agregado familiar.

Por analogia com o disposto na Circular Normativa n.º 3 /97, de 2 de Maio e na Circular Normativa n.º 7/97, de 14 de Agosto, da Direcção Geral da Acção Social (DGAS), o cálculo do rendimento *per capita* do agregado familiar é realizado de acordo com a seguinte fórmula:

$$R = \frac{RF - D}{12 * N}$$

Sendo que:

R= Rendimento *per capita*

RF= Rendimento anual ilíquido do agregado familiar

D= Despesas fixas (anuais)

N= Número de elementos do agregado familiar

No que respeita às despesas fixas, consideram-se para o efeito:

- O valor das taxas e impostos necessários à formação do rendimento líquido, designadamente do imposto sobre o rendimento e da taxa social única;
- O valor da renda de casa ou de prestação devida pela aquisição de habitação própria;
- Os encargos com transportes públicos;
- As despesas com aquisição de medicamentos de uso continuado, em caso de doença crónica.

Os rendimentos e despesas solicitados são os do agregado familiar. Por agregado familiar entende-se, de acordo com a circular nº3 /97, de 2 de Maio, "o conjunto de

pessoas ligadas entre si por vínculo de parentesco, casamento, afinidade, ou outras situações assimiláveis, desde que vivam em economia comum".

A comparticipação familiar mensal é efectuada no total de 12 mensalidades, sendo que o valor do rendimento mensal ilíquido do agregado familiar é o duodécimo da soma dos rendimentos anualmente auferidos, por cada um dos seus elementos.

3.7.9 *Purse Strings* (Bolsa)

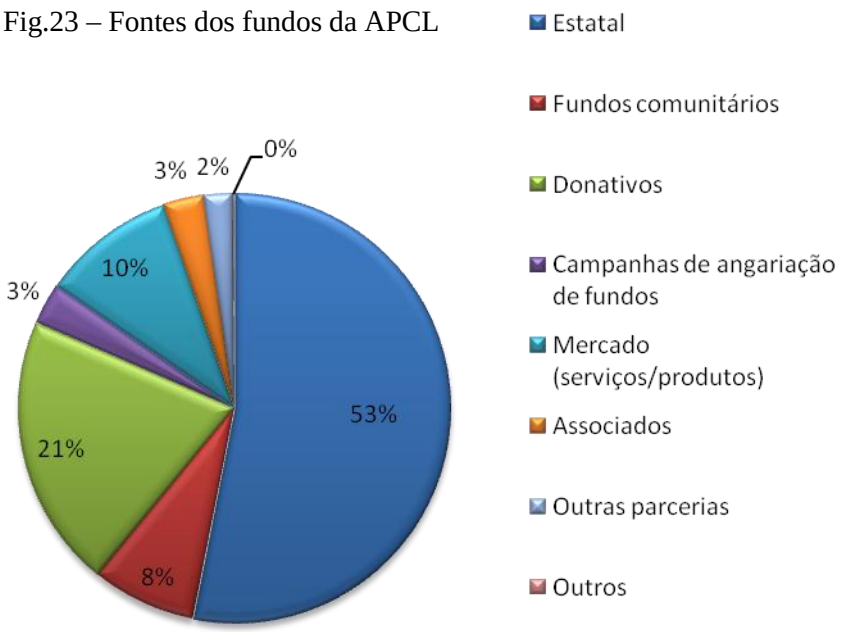
De acordo com Weinreich (1995), a maioria das organizações que desenvolvem programas sociais, operam através de fundos provenientes de fontes como fundações ou subvenções governamentais ou doações. "Isto acrescenta uma nova dimensão a que chama "Bolsa" (*Purse Strings*) ".

A sustentabilidade financeira da APCL é garantida principalmente através de financiamento estatal, seguida da filantropia (f4).

O financiamento do Estado é obtido através de acordos de cooperação com o Centro Regional da Segurança Social (CRSS) de Lisboa, para cada resposta social, por utente. No âmbito de fundos comunitários, os mesmos são obtidos através de candidaturas a projectos financiados.

O "associado" é todo e qualquer indivíduo que pretenda fazer parte da missão da APCL, sendo utente ou não. Colabora através de uma pequena quota/mensalidade (cerca de 1500 sócios).

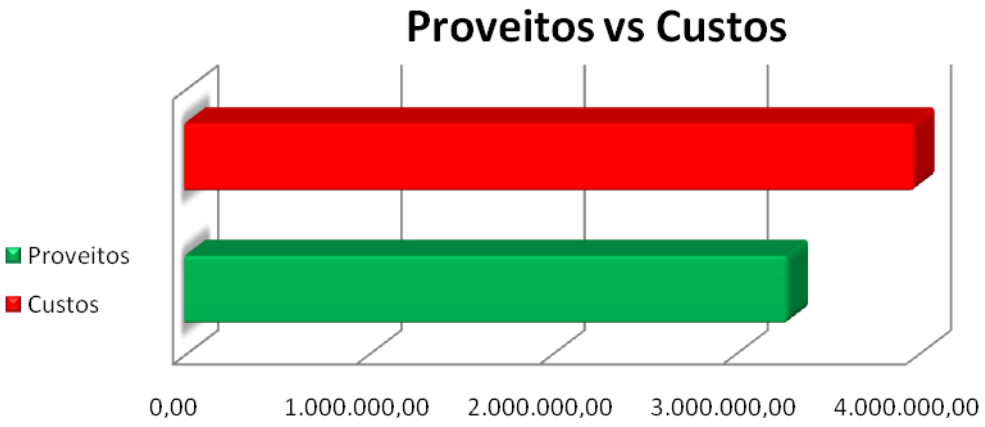
Fig.23 – Fontes dos fundos da APCL



Como se pode observar na Figura 23, tendo em conta o estudo feito em 2002, a APCL contraria a tendência das organizações sem fins lucrativos em Portugal, pois a maior fonte dos seus fundos advém do apoio estatal, sendo que, os fundos com fonte própria, apenas representam cerca de 16% (considerando os seus serviços, associados e campanhas de angariação de fundos (f4).

No entanto, estes proveitos, não são suficientes para igualar os custos anuais da associação e é necessária, uma constante angariação de fundos, que cubram essa diferença (f4).

Fig.24 – Proveitos e Custos da APCL



Fonte: APCL

Tab. 3 – Proveitos e Custos da APCL

Proveitos	Custos
3.293.424,87€	3.983.497,44€

Fonte: APCL

3.7.10 Síntese

A APCL possui várias e diferenciadas respostas direccionadas para a população com paralisia cerebral. Os seus serviços são realizados em nove equipamentos sociais, cada um com as suas respectivas valências. A associação considera fundamental

continuar a investir e a implementar novos processos de gestão, de modo a garantir, cada vez mais, um serviço de excelência aos seus clientes. Embora os Directores Técnicos dos vários equipamentos sociais tenham bastante autonomia, o facto de a Direcção da APCL ainda concentrar em si grande parte dos poderes e responsabilidades, tendo em conta que esta é composta por voluntários que disponibilizam o tempo que lhes é possível, alguns processos e logísticas tornam-se ineficientes. A preocupação com a produtividade dos serviços da APCL fez com que a associação procurasse obter certificação de qualidade, tendo recebido, após adopção dos procedimentos e técnicas exigidas para tal, a certificação EQUASS. O recrutamento de recursos humanos é bastante sensível, sendo um dos principais critérios a escolha de colaboradores que já tenham tido contacto com pessoas com paralisia cerebral, ou condições neurológicas afins. No que diz respeito à evidência física, a integração dos vários equipamentos com a sociedade circundante, causam um grande impacto na comunidade. No que diz respeito ao preço, este é calculado com base na legislação em vigor, sendo definido caso a caso. Quanto à variável de *Purse Strings*, verificou-se que a maior dependência da APCL está ligada ao financiamento estatal, seguido da filantropia.

3.8 SWOT

3.8.1 Análise

A análise SWOT, é um sistema simplificado para posicionar, ou verificar a posição estratégica da organização, no ambiente em questão. A técnica foi criada por Albert Humphrey, que liderou um projecto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, através da análise de dados relativos às quinhentas maiores empresas da revista Fortune.

Pontos Fortes

- (F1) - Oferta de serviços variada para os clientes
- (F2) – Aposta em serviços e terapias inovadores como a Hipoterapia
- (F3) - Certificação de Qualidade EQUASS
- (F4) - Qualificação dos profissionais
- (F5) - Constante criação e modernização de equipamentos sociais
- (F6) - Bom "preenchimento" geográfico no distrito de Lisboa, com equipamentos desde Oeiras até Odivelas
- (F7) - Organização cinquentenária com vasto conhecimento na sua área de actuação (*Know-how*)

Oportunidades

- (O1) – Não existem concorrentes directos
- (O2) - Crescente importância da Responsabilidade Social nas empresas
- (O3) - Existência de vários concursos e prémios para projectos de organizações não lucrativas
- (O4) - Crescente importância e influência das redes sociais na internet
- (O5) – Disponibilidade dos segmentos mais jovens para se envolverem em causas como a da APCL.

Pontos Fracos

- (f1) - Demasiada centralização de poderes na direcção (voluntária)
- (f2) - Distância geográfica e psicológica entre os vários equipamentos
- (f3) -Falta de conhecimentos de Marketing (má gestão de imagem e relação com parceiros e doadores mal gerida)
- (f4) - Excesso de dependência de fundos do Estado

Ameaças

- (A1) – Existência de concorrentes indirectos com serviços equivalentes
- (A2) – Forte investimento em comunicação de outras organizações sem fins lucrativos
- (A3) - Medidas de austeridade aplicadas em 2011 e crise poderão prejudicar tanto o apoio de particulares como de empresas
- (A4) - Mensalidades dos clientes baseadas nas possibilidades do agregado familiar dos mesmos
- (A5) - Existência de "mercado" para o surgimento de concorrentes directos
- (A6) - Ameaça constante de corte nas verbas provenientes da Segurança Social
- (A7) – Falta de confiança nas Instituições

Após a identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, para se identificarem as directrizes estratégicas, procede-se ao cruzamento dos vários pares internos e externos, e propõe-se uma possível estratégia a seguir.

Oportunidades → Pontos fortes

O1 → F1-F7 – Forte divulgação da oferta da associação junto da população com paralisia cerebral.

O2 → F1-F7 – Comunicação, junto das empresas, dos vários serviços fornecidos, bem como da criação/modernização de equipamentos pela APCL (demonstrar dinâmica), e ainda da competência e excelência na área de serviços a pessoas com paralisia cerebral

O3 → F5 – Apresentar candidaturas a concursos patrocinados por empresas, com base nos projectos para modernização, ou criação de novos equipamentos sociais.

O4 →F1-F7 – Utilização de redes sociais como meio de comunicação para divulgar todo o trabalho desempenhado pela APCL.

Oportunidades → Pontos Fracos

O2 → f4 – Compensar excesso de dependência de fundos do estado com apoios particulares.

O2 → f3 – Recrutamento de um responsável de Marketing para a Associação, responsável pela gestão de imagem e parcerias com o exterior

O3 → f4 – Criação de projectos para serem submetidos para concursos e prémios patrocinados por empresas, de modo a garantir apoios financeiros externos na concretização e desenvolvimento dos mesmos.

O4 → f2 – Utilização das redes sociais como meio para aproximar os vários equipamentos

Ameaças → Pontos Fortes

A1 → F4;F7 – Comunicar a importância que tem para os clientes, o acompanhamento por profissionais experientes, na actuação com pessoas com a sua condição. Realçar ainda o vasto *know-how* da APCL na sua área de actuação

A2–A3-A6 → F1-F7 – Exaltar a importância e competência do trabalho desenvolvido pela associação junto dos doadores, particulares, empresas e Estado (Segurança Social) com o intuito de justificar, mesmo em tempo de crise, o apoio dos mesmos (comunicação).

A5 → F5 – Procurar cada vez mais modernizar e criar novos equipamentos sociais, para poder dar resposta à necessidade da população com paralisia cerebral existente na região de Lisboa

A7 → F3;F4;F7 – Comunicar aos actuais e potenciais patrocinadores, a competência organizacional reconhecida (certificação EQUASS), a competência dos seus profissionais e ainda a sua vasta experiência angariada ao longo dos últimos cinquenta anos.

Ameaças → Pontos Fracos

A2 → f3 – Recrutamento de um responsável de Marketing para a Associação, encarregado da criação de uma imagem APCL forte e capaz de "competir" com outras organizações

A3;A7 → f3 – Comunicar, de forma mais assertiva, junto dos particulares e empresas de modo a ganhar a sua confiança e a justificar, numa época difícil, o seu apoio.

A6 → f4 – Diminuir o peso dos apoios da Segurança Social no orçamento da associação.

3.8.2 Análise SWOT

Depois de analisar o cruzamento dos pares interno-externo, conclui-se que a APCL, de modo a poder enfrentar as dificuldades que atravessa e que não têm tendência para melhorar, dado o actual panorama de crise económico-financeira que o país atravessa, deverá procurar tratar e estimular a sua imagem e compensar as potenciais perdas de apoio do Estado, com apoios tanto de particulares, como de empresas privadas. Para isso, deverá elaborar um plano comunicação, de modo a revitalizar a imagem e notoriedade da "marca" APCL, nunca perdendo de vista o principal foco de *fundraising* para a associação.

3.9 Conclusão

Após a análise interna e externa da APCL, conseguiram identificar-se os seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. A partir desta identificação, e através do seu cruzamento, obtiveram-se directrizes estratégicas, ou seja, linhas orientadoras para o rumo a seguir pela APCL. Identificou-se uma forte necessidade da associação fazer uma grande aposta na criação de uma nova política de comunicação, de modo a conseguir estabelecer uma marca forte, que se torne apelativa a potenciais doadores.

Dada a inexistência de pessoas na APCL com *know-how* suficiente para a exploração das ferramentas de Marketing e tendo em contas as lacunas apresentadas ao nível da comunicação da associação, que poderiam mesmo estar a prejudicar a imagem desta para o exterior, foi proposto um Plano de Comunicação. No próximo capítulo, será apresentado o Plano de Comunicação com o respectivo mix comunicacional, que pretende revitalizar e unificar a imagem da associação.

4. Plano de Comunicação

4.1 Introdução

Após os capítulos anteriores, e depois de uma análise interna e da envolvente da APCL, detectou-se a necessidade da realização de um Plano de Comunicação. Este capítulo surge como resultado de uma linha orientadora do relatório e é inteiramente dedicado ao plano, desde a definição de objectivos, selecção de alvos, posicionamento, estratégia criativa, expressão da marca e o seu mix comunicacional, com a respectiva programação e orçamentação. Este plano pretende ser ajustado à realidade da APCL e ser uma mais-valia clara para a evolução da associação.

4.2 Objectivos

Depois da análise situacional da APCL, identificou-se a necessidade de criar um plano de comunicação, tendo como principal objectivo a angariação de fundos para a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa. Este plano procurará, pois, aumentar a notoriedade da APCL, de modo a levar à acção doadores individuais ou colectivos.

4.3 Públicos-Alvo

Os públicos-alvo deste plano são: os potenciais doadores particulares e os potenciais doadores colectivos (as empresas).

4.3.1 Particulares

No conceito de particulares, incluem-se os doadores/benfeitores. Considera-se um doador a pessoa que faz donativos a uma determinada organização. No entanto, o doador entrega à organização outros recursos, como tempo (na forma de trabalho

voluntário), bens, influência e contactos, *know-how* e outros valores. Também aqui é essencial saber o que a outra parte quer e precisa, não para o persuadir a comprar, mas sim a dar.

O *Fundraising* difere do marketing tradicional porque, o produto que se troca não reverte numa vantagem directa para o doador, pois este dá dinheiro e, em troca, recebe apenas a satisfação de ajudar outro, ou a possibilidade de participar na construção de um futuro melhor. Por conseguinte, esta troca é predominantemente altruísta e de benefícios intangíveis. Quando falamos em angariação de fundos junto de particulares, englobamos também os associados da APCL (como verificámos atrás, o peso do apoio dos associados na associação, não é tão significativo como poderia e deveria ser). As ONG's, noutros países, são maioritariamente sustentadas pelos particulares[3], enquanto as empresas e o Estado, raramente representam a maior parcela de apoios de uma Instituição. Isto demonstra o potencial ainda inexplorado pela associação, no que se refere a este sector. O principal factor crítico de sucesso, para a angariação de fundos junto de particulares, é a qualidade do doador.

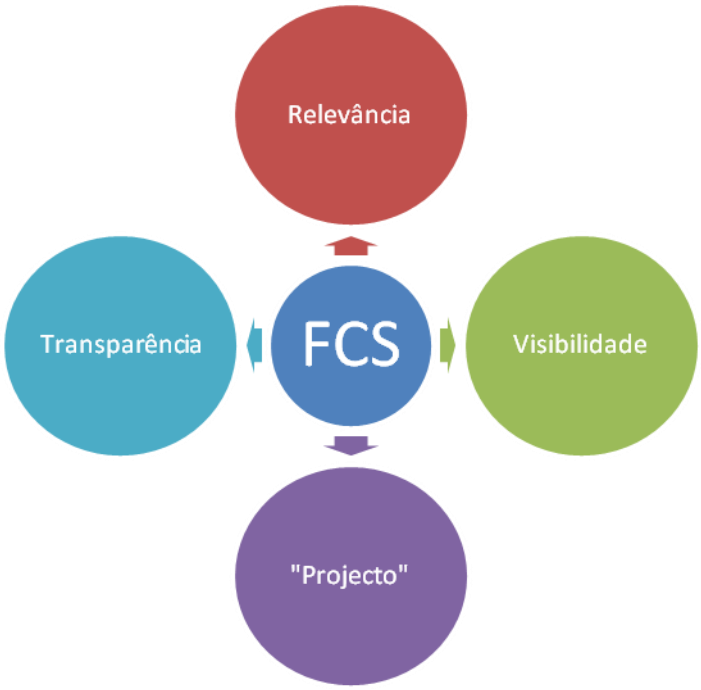
4.3.2 Empresas

As empresas não são, por definição, organizações filantrópicas, nem têm na responsabilidade social o seu principal foco. No entanto, nos dias de hoje, é importante para as organizações, mostrarem-se ao mercado como entidades responsáveis pela sociedade, sendo que esta passou também a exigir e a valorizar quem adopta esta postura. As grandes empresas têm mesmo vindo a criar fundações para apoiar várias causas. Uma vez que as necessidades são várias, estas fundações e empresas, têm criado "concursos" em que as associações apresentam os seus projectos, garantindo, assim, que os seus investimentos vão ser aplicados numa causa devidamente sustentada e com impactos mensuráveis. As empresas procuram, também, dar uma grande importância ao *follow-up,* fazendo um acompanhamento próximo das organizações, através da respectiva fiscalização de cumprimento de metas e prazos do projecto e sinalizando

[3] Madalena Alves Pereira – Consultora "Call to Action" – Workshop "Como angariar fundos junto de particulares", Novembro de 2010

possíveis desvios. Relevância, Visibilidade, “Projecto” e Transparência foram considerados os principais factores críticos de sucesso, na angariação de fundos junto de empresas (ver figura 25).

Fig. 25 – Factores Críticos de Sucesso para angariar apoios de empresas



Fonte: Próprio

Estes factores parecem ser aqueles que permitem ter uma reacção mais positiva junto das empresas. A relevância é o primeiro, e talvez o mais óbvio para uma empresa investir dinheiro numa associação, tendo esta que mostrar ser relevante para a sociedade. A transparência é também muito importante, pois as empresas fazem questão de verificar que os investimentos realizados estão a ter o impacto desejado e que não houve lugar a desvios. “Projecto”, como factor crítico de sucesso, demonstra a importância que tem a criação de um programa específico, antes de abordar uma empresa. Estas, cada vez mais, são apologistas de apoiar instituições que se demonstrem dinâmicas e inovadoras, que estejam constantemente a criar novos projectos e que se reinventem na sua forma de abordagem. Como tal, é importante a APCL apresentar-se junto das empresas com projectos específicos bem estruturados e que demonstrem bem o impacto que o apoio da empresa irá ter junto dos clientes e da sociedade. Note-se que, a partir do momento que uma empresa se associa à APCL, a *performance* da associação

passa a condicionar, de certa forma, a imagem que a empresa passa para o resto da sociedade. Este ponto é extremamente importante e explica bem o último factor referido, a visibilidade. As empresas não são pessoas, mas cada vez mais têm uma personalidade bem definida, sendo a vaidade uma das características mais verificadas[4]. Assim sendo, quando ajudam, gostam de mostrar que ajudam. A APCL tem, pois, de criar uma estrutura que permita que a imagem das empresas que a apoiam, tenha reflexo para o exterior. Será importante transmitir os seguintes benefícios para as empresas:

Benefícios internos para a empresa

- Criar satisfação (por ajudar quem precisa) e envolvimento dos colaboradores com a empresa;
- Activação dos valores da empresa;
- Desenvolvimento da personalidade e/ou das competências dos colaboradores;
- Criação ou reforço do espírito de equipa; e
- Aumento da qualidade no recrutamento e permanência de colaboradores na empresa.

Benefícios externos para a empresa

- Ajuda a APCL a atingir e cumprir os seus objectivos (RSE) e necessidades;
- Cria possibilidades para empresa obter visibilidade e ainda, exposição para a(s) sua(s) marca(s);
- Fortifica e melhora a sua imagem corporativa na comunidade em que está envolvida;
- Melhora o license to operate e cria boa vontade entre pessoas e instituições;
- Cria diferenciação face à concorrência.

[4] Presidente da APCL, Engº José Manuel Antelo (aquando da entrevista pessoal em Julho de 2010)

4.4 Posicionamento de Comunicação

O plano visa comunicar aos doadores particulares e empresas que, a APCL é a associação que apoia e capacita pessoas com paralisia cerebral, a concretizarem os seus projectos de vida.

4.5 A expressão da marca APCL

Para Aaker (1997), a expressão da marca, procura nela a manifestação da sua própria personalidade, ou seja, o "conjunto das características humanas associadas com a marca" (Aaker, 1997) com as quais o consumidor se identifica. Tendo em conta a tipologia definida por Aaker (1997), apresentada na figura 26, a expressão da marca APCL coaduna-se com a ideia de sinceridade. A honestidade, a humildade, proximidade e alegria, são algumas das características que a caracterizam.

Fig. 26 – A Personalidade da Marca

Fonte: Aaker (1997, p 352)

No que diz respeito ao nome, é dado destaque à sigla "apcl" em minúsculas, o que é uma tendência actual nas imagens gráficas. Trata-se de um nome curto, fácil de pronunciar e que "fica no ouvido". O facto de incorporar a descrição da sigla por baixo da mesma, ajuda a evitar potenciais confusões por parte do público com outras associações, que possam possuir as mesmas iniciais (por exemplo a Associação

Portuguesa Contra a Leucemia). Apresenta uma tipografia simples, com pouco espaçamento e com formas arredondadas, em consonância com o símbolo que a acompanha. O Símbolo da marca APCL é de extrema importância, pois confere uma facilidade de identificação, e ainda, uma carga simbólica, que aumenta o grau de memorização da mesma, como se pode observar na figura 27, transmitindo uma ideia de igualdade e ao mesmo tempo de apoio.

Fig. 27 – A imagem gráfica da APCL

Fonte: APCL

Relativamente às cores utilizadas, constata-se que a escolha das mesmas foi mais baseada em factores políticos, do que naquilo que realmente estas transmitiam. Para agradar a "Gregos e Troianos", é constatável que as duas cores utilizadas, são as mesmas dos partidos que alternam a governação em Portugal.

4.6 Estratégia Criativa

O sucesso de qualquer campanha depende dos objectivos que estabelece e da estratégia que define para os alcançar. Genericamente, a estratégia criativa deverá procurar:

- Incentivar as empresas/fundações e particulares, a preferirem a APCL em detrimento de outras instituições, enaltecendo o posicionamento e forças da instituição;
- Apelar aos sentidos, curiosidade, sensação de pertença e envolvimento dos públicos referenciados;
- Activar e atrair a atenção através do uso de imagens exclusivas e de grande qualidade, que ilustrem a esfera APCL (instalações); e
- Apelar à humanização (inserindo imagens dos clientes da APCL).

O posicionamento que diferencia e distingue a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa, deverá ser, igualmente transmitido em todas as mensagens comunicacionais da APCL. Assim, enquanto "arte de criar uma percepção distintiva para a marca de forma a diferenciá-la de forma relevante face à concorrência" (Ries e Trout, 1987), o posicionamento será nuclear nas mensagens, reflectindo-se no seguinte *slogan*:

Une-nos a diferença
Diferencia-nos a união de esforços

A primeira frase do *slogan* apela a uma componente racional: o *slogan* refere assim, explicitamente, que a diferença, neste caso a paralisia cerebral, é o que define o propósito da associação; já a segunda frase do *slogan* apela a uma componente mais emocional, ao referir-se à "união de esforços", com o propósito de ajudar a concretizar "projectos de vida" (posicionamento), união essa que é diferente das dos "outros", pois é diferenciadora.

O posicionamento definido será comunicado de forma coerente em todas as acções propostas no *mix*-comunicacional, através da utilização integrada de diferentes instrumentos e meios de comunicação.

No que se refere ao tom utilizado, de acordo com Weinreich (1995), a utilização de um tom humorístico para transmitir uma mensagem séria, poderá ser pouco eficaz e virar-se mesmo contra o interlocutor. Como tal, neste plano, deverá ser mantido um tom optimista e dinâmico, mas sempre com responsabilidade e seriedade.

Relativamente à mensagem propriamente dita, a APCL deverá, essencialmente, apostar numa mensagem unilateral (enfoque nos atributos ou benefícios positivos), de teor informativo, mas com grande carga de persuasão. Simultaneamente, não dar demasiado espaço à objectividade, para permitir, às audiências com mais formação, retirar as suas próprias conclusões.

Os apelos são, portanto, susceptíveis de atrair a atenção do público e de influenciar os seus sentimentos. Assim, toda a comunicação da APCL deverá centrar-se em apelos racionais (baseados em factos como as necessidades especiais das pessoas com paralisia cerebral, os serviços prestados pela APCL, os benefícios para os clientes, a credibilidade da associação) e emocionais (envolvendo sentimentos pessoais como solidariedade, altruísmo). Tais apelos vão ao encontro do que foi anteriormente

mencionado e estão sistematizados no *slogan* pelo qual a marca se expressa. Evoca-se, então, a componente emocional, desenvolvendo emoções fortes, que mais facilmente conduzirão o público à acção, que neste se caso se traduz na escolha da APCL como a associação a apoiar. É de ter em conta, também, que muitas vezes as organizações sofrem pressões relativamente à forma como desenvolvem as suas mensagens nas campanhas, uma vez que são passíveis de ferir susceptibilidades, especialmente junto dos seus parceiros. Como tal, é necessário ter em mente a forma como se transmite a mensagem, não permitindo segundas interpretações que possam ser danosas e chocar os alvos, obtendo reacções contrárias às pretendidas.

De acordo com McLuhan (1967): "O Meio é Mensagem". Enquanto suporte de material da comunicação, o meio tenderia a ser definido como transparente, inócuo, incapaz de determinar positivamente os conteúdos comunicativos que veicula. A sua única incidência no processo comunicativo seria negativa, causa possível de ruído ou obstrução na veiculação da mensagem. Pelo contrário, McLuhan e Fiore (1967) chamam a atenção para o facto que uma mensagem proferida oralmente, ou por escrito, transmitida pela rádio, ou pela televisão, poder colocar em causa diferentes estruturas perceptivas, desencadear diferentes mecanismos de compreensão, ganhar diferentes contornos e tonalidades e, no limite, adquirir diferentes significados. Por outras palavras, o meio, o canal, a tecnologia em que a comunicação se estabelece, não apenas constitui a forma comunicativa, mas determina o próprio conteúdo da comunicação. Com base neste postulado, todas as mensagens comunicacionais deverão ser adaptadas aos meios a que respeitam. Weinreich (1995), afirma que a escolha do meio a utilizar numa campanha de Marketing Social é crucial, pois só assim a organização conseguirá chegar de uma forma eficaz aos seus alvos. No que se refere à comunicação para massas, o meio mais importante e eficaz será a "Televisão". No entanto, é um meio muito dispendioso e apenas através da negociação de parcerias, a APCL conseguiria divulgar aí as suas acções. No entanto, deverá ser avaliado se este meio é o mais adequado, para divulgação de várias acções. Ao tratar-se da difusão de uma mensagem específica, com alvos bem definidos, a utilização de *mailings* ou realização de eventos, poderá ser mais eficaz. Outro canal, com uma importância crescente, é a internet. Contudo, é extremamente importante ter em conta que, certos segmentos-alvo não têm,

ou não podem ter, acesso a computadores (o que no caso da população com paralisia cerebral é muito importante ter em conta).

Todas estas diferenças estarão bem contempladas no *mix*-comunicacional que adiante estará detalhado e que defende uma estratégia global e integrada, ancorada no célebre lema de Ogilvy (1983): *"*Se não vende, não é criativo*"*.

4.7 Mix Comunicacional

No mix comunicacional deste plano, serão utilizadas quatro ferramentas. A primeira, a promoção de doações, que será uma adaptação da promoção de vendas, técnica habitual no mix comunicacional das empresas, tendo em conta as especifidades e objectivos para este plano, que procura promover o aumento de donativos. Serão realizadas, também, acções de relações públicas, que ajudarão a promover a imagem e a aumentar a notoriedade da associação. O plano contemplará acções de marketing digital, cuja exploração, no contexto actual de evolução social, tendo em conta as limitações de orçamento da associação, se torna praticamente "obrigatório", para uma organização como a APCL. Este mix terminará com uma acção de publicidade. A utilização desta ferramenta de comunicação tem como objectivo atingir um alvo mais abrangente.

4.7.1 Promoção de Doações

A promoção de vendas refere-se a um conjunto de ferramentas utilizadas para incentivar a aceleração da procura de um produto/serviço, sendo especialmente útil quando o público-alvo se mostra vulnerável, facilmente influenciável e/ou se encontra em profunda indecisão, entre duas ofertas similares, para uma mesma necessidade. É uma estratégia orientada para objectivos de curto-prazo e pode surgir sob diversas formas, destacando-se as amostras, os cupões e os descontos, as recompensas pela preferência, os brindes, os sorteios e os concursos. Desta forma, facilmente se compreende que a estratégia de promoção de doações, como adaptação da promoção de vendas ao Terceiro Sector, vem actuar essencialmente sobre a componente cognitiva dos alvos, apostando na consciencialização e reconhecimento da marca APCL, da sua oferta de serviços e do seu valor para a sociedade, tendo em vista conseguir angariar doadores, que é onde difere da tradicional promoção de vendas que, tem em vista, a transacção comercial.

No que respeita à comunicação externa, a promoção de doações assume um duplo papel, actuando a nível cognitivo e, simultaneamente, a nível afectivo. Assim, a estratégia incide sobre a distribuição de folhetos informativos e acções de *merchandising* nos vários eventos e acções promocionais, onde a APCL participe (nomeadamente, acções de Relações Públicas). Embora a escolha de uma organização sem fins lucrativos possa ser feita através de uma escolha racional, muitas vezes, essa decisão pode ser tomada por impulso (onde a promoção de doações se assume como uma técnica especialmente eficaz). Esta estratégia permite potenciar o reconhecimento da associação (componente cognitiva) e a simpatia e empatia pela marca APCL (componente emocional), incrementando notavelmente o grau de envolvimento

Criação de material de divulgação sobre a APCL

Objectivo(s):

1) Conhecimento da oferta de serviços da APCL;
2) Consciencialização da proposta de valor da associação; e
3) Convicção e preferência que poderão levar à decisão final de apoio à organização. Servem também como suporte de decisão e devem ser claros, honestos e direccionados para segmentos específicos, seja para particulares, ou empresas.

Alvos: Clientes (Famílias) e doadores (particulares e empresas)

Os suportes contêm toda a informação relevante sobre a APCL, incluindo informação sobre as valências da associação, reflectindo sempre, o posicionamento definido. Assim, os folhetos informativos focam-se na variada oferta de serviços, nas mais-valias de cada um, nos colaboradores da APCL e na imagem gráfica da associação. Servem, também, para disponibilizar informação útil, tal como contactos, horários de atendimento, *website* ou redes sociais. Todos os folhetos devem estar presentes à entrada de cada equipamento da associação, devendo, ainda, acompanhar todos os eventos promocionais da mesma. Esta acção engloba também a criação do

design do convite para a inauguração do equipamento social das Casas da Granja (ver *draft* no anexo 2). A responsabilidade das concepções destes materiais é da responsabilidade do estagiário, e prolonga-se desde o início até ao fim do estágio.

Fig. 28 – Folheto Oficial APCL (ver completo no anexo 2)

Fonte: APCL (criado pelo próprio)

Merchandising e Brindes

Objectivos: Aumentar a Notoriedade da APCL, criar uma maior identificação com a imagem da Associação e angariação de fundos.

Alvo(s): Particulares

O conceito desta acção passa por criar um portefólio de produtos com a marca APCL, desde produtos de vestuário (t-shirts), até produtos tecnológicos (como por exemplo as *pen drives*), passando por produtos mais simbólicos (como esferográficas, blocos A5, agendas, capas de plástico, porta-documentos, réguas, tapetes para rato, porta-chaves, etc). Estes produtos estarão à venda nos três principais centros da APCL e sede, com especial enfoque nos eventos em que a mesma participa.

O estagiário foi o responsável pela encomenda e respectiva distribuição dos artigos de *merchandising* pelos vários equipamentos e eventos.

Parceria com Associação Trenó d'Estrelas

Objectivo(s): Aumentar a notoriedade da APCL e angariação de fundos

Alvo(s): Particulares

Em Janeiro de 2011 foi estabelecido um protocolo com a Associação Trenó d'Estrelas, também ela uma organização sem fins lucrativos, tendo em vista a creditação da mesma, para a angariação de fundos em nome da APCL. Esta associação coloca-se em espaços com grande afluência, tanto em zonas comerciais, como em clínicas e hospitais, onde um promotor, num *stand* com as cores da APCL, recolhe donativos, entregando em troca, um pequeno brinde simbólico de participação. Esta associação é também, responsável por representar a APCL em todos os eventos (feiras etc.), para que for convidada ou que a Direcção, em conjunto com o estagiário, ache pertinente a sua presença. Em qualquer dos casos, será responsável, também, por comercializar todos os artigos de *merchandising* da APCL.

Fig. 29 - Fotografia de Stand da APCL num Centro Comercial
(desenho do *stand* realizado pelo próprio)

Fonte: Fotografia cedida pelo Associação Trenó d'Estrelas
(*Design* do *stand* realizado pelo próprio)

O investimento neste protocolo, denominado projecto "Galáxia", é praticamente nulo, uma vez que se baseia na repartição dos fundos angariados e todo investimento como a impressão dos materiais, decoração do *stand* e disponibilização de brindes, é da

responsabilidade da Associação Trenó d'Estrelas. Trata-se, portanto, de uma relação *win-win* entre as duas associações, que se espera aumente o nível de notoriedade da APCL.

O estagiário foi responsável pela negociação, estabelecimento de condições e, posteriormente, pela elaboração do protocolo de cooperação. Ficou, ainda, a seu cargo, a criação do *design* da banca e a gestão corrente do protocolo até ao final do estágio.

Consignação IRS 2010

Alvo(s): Particulares que entreguem a declaração de IRS em 2011

Objectivo(s): Sensibilizar para a consignação de 0,5% do valor do IRS

Em 2011, realizou-se também uma campanha, tendo em vista a sensibilização da população para a consignação de 0,5% do valor do seu IRS. A sensibilização teve por base a distribuição de folhetos apelativos, aos associados, colaboradores e familiares dos clientes. Estes mesmos folhetos estiveram, também, disponíveis em zonas comerciais, circundantes dos vários equipamentos da APCL. Para esta campanha foram seleccionadas algumas empresas (de preferência empresas parceiras da APCL), com o intuito de divulgarem o *flyer* (em formato digital) pelos seus colaboradores. Esta campanha, teve ainda, uma divulgação forte, tanto no *site* da APCL, como na rede social *Facebook*, onde se tentou expandir a campanha, através de Marketing Viral.

Esta acção de comunicação foi da total responsabilidade do estagiário, tanto na execução das peças de comunicação, como na delineação da estratégia.

Fig. 30 – Frente do *flyer* da campanha de Consignação IRS 2010

(ver completo no anexo 3)

Fonte: APCL (criado pelo próprio)

4.7.2 Relações Públicas

"As empresas precisam de encontrar novas formas de recuperar a confiança dos consumidores e dos seus funcionários. Precisam de se certificar que estão a agir correctamente e que estão a enviar mensagens honestas aos consumidores. Cada vez mais empresas está a realizar levantamentos sociais e a fazer relações públicas, de modo a melhorar a sua imagem junto ao público."

(Kotler, 2000, p.175)

A comunicação através de Relações Públicas (RP) mostra-se especialmente eficaz para cumprir os objectivos do presente plano de comunicação, uma vez que, graças a uma comunicação bilateral e interactiva, as RP conseguem estabelecer o diálogo entre a organização e os seus públicos, assim como esclarecê-los acerca das políticas e acções da entidade em questão. Este veículo de comunicação mostra-se especialmente útil para desenvolver relações benéficas com a imprensa (através da apresentação de notícias e divulgação de informações sobre a associação ou serviços específicos), publicitar a marca ou serviços, e desenvolver comunicação empresarial (promovendo a compreensão da organização por meio de comunicações internas e externas), conseguindo transmitir correctamente a posição da associação e respectiva imagem desejada. Neste contexto, espera-se que as acções desenvolvidas pelas RP, promovam a aceitação geral da APCL, bem como uma boa compreensão acerca da sua missão, visão e serviços, contribuindo para a notoriedade da mesma, gestão de expectativas e consolidação do posicionamento definido.

Renovação de imagem gráfica

Objectivo(s): Criar uma imagem celebrativa do cinquentenário e acrescentar credibilidade à mesma.

Alvo(s) : Sociedade Portuguesa (particularmente "stakeholders" da associação)

Em ano de cinquentenário, para acompanhar todas as acções de comunicação, foi reformulada a imagem da associação, acrescentando, como assinatura: “50 anos”.

Fig. 31 – Imagem Gráfica celebrativa do cinquentenário da APCL

Fonte: APCL (criado pelo próprio com base na imagem gráfica original da associação)

A escolha da tipografia a ser utilizada, teve por base um contraste com o modernismo e dinâmica da marca original. Foi escolhido um tipo de letra manuscrito, dando um “toque” de antiguidade” e o seu posicionamento em forma de “arco”, com declive menos acentuado no final do texto, tem como intenção fazer lembrar um “esboçar de sorriso”. Esta renovação da imagem gráfica vem acrescentar mais classe e dinâmica à original, para além de transmitir para o exterior uma maior credibilidade, fruto da longevidade da associação. É de referir, que todo o processo de criação, foi da total responsabilidade do estagiário.

Parcerias com empresas (mecenato e patrocínio)

Objectivo(s): Angariação de fundos para projectos específicos.

Alvo(s): Grandes Empresas a actuar em Portugal

A APCL atravessa um período bastante complicado pelo que é importante garantir novos parceiros, que ajudem a associação a conseguir continuar a caminhar para a sustentabilidade financeira. Tendo em conta os FCS’s (factores críticos de sucesso), previamente definidos para abordagem às empresas, foi realizada uma pequena apresentação da APCL, focando-se sempre no valor acrescentado que, o apoio das mesmas à associação, lhes irá trazer. Com esta abordagem às empresas, pretende-se conseguir angariar fundos para projectos específicos, seja através de patrocínios de eventos, ou em casos particulares de mecenato, com algumas das valências da APCL. É, pois, importante que nas apresentações, esteja sempre presente uma pessoa responsável

pelo Marketing da associação (neste caso o estagiário) e, por exemplo, um terapeuta alocado ao projecto em questão, ou seja, agregar a competência de gestão com a competência técnica e afectiva.

APCL – *Open Day*

Objectivo(s): Aproximar a sociedade dos vários equipamentos sociais da APCL (componente imagem) e estabelecer pequenas parcerias locais.

Alvo(s): Habitantes circundantes aos vários equipamentos da associação

O "Open Day" pode ser muito importante para envolver toda a comunidade circundante aos vários equipamentos sociais. Será definido para os principais equipamentos (CNBC, CNKA, Casas da Granja, Centro de Equitação Terapêutica, Centro de Actividades Aquáticas e Espaço 7 Ofícios) um dia aberto, onde toda a comunidade será convidada a conhecer as instalações e o trabalho desenvolvido diariamente pela associação, em cada valência.

Será afixado na entrada de cada equipamento, um cartaz a divulgar o "Open Day" (deverá tentar-se, também, afixar-se os mesmos em estabelecimentos comerciais locais, como, por exemplo, cafés). Será, também, elaborada uma carta a ser distribuída pelas principais urbanizações circundantes.

Todos os convidados serão recebidos pelo Presidente da APCL, que fará um pequeno discurso de boas-vindas e que, juntamente com o responsável técnico do equipamento, guiará a visita (será também convidado o Presidente da Junta de Freguesia local para acompanhar a visita).

Esta acção servirá para auscultar a possibilidade de se estabelecerem novas parcerias locais, ajudando cada vez mais a inserção das pessoas com paralisia cerebral, na comunidade local.

Evento de angariação de fundos

Objectivo(s): Angariação de fundos (Inauguração das Casas da Granja)

Alvo(s): Familiares e potenciais doadores directa ou indirectamente ligados à APCL (Particulares e Empresas)

A inauguração do mais recentemente equipamento social da APCL, as Casas da Granja, será uma oportunidade, dado o mediatismo da mesma, para ser realizada uma acção de angariação de fundos junto dos *stakeholders* da associação. Deverá ser feita, pelo Presidente da APCL, uma apresentação com ajuda de suporte digital, apresentando a todos os presentes o trabalho desenvolvido ao longo dos cinquenta anos de existência da associação e, em particular, do projecto das Casas da Granja. Durante esta apresentação deverá, também, ser bem explicada a situação financeira delicada que a APCL atravessa. Após a apresentação, será dada a oportunidade aos presentes de participarem num leilão de características muito especiais. Será colocado em licitação o nome de várias salas e valências das Casas da Granja. O vencedor terá, então, hipótese de baptizar uma sala ou valência do equipamento, com um nome à escolha (podendo mesmo ser o nome do próprio). É uma acção que poderá trazer grandes mais-valias para a APCL, uma vez que a pessoa que fizer o donativo, receberá uma retribuição tangível, com grande valor simbólico.

Renovação da relação APCL – Sócios

Objectivo(s): Actualizar valores de quotas dos sócios e criar uma maior proximidade com os mesmos

Alvo(s): Sócios da APCL

Inicialmente, a APCL deveria actualizar o valor mínimo de quota anual, pois os 3€ anuais requisitados, representam apenas um valor simbólico, que não está em consonância com os valores que outras IPSS praticam (por exemplo o valor mínimo da

quota da Associação Nariz Vermelho é de 500€). A quota mínima deveria ser actualizada para um mínimo de 20€, sendo que deveriam ser criados os seguintes modelos de sócio:

- Estudante - 20€/ano
- Adulto - 35€/ano
- Família - 50€/ano

(de notar que os valores acima apresentados representam apenas o valor base para as quotas, sendo que, qualquer associado, que assim o deseje, poderá pagar um valor anual superior ao da categoria em que se insere).

A relação APCL-associado tem no entanto que sofrer várias melhorias. É necessário cada vez mais estreitar esta relação e fazer o associado sentir que a sua ajuda é essencial, mostrando-lhe todo o trabalho que é feito e o quão agradecido ficamos pela sua ajuda. Acções como: enviar com regularidade informação sobre as novidades da associação (através, por exemplo, de *Newsletters*), convites para presença nos vários eventos, postais de boas festas, contacto de felicitação pelo seu aniversário (por *mail* ou SMS por exemplo), são muito importantes. Em toda a correspondência enviada para os associados deverá ser anexada uma ficha de inscrição de novo sócio, permitindo assim, que cada sócio tome a iniciativa de divulgar a instituição, junto da sua rede de contactos.

Team-Building – TB-APCL

Objectivo(s): Estreitar relações com empresas a actuar em Portugal e com os seus colaboradores e recuperar alguns equipamentos da associação

Alvo(s): Empresas a actuar em Portugal

O programa de Team-Building da APCL é uma oportunidade única para as empresas contribuírem activamente no apoio às pessoas com deficiência, através da participação em projectos de criação ou melhoria dos equipamentos/valências da APCL.

Este programa consiste na participação de uma equipa de voluntários de uma empresa, em um ou mais dias, num dos projectos da APCL.

O objectivo para as empresas do programa TB-APCL é catalisar o desenvolvimento de equipas, através de actividades criativas, divertidas e eficientes. As principais vantagens da realização deste programa são:

APCL – consegue apoios para a concretização de projectos, que, de outra forma, seriam difíceis de realizar.
Voluntários – Novas competências e confiança.
Empresa – Desenvolvimento do espírito de grupo e de responsabilidade social dentro da empresa.

Uniformização da utilização da imagem pelos colaboradores da APCL

Objectivo(s): Garantir que a imagem da APCL é correctamente utilizada por todos os colaboradores, transmitindo uma imagem de consistência da associação para o exterior.

Alvo(s): Colaboradores APCL

Segundo Brum (1994, p. 23), o *endomarketing* "é um conjunto de acções que a empresa deverá utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos colaboradores e respectivos familiares". Acrescenta, ainda, que "tem como objectivo tornar comum, entre colaboradores de uma mesma empresa, objectivos e resultados".

Esta acção compreende as seguintes medidas:

- Realização de uma apresentação pelo gestor do plano para apresentar e explicar a nova política de comunicação da APCL;
- Utilização apenas do material de comunicação autorizado pelo gestor do plano;
- Utilização de assinaturas electrónicas, de acordo com o modelo criado (ver figura 32);

- Utilização de *layout* de folha criado para qualquer documento oficial da associação;
- Os responsáveis por cada equipamento deverão relatar, semanalmente, acções realizadas nos seus equipamentos, para posterior divulgação; e
- Todos os colaboradores deverão estar familiarizados com a Missão e Visão da associação, e ainda o *slogan.*

Fig. 32 – Exemplo de assinatura electrónica

Fonte: Criação pelo próprio

4.7.3 Marketing Digital

"A maior parte do marketing de hoje está a mudar-se do mercado para o ciberespaço."

(Kotler, 2000, pg.667)

O marketing digital é uma ferramenta com utilização crescente e diz respeito às várias acções de comunicação que as organizações podem utilizar através de meios digitais (nomeadamente, a internet), de forma a divulgarem os seus serviços, noticias, eventos e, ainda, a angariarem fundos. Sendo o público-alvo do presente plano de comunicação bastante diversificado, esta ferramenta, dada a sua abrangência, é fundamental para o sucesso da estratégia global.

Criação de página na rede social *Facebook*

Objectivo(s): Aumentar a notoriedade e estreitar relações com a sociedade interessada na APCL.

Alvo(s): Particulares e Empresas Parceiras

Através da entrada na rede social *Facebook*, que já conta com a presença de cerca de um quarto da população portuguesa, pretende-se aumentar a visibilidade da imagem da instituição, divulgando os seus serviços, notícias e eventos, de forma a permitir um diálogo aberto com a sociedade e, ainda, conseguir angariar novos doadores. Para isso, foi colocado um botão de "doação directa" (protocolo realizado com a *EasyPay*). Foram, também, incluídas na página, fotografias e outras ligações externas, que estejam relacionadas com a APCL ou com a temática "Paralisia Cerebral", bem como a ligação a perfis ou *websites* dos parceiros da instituição, garantindo-lhes, assim, mais um local de exposição mediática (ponto a favor para negociação de parcerias). Na página da associação, foi, também, criado um fórum de discussão, onde poderão ser tratados, por exemplo, temas relacionados com o trabalho desenvolvido pela APCL, novas terapias desenvolvidas, sugestões, etc.

A manutenção desta página é feita diariamente, e, por norma, todas as questões colocadas têm resposta no prazo máximo de 12 horas (excepto aos fins-de-semana). Todos os comentários com conteúdo ofensivo, dirigidos à associação ou pessoa com paralisia cerebral, deverão ser eliminados e os infractores, banidos da página.

Este meio é de extrema importância para estabelecer um "diálogo", principalmente com os jovens portugueses, que tal como se observou no questionário, se mostram com bastante predisposição para apoiar organizações e causas deste cariz. É adoptado um discurso directo, com um tom amigável e de proximidade, com o intuito de se conseguir levar a que sejam, estes mesmos jovens, os próprios divulgadores da nossa causa.

A página foi inteiramente idealizada e criada pelo estagiário, sendo este igualmente responsável, pela gestão diária da mesma, até ao término do estágio.

Fig. 33 – *Print Screen* do perfil da APCL no *Facebook*

Fonte:http://www.facebook.com/pages/APCL-Associa%C3%A7%C3%A3o-de-Paralisia-Cerebral-de-Lisboa/152127848165303)

Dinamizar o *site* da APCL

Objectivo(s): Demonstrar que a APCL é uma associação dinâmica e atrair novos doadores

Alvo(s): Particulares e Empresas

De modo a cultivar e manter o interesse dos visitantes, é importante que o *site* da APCL não se mantenha inalterado ao longo do tempo. A introdução de novos elementos gráficos é importante.

O *design* global da página é bastante atractivo e toda a informação geral da associação encontra-se relativamente actualizada. É importante dinamizar a actualização de conteúdos, criando um separador apenas de "Notícias", que, no mínimo, deverá ser actualizado todas as semanas. Serão criadas as áreas de "Parceiros" (onde será dada visibilidade a todos os parceiros e investidores da APCL) e "Necessidades" (que apesar de já ter uma área no *site* atribuída, nunca foi terminada, o que é negativo para a sua imagem).

Fig. 34 – *Print Screen* da página de entrada do *website* da APCL

Fonte: www.apcl.org.pt

Newsletter

Objectivo(s): Fazer a divulgação das actividades, notícias, eventos e passar uma imagem dinâmica.

Alvo(s): Particulares e empresas parceiras

Trata-se de uma *newsletter* trimestral com o formato de apenas uma página, muito dinâmica e com um *layout* moderno e jovem, tornando-se assim bastante atractiva visualmente, para quem a recebe na caixa de correio electrónico. Sendo de uma só página e estando integrada no *email* como imagem, permite que o receptor não tenha de fazer *download* da mesma e que tenha acesso fácil a toda a informação, sem necessitar de estar a mudar de página. A *newsletter* será dividida em algumas secções: Editorial (que deverá contar com quatro ou cinco linhas escritas pelo Presidente); Notícias (principais novidades na associação); Curiosidades (zona mais subjectiva, que poderá contar com citações, fotografia, gráfico estatístico etc.) e Calendário de Eventos. Para divulgação da *newsletter* é utilizada a base de dados dos sócios, clientes (e seus familiares), colaboradores e parceiros. No *website* da APCL, é possível também a qualquer pessoa realizar a subscrição para receber as edições no seu *email*. As edições são também divulgadas via *Facebook* (onde estarão disponíveis todas as edições anteriores para consulta). Em todos os emails é enviado um *link* para cancelamento da subscrição da *newsletter*, caso seja este o desejo do subscritor.

Tanto a parte criativa, como a de edição de conteúdos, são da total responsabilidade do estagiário, até ao término do estágio.

Fig. 35 – Versão provisória da *Newsletter* relativa ao 1º Trimestre APCL
(ver anexo 3)

Fonte: Criado pelo próprio

4.7.4 Publicidade

"O modo mais simples de acção – e talvez o mais antigo – da publicidade consiste em tornar o nome de uma marca familiar e presente no espírito dos clientes potenciais repetindo-lho o maior número de vezes possível. "

(Lendrieve et al, 2004)

A publicidade constitui a forma de comunicação mais conhecida do mix promocional. Trata-se de toda a comunicação não pessoal de divulgação de um produto/serviço, marca ou organização, utilizando os mass media (TV, imprensa, rádio, outdoors, etc.), para comunicar com o seu público-alvo. Num mundo repleto de comunicação de massa, a publicidade deve, não só apostar na atenção e persuasão do indivíduo, mas, também, na capacidade de atingir a atenção selectiva do consumidor (mecanismo de defesa que funciona como um filtro, ajudando o consumidor a separar os diferentes tipos de informação e canalizar apenas as informações de interesse) e

construir mensagens capazes de captar a atenção do consumidor. No presente plano, e uma vez que a APCL não tem orçamento definido para Comunicação e que, os custos, tanto de produção como de disseminação, são elevados, para se conseguir arranjar um meio para a mesma, terão de ser feitas parcerias com os respectivos transmissores.

Criação de um vídeo promocional da associação

Objectivo(s): Sensibilizar a população para a causa da paralisia cerebral, angariar novos doadores e aumentar a notoriedade da APCL

Alvo(s): Particulares (particularmente segmentos mais jovens) e Empresas

A criação deste vídeo servirá para atingir maiores audiências e tem como intenção ajudar a alterar a percepção que existe na sociedade sobre a paralisia cerebral (que é vista por muitos como uma deficiência mental[5]). A campanha deverá focar-se nas capacidades, e não nas incapacidades, das pessoas com paralisia cerebral, e deverá "colocar" a associação como potenciadora dessas mesmas capacidades, ou seja, como meio para atingir os fins. Deverão ser utilizados dois ou três casos de clientes da APCL que demonstrem bem a capacidade para "ultrapassar barreiras" e a "sagacidade", para atingirem os seus objectivos pessoais, que, como se constatará, afinal, não serão assim tão diferentes dos não portadores de paralisia cerebral. Este *spot* terá um narrador, que será representado por uma figura pública, ligada directa ou indirectamente à causa. A primeira escolha seria o jornalista Mário Augusto, tendo em conta a sua experiência pessoal. Embora não seja claro que o *endorsment* seja totalmente eficaz, constatou-se no questionário que, principalmente entre segmentos mais jovens, a presença de um "embaixador da causa" poderá ter a sua efectividade, além de ser uma prática comum em causas "concorrentes", como já foi analisado anteriormente. Para terminar, nos *spots* a realizar, dever-se-á dar um grande espaço para a presença da imagem gráfica da APCL e apelar à solidariedade do auditório sempre dentro da lógica de: "se quer ajudar a Joana (nome fictício) …".

[5] Presidente da APCL, Engº José Manuel Antelo (aquando da entrevista pessoal em Julho de 2010)

Uma vez que a associação não possui recursos para publicitar este vídeo, a não ser nos seus próprios meios (*Site e Facebook*), dever-se-á procurar estabelecer parcerias com meios de comunicação, tanto na televisão pública como na privada e, ainda, em canais internos por exemplo de faculdades e companhias de transporte (metro tv, carris, etc.).

4.8 Programação

4.8.1 Promoção de Doações

Planeamento														
Acção		2010	Cronograma											
			Meses 2011											
Nº	Descrição		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Promoção de Doações													
1	**Criação de material de divulgação sobre a APCL**													
	Criação de folheto oficial da APCL													
	Criação de folhetos oficiais para cada equipamento ou valência													
	Criação de outros materiais de divulgação													
2	**Merchandising e Brindes**													
	Contactos com fornecedores													
	Início da comercialização dos artigos (nos vários equipamentos e eventos em que a APCL esteja presente)													
3	**Parceria com Associação Trenó d'Estrelas**													
	Definição de protocolo													
	Criação do design do stand													
	Campanhas de angariação													
4	**Consignação IRS 2010**													
	Criação de flyer de divulgação													
	Divulgação via digital (Facebook, Site e Mailing para parceiros)													
	Envio de flyer por correspondência para: Clientes, Sócios e Colaboradores													

4.8.2 Relações Públicas

Planeamento														
Acção		2010	Cronograma											
			Meses 2011											
Nº	Descrição		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Relações Públicas													
5	**Renovação de imagem gráfica**													
	Criação de imagem celebrativa													
	Divulgação interna e externa (através dos meios digitais da APCL)													
6	**Parcerias com empresas**													
	Criação de material de apresentação às empresas													
	Apresentação a empresas													
7	**Uniformização da utilização da imagem pelos colaboradores da APCL**													
	Criação de assinaturas electrónicas e layout de folha para documentos													
	Reunião de apresentação de nova política de comunicação													
8	**APCL - "Open Day"**													
	Criação de material de divulgação													
	CNBC													
	CNKA													
	Casas da Granja													
	Espaço 7 Ofícios													
	Centro de Actividades Aquáticas (Hidroterapia)													
	Centro de Equitação Terapêutica													
9	**Evento de angariação de fundos**													
	Preparação e selecção de todos os trabalhos a leiloar													
	Criação de apresentação digital sobre a Associação													
	Evento													

Planeamento														
Acção		2010	Cronograma											
			Meses 2011											
Nº	Descrição		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
10	**Renovação da relação APCL – Sócios**													
	Restaurar base de dados existentes e verificar falhas													
	Envio de comunicado (por carta) aos sócios													
11	**Team-Building com a APCL**													
	Definição do projecto													
	Seleccionar potenciais alvos (empresas)													
	Contactar e apresentar projecto às empresas													
	Criação de material de divulgação do projecto													

4.8.3 Marketing Digital

	Marketing Digital		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
12	**Criação de página na rede social Facebook**													
	Criação da página													
	Actualização e manutenção													
13	**Dinamizar o site da APCL**													
	Análise dos pontos fortes e fracos do site													
	Criação de novas secções													
	Actualização e manutenção													
14	**Newsletter**													
	Criação gráfica													
	Edições (trimestrais)													

4.8.4 Publicidade

	Publicidade		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
15	**Criação de um vídeo promocional da associação**													
	Definição do conceito													
	Selecção e convite do "embaixador" causa													
	Criação do Storyboard													
	Produção do vídeo													
	Inicio da divulgação													

4.9 Orçamentação

Os valores utilizados na Tabela 4 têm por base orçamentos realizados por habituais parceiros da APCL.

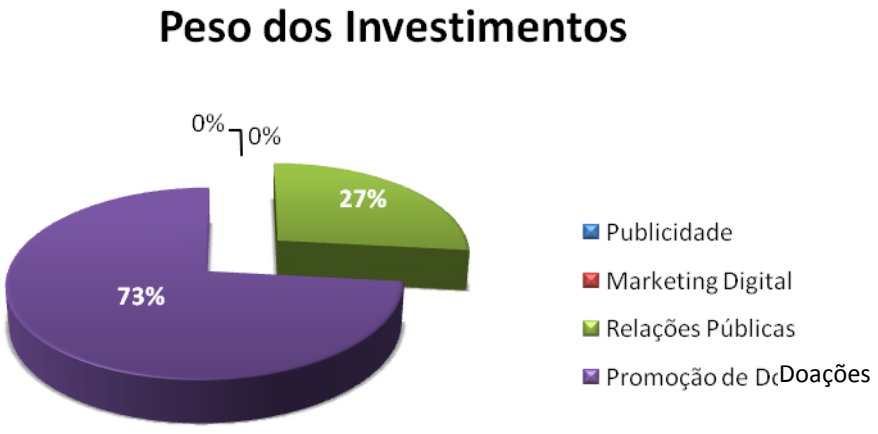
Tab. 4 – Orçamento de Comunicação

Acção				
Nº	Descrição	Quantidade	C.U.	Custo Total
	Promoção de Vendas			
1	**Criação de material de divulgação sobre a APCL**			
	Folhetos Oficiais APCL	2000	0,08	160
	Folhetos Oficiais de cada equipamento	(6*500) = 3000	0,08	240
	Custo da Acção			400
2	**Consignação IRS 2010**			
	Flyer de Divulgação	7500	0,05	375
	Custo da Acção			375
3	**Parceria com Associação Trenó d'Estrelas**			
	Custo da Acção			0
4	**Merchandising e Brindes**			
	T-Shirts	200	2,94	588
	Pólos	100	6,93	693
	Esferográficas	500	0,34	170
	Agendas	100	3	300
	Lanyard	100	0,6	60
	Tapetes para rato	50	3	150
	Blocos A5 Eco-Friendly	100	1,04	104
	Pen-Drives	50	3	150
	Custo da Acção			2215
	Custos de Promoção de Vendas			**2990**
	Sub-total			**2990**
	Relações Públicas			
5	**Renovação da relação APCL – Sócios**			
	Envelopes timbrados	1500	0,2	300
	Selo	1500	0,32	480
	Custo da Acção			780
6	**Evento de angariação de fundos**			
	Criação de flyer de divulgação da inauguração e evento de angariação de fundos	5000	0,05	250
	Custo da Acção			250
7	**APCL - "Open Day"**			
	Criação de flyer de divulgação (para cada equipamento)	(200*6)=1200	0,05	60
	Custo da Acção			60
8	**Renovação de imagem gráfica**			
	Custo da Acção			0
9	**Parcerias com empresas**			
	Custo da Acção			0
10	**Team-Building com a APCL**			
	Custo da Acção			0
	Uniformização da utilização da imagem pelos colaboradores da APCL			
11	Custo da Acção			**0**
	Custos de Relações Públicas			**1090**
	Sub-total			**4080**
	Marketing Digital			
12	**Newsletter**			
	Custo da Acção			0
13	**Criação de página na rede social Facebook**			
	Custo da Acção			0
14	**Dinamizar o site da APCL**			
	Custo da Acção			0
	Custos de Marketing Digital			**0**
	Sub-total			**4080**
	Publicidade			
15	**Criação de um vídeo promocional da associação**			
	Custo da Acção			0
	Custos de Publicidade			**0**
	Sub-total			**4080**
	TOTAL			**4080**

Fonte: Próprio

Como se pode observar na figura 36, o maior peso dos investimentos da campanha, são da responsabilidade da Promoção de Doações, nomeadamente da acção de *merchandising*, que é, praticamente, responsável por metade dos custos do plano. É de referi que esta acção, juntamente com a parceria com a associação Trenó d'Estrelas (angariação de fundos em locais públicos), Consignação do IRS 2001 e o evento de angariação de fundos, serão as acções onde, mais facilmente, se verificará o retorno. No entanto, todas as acções do plano são passíveis de, directa ou indirectamente, contribuirem para angariação de novos donativos.

Fig.36 – Peso dos investimentos da campanha



Fonte: Orçamento

4.10 Controlo e Avaliação de Resultados

O controlo deste plano deverá ser feito com base em indicadores chave e dever-se-á procurar corrigir quaisquer desvios que se venham a verificar, de modo a cumprir com as metas definidas. Será nomeado um gestor responsável para colocar em prática o plano e acompanhar o desenvolvimento deste (durante o período de estágio o estagiário será o responsável).

No final do primeiro ano, deverá ser feito um balanço da eficácia do plano. Embora grande parte das metas ambicionadas sejam de difícil mensuração, deverá verificar-se uma maior notoriedade da associação e um aumento substancial da qualidade (e não só da quantidade) dos doadores. Avaliar, se os mesmos fizeram um donativo isolado e deixaram de interagir com a associação, ou se continuaram a apoiar a associação em diversas ocasiões tornando-se, até, em alguns casos, sócios da APCL. Finalmente, deverá também, verificar-se uma uniformização geral ao nível da associação, no que diz respeito à utilização da imagem e *slogan* da mesma, que, por essa altura, deverá já ser um "verdadeiro lema" entre todos os colaboradores.

Tab. 5 – Controlo e Avaliação de Resultados

	Indicadores	Meta	Periodicidade do controlo	Responsável
Notoriedade	Crescimento na Rede Social e tráfego do site	- Atingir 1000 seguidores no Facebook no primeiro ano - Aumentar 10% o tráfego do site no primeiro ano	Trimestral	Responsável de Marketing
Sócios	Nº de Sócios	- Após actualização do valor das quotas, manter 75% dos actuais sócios. - Aumentar anualmente em 5% o número de sócios (a partir do segundo ano)	Anual	Responsável de Marketing

Donativos	Donativos angariados (em valor ou género)	- Particulares: Angariar cerca de 2000€ no primeiro ano, aumentar esse valor em 5% anualmente - Empresas: Angariar cerca de 10000€ no primeiro ano, aumentar esse valor em 5% anualmente	Trimestral	Responsável de Marketing
Comunicação interna	Colaboradores	No final do primeiro ano, todos os colaboradores APCL deverão estar familiarizados com a Missão, Visão e slogan da APCL	Anual	Responsável de Marketing

Fonte: Próprio

A aplicação deste plano deverá ter em conta possíveis resistências internas, dados os hábitos instituídos e a antiguidade de grande parte dos seus colaboradores. O responsável pela sua execução, deverá ser capaz de gerir possíveis conflitos e conseguir levar a cabo as acções previstas no plano.

4.11 Conclusão

O plano de comunicação apresentado neste capítulo pretende preencher uma lacuna identificada na APCL. A principal preocupação na elaboração do mesmo foi, que este fosse ajustado à realidade da associação, que apresentasse a curto e médio prazo resultados tangíveis e que permitisse que, após o término do estágio, o plano fosse de fácil execução e controlo, para quem for nomeado para lhe dar seguimento. Trata-se de um plano ambicioso e que desafia a associação a dar um salto qualitativo na sua relação com o exterior, o que poderá ser decisivo para conseguir novos apoios.

5. Conclusão

5.1 Síntese do trabalho efectuado

Durante esta época de crise económica e financeira, torna-se mais importante que nunca, para as ONG, garantir outras fontes de financiamento. O paradigma está a alterar-se e estas já chegaram à conclusão que não podem depender maioritariamente de fundos estatais para garantirem a sua subsistência. Estamos, portanto, cada vez mais, perante uma profissionalização organizacional do sector. Enquanto antigamente "bastava" às ONG desempenharem o trabalho de campo, ou seja, o seu objecto social, que, com maior ou menor dificuldade, os recursos financeiros eram sempre garantido por subsídios e filantropia, hoje em dia, as ONG, já têm de funcionar como empresas e garantir a máxima eficiência dos seus processos. Embora não tenham fins lucrativos (pelo menos dentro da lógica de distribuição de dividendos), estas organizações não devem ser avessas ao lucro.

Como forma de garantir sustentabilidade financeira, as ONG devem, não só ser eficientes nos seus processos de gestão, como devem utilizar técnicas de Marketing. Uma dessas ferramentas é a Comunicação, que, dadas as limitações orçamentais de uma ONG, deverá fazer parte de uma estratégia integrada, onde a alocação de recursos terá de ser "cirúrgica" e feita com base em critérios rigorosos. O objectivo genérico de um plano de Comunicação em Marketing Social nas ONG é aumentar a credibilidade, através do aumento da sua notoriedade, sempre com o propósito de conseguir vir a angariar mais fundos para a organização. Foi com este objectivo que foi proposta a realização de um plano de comunicação para a APCL.

Após uma abordagem teórica ao tema, procedeu-se a uma análise da APCL e da sua envolvente. A partir desta análise identificaram-se as principais deficiências organizacionais da associação e quais as oportunidades e ameaças que a envolvente apresentava. Com base nas directrizes estratégicas, foi elaborado o plano de comunicação, que foi, posteriormente, colocado em prática pelo estagiário.

A principal mais-valia deste relatório está na aplicabilidade prática e abrangência do mesmo. Alia uma componente teórica (com revisão bibliográfica e entrevista a especialista na área), a uma análise situacional da APCL (que engloba um

questionário) e ainda, a um projecto (o plano de comunicação), que coloca em prática bastantes conhecimentos aprendidos durante o mestrado, a favor de uma organização que não possuía nenhum colaborador com *know-how* na área de Marketing.

5.2 Principais Contributos

5.2.1 Para a APCL

Após observação das várias debilidades organizacionais que a associação apresentava, verificou-se que, uma das principais, estava relacionada com a forma como comunicava com o exterior. Verificava-se que raramente falava a "uma só voz", e que quando o fazia, não era com base numa estratégia sistémica. Tornava-se, portanto, urgente, criar um plano de comunicação que estabelecesse algumas políticas e regras, que pudessem potenciar e expandir a imagem de uma associação, que há tanto tempo, contribui de forma activa para o bem-estar e desenvolvimento da população com paralisia cerebral em Portugal.

Umas das principais preocupações iniciais, aquando da criação do plano de comunicação, era que este fosse realista (ambicioso mas sem exigir demais a uma associação que, em cinquenta anos de existência, pouco trabalhou estas ferramentas) e ao mesmo tempo, pudesse garantir resultados mensuráveis a curto e médio prazo. Uma vez que a associação não tinha, até à data, ninguém responsável pelo Marketing da mesma, que tivesse competências na área, e como provavelmente se manterá nesta situação depois do plano ter sido realizado, era importante que quem fosse nomeado responsável pelo controlo da execução do mesmo, tivesse ferramentas ao seu dispor para garantir o sucesso do plano e a sua continuação, pois para que a estratégia de comunicação seja bem-sucedida é necessário que este se prolongue no tempo.

Este estágio teve bastantes benefícios para a APCL, desde logo, a criação de uma política de comunicação consistente e a uma "só voz" veio unificar uma imagem que estava algo perdida e dispersa. A realização da análise situacional ajudou também a expor algumas fragilidades da associação, que agora, poderão ser encaradas e corrigidas. A criação do plano e o início da sua execução veio tornar mais activa e dinâmica a relação da APCL com o exterior. Esta nova abordagem garantiu uma maior

aproximação a parceiros e potenciais novos doadores, o que acabou por se reflectir num crescimento na notoriedade e num consequente aumento de donativos. Outro beneficio que não pode ser deixado de parte foi o espírito empreendedor que acredito ter levado para a associação, sempre com um olhar critico e com uma atitude proactiva e voluntária para ajudar a melhorar a sua actuação.

5.2.2 Para o Estagiário

Durante o estágio na APCL, as minhas principais responsabilidades estiveram relacionadas com a revitalização da imagem da associação, tendo sempre como meta a angariação de cada vez mais doadores. Depois da análise e diagnóstico da associação, fui responsável pela elaboração e aplicação de um plano de comunicação. Em paralelo, fui, também, sempre o responsável por grande parte da relação da APCL com o exterior, nomeadamente com parceiros, prestando, também, auxílio directo à Direcção no que diz respeito às orientações estratégicas da associação no mercado do terceiro sector.

Este estágio proporcionou-me a oportunidade de fazer a interligação entre os conceitos teóricos aprendidos durante a minha vida académica e a sua aplicação ao mundo profissional. Desde a aplicação de técnicas mais operacionais que são uma grande ajuda no quotidiano, à utilização e adaptação de modelos teóricos que ajudaram a sistematizar situações mais complexas. Esta experiência teve, também, uma grande importância a nível pessoal. A responsabilidade delegada na minha posição dentro da associação tornou-me uma pessoa mais responsável e com uma maior capacidade de liderança e motivação das pessoas que me rodeiam.

Para terminar, gostaria apenas de referir que ter estagiado na APCL foi uma oportunidade inesquecível, pois embora com todas as deficiências organizacionais que apresenta, é extremamente gratificante perceber que o nosso trabalho, fruto de conhecimentos aprendidos na vida académica, tem como propósito final ajudar quem mais precisa, e isso é facilmente constatável, observando todas as pessoas que no dia-a-dia dedicam a sua vida (muitos dos quais voluntários), a esta população que tanto precisa do apoio de todos para conseguirem construir as suas vidas e, acima de tudo, serem capazes de lutar pelos seus objectivos e sonhos.

5.3 Limitações do trabalho

Como todos os trabalhos, também este tem as suas limitações, desde logo relacionados com a escassez de recursos da associação e com a multiplicidade de funções. Por outro lado, uma das principais limitações está relacionada com o estudo dos públicos-alvo. No que diz respeito aos doadores particulares foi feito um questionário, que serviu para levantar questões e hipóteses, embora não tenha sido utilizada uma amostra significativa, o que faz com que a importância dos seus resultados seja relativa. No que diz respeito ao estudo das empresas, também ficou a faltar realizar um estudo mais aprofundado sobre as reais motivações deste público. Outra limitação ao trabalho está relacionada com a falta de dados relacionados com doadores e sócios da APCL, o que tornou difícil a análise de perfis dos mesmos.

5.4 Sugestões de desenvolvimento futuro

5.4.1 APCL

O passo mais importante para a APCL dar nos próximos anos é seguir o caminho da profissionalização e descentralizar poderes alocados quase exclusivamente à Direcção, que, sendo voluntária, não consegue dar resposta a todas as situações em tempo útil, podendo, assim, prejudicar os processos da associação. Se, por um lado, é mais um custo fixo em época muito delicada para a associação, a contratação de um profissional com experiência em Marketing nas ONG, poderá ajudar a mesma a dar um salto qualitativo no que diz respeito à comunicação com o exterior e no estabelecimento de parcerias que, no médio prazo, podem ajudar a associação a sair da situação desconfortável que atravessa, de dependência exagerada de fundos estatais. É necessário, cada vez mais, entender o doador (seja particular ou empresa), as suas motivações e promover uma relação mais próxima e inclusiva com o mesmo, pois cada vez mais se torna importante para as organizações a “angariação de pessoas” para a causa, em vez de apenas fazer “angariação de fundos”, e, para isso, é necessário a existência de uma estratégia de Marketing bem definida, mantida e em constante evolução, acompanhando as alterações sociais, ao longo do tempo.

5.4.2 Estudo

Como sugestão, no futuro, poderá ser realizado um estudo mais aprofundado sobre as reais motivações dos doadores particulares e empresas, quais os entendimentos e raciocínios que levam uma pessoa, ou empresa, a seleccionar e apoiar uma causa de uma organização do Terceiro Sector.

6. Bibliografia

Aaker, J. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, 34 (3), pp. 347-356

Andrada, M. (2003). "Paralisia Cerebral – etiopatogenia / diagnóstico / intervenção". *Arquivos de Fisiatria*.

Andreasen, A. (1995). "Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*". San Francisco: Jossey-Bass*.

Andreasen, A. (2001). *Ethics in Social Marketing. Ed. Alan R. Andreasen.* Washington, DC: Georgetown University Press.

Bloom, P. (1981), "Problems and Challenges in Social Marketing", *Journal of Marketing*, vol.45, 79-88.

Bloom, P., Hoeffler, S., Keller, K., Meza, C. (2006). "How Social - Cause Marketing Affects Consumer Perceptions", *MIT Sloan Management Review*, vol.47, nº2.

Brum, M. (1998). *Endomarketing: como estratégia de gestão, encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM Editores.

Delors, J., Gaudin, J. (1979). "Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations", *Problèmes Économiques*, nº1616 pp. 20-24.

Fiore, Q., McLuhanm, M. (1967). *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*, Harmondsworh: Penguin.

Franco, R., Sokolowski, S., et al. (2005). "O Sector Não Lucrativo numa Perspectiva Comparada", *Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.*

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing. A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall. pp. 764.

Kotler, P., Zaltman, G. (1971). "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". *Journal of Marketing*, 35: 3–12

Lendrieve, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues,V. (2004).*Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Lovelock, C., Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology Strategy.* 6th Edition. New Jersey, USA: Pearson International - Pearson/Prentice Hall.

Mcluhan, M. (1967), *The Medium is the Massage: An Inventory of Effects.* New York: Bantam Books

Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*. New York: Crown.

Porter, M. (1979). "How competitive forces shape strategy". *Harvard business Review*, March/April.

Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January. pp. 86-104.

Ries, A., Trout, J.. (1987). *Posicionamento - A batalha pela sua mente*, S. Paulo, ed. Pioneira, p.2

Serra, F. A. R. Torres, M. C. S. e Torres, A. P. (2004). *Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichamnn e Affonso Editores.

Weinreich, N. (1995), *Hands-on Social Marketing*. A Step by Step Guide, SAGE Publications.

.

WEBGRAFIA

Instituto Nacional de Estatística (INE), Censos 2001, disponível em http://www.ine.pt/PI/genero/Principal.aspx , acedido em 20 de Janeiro de 2011

http://pt.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lise_SWOT, acedido em 6 de Fevereiro de 2011

www.apcl.org.pt, acedido em 13 de Janeiro de 2011

http://fuelingnewbusiness.com/2011/02/23/28-stimulating-digital-and-social-media-marketing-quotes/, acedido em 15 de Março de 2011

http://www.sales-lead-insights.com/2007/marketing-quotes/, acedido em 15 de Março de 2011

http://www.facebook.com/pages/APCL-Associa%C3%A7%C3%A3o-de-Paralisia-Cerebral-de-Lisboa/152127848165303), acedido em 20 de Abril de 2011

7. Anexos

Anexo 1 - Entrevista

Entrevista a Directora da Consultora "Call to Action" Dr.ª Madalena Alves Pereira.

Dra. Madalena Alves Pereira, formada em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa, possui 17 anos de experiência profissional em gestão, com especial incidência em marketing tendo desenvolvido a sua carreira em empresas de grande consumo, bens industriais e serviços. Tem quatro anos de experiência na gestão e consultoria no 3º sector, no desenvolvimento de planeamento estratégicos de organizações, estratégias e plano de angariação de fundos, acções de angariação de fundos, tem ainda leccionado os *workshops* Call to Action sobre fundraising.

Leccionou vários cursos de pós-graduação e licenciatura em Gestão na Universidade Católica Portuguesa e no ISLA. Participou também em vários congressos sobre Fundraising organizado pela EU Consult (Associação de consultores europeus em Fundraising) e ainda o IFC - International Fundraising Congress em Amesterdão.

Miguel Teixeira Santos - Acha que as IPSS têm ficado mais despertas para a necessidade de utilizarem as ferramentas de Marketing nas suas organizações?

Madalena Alves Pereira - Acho que sim. E está completamente relacionada com a questão do fundraising, ou seja, a necessidade de ficarem conhecidas e terem uma boa imagem, acaba por ter implicações directas nas angariações de fundos, porque as pessoas só doam a quem confiam e tem boa imagem. Existe um paralelismo com o chamado "Marketing Tradicional", as IPSS têm também uma marca, e o consumidor (neste caso o doador que também pode ser uma empresa) tem de fazer uma escolha entre as várias marcas, ou seja, que organização vai apoiar, e isso vai depender muito da percepção que vai ter da organização, independentemente de outras motivações que possa ter. Resumindo, muitas organizações começam então a entender que será este o

caminho, pois vêem à sua volta muito bons exemplos, Nariz Vermelho, Fundação Gil ou a Ajuda de Berço, que têm uma grande notoriedade, e quem não tem, está agora a começar a trabalhar nesse sentido. Estando em época de crise e de aflição observamos que quem tem notoriedade acaba por conseguir ir sempre um bocadinho mais longe do que quem não tem.

Miguel Teixeira Santos - Constatamos que no passado, grande parte das organizações apareciam como respostas a necessidades, sem no entanto possuírem o "know-how" de gestão organizacional e Marketing, actualmente, embora continuem a nascer organizações com o intuito principal de dar resposta a necessidades sociais, surgem com sempre com uma "máquina" de Marketing muito bem estruturada, concorda que esta será uma tendência para se manter?

Madalena Alves Pereira - Concordo. Principalmente porque são instituições que estão a nascer com pessoas mais jovens, já mais despertas para a necessidade da utilização destas ferramentas, e também por muitas vezes incluírem pessoas que já têm alguma formação em gestão ou marketing, que percebem que se está a formar uma resposta, que acaba por ser um produto com a respectiva marca que precisa de ser bem estruturado para ter sucesso.

Miguel Teixeira Santos – Relativamente às organizações já estabelecidas há algum tempo, e que estão agora a "despertar" para a importância de trabalharem o Marketing nas suas organizações, qual a tendência? Começam a trabalhar o Marketing internamente ou recorrem preferencialmente a consultoras?

Madalena Alves Pereira - Há de tudo um pouco, há aqueles que sentem que têm competências para o fazer, e que normalmente têm de recorrer ao apoio de alguma agência de publicidade ou um criativo, que normalmente é conseguido através das redes de "networking" das próprias pessoas na organização, ou seja, o "amigo-do-amigo", que também considero que seja angariação de fundos, ou seja, pessoas que oferecem esse trabalho, na criação de sites, imagem etc. São portanto menos aquelas organizações que procuram estes serviços pagos, embora percebam que quando o fazem, o trabalho fica

com bastante mais qualidade, é de referir que normalmente as agências e outras empresas fazem quase sempre preços especiais para este tipo de organizações.

Miguel Teixeira Santos – Na sua opinião onde diverge o chamado "Marketing Tradicional" e o "Marketing tradicional"?

Madalena Alves Pereira - Por exemplo, quando eu compro um chocolate, é por uma questão de "gulodice", e escolho a marca de que gosto ou me que me atrai mais, ou seja, é uma questão de escolha pessoal, no caso das doações a grande diferença é que normalmente a escolha vai para uma marca com a qual verifiquemos a existência de uma identificação pessoal ou simpatia. Se colocarmos lado a lado uma organização de apoio a deficientes, uma organização de cultural de apoio a um Museu e uma organização de apoio dos direitos animais, embora todas tenham o seu valor e importância, no final vai escolher aquela com a qual se identifica com a causa, ou com quem já tenha tido uma relação no passado, ou seja, se a pessoa tiver um filho deficiente muito provavelmente irá apoiar a organização de apoio a deficientes, é uma questão de relação emocional.

Miguel Teixeira Santos – Está de acordo quando se diz que existem causas com as quais é mais fácil simpatizar?

Madalena Alves Pereira - Sim, as causas que envolvam crianças são quase sempre causas que motivam emoções positivas às pessoas, é uma causa que pode ir para "as ruas" fazer angariação de fundos que as pessoas não encaram mal, no entanto se estivermos a falar de uma associação de uma doença rara, provavelmente o sucesso não será o mesmo, e essa é uma questão essencial no Marketing nestas organizações, que é a segmentação, há organizações em que não faz sentido criar grandes campanhas e imagens, pois não podem comunicar para as massas, têm de direccionar bastante a sua comunicação para segmentos mais "familiares à causa".

Miguel Teixeira Santos – Acredita que grandes campanhas nos media influenciam bastante as pessoas na escolha de organizações a apoiar?

Madalena Alves Pereira - Acho que sim, até porque em Portugal ainda não é um tipo de campanha que esteja a saturar os media, ainda há muito espaço para ocupar, e o que tenho sentido é que a maioria das pessoas não conhece mais do que três ou quatro organizações deste tipo, quando muito "ouviu falar", assim sendo quando estão sujeitas a uma campanha muito forte nos media, de uma organização que consegue explicar o seu propósito e importância aliada a uma imagem forte e apelativa, acaba por ganhar uma grande vantagem competitiva em relação a todas as outras, e o impacto na mente dos "potenciais doadores" é bastante significativo.

Miguel Teixeira Santos – Relativamente à utilização do "endorsment" nestas campanhas, acredita que pode ter um peso significativo?

Madalena Alves Pereira - Nesta área o factor "credibilidade" é fulcral, e muitas vezes quem está à frente destas organizações não tem notoriedade, e não consegue transmitir logo à partida essa "credibilidade", que é muitas vezes colocada em causa, assim sendo, torna-se importante ir "buscar alguém" conhecido e em quem a população reconheça competência, seriedade e com a qual simpatize, para transmitir essa "credibilidade" que tão importante é para estas organizações. Sendo que tanto pode funcionar muito bem, mas se a escolha não for feita com critério poderá funcionar contra a organização. Por exemplo, é muito bom ter a esposa do Presidente da República associada à causa de uma organização, mas se estiver ligada a demasiadas causas poderá perder a tal "credibilidade" e por acrescento prejudicar a organização. Outra questão importante a ter em conta são as manifestações públicas dessas personalidades, por exemplo uma associação pró-vida não poderá ter como "embaixador" da causa uma personalidade pública que a certa altura venha manifestar-se a favor do aborto, ou seja, tudo o que seja atitudes e formas de pensar de esse embaixador poderá vir a prejudicar a imagem e valores da associação. No entanto, quando a escolha é bem-feita o impacto poderá ser muito forte e importante para a criação de uma imagem ainda mais forte da organização, dando mais poder à sua marca, abrindo porta para a exposição nos media etc.

Miguel Teixeira Santos – Poderia dar um exemplo de uma IPSS, que na sua opinião, estivesse um "passo à frente das outras" no que diz respeito às suas políticas comunicacionais?

Madalena Alves Pereira - A associação "Nariz Vermelho" é para mim uma das melhores em termos de coerência e profissionalismo, que não tem nada a ver com outras, embora haja muitas que trabalhem bem em muita coisa, esta é para mim na generalidade, das que eu conheço, a que tem feito um trabalho de excelência. No entanto é de referir que há muitas pequenas organizações, que para o "nicho" que trabalham, são extremamente eficazes e têm muito sucesso, mas quando falamos de grandes organizações esta é a minha referência, e se me perguntar porquê, a resposta é muito fácil, porque têm quatro pessoas especialistas em Marketing e *Fundraising* alocadas exclusivamente a esta tarefa, e não é um estagiário, a "direcção quando tem tempo" e muito menos a assistente social que tem de tomar conta desta tarefa. A palavra-chave para o sucesso é a "profissionalização" das organizações.

Miguel Teixeira Santos – A "profissionalização" que fala no que diz respeito ao Marketing e Fundraising, será cada vez mais importante, até porque grande parte das organizações, principalmente as mais antigas, ainda vive dos apoios do estado, nomeadamente da Segurança Social, e essa é uma "torneira com tendência para cada vez mais se fechar no futuro", uma vez que simplesmente através dos seus rendimentos as organizações não poderão subsistir terão mesmo de ir buscar através da angariação de doadores, que futuro antevê para a sustentabilidade das organizações?

Madalena Alves Pereira - Penso que o cenário em Portugal não é assim tão negro, até porque ao contrário dos nossos "vizinhos" em Espanha, que já trabalham exaustivamente há bastante tempo o Fundraising e que agora em época de crise tentam minimizar as perdas de doadores, em Portugal ainda há muito mercado para explorar e muitos potenciais doadores por angariar.

Miguel Teixeira Santos – Outra possível oportunidade são os jovens, que apesar de terem limitações financeiras óbvias, são muitas vezes os primeiros a quererem apoiar com alguma coisa as organizações, concorda que este é um segmento ainda a explorar?

Madalena Alves Pereira - Sim, é óbvio que a capacidade financeira dos mais novos é substancialmente diferente dos mais velhos, no entanto possuem uma coisa a mais, a energia, a "genica", a genuinidade que são fundamentais até para angariar pessoas mais velhas para as causas. Um dos principais objectivos destas campanhas de angariação de doadores é a sua fidelização, é envolver de tal forma o doador, que daqui a cinco anos ele mantém-se fiel à causa e se eu lhe pedir para arranjar mais cinco doadores, ele arranja, e nisso os jovens quando envolvidos na causa são inexcedíveis, não têm quaisquer complexos em "vestir a camisola" e em serem a primeira linha de "embaixadores" da causa.

Anexo 2 - Material de Comunicação APCL

Folheto Consignação do IRS 2010

CONSIGNAÇÃO IRS 2010

"A MISSÃO DA APCL É APOIAR E PROPORCIONAR TRANQUILIDADE ÀS PESSOAS COM PARALISIA CEREBRAL E SITUAÇÕES NEUROLÓGICAS AFINS E SUAS FAMÍLIAS, ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO MÁXIMO DAS SUAS CAPACIDADES, VISANDO A CONCRETIZAÇÃO DOS SEUS PROJECTOS DE VIDA E O PLENO EXERCÍCIO DA CIDADANIA."

A LEGISLAÇÃO ACTUAL PERMITE CONSIGNAR 0,5% DA COLECTA DO IRS ÀS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)

NESTE SENTIDO A APCL SOLICITA AOS ASSOCIADOS E BENFEITORES QUE UTILIZEM ESTE MEIO LEGAL, SEM CUSTOS PARA O PRÓPRIO, PREENCHENDO NO MODELO 3 - ANEXO H - (BENEFÍCIOS FISCAIS) - CAMPO 9 - DA DECLARAÇÃO DE IRS, A FAVOR DA APCL, DA SEGUINTE FORMA:

R.F.P.
MINISTÉRIO DAS FINANÇAS
DIRECÇÃO-GERAL DOS IMPOSTOS
DECLARAÇÃO DE RENDIMENTOS - IRS
MODELO 3
Anexo H

BENEFÍCIOS FISCAIS E DEDUÇÕES

2 ANO DOS RENDIMENTOS
01 2 0 1 0

RESERVADO À LEITURA ÓPTICA

9 CONSIGNAÇÃO DE 0,5% DO IMPOSTO LIQUIDADO (LEI N.º 16 / 2001 DE 22 DE JUNHO)

ENTIDADES BENEFICIÁRIAS DO IRS CONSIGNADO			NIPC
Instituições Religiosas (art. 32.º n.º 4)	☐	901	5 0 6 6 1 0 6 2 4
Instituições Particulares de Solidariedade Social ou Pessoas Colectivas de Utilidade Pública (art. 32.º n.º 6)	☒		

Une-nos a diferença
Diferencia-nos a união de esforços

IPSS
Instituição de Utilidade Pública
Registo DGSS - nº116/04
DR. Nº.162 - III Série - 24/08/05

50 anos
apcl
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa

Folheto Geral

Casas da Granja:

O Equipamento "Casas da Granja" resultou de um Projecto com mais de uma dezena de anos, que só se iniciou graças ao Programa PARES II. Este Projecto é composto por um Edifício Base (Bloco A), uma Residência Autónoma (Bloco B) e Piscina terapêutica (Bloco F).

Assim, com o Programa PARES II teve início a primeira fase deste conjunto, constituído pelas seguintes respostas sociais:

- Creche para 66 crianças (0-3 anos)

- Lar Residencial para 24 residentes;
- Residências Autónomas para 10 residentes;
- Apoio Domiciliário para 100 pessoas (Idosos; Grandes Dependentes; Paralisia Cerebral)
- Centro de Actividades Ocupacionais para 34 clientes (Paralisia Cerebral)
- Piscina terapêutica
- Centro de incubação de empresas

Contactos

Sede
Av. Rainha D. Amélia 1600-676 Lisboa
Contacto: 217540692/3
Email: Sede@apcl.org.pt
Horário de funcionamento: 9h -17h

Centro Nuno Belmar da Costa
Rua Melvin Jones nº34, 2780-133 Oeiras
Contacto: 214462220
Email: cnbc@apcl.org.pt
Horário de funcionamento: 24h por dia

Centro Nuno Krus Abecasis
Rua F - 2 PER 13 - Malha 27.1 Lote 50, 1750-480 Lisboa
Contacto: 217532400
Email: cnka@apcl.org.pt
Horário de funcionamento: 24h por dia

Espaço 7 Ofícios
Rua Profª. Vieira de Almeida nº6 c/v, 1600-668 Lisboa
Contacto: 217572457/88
Email: fp.psi@apcl-7oficios.org.pt

Casas da Granja
Avenida Gago Coutinho Lote 13, 2675-510 Odivelas,
Contacto: 962098413
Email: cgranja@apcl.org.pt

Casa do Tejo
Rua dos Cordoeiros a Pedrouços nº58 r/c Dto. 1400-073 Lisboa
Contacto: 213021723/ 962140956
Email: ctejo@apcl.org.pt

Casa de Benfica
Largo Conde Ottolini nº22 R/C Esq. e R/C Frente. Benfica, 1500-201 Lisboa
Contacto: 217741412/962140955
Email: cbenfica@apcl.org.pt

Centro de Equitação terapêutica
Local: Hipódromo Campo Grande
Contacto: 962140959
Email: equi@apcl.org.pt

Centro de Actividades Aquáticas
Local: Piscina Municipal do Rego - Rua Cardeal Mercier , 1600 Lisboa
Local: Piscina Municipal da Ameixoeira - Estrada Militar Quinta da Torrinha, 1750-308 Lisboa
Contacto: 962140958
Email: hidr@apcl.porg.pt

Apoio domiciliário
Contacto: 962140957

Grupo de Animação cultural
Contacto: 962098414
Email: animacao@apcl.org.pt

apcl
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa
50 anos

Une-nos a diferença
Diferencia-nos a união de esforços

Missão

Apoiar na concretização de um projecto de vida através da promoção do desenvolvimento máximo das capacidades dos clientes;

Proporcionar aos Clientes e às suas famílias um clima de tranquilidade (eliminar a angústia);

Contribuir para a divulgação/ sensibilização da sociedade civil para a problemática da deficiência e da paralisia cerebral em particular;

Lutar pelos Direitos das Pessoas com Deficiência ao pleno exercício da Cidadania.

Visão

Visão programática
- ser **influente** na sociedade (ser respeitada e ouvida)
- ser **agressiva** e **estável** (inovadora e excelente nas operações)

Visão administrativa
- ter **infraestruturas**, **estruturas** e **recursos** adequados e suficientes
- **reduzir a dependência** dos fundos públicos
- aumentar **parcerias** credíveis
- ter **financiamentos sustenta**dos (orçamento equilibrado e reservas para contingências)

(A Missão e Visão estão de acordo com o manual da qualidade aprovado pela direcção)

Equipamentos e Serviços disponibilizados pela Instituição

Sede: direcção; serviços admnistrativos; apoio domiciliário

Centro Nuno Belmar da Costa: Lar residencial (com capacidade para 29 pessoas), e Centro de Actividades Ocupacionais (com capacidade para 22+28 pessoas). Dispõe de alojamento temporário para apoio a uma pessoa.

Centro Nuno Krus Abecasis: Lar residencial, unidade de cuidados continuados de longa duração e manutenção, e Centro de Actividades Ocupacionais, cada um com capacidade para 12 pessoas.

Casa do Tejo: A Casa do Tejo, situado em Pedrouços, Lisboa, é um Lar Residencial da APCL, que tem capacidade para 7 clientes com Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins, sendo 6 permanentes e um temporário.

Casa Benfica: Lar Residencial com capacidade para 7 clientes com Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins.

Centro de Actividades Aquáticas:

Proporciona Actividades Aquáticas de âmbito educativo, preventivo e reabilitativo para, bebés, crianças, adultos e idosos com deficiência e/ou incapacidade temporária ou permanente (natação adaptada, natação de reabilitação, correcção postural e hidroterapia, com capacidade para 50 pessoas).

Centro de Equitação Terapêutica: Equitação terapêutica, equitação desportiva adaptada e hipoterapia, com capacidade para 90 pessoas.

Espaço 7 ofícios: Centro de Actividades Ocupacionais e actividades de lazer com capacidade para 25 pessoas.

Formação profissional na área de técnicas administrativas, com capacidade para 35 pessoas.

Convite para inauguração das Casas da Granja

Anexo 3 - Newsletter

1º Trimestre (não oficial)

apcl
Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa
50 anos

NEWSLETTER
1º TRIMESTRE 2011

EDITORIAL

ESTA É A PRIMEIRA EDIÇÃO DA RENOVADA NEWSLETTER DA APCL, QUE TEM COMO PRINCIPAL OBJECTIVO APROXIMAR CADA VEZ MAIS A ASSOCIAÇÃO DE TODOS QUE POR ELA SE INTERESSAM. O SEU NOVO DESIGN FOI FEITO COM O INTUITO DE SE TORNAR APELATIVA, FÁCIL DE LER, E COM A INFORMAÇÃO SELECCIONADA PARA SER COMUNICADO O QUE REALMENTE MAIS IMPORTANTE FOI FEITO. ESTA ACÇÃO VEM NO SEGUIMENTO DO CRIAÇÃO DA PÁGINA FACEBOOK QUE ATÉ À DATA TEM SIDO UM SUCESSO, GRAÇAS A TODOS VÓS.

MIGUEL TEIXEIRA SANTOS (GESTOR DE MARKETING)

LINHAS DO PRESIDENTE

COM O LANÇAMENTO DA NEWSLETTER DA APCL PRETENDE-SE NÃO SÓ UM CONTACTO MAIS ESTRITO COM OS NOSSOS PARCEIROS MAS TAMBÉM MAIS ACTUALIZADO. POR OUTRO LADO, A NEWSLETTER TEM TAMBÉM O OBJECTIVO DE ESTABELECER PONTES PARA UM DIÁLOGO QUE PERMITA A VALIAR O NOSSO DESEMPENHO E O GRAU DE SATISFAÇÃO DE TODAS AS PARTES INTERESSADAS PARA UM EFICAZ PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA. ESPERAMOS OS VOSSOS CONTRIBUTOS.
FELIZ PÁSCOA

JOSÉ MANUEL ANTELO (PRESIDENTE APCL)

NOTICIAS

NO ÂMBITO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO EQUASS ASSURANCE - CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS SOCIAIS - EQUASS NÍVEL I, ATRAVÉS DO PROJECTO ARQUIMEDES. A APCL FOI AUDITADA PELA APQ – ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE, NOS DIAS 24, 25, 27 E 28 DE JANEIRO, TENDO ALCANÇADO COM SUCESSO A CERTIFICAÇÃO PELO REFERIDO NÍVEL.

ANTÓNIO COSTA (GESTOR DA QUALIDADE)

Assurance in Social Services

NO DIA 3 DE FEVEREIRO HOUVE, AQUI NO CNKA (CENTRO NUNO KRUS ABECASSIS), A INAUGURAÇÃO DE UMA SALA DE SNÖEZELEN. O QUE É ISTO DE "SALA DE SNÖEZELEN"? PASSO A EXPLICAR: É UMA SALA DE ESTIMULAÇÃO SENSORIAL ONDE QUALQUER PESSOA PODE DESFRUTAR DE SESSÕES DE DESCONTRACÇÃO E RELAXAMENTO ESTIMULANDO OS SENTIDOS PRIMÁRIOS. SERVE PARA RELAXAR A MENTE, DESCONTRAIR OS MÚSCULOS E APAZIGUAR ALGUMAS DORES QUE TENHAMOS. ESTE PROJECTO FOI POSSÍVEL CONCRETIZAR GRAÇAS A UM DONATIVO ANÓNIMO.

ELSA BASÍLIO (CNKA)

OS CLIENTES DO E70 (ESPAÇO 7 OFÍCIOS) PARTICIPARAM NO DIA 29 DE MARÇO NA ACTIVIDADE INTER-CENTROS NA 8ª CAMINHADA DE ORIENTAÇÃO , ORGANIZADA PELA CECD.

SOFIA NOGUEIRA (ANIMADORA CULTURAL)

NO DIA 22 DE MARÇO DE 2011 O CAA PARTICIPOU NA PROVA DE COMPETIÇÃO FESTIVAL DE NATAÇÃO DE SETÚBAL, NAS PISCINAS MUNICIPAIS DE AZEITÃO, TENDO PARTICIPADO COM UMA EQUIPA DE 9 ATLETAS. OS RESULTADOS SERÃO DIVULGADOS PELA ENTIDADE ORGANIZADORA DA PROVA (ANDDI)) NO PRAZO DE UM MÊS.

SOFIA NOGUEIRA (ANIMADORA CULTURAL)

NOS DIAS 24 E 25 DE MARÇO DE 2011 REALIZOU-SE A FORMAÇÃO ANTERIORMENTE DIVULGADA, NO COMPLEXO MUNICIPAL DO CASAL VISTOSO COM UM TOTAL DE VINTE FORMANDOS, TENDO ESTA INICIATIVA SIDO UM SUCESSO.

AIDA MARQUES (CENTRO DE ACTIVIDADES AQUÁTICAS)

AS OBRAS DO MAIS RECENTE EQUIPAMENTO DA APCL, AS CASAS DA GRANJA, ESTÃO PRATICAMENTE TERMINADAS, ESTANDO PREVISTA PARA BREVE A INAUGURAÇÃO DESTE EQUIPAMENTO QUE CONTARÁ COM AS SEGUINTES VALÊNCIAS: LAR RESIDENCIAL, CAO, CRECHE, CENTRO DE INCUBAÇÃO DE EMPRESAS, SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO E MAIS TARDE TAMBÉM PISCINA TERAPÊUTICA (SERÃO NECESSÁRIOS PARCEIROS QUE APOIEM A FASE FINAL DA SUA CONSTRUÇÃO).

UNE-NOS A DIFERENÇA
DIFERENCIA-NOS A UNIÃO DE ESFORÇOS

EVENTOS

19 DE ABRIL - INAUGURAÇÃO DE SALA DE SNOEZLEND NO CNBC
28 ABR - 1 MAI - FEIRA DA SAÚDE DE OEIRAS (DIA 28 - 16H - DEMONSTRAÇÃO DE SLALOM CNBC
ATÉ 30 DE ABRIL - INSCRIÇÕES PARA O I TROFÉU INTER-ESCOLAS DE EQUITAÇÃO (MAIS INFORMAÇÕES EM HTTP://WWW.DRESSAGEPORTUGAL.PT)
4 MAIO - DEMONSTRAÇÃO DE SLALOM NO OEIRAS PARQUE (11H - 15H)
9 - 13 MAIO - TORNEIO DE BOCCIA ORGANIZADO PELO CNBC NO PAVILHÃO GIMNODESPORTIVO DA ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA DE OEIRAS – INTEGRADO NAS COMEMORAÇÕES DA FREGUESIA

WWW.APCL.ORG.PT
VISITE-NOS NO FACEBOOK

Anexo 3 - Fotografias APCL

Hidroterapia

Hipoterapia

CNBC

Carrinha APCL

Anexo 4 - Questionário

5. Costuma fazer donativos para Organizações sem fins lucrativos? *

- Sim
- Não

6. Estaria disposto a fazer um donativo a uma organização deste tipo?
(Se respondeu "Não" à pergunta 5.)

- Sim
- Não

7. Indique qual o principal motivo que o leva a não querer fazer um donativo a uma organização sem fins lucrativos?
(Apenas se respondeu "não" na questão 6.)

- Falta de dinheiro disponível
- Falta de confiança nas instituições e na aplicação do valor dos donativos
- "Não saber como" fazer um donativo
- Preferir fazer doações de bens e alimentos
- Other: _____

1. Sexo *

- Masculino
- Feminino

2. Idade *

- 18 - 23
- 24 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- >60

3. Estado Civil

_____

4. Rendimento Mensal *

- < 500€
- 500€ - 1000€
- 1000€ - 1500€
- 1500€ - 2500€
- > 2500€

8. Qual é a principal motivação que encontra para fazer um donativo?

- ◯ Causar um impacto directo na vida de alguém
- ◯ Fazer a diferença na sociedade
- ◯ Sentir que tem a obrigação de ajudar
- ◯ Sentir-se inspirado ao ajudar alguém
- ◯ Ter passado por situações similares às que a causa apoia
- ◯ Other: _____

9. Os donativos são/seriam feitos sempre à(s) mesma(s) organizações?

- ◯ Sim
- ◯ Não

10. A que organização costuma ou gostaria de fazer donativos?
(No caso de fazer a várias, por favor indique a principal)

_____

11. Em que época costuma ou gostaria de efectuar os seus donativos?

- ☐ Início do Ano
- ☐ Páscoa
- ☐ Férias de Verão
- ☐ Natal
- ☐ Indiferente
- ☐ Other: _____

12. Que valor considera razoável oferecer num donativo?

- ◯ < 5€
- ◯ 5€ - 20€
- ◯ 20€ - 50€
- ◯ 50€ - 100€
- ◯ > 100€

13. Que meio prefere ou gostaria de utilizar para fazer os seus donativos?

- ◯ Transferência Bancária
- ◯ Sistema de Referências Bancárias
- ◯ Débito Directo
- ◯ Pagamento directo na instituição
- ◯ Cheque
- ◯ Através da "internet"
- ◯ Em "stands" com promotores em locais públicos
- ◯ Por Telefone ou SMS
- ◯ Other: _____

14. No caso de ser próximo(a) à causa em questão (familiares, amigos etc.), a escolha da organização a oferecer o donativo é influenciada?

	1	2	3	4	
Influencia pouco	○	○	○	○	Influencia muito

15. Qual a influência que um vídeo de sensibilização pode ter na hora da escolha da organização a contemplar com um donativo?

	1	2	3	4	
Influencia pouco	○	○	○	○	Influencia muito

16. A presença de uma figura pública credível como embaixador da causa influencia a escolha da organização?

	1	2	3	4	
Influencia pouco	○	○	○	○	Influencia muito

17. Que causa social auxiliaria em primeiro lugar?

- ○ Apoio a cidadãos com deficiência
- ○ Ajudas de berço
- ○ Integração de jovens marginalizados
- ○ Apoio a famílias desfavorecidas
- ○ Apoio a idosos
- ○ Apoio a cidadãos portadores de HIV
- ○ Apoio a doentes com cancro
- ○ Causas em países do terceiro mundo
- ○ Other: _____

18. Indique as organizações sem fins lucrativos que conhece ou que já ouviu falar.

- ☐ Operação Nariz Vermelho
- ☐ Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa - APCL
- ☐ Fundação Gil
- ☐ Associação Raríssimas
- ☐ Associação Sol
- ☐ Associação Novo Futuro
- ☐ Ajuda de Berço
- ☐ APAV
- ☐ Associação Portuguesa Contra a Leucemia
- ☐ Associação Salvador
- ☐ Abraço
- ☐ CAIS
- ☐ Liga Portuguesa Contra o Cancro
- ☐ Casa das Cores
- ☐ Other: _____

Anexo 5 - Avaliação de Directora-Técnica da APCL

O Estágio do Miguel Maria de Carvalho Nunes Teixeira Santos trouxe mais-valias importantes para a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa, numa área, que até então, nunca tinha tido o devido desenvolvimento. A adopção de princípios e técnicas orientadas para promover a aceitação de uma causa como o trabalho em prol da pessoa com deficiência, levou a que o Miguel adaptasse os seus conhecimentos e técnicas adquiridas na faculdade, com o objectivo de promover o bem-estar social da população alvo da APCL.

Desde logo demonstrou a sua capacidade de iniciativa, dinâmica e voluntarismo com a implementação de estratégias, criação, planeamento e execução de campanhas de comunicação para satisfazer algumas das necessidades sentidas na APCL.

Carla Lavrador Borges
(Directora-Técnica APCL)