



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Plano de marketing para CERCIBEJA -
Cooperativa de Educação e Reabilitação de
Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L.**

Anabela Encarnação Palma

Orientação | Prof^ª. Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2019



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**Plano de marketing para CERCIBEJA -
Cooperativa de Educação e Reabilitação de
Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L.**

Anabela Encarnação Palma

Orientação | Prof^a. Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de Especialização | Marketing

Trabalho de Projeto

Évora, 2019

Júri:

Presidente do júri: Prof^a Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Arguente: Prof^a Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

Orientadora: Prof^a Doutora Marta Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Aos meus Pais e aos meus Filhos,
por serem as pessoas que são,
pelo apoio incondicional em todos os momentos
e pelo amor sem limites.

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste na elaboração de um plano de marketing para a CER-CIBEJA – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L. que desenvolve a sua atividade no apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade.

Com este trabalho procedeu-se ao estudo da especificidade desta área da economia social de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade em Portugal, analisou-se o estado da arte do marketing social e, com base nesta recolha de informação desenvolveu-se um plano de marketing adequado à entidade.

Para a realização deste trabalho recorreu-se a uma revisão bibliográfica, ao levantamento de dados através de fontes secundárias, à observação direta e participada de profissionais e *stakeholders* das IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e ainda a um estudo exploratório com recurso à dinamização de focus group.

Espera-se que este plano possa, na sua aplicação prática a médio e longo prazo, contribuir para uma mudança social potenciadora da promoção da sustentabilidade das IPSS's deste sector.

Palavras-chave: Marketing Social – Plano de Marketing – Economia social/ IPSS -CERCI

Marketing plan for CERCIBEJA - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L.

ABSTRACT

The goal of the present study consists in the creation of a marketing plan for CERCIBEJA - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L.. This non-profit entity develops activities that support the person with disability and / or incapacity.

In order to achieve this goal, this research begins with an analysis of the singular features of the Social Economy in Portugal, especially in the sector of assistance to people with disabilities and / or disability. The study then proceeds to survey the state of the art of Social Marketing in order to create a marketing plan appropriate to the specificities of the non-profit entity.

The methodology used consists of a critical literature review followed by a collection of data. The dataset was assembled resorting to secondary sources, primary data gathered from direct observation and participation of both experts in the sector and stakeholders in Non-Profits for assistance of the person with disabilities, and from a focus group.

Finally, it is hoped that the medium and long-term application of this marketing plan contributes to a positive social change that promotes the sustainability of non-profits in the sector.

Keywords: Social Marketing - Marketing Plan - Social Economy - Social Solidarity Institutions - CERCI

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da Vida, pela força e determinação que me deu para mais esta missão pessoal e profissional e pelas lições de humildade que me vai ministrando que, acredito, me ajudam a ser uma pessoa melhor.

Para a realização deste trabalho muitas pessoas contribuíram de forma generosa e altruísta, com maior ou menor participação, com as suas ideias, experiências, incentivo e conhecimento. A todas o meu reconhecimento num agradecimento sincero – Obrigada!

Cabe ainda um agradecimento especial às pessoas que mais diretamente me apoiaram neste trabalho. Sem a sua colaboração e apoio, que muito me honra, a realização do mesmo não teria sido possível.

Agradeço à Prof^a. Doutora Marta da Conceição Cruz Silvério pela excelente orientação, pela confiança com que me distinguiu desde o primeiro dia do trabalho, pelo rigor e exigência profissional, pela disponibilidade, empenho, dedicação e simpatia com que aceitou a tarefa de me orientar para a realização deste trabalho.

Agradeço às IPSS's de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade nas pessoas dos seus dirigentes e técnicos, especialmente a CERCIBEJA, FENACERCI, CERCICOA, , CPCB, APPACDM Évora, APCE, CERCIDIANA e CERCIMOR, a sua colaboração na fase de diagnóstico do setor, a disponibilidade com que sempre me receberam e os valiosos contributos para o presente trabalho.

Um agradecimento especial aos dirigentes da CERCIBEJA pela confiança, cooperação e apoio efetivo na realização deste trabalho de projeto.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	10
LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS.....	12
1. INTRODUÇÃO	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	13
1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos	16
1.3. Metodologia	17
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. Enquadramento Teórico.....	19
2.1. Marketing Social.....	20
2.1.1. Conceito de marketing social	20
2.1.2. Conceito de marketing relacional.....	22
2.1.3. Marketing-mix.....	24
2.2. Gestão e Planeamento de Marketing.....	27
2.2.1. Conceito de planeamento de marketing	29
2.2.2. Modelos de Planos de Marketing	32
2.3. Economia Social	41
2.3.1. Conceito de economia social.....	42
2.3.2. Economia social em Portugal.....	43
2.3.3. IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade em Portugal	45

2.4. Síntese	49
3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO	50
3.1. Definição de Objetivos.....	50
3.2. Método de Recolha de Informação	50
3.3. Modelo de Plano de Marketing para a CERCIBEJA	51
4. Plano de Marketing para a CERCIBEJA	55
4.1. Apresentação da CERCIBEJA.....	55
4.2. Sumário Executivo	56
4.3. Diagnóstico da Situação.....	59
4.3.1. Análise externa.....	59
4.3.2. Análise do mercado.....	67
4.3.3. Oportunidades e ameaças.....	72
4.3.4. Análise interna	73
4.3.5. Pontos fortes e fracos	77
4.4. Análise SWOT	78
4.5. Diretrizes estratégicas	79
4.6. Fatores Críticos de Sucesso	80
4.7. Objetivos de Marketing.....	80
4.8. Estratégia de Marketing	82
4.8.1. Público-alvo.....	82
4.8.2. Fontes de mercado.....	82

4.8.3. Posicionamento.....	83
4.8.4. Marca.....	83
4.9. Plano de Manobra	84
4.9.1. Serviço.....	84
4.9.2. Preço.....	85
4.9.3. Serviço de distribuição	86
4.9.4. Comunicação	86
4.9.5. Pessoas, Evidências Físicas, Processos e Parcerias	88
4.10. Plano de Ações de Marketing	90
4.10.1. Descrição das ações.....	90
4.10.2. Implementação das ações	94
4.10.3. Plano de controlo de objetivos	96
4.11. Plano de Contingência	97
5. Considerações finais.....	98
5.1. Conclusões	98
5.2. Limitações do trabalho de projeto.....	99
5.3. Futuros desenvolvimentos do trabalho de projeto	99
BIBLIOGRAFIA.....	101
ANEXO A - GUIÃO DE TRABALHO – FOCUS GROUP -PLANO DE MARKETING.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização de Marketing Social	22
Figura 2 - Fatores de mudança no marketing.....	24
Figura 3 - Modelo dos 4 "P's"	25
Figura 4 - Modelo 7 "P's"	26
Figura 5 - O planeamento de marketing	30
Figura 6 - Plano de marketing de Kotler e Keller (2006).....	34
Figura 7 - Modelo de Cota e Marcos (2007)	35
Figura 8 - Modelo de plano de marketing social de Kotler e Lee (2011)	36
Figura 9 - Resumo dos passos de planeamento de marketing e dados de pesquisa	38
Figura 10 - Processos de elaboração da estratégia de marketing	39
Figura 11 - Processo de marketing estratégico	41
Figura 12 - Principais indicadores por grupos e entidades da economia em 2013.....	44
Figura 13 - Recursos, utilizações e necessidade líquida de financiamento da economia social	44
Figura 14 - Modelo de Lendrevie <i>et al</i> (2015) - Processo de elaboração da estratégia de marketing	52
Figura 15 - Projeções do Banco de Portugal: 2018-2020 Taxa de variação anual em percentagem	60
Figura 16 - Quadro de financiamento de entidades do terceiro setor	61

Figura 17 - Produto Interno Bruto por NUTS II - 2016Po (previsional)	62
Figura 18 - Distribuição percentual da população residente por grandes grupos etários, Portugal e NUTS II, 2016	63
Figura 19 - Especialização do VAB segundo os conteúdos tecnológicos e intensidade de conhecimento do Alentejo, 2000/2006 / Variação 2000/2006	64
Figura 20 - Modelo das 5 forças de Porter aplicado à CERCIBEJA	65
Figura 21 - Forças de Porter para o Serviço de CAO da CERCIBEJA	66
Figura 22 - Forças de Porter para o serviço de LRVC da CERCIBEJA	66
Figura 23 - Forças de Porter para o serviço de EQ da CERCIBEJA	66
Figura 24 - Análise dos comportamentos de compra e de consumo por segmento de serviço	70
Figura 25 - Análise da concorrência da CERCIBEJA para os serviços sociais	71
Figura 26 - Demonstração de resultados da CERCIBEJA por atividades (2016 e 2017) ..	75
Figura 27 - Logotipo e <i>slogan</i> da marca CERCIBEJA.....	76
Figura 28 - Matriz SWOT	78
Figura 29 - Análise dinâmica da matriz SWOT	79
Figura 30 - Quadro de objetivos de marketing.....	81
Figura 31 - Quadro de valores de marketing.....	83
Figura 32 - Logotipo de slogan da marca CERCIBEJA.....	83
Figura 33 - Plano de ações de marketing para a CERCIBEJA e orçamento.....	95
Figura 34 - Plano de controlo de marketing para a CERCIBEJA	96
Figura 35 - Plano de contingência	97

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora

APPACDM – Associação de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental

CERCIBEJA – Cooperativa de Educação e Reabilitação de cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L.

CERCICOA – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas e Solidariedade Social dos concelhos de Castro Verde, Ourique e Almodôvar, C.R.L.

CERCIDIANA – Cooperativa para a Educação, Reabilitação e Inserção de Cidadãos Inadaptados de Évora, C.R.L.

CERCIMOR - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Montemor-o-Novo, C.R.L.

CPCB – Centro de Paralisia Cerebral de Beja

FENACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OBESP - Observatório da Economia Social em Portugal

CIF - Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho de projeto visou a elaboração de um plano de marketing para CER-CIBEJA, Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L., instituição de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade que se constitui como um documento de apoio à gestão desta organização. A relevância social e importância económica do trabalho deste setor da economia social, que opera na generalidade dos casos, com públicos carenciados e em contextos empresariais, sociais e culturais com fraca propensão para disponibilizar meios financeiros para a responsabilidade social, justifica e fundamenta uma aposta clara em estratégias profissionais ao nível do marketing para influenciar e valorizar a participação voluntária das pessoas e entidades da comunidade no apoio a estas IPSS's (Instituições Particulares de Solidariedade Social).

Este trabalho, desenvolvido com base nos conceitos de marketing social e de planeamento de marketing recorre a um levantamento bibliográfico e a um levantamento de informação junto da CERCIBEJA, com o objetivo de ser um contributo para a melhoria do trabalho da organização e para a melhoria das condições de vida dos seus clientes.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

As IPSS's de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade são hoje estruturas de média dimensão que empregam dezenas de pessoas e dão apoio a centenas de clientes por estabelecimento, representando, a nível nacional, milhares de postos de trabalho diretos e a quase totalidade dos serviços de apoio a pessoas com deficiência e/ou incapacidade prestados no país. A CERCIBEJA – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L. – tem a sua sede na cidade de Beja e apoia anualmente centenas de pessoas com deficiência ou incapacidade e os seus familiares.

Apesar desta dimensão as IPSS's da área do apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade são predominantemente estruturas de gestão pouco profissionalizadas, dirigidas por voluntários e encontram-se hoje com graves problemas de sustentabilidade a médio e longo prazo, e em alguns casos mesmo de sobrevivência imediata, motivada pela escassez de meios financeiros.

ros para o seu funcionamento. A CERCIBEJA não é alheia a esta realidade, registando uma necessidade premente de encontrar novas soluções para garantir a sua sustentabilidade financeira.

Este problema remete para uma questão de partida – a incapacidade destas organizações criarem um relacionamento duradouro com o seu público-alvo para a área do financiamento.

Apesar do conceito de marketing social ter sido utilizado pela primeira vez em 1971 por Kotler e Zaltman o mesmo ainda está excluído das práticas de gestão da generalidade destas organizações, não existindo um conhecimento estruturado de planeamento de marketing para IPSS's de apoio a pessoas com deficiência ou incapacidade e verificando-se a necessidade prática de promover a aplicação de planos de marketing nas mesmas. Kotler (2015) assinala esta realidade referindo que “as pessoas que geriam as organizações sem fins lucrativos diziam que estas não eram empresas (...), a ideia de lidar com funções como marketing, angariação de clientes, finanças e outras repelia-as, reforçando contudo a necessidade de introduzir técnicas de gestão, normalmente aplicadas ao setor empresarial, ao setor das organizações sem fins lucrativo”. O mesmo autor refere ainda que “estas organizações precisavam de um plano e de muitas ferramentas empresariais para obterem bons resultados”.

O problema em causa reside na incapacidade que a CERCIBEJA manifesta na angariação permanente de meios financeiros privados de apoio à sua atividade que permitam a sustentabilidade das suas atividades e a prossecução da sua missão social.

O financiamento da atividade corrente do setor social que trabalha para as pessoas com deficiência e/ou incapacidade, e da CERCIBEJA em particular, é assegurado sobretudo por dois tipos de financiamento: público assegurado por organismos do estado de acordo com tabelas fixadas pelo estado de comparticipação por resposta social e utente com base em acordos de cooperação previamente assinados e privado resultante de comparticipação dos utentes e famílias pelos serviços prestados (parciais no caso de pessoas integradas em vagas com acordo de cooperação com a Segurança Social ou totais nos restantes casos) e de receitas obtidas de atividades pontuais de angariação de fundos (sobretudo donativos).

O financiamento das atividades de investimento (obras, equipamentos, formação, etc.) é realizado sobretudo com recurso a incentivos público ao investimento (em regime de participação parcial e mediante concurso) e o remanescente com recurso a empréstimos bancários e a receitas obtidas de atividades pontuais de angariação de fundos.

Estas tipologias de financiamento apresentam por um lado uma forte dependência do financiamento público (que para a atividade corrente, segundo a CNIS (Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade), se estima em 55%) e por outro lado um forte condicionalismo face à conjuntura económica da comunidade em que a entidade se encontra implantada, quer pelos valores de comparticipação pelos utentes/clientes e famílias para os custos dos serviços prestados (proporcional aos seus rendimentos que na região de influência da CERCIBEJA são muito baixos) quer pela dinâmica económica das empresas instaladas e que são os potenciais financiadores privados.

A escassez de recursos é a principal razão, segundo Melo (2013), para as limitações sentidas pelas organizações sem fins lucrativos portuguesas destacando como fatores para estas limitações: a realidade recente do contexto nacional que mostra o pouco reconhecimento e pouca visibilidade ao nível da opinião pública do trabalho destas organizações; os financiamentos reduzidos; a insegurança do quadro de pessoal (associada à instabilidade financeira e à falta de profissionalização dos recursos humanos).

Roque (2012) releva a importância do relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*), ou seja, os beneficiários, os financiadores e os elementos que fazem parte da organização (diretores, colaboradores, entre outros), porque o envolvimento destes vai influenciar o desempenho da organização e contribuir para a sua sustentabilidade financeira.

Segundo Silva (2014) o marketing de uma organização sem fins lucrativos tem por objetivo contribuir para a ligação entre a organização e as partes interessadas (*stakeholders*) e, nesta medida, o desenvolvimento de um plano de marketing para a CERCIBEJA constitui-se como uma ferramenta para a promoção da sustentabilidade financeira da organização.

Ao nível da CERCIBEJA este estudo apresenta-se como um contributo para a introdução do Planeamento de Marketing dentro desta organização enquanto ferramenta de gestão estratégica e operacional para a mesma, potenciando a promoção da sua sustentabilidade financeira.

Ao nível social, e atendendo ao setor específico em análise (o das IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade) e aos resultados esperados do trabalho proposto (que o planeamento de marketing seja utilizado de forma sistemática nestas organizações e em especial na CERCIBEJA), este trabalho visa também um objetivo de responsabilidade social na perspetiva promovida pela União Europeia, isto é, que seja gerador de maior proatividade na gestão das organizações.

Ao longo dos anos, e também fruto do envolvimento pessoal enquanto consultora de gestão, ao nível do trabalho desenvolvido com a Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (FENACERCI), com Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Deficiência ou Incapacidade (CERCI's), com Associações de Paralisia Cerebral (APC's) e com Associações de Pais e Amigos do Cidadão com Deficiência Mental (APPACDM's), notam-se certas lacunas existentes no que toca ao conhecimento científico das matérias que em específico neste projeto se tratam. Com este trabalho, ao se alertar para essas falhas, pretende-se poder contribuir como uma mais-valia tanto no enriquecimento do conhecimento científico sobre o tema, como pela disponibilização de metodologias e técnicas específicas do marketing que possam ser aplicadas em contexto profissional.

1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos

O problema fulcral, cuja solução este plano de marketing ambiciona poder contribuir, reside na incapacidade que a CERCIBEJA manifesta na mobilização permanente de meios financeiros privados de apoio à sua atividade. Esta dificuldade, comum a outros setores da economia social e agravada pela atual conjuntura económica, vê-se multiplicada pela inexistência de um planeamento de marketing que, numa atuação concertada, apresente metodologias e ferramentas de marketing para uma atuação mais eficaz no mercado do financiamento e que seja capaz de atingir os vários públicos existentes. Desta forma o objetivo deste trabalho de projeto consiste em criar um plano de marketing para a CERCIBEJA.

No sentido de concretizar este objetivo geral estabelece-se como objetivos específicos os seguintes:

- Explicitar o “estado da arte” do marketing social com base na bibliografia de referência;

- Elaborar um diagnóstico da instituição que sustente uma matriz SWOT;
- Definir objetivos e estratégias de marketing para a CERCIBEJA;
- Definir o marketing-mix para a CERCIBEJA;
- Conceber um plano de ação, plano de controlo e plano de contingência para a CERCIBEJA.

1.3. Metodologia

Para a realização do trabalho recorreu-se a estudos qualitativos com base no levantamento e revisão bibliográfica, a trabalho em *focus group* com profissionais e *stakeholders* das IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade da região Alentejo, reuniões de trabalho com os responsáveis de departamento e membros da direção da CERCIBEJA e análise dos seus relatórios de gestão e contas.

O modelo aplicado na elaboração do plano de marketing para a CERCIBEJA decorreu da pesquisa bibliográfica efetuada sendo adaptado um modelo já utilizado no marketing por Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2015) por ser aquele que mais se adapta à realidade da CERCIBEJA e aos objetivos do presente trabalho.

1.4. Estrutura do Trabalho

O trabalho é constituído por cinco capítulos, incluindo a presente introdução.

No *Capítulo 1 – Introdução* é feita uma apresentação sumária do trabalho incluindo um enquadramento do tema e justificação da escolha, uma apresentação do problema central e dos objetivos a atingir e da metodologia utilizada na elaboração do trabalho.

O *Capítulo 2 – Enquadramento teórico* consiste numa apresentação do tema em estudo, incluindo a especificação de conceitos de marketing, marketing social e marketing relacional, economia social, estratégia de marketing e planeamento de marketing de acordo com a revisão bibliográfica efetuada e um levantamento e explicação dos modelos aplicáveis ao trabalho de projeto

O *Capítulo 3 - Metodologia de elaboração do trabalho de projeto* apresenta a especificação da metodologia de trabalho utilizada no trabalho de projeto explicando o modelo utilizado para desenvolver o Plano de Marketing para a CERCIBEJA e a justificação da opção pelo modelo.

O *Capítulo 4 - O Plano de Marketing para a CERCIBEJA* inclui todas as fases da elaboração do plano concebido para atingir os objetivos definidos e tendo em conta o modelo escolhido.

O *Capítulo 5 - Considerações finais* apresenta uma síntese do trabalho incluindo as principais conclusões, as conclusões parciais, a avaliação dos resultados obtidos e o contributo do trabalho para a economia social. Contém ainda as limitações do estudo numa análise crítica à metodologia e resultados e sugestões de melhoria.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O marketing, enquanto disciplina das ciências de gestão, tem vindo ao longo dos anos a sofrer um conjunto de transformações conceituais e técnicas que acompanham a dinâmica da economia e da sociedade e que o colocam cada vez mais numa posição fulcral no processo de gestão das organizações, apresentando-se hoje como uma função abrangente e transversal à organização, a qual, segundo Lendrevie, Levy, Dionísio e Rodrigues (2015), mais do que qualquer outra função na organização, condiciona a sua sobrevivência, a sua prosperidade e o seu crescimento. Kotler (2015) é ainda mais abrangente ao afirmar que “o marketing, quando funciona, é muito mais do que comunicação. O seu objetivo principal deve ser acrescentar valor à vida do cliente”.

Segundo Kerin, Hartley, William (2017) “para que o marketing aconteça, são necessários no mínimo quatro fatores: (1) duas ou mais partes (indivíduos ou organizações) com necessidades não satisfeitas; (2) um desejo e a capacidade de satisfazê-lo; (3) um método para as partes comunicarem e (4) algo a ser trocado”.

De uma ótica de produção (produção, venda e distribuição) e dirigido a mercados homogêneos predominantes nos finais do século XIX e primeira metade do século XX o conceito de marketing evoluiu para ótica relacional centrada no cliente, de uma lógica de marketing de massa evoluiu para uma lógica de marketing individualizado, de uma abrangência estrita centrada na empresa e nas suas vendas passou para uma abrangência lata aplicável a todos os setores da economia e sociedade e centrada na realização de objetivos. Os conceitos evoluíram, criando novas disciplinas e novas abordagens mais especializadas como é o caso do marketing social e do marketing relacional utilizados neste trabalho.

Neste enquadramento teórico são apresentados os conceitos de marketing, marketing social e marketing relacional incluindo uma abordagem à sua aplicação na economia social e, por outro lado, caracteriza-se a estratégia de marketing e o planeamento de marketing, definindo a sua importância e identificando o marketing-mix aplicável ao marketing social.

Por fim é efetuado um levantamento e explicação de alguns modelos de plano de marketing e que serviram para a tomada de decisão sobre o modelo a adotar para o projeto que se irá desenvolver.

2.1. Marketing Social

Utilizado pela primeira vez na década de 70 por Philip Kotler e Gerald Zaltman, o marketing social, enquanto disciplina, aplica princípios e técnicas do marketing apresentando similitudes e diferenças nas técnicas que utiliza, mas com um papel distinto. Andersen, citado de Kotler e Lee (2011, p.41), define este papel de forma inequívoca, afirmando que “o marketing social pretende tornar o mundo um lugar melhor para todos”.

2.1.1. Conceito de marketing social

O marketing social difere do marketing do setor comercial por ter como principal beneficiário a sociedade.

Segundo Kotler e Zaltman (1971) “o marketing social é o uso de princípios e técnicas de marketing para promover uma causa social, uma ideia ou um comportamento”.

Os autores Kotler, Lee e Rothschild (2006) definem que “marketing social é um processo que aplica princípios e técnicas de marketing para criar, comunicar e proporcionar valor a fim de influenciar comportamentos de públicos-alvo que beneficiam tanto a sociedade (...) como os públicos-alvo propriamente ditos”.

No mesmo sentido a American Marketing Association (2015) adiciona que o conceito de marketing social “has traditionally referred to the branch of marketing that is concerned with the use of marketing knowledge, concepts, and techniques to enhance social ends, as well as the social consequences of marketing strategies, decisions, and actions”.

Kerin, Hartley e Rudelius (2017) acrescentam que marketing social é a “visão de que as organizações devem satisfazer as necessidades dos consumidores de forma que proporcionem o bem-estar para a sociedade”.

Kotler (2015) atualiza a definição de marketing social referindo que (...) “ao moldar a consciência da sociedade é necessário provocar mudanças em atitudes e comportamentos, nos hábitos, interesses, sentimentos e convicções das pessoas. Por isso, as campanhas sociais são concebidas para educar e prevenir. A especificidade do marketing social ocorre essencialmente

ao nível do seu objetivo (a consciência social) e nos objetivos a que se propõe (despertar essa consciência, modificar atitudes e alterar comportamentos)”.

Lendrevie, *et al.* (2015) propõem uma perspetiva mais ampla apresentando uma definição de marketing como “o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

Pelas definições apresentadas verifica-se que o marketing social obedece às premissas fundamentais do marketing, apresentando como particularidade, o facto de ter por foco os comportamentos. Segundo Lendrevie *et al.* (2015) “a especificidade do marketing social ocorre essencialmente ao nível do objeto (a consciência social) e nos objetivos que se propõe (despertar essa consciência, modificar atitudes e alterar comportamentos)”.

Kotler e Lee (2011) identificam 4 tipos de ação de mudança comportamental a prosseguir pelo marketing social: 1) aceitar um novo comportamento, 2) rejeitar um comportamento potencialmente indesejável, 3) modificar um comportamento atual ou 4) abandonar um velho hábito indesejável.

O fundamento do marketing social é que esta mudança comportamental tem de ser voluntária (não existe punição pelo incumprimento, mas sim autossatisfação por bons comportamentos) o que torna o desenvolvimento de ações de marketing social um desafio particularmente difícil.

Suprir estas dificuldades passa, segundo Kotler e Lee (2011), pela aplicação do princípio mais fundamental do marketing: aplicar uma orientação para o cliente de modo a identificar o que o público-alvo identifica como barreiras para adotar o comportamento desejado e os benefícios que ele deseja e acredita que pode adquirir. Esta orientação remete-nos para outro conceito de marketing – o marketing relacional – ferramenta por excelência para criar com o cliente uma relação duradoura que permita que o público-alvo seja participante no processo de cocriação do marketing social.

Cavazos-Arroyo, Puente-Díaz e Giuliani (2017) apresentam uma síntese das principais características distintivas do marketing social (figura 1) que realçam a sua natureza “profundamente humana” e o seu “amadurecimento como paradigma do marketing”.

Figura 1 - Caracterização de Marketing Social

Caraterística	Marketing social
Objetivo	Bem estar individual e social Mudança social positiva
Princípios	Sociais, culturais, psicológicos e democráticos
Enfoque	Necessidades dos indivíduos, da comunidade ou de ambos Soluções sustentáveis dos problemas sociais Orientado para mudar comportamentos e ideias
Meios para atingir os objetivos	Processos de mudança comportamental numa audiência Transformação individual e social
Pontos de base	Bem estar social Desenvolvimento comunitário e social Participação dos cidadãos Valores Justiça social Ética e transparência Capital social
Valores fundamentais	Dignidade, esperança, amor e confiança Valores democráticos

Fonte: Adaptado de Cavazos-Arroyo *et al.* (2017)

O marketing centrado em valores, mais do que o centrado em clientes ou em produtos, é segundo Kotler, Kartajava e Setiawan (2016), o futuro do marketing nas suas múltiplas vertentes. Em Marketing 3.0 (Kotler *et al.*, 2016) refere-se que os “marketeers têm de identificar os desejos e anseios dos consumidores para serem capazes de chegar às suas mentes, aos seus corações e espíritos. No paradoxo da globalização, o anseio e desejo genéricos dos consumidores é tornar a sociedade – e o mundo à sua volta- um local melhor para viver”. Este novo paradigma, sendo global, dá um novo impulso ao marketing vocacionado para as causas sociais.

2.1.2. Conceito de marketing relacional

Segundo Marques (2012) o marketing relacional é considerado uma mudança de paradigma no marketing e uma nova disciplina do marketing. Contrariando alguns autores que consideram o marketing relacional um conceito que se confunde e sobrepõe aos existentes e como tal não autónomo Marques (2012), apresenta 8 razões para afirmar o marketing relacional como uma disciplina do marketing:

- Tem um domínio bem delimitado: diz respeito à compreensão e gestão dos relacionamentos com os clientes;

- Tem uma definição consensual: contempla uma relação *one-to-one* entre *marketeer* e cliente, é um processo interativo que envolve a customização dos relacionamentos, produtos e serviços e é uma atividade de valor acrescentado através da interdependência mútua entre fornecedores e clientes, baseada na colaboração e cooperação;

- Tem bases de dados “respeitáveis” de informação sobre clientes/consumidores;

- Permite medir o desempenho com indicadores quantificáveis como, por exemplo, a taxa de fidelização de clientes;

- Emprega métodos de pesquisa longitudinal;

- É alvo de estudo em publicações de referência do setor;

- Já tem um espaço e respeito académico;

- A proliferação de estudos exploratórios sobre as variáveis do marketing relacional.

De acordo com Gronroos (1990) “o marketing relacional tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com outros parceiros, com o objetivo do lucro, de modo a cumprir os objetivos das partes envolvidas, o que pode ser conseguido através do mútuo cumprimento de promessas entre as partes”.

A evolução do conceito de marketing é aliás reflexo da importância crescente do relacionamento entre as partes interessadas numa organização, numa atitude de marketing cada vez mais individualizada e customizada. Mais do que teorizar sobre a independência de cada disciplina dentro do marketing, importa neste trabalho ressaltar os seus métodos e técnicas e o seu enfoque fundamental para o sucesso das organizações: a criação de valor para todos os interessados da organização - entenda-se clientes, consumidores, fornecedores, financiadores, parceiros e restantes *stakeholders*.

A análise comparativa (Figura 2) da ênfase do marketing ao nível da abordagem centrada no produto com a da abordagem centrada na relação é ilustrativa da mudança de paradigma necessária para a aplicação eficaz e eficiente do marketing relacional.

Figura 2 - Fatores de mudança no marketing

Da ênfase no produto	Para a ênfase na relação
Da massa	Para o indivíduo (particular)
Da ênfase racional	Para a ênfase emocional
Do genérico	Para o específico
Da escolha limitada	Para a abundância
Do papel (da impressão)	Para os meios eletrônicos
Das atitudes passivas	Para a interatividade
Do horário das 9h às 5h	Para o das 24h por dia
Da quota de mercado	Para os clientes mais valiosos
Da atração de novos clientes	Para a fidelização dos clientes existentes
Do curto prazo	Para o longo prazo
Do enfoque na venda	Para o enfoque nas emoções e na intimidade
Encontrar clientes para os produtos	Encontrar produtos para os clientes
Da troca de informação	Para a partilha de informação
De ciclos de vida de produtos	Para os ciclos de vida curtos
Do marketing como função isolada	Para o marketing integrado

Fonte: Payne (1995) e Postma (1999)

Esta abordagem centrada nas relações é hoje possível pelos avanços registados no domínio das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente ao nível da *internet*. Lendrevie *et al.* (2015) reforçam a importância do marketing relacional afirmando que “o papel mais relevante dos gestores atuais consiste em gerarem relações e saberem utilizar a informação e as tecnologias para criar valor e reduzir custos, apresentando a *internet* e o email como (...) um desenvolvimento fundamental para o marketing relacional” que se apresenta como um média global, interativo e personalizável com impacto em toda a cadeia do marketing.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2018) apresentam a nova dinâmica do marketing na economia digital aprofundando as táticas de envolvimento dos consumidores relevando que “os marketers têm de adotar a mudança para um contexto empresarial mais horizontal, inclusivo e social que permita que as pessoas se interliguem e comuniquem, e que as empresas inovem através da colaboração” com os seus clientes em processos de cocriação orientados pelos consumidores, individualmente ou através dos seus círculos sociais *online* e *offline*, para satisfação das suas necessidades.

2.1.3. Marketing-mix

Kotler e Lee (2008) definem o marketing-mix como a mistura de elementos, também considerados como determinantes (variáveis independentes) usados para influenciar comporta-

mentos (variável dependente) e que devem ser planeados em conjunto para conseguir o máximo impacto junto do público-alvo.

O mix de marketing mais utilizado é a teoria dos quatro “P’s” criada por Jerome McCarthy no início dos anos 60 que propõe um marketing-mix em quatro variáveis: produto, preço, distribuição (*place* no modelo original) e comunicação (*promotion* no modelo original). Cada um destes “P’s” tem uma dimensão alargada incluindo diversas variáveis correlacionadas que constituem atividades acessórias às iniciais e permitem detalhar o plano de marketing (figura 3).

Figura 3 - Modelo dos 4 "P's"



Fonte: Kotler (2010)

Esta abordagem dos 4 “P’s” do marketing mix nasceu num contexto de marketing transaccional que pressupunha que as empresas decidiam o seu produto (bem ou serviço), o preço a praticar, os canais e formas de o distribuir e os métodos para o promover com o objetivo de influenciar o comprador a adquirir o seu produto.

Várias críticas foram feitas ao modelo ao longo do tempo mas, na sua essência, este constitui a base dos modelos mais utilizados no planeamento de marketing da atualidade.

Posteriormente e com o desenvolvimento do marketing relacional, impulsionado pelo crescimento do mercado dos serviços, novas abordagens surgiram e novas variáveis foram integradas no marketing-mix.

Figura 4 - Modelo 7 "P's"



Fonte: Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen (2009).

O Modelo dos 7 “P’s” (figura 4), também este alvo de várias críticas, acrescenta três novas variáveis (P’s) ao modelo inicial dos 4 “P’s”: pessoas, processos e evidência (prova) física conferindo-lhe um cariz mais relacional e introduzindo no planeamento uma dimensão ainda mais focada numa relação mais individualizada com o cliente, com grande interatividade e que foca a sua fidelização à organização (Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen (2009)).

Mais recentemente Kotler *et al.* (2016) referem novos “P’s” para acrescentar ao modelo dos Quatro “P’s” originais indicando, para além das Pessoas, Processos e evidência (Prova) física incluídos no modelo dos 7 “P’s”, a opinião Pública e o Poder político como variáveis a ter em conta no marketing-mix. Esta abordagem recentra o foco das atividades de marketing que tradicionalmente estava no produto para se centrar no cliente mantendo, ao nível tático, o modelo original dos 4 “P’s” e acrescentando um nível estratégico que precede o nível tático e que inclui estratégias de segmentação, *targeting* e posicionamento (STP). Na área do marketing social Henley, Raffin e Cammerer (2011) referem ainda um outro “P” a considerar neste domínio es-

pecífico, nomeadamente o “P” para parcerias ao considerando que para implementar uma campanha de marketing social é necessário envolver um esforço concertado de muitas partes e *stakeholders*.

Segundo Kotler e Lee (2011) “a questão não está em saber se deveríamos ter quatro, seis ou dez pés, mas em saber qual o quadro mais conveniente para elaborar a estratégia de marketing (...) o especialista de mercados vê os quatro «Pês» como um enquadramento onde pode arrumar as suas ferramentas de planificação. A grande vantagem da utilização do modelo dos “P’s” está pois na sua validade como modelo”. Lendrevie *et al.* (2015) descrevem esta vantagem de forma clara ao afirmarem que os modelos de marketing (nos quais incluem o marketing-mix) constituem um instrumento precioso de previsão e de ação na medida em que representam corretamente, pelo menos nas suas grandes linhas, o fenómeno que descrevem, permitem prever melhor as transformações e, se for caso disso, provocá-las mais eficazmente.

2.2. Gestão e Planeamento de Marketing

Kotler (2015) apresenta a gestão de marketing como um processo que consiste em cinco passos básicos:

R → STP → 4P's → I → C

Em que:

R= *Research* (estudo, pesquisa de mercado)

STP = *Segmentation, Targeting, Positioning* (Segmentação, objetivos alvo e posicionamento)

4P's = Marketing-mix

I = Implantação

C = Controlo

Neste processo a ação tem sempre início num planeamento estratégico através de um estudo (R) que se apresenta como ponto de partida do marketing e envolve a identificação das

oportunidades, o perfil dos consumidores (necessidades, percepções, preferências, etc), a concorrência e outros elementos determinantes para o negócio. Corresponde a uma fase de diagnóstico. Feito o estudo inicial é necessário determinar qual(is) os segmentos(s) (S) de consumidores que interessam à organização, definir objetivos (T) para esses segmentos e definir o posicionamento (P) (imagem que a organização pretende implantar na mente dos clientes traduzida em benefícios da oferta). Estabelecem-se então as ações e meios do marketing-mix (4P's) para atingir os objetivos e posicionamento definidos e entra-se na fase de implantação (I), isto é, de execução do plano definido. Nesta fase do processo valida-se ou refuta-se o definido nos planos produzidos pelo que o controlo (C), como processo contínuo de monitorização, é determinante para o sucesso das organizações. As várias dimensões do planeamento são, portanto, dinâmicas e têm de ter a capacidade de se corrigir continuamente, acompanhando e antecipando, se possível a mudança.

Kotler e Keller (2006) defendem que o ritmo de mudança se intensificou, afirmando que “o mercado não é mais o que era dantes. Ele está radicalmente diferente em virtude de forças sociais importantes (...) que criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios” ressaltando duas forças poderosas que definem a paisagem económica atual e que identificam como “tecnologia” e “globalização” sendo que a tecnologia, segundo Kotler é “o modelador fundamental, não só da subestrutura material da sociedade, mas também dos padrões de pensamento das pessoas” (Kotler, 1999). O marketing acompanhou este ritmo de mudança e a inovação contínua passou a ser um desígnio da gestão para todas as organizações e para todas as pessoas dentro de cada organização. As tecnologias de informação e comunicação apresentam-se como ferramentas facilitadoras de uma interatividade entre as organizações e os seus *stakeholders*, promovendo um maior conhecimento do consumidor e passando estes a representar um elemento ativo na definição do próprio marketing-mix das organizações.

O uso sistemático de *smartphones* com *internet* e sobretudo as redes sociais está, segundo Kotler *et al.* (2018) a eliminar as barreiras sociais e demográficas tornando os consumidores, através das suas comunidades nas redes sociais, agentes ativos nas comunicações de marketing tornando o processo de compra “mais social do que antes”.

A flexibilidade é, então, um imperativo da gestão e planeamento de marketing. Como afirma Kotler (1999) “um bom marketing funciona segundo os princípios do movimento, parte do princípio que temos de estar constantemente a corrigir o rumo do barco e a pô-lo na rota

certa para o levar ao destino”. As entidades que querem ter sucesso no mercado têm, segundo Kotler *et al.* (2016), “de aceitar a realidade de que, para vencer, deve colaborar com participantes externos e até desenvolver a participação do consumidor”.

2.2.1. Conceito de planeamento de marketing

Segundo Lendrevie *et al.* (2015) “planeamento consiste em tomar antecipadamente, e de uma forma explícita, um conjunto de decisões, por oposição ao improvisado (...)” sendo que a antecipação, a formalização e a conjugação das decisões constituem as características essenciais do planeamento.

De acordo com Cota e Marcos (2007) “o planeamento é um processo sistemático e constante de tomada de decisões, acionando dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável, e cujas consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”.

O planeamento caracteriza-se, portanto, por se apresentar como um documento de previsão onde as decisões (fundamentadas) são tomadas antecipadamente tornando possível preparar a sua execução futura, por incluir um conjunto articulado de decisões que abrangem as várias operações dentro da organização coordenando-as de forma coerente entre si e por ser um processo formal e explícito que o torna um instrumento de comunicação e de controlo de grande valia para a organização.

Segundo Ackoff, citado por Cota e Marcos (2007) o planeamento envolve um conjunto de decisões que se interligam:

- Planeamento dos fins – determina missão, objetivos, desafios e metas;
- Planeamento de meios – define estratégias, processos e práticas para a empresa atingir os seus objetivos;
- Planeamento organizacional – estabelece requisitos de estrutura organizacional da empresa de forma a executar os meios definidos;
- Planeamento de recursos – identifica os recursos humanos, materiais e financeiros que vão ser utilizados e a sua forma de utilização;
- Planeamento de implementação e controlo – estabelece planos de monitorização da aplicação do plano e de controlo e correção de desvios.

O planeamento, segundo Lendrevie *et al.* (2015), apresenta vários níveis hierárquicos dentro da organização (ver Figura 5), mas, e apesar da diversidade dos seus objetos e âmbitos, contém uma certa unidade metodológica nos processos comuns.

Uma das decisões fulcrais para a entidade é determinar que tipo de plano de marketing elaborar. Frequentemente é necessário elaborar planos de marketing distintos para a mesma organização como resposta a distintos desafios simultâneos que se apresentam.

Segundo Marcos e Cota (2006) o plano de marketing é um documento formal que exprime as opções de marketing definidas pela empresa de forma a assegurar o seu desenvolvimento a médio e longo prazo.

Figura 5 - O planeamento de marketing

DIFERENTES CATEGORIAS		
Tipos de Planos	Descrição	Horizonte
PLANO DE MARKETING DA EMPRESA	Partindo de objetivos gerais (rendibilidade, crescimento, diversificação, vocação), apoiando-se da análise do meio envolvente, indica as decisões no que se refere aos mercados que a empresa deve trabalhar, os produtos/serviços que deve oferecer, etc.	Médio/longo prazo
PLANO DE MARKETING DO PRODUTO	Refere as ações necessárias ao desenvolvimento da estratégia de marketing de um produto ou atividade, consubstanciado em objetivos, ações, orçamento, calendário e responsáveis pela sua execução.	Curto/médio prazo
PLANO DE CADA COMPONENTE DO MARKETING MIX	Exemplos: - Para determinado produto, quais as ações a desenvolver no domínio da publicidade: criação e produção de anúncios, escolha de suportes, plano de média, etc. - Para o chefe de vendas, por exemplo, refere o programa de seleção e formação de vendedores, o calendário de operações de venda e promoção, a definição dos circuitos de vendedores, a carteira de clientes, etc.	Curto prazo
PLANO DE OPERAÇÕES ESPECÍFICAS	Exemplos: Plano para um concurso publicitário, um mercado teste, plano de <i>merchandising</i> para uma campanha de lançamento, patrocínio a determinado evento desportivo.	Curto prazo

Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

Kotler (2010) distingue seis espécies de planos de marketing:

- Planos de marketing de marca – cada gestor de marca deve criar o plano de marketing anual da marca.

- Planos de marketing para cada categoria de produto – cada gestor de categoria/gama de produto deve criar um plano de marketing que determine os objetivos por produto e marca (previamente ao plano de marca) e que agregue posteriormente os planos de todas as marcas do produto.

- Planos de novos produtos – este plano é criado para cada novo produto (gama ou marca) e inclui definição de conceito e testes de mercado.

- Planos dos segmentos de mercado – quando um mesmo produto é vendido a diversos segmentos é criado um plano de marketing para cada segmento específico.

- Planos geográficos de mercado – criados por país/região/cidade ou outra zona geográfica de acordo com as suas especificidades.

- Planos de clientes – criados para os clientes mais importantes de cada organização.

As críticas que mais frequentemente surgem à elaboração de planos de marketing são a morosidade e a complexidade da sua elaboração e a rigidez que pode resultar de processos de planeamento demasiado burocráticos e estruturados. As organizações investem muito do tempo dos seus dirigentes e muitos recursos na preparação de planos, questionando a otimização da relação custo/benefício deste processo.

Tal como refere Kotler (2010) “temos de planear. O processo de planeamento pode ser mais importante que o plano que dele resultante. Planear exige que os gestores programem «tempo para pensar». Os gestores têm de pensar no que aconteceu, no que está a acontecer e no que pode vir a acontecer. Têm de definir objetivos e pôr-se de acordo quanto a eles. Os objetivos têm de ser comunicados a todos os níveis. O progresso no sentido de atingir os níveis tem de ser medido. Têm de ser tomadas medidas corretivas se os objetivos não estiverem a ser atingidos. Logo, o planeamento acaba por ser parte intrínseca de uma boa gestão”.

Esta síntese de Kotler (2010) ilustra bem as características e vantagens de um bom plano de marketing e a imprescindibilidade da sua elaboração. A capacidade de envolver e fidelizar clientes e *stakeholders* em torno de um objetivo comum e que satisfaça individualmente as necessidades de cada pessoa, passou a ser o grande desafio do marketing “de mercado”; simultaneamente a satisfação de necessidades coletivas que respeitem o interesse comum passou a ser o móbil do marketing social. Em ambos os casos a elaboração do plano de marketing tem de obedecer a modelos fiáveis, rigorosos e objetivos e que apresentem soluções inovadoras e sustentáveis.

Numa economia cada vez mais competitiva como a atual, a necessidade de inovar já não se limita à produção ou aos métodos organizacionais para criar novos produtos ou serviços ou para otimizar a gestão organizacional. Zorrinho (2007) define inovar como “recombinar para acrescentar valor, seja valor económico direto, seja valor social ou ambiental, gerador de contextos favoráveis para a competitividade sustentada”.

À luz deste novo conceito, a inovação de marketing tornou-se parte integrante dos processos de dinamização económica e social, alicerçada no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e tornou todo o processo de mudança muito mais rápido, obrigando a uma flexibilização de todo o sistema de planeamento de gestão de forma a responder de forma pró-ativa aos desafios que esta dinâmica social e económica gerou.

As críticas à morosidade do processo de planeamento e à rigidez dos planos de marketing devem, portanto, ser tomadas muito em conta quando se elabora um plano de marketing para uma organização que se pretende dinâmica e atual sob pena de, quando concluído, o plano já se encontrar obsoleto ou o seu custo superar os benefícios a ele associados.

A otimização dos procedimentos para a elaboração do plano de marketing deve como tal ser uma prioridade, sendo que cada organização deve, em função da sua dimensão e objetivos, encontrar o modelo que mais se adegue à sua realidade. Lima e Tornavoi de Carvalho (2011) reforçam a importância de manter o processo dinâmico referindo que “o planeamento está se tornando um processo contínuo para responder às condições de mercado que mudam a grande velocidade”.

2.2.2. Modelos de Planos de Marketing

Segundo a American Marketing Association (AMA, 2018), “a marketing forecasting model is an analytical technique that represents causal relationships among various conditions and actions taken to achieve specific business results, and forecast future outcomes of various potential actions and conditions”.

O plano de marketing deve ser um documento que serve os objetivos da gestão da organização. Kotler e Keller (2006) apresentam de forma direta esta dimensão do plano de marketing

ao defini-lo como “um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos.

Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”. No âmbito deste trabalho apresentam-se cinco modelos que podem ser adaptados ao marketing social, orientados por uma dimensão estratégica, tática e operacional.

A. Modelo De Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) referem que um plano de marketing deve ser simples e apontar para o ponto principal, estabelecendo, como mínimo para o plano de marketing os seguintes conteúdos:

- Resumo executivo e sumário - Breve resumo das principais metas e recomendações e síntese do plano com indicação dos seus fundamentos e detalhes operacionais;
- Análise da situação – contempla a descrição da situação no momento, a análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças, os principais problemas que afetam a organização e as principais perspectivas quanto ao futuro;
- Estratégia de marketing – define a missão e objetivos financeiros e de marketing do plano. A estratégia deve incluir a definição dos grupos e necessidades que o produto deve satisfazer, do posicionamento competitivo da linha de produtos e da estratégia de comunicação e de cliente a ser utilizada;
- Projeções financeiras –Previsões de vendas e de despesas e análise do ponto de equilíbrio;
- Controlos de marketing – o plano tem de incluir quadros de monitorização que permitam verificar se as ações planeadas estão a ser executadas, se os resultados e objetivos estão a ser alcançados de forma a permitir aos gestores tomar medidas de correção aos desvios verificados. Pode ainda incluir planos de contingência.

Muitos modelos de planos de marketing têm sido desenvolvidos ao longo dos anos seguindo a evolução do próprio conceito de marketing.

Na sua organização todos eles incorporam os elementos mínimos indicados por Kotler e Keller (2006) no seu modelo (figura 6) variando, na sua aplicação, sobretudo a forma de organização da informação aplicada e não os elementos base indicados neste modelo.

Figura 6 - Plano de marketing de Kotler e Keller (2006)

Resumo executivo e sumário
1. Análise da situação
2. Estratégia de marketing
3. Projeções financeiras
4. Controles

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006)

B. Cota e Marcos (2007)

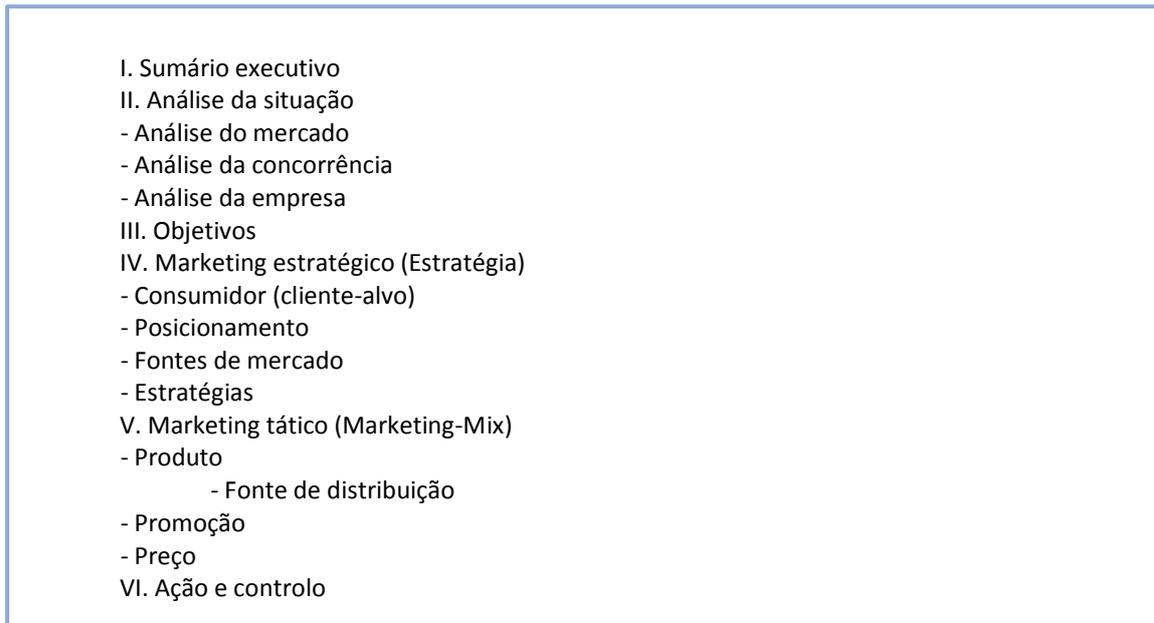
Cota e Marcos (2007) propõem um modelo de simplificado de planeamento estratégico de marketing apresentado na figura 7.

Neste modelo o diagnóstico inicial é realizado com análise do mercado, da concorrência e da empresa e sem recurso a uma análise SWOT e a partir do qual se definem os objetivos de marketing.

Depois de identificados os objetivos os autores propõem uma definição do marketing estratégico com indicação de consumidor/cliente-alvo, posicionamento, fontes de mercado e estratégias com as grandes linhas de orientação do plano.

A definição do marketing-mix (tático) constitui a fase V do modelo e inclui a concretização de produto, fonte de distribuição, promoção e preço. A última fase do modelo inclui o plano de ação e controlo.

Figura 7 - Modelo de Cota e Marcos (2007)



Fonte: Cota e Marcos (2007)

C. Kotler e Lee (2011)

Kotler e Lee (2011) apresentam um modelo para desenvolver um plano de marketing social em dez passos precedido de um sumário executivo que resume de forma simples o conteúdo do plano (figura 8).

Este modelo apresenta algumas especificidades distintivas ao nível da sua organização sendo que os autores recomendam que os passos sejam sempre efetuados de forma sequencial.

Os dois primeiros passos correspondem a uma fase de diagnóstico vocacionado para a questão social sobre a qual se pretende atuar, inserindo nesta análise inicial, correspondente ao passo 1, questões como o histórico, a declaração de propósito e o foco que permitam identificar de forma concreta os benefícios da campanha que se pretende implementar.

Para a análise da situação inicial é indicada uma análise SWOT, correspondente ao passo 2, e um estudo de *benchmarking* para atividades similares que já tenham sido desenvolvidos.

Figura 8 - Modelo de plano de marketing social de Kotler e Lee (2011)

<p>Resumo executivo</p> <p>Breve resumo destacando propósito do plano, os públicos-alvo, os principais objetivos e metas de marketing, o posicionamento desejado, as estratégias de mix de marketing (4Ps), e os planos de avaliação, orçamento e implementação</p> <ol style="list-style-type: none">1. O histórico, propósito e foco2. Análise de situação<ol style="list-style-type: none">a. SWOT: pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaçasb. Esforços passados ou similares, atividades, resultados e lições aprendidas3. Perfil do mercado-alvo<ol style="list-style-type: none">a. Tamanhob. Demografia, geografia, comportamentos desejados, segmentos psicográficosc. Estágio de mudança (prontidão para comprar)4. Objetivos e metas de marketing<ol style="list-style-type: none">a. Objetivos de marketing social: comportamento, conhecimento e crençasb. Metas mensuráveis e sensíveis ao momento5. Barreiras do mercado-alvo, benefícios e concorrência<ol style="list-style-type: none">a. Barreiras percebidas para o comportamento desejadob. Benefícios potenciais para o comportamento desejadoc. Comportamentos concorrentes6. Declaração de posicionamento Como você quer que o público-alvo veja o comportamento desejado em relação aos comportamentos concorrentes7. Estratégias de mix de marketing<ol style="list-style-type: none">a. Produto<ol style="list-style-type: none">i. Básico: benefício do comportamento desejado para o mercado-alvoii. Real: comportamento desejado e qualquer nome e patrocinadoresiii. Ampliado: objetos e serviços tangíveisb. Preço<ol style="list-style-type: none">i. Custos monetários, incentivos e desincentivosii. Incentivos e desincentivos não monetáriosc. Distribuição<ol style="list-style-type: none">i. Onde e quando promover que o mercado-alvo desempenhe o comportamentoii. Onde e quando adquirir quaisquer produtos tangíveis e serviçosd. Comunicação<ol style="list-style-type: none">i. Mensagensii. Fontesiii. Canais de comunicação8. Plano de avaliação<ol style="list-style-type: none">a. Propósito e alvo da avaliaçãob. O que será mensurado: produção/processo, resultado e medidas de impactoc. Como e quando as medidas são tomadas9. Orçamento<ol style="list-style-type: none">a. Custos para implementar o plano de marketing, incluindo avaliaçãob. Quaisquer receitas incrementais, antecipadas ou economias de custos10. Plano de implementação Quem vai fazer o quê, quando
--

Fonte: Kotler e Lee (2011)

Distintivamente do modelo mais clássico vocacionado para as empresas, Kotler e Lee (2011) propõem uma análise do perfil do mercado alvo (passo 3) prévio à definição de objetivos e metas do marketing e seguida de uma análise às barreiras do mercado-alvo, benefícios e concorrência (passos 4 e 5 respetivamente), que tradicionalmente se realizaria na fase inicial do diagnóstico.

Posteriormente, no passo 6, é criada uma declaração de posicionamento adequada aos alvos e objetivos identificados seguida da definição das estratégias de marketing-mix para os quatro P's (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição) que corresponde ao passo 7 deste modelo.

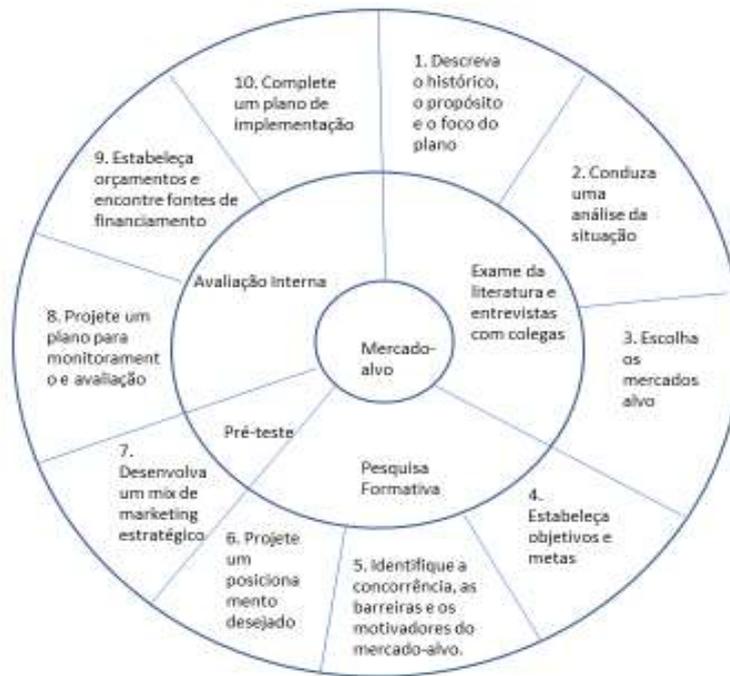
O plano de avaliação surge no passo 8 e inclui a definição das ações que serão alvo de mensuração bem como o respetivo cronograma.

O orçamento corresponde ao passo 9 e o plano será concluído com um plano de implementação (passo 10) que define quem vai fazer o quê, quando e por quanto. Este plano de implementação transforma as ações estratégicas em ações específicas com atividades detalhadas identificando responsáveis, calendário de execução e orçamentos específicos.

Este modelo aparece representado numa figura circular ilustrativa no processo e constituída em 3 níveis (figura 9).

O núcleo central representa o mercado alvo, o segundo nível inclui os dados de pesquisa contemplando exame de literatura e entrevistas com colegas, pesquisa formativa, pré-testes e avaliação interna e o círculo externo é constituído pelos 10 passos para a elaboração do plano conforme descrito no modelo dos autores.

Figura 9 - Resumo dos passos de planejamento de marketing e dados de pesquisa



Fonte: Kotler e Lee (2011)

D. Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)

Lendrevie *et al.* (2015) apresentam um modelo de elaboração da estratégia de marketing em oito etapas (figura 10) recomendando que, para que haja coerência entre esta estratégia e a visão da empresa, a mesma seja precedida de uma sistematização da visão, missão e valores da organização.

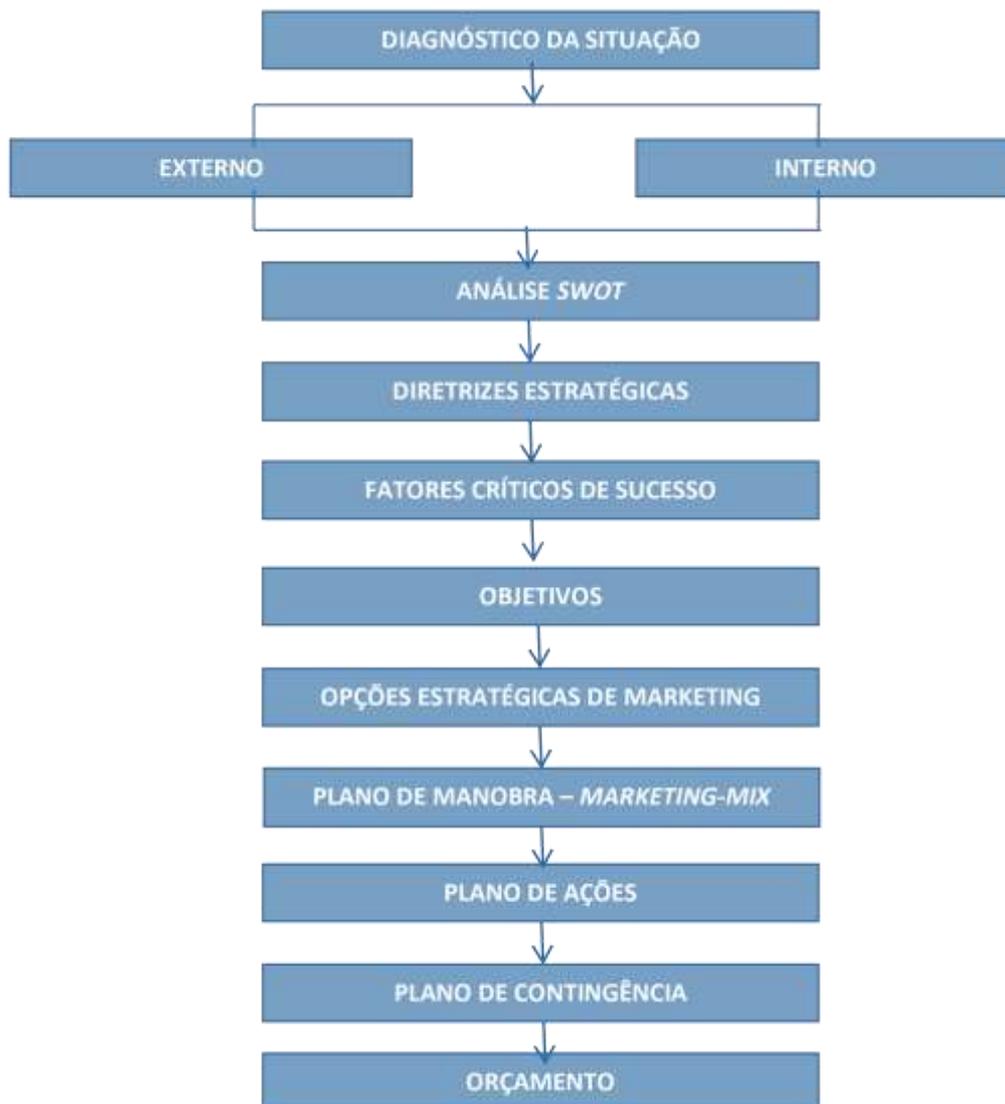
O modelo pressupõe a realização de um diagnóstico inicial da situação com análise detalhada da envolvente externa e interna da empresa que sirva de base para a construção de uma análise SWOT que sistematize os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do mercado.

A partir desta análise SWOT o modelo sugere uma análise dinâmica às suas variáveis (por análise cruzada entre pontos forte e fracos, ameaças e oportunidades) identificando as diretrizes estratégicas e os principais fatores críticos de sucesso.

A definição de objetivos, fundamentados na análise prévia, deve constituir o guia orientador das atividades de marketing indicando os autores do modelo que os objetivos devem, na sua formulação, ter características concretas: serem hierarquizáveis, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes.

As opções estratégicas de marketing devem ser coerentes e capazes de levar ao cumprimento dos objetivos, estabelecendo segmentos alvo, fontes de mercado, escolha de posicionamento e definição da política de marca.

Figura 10 - Processos de elaboração da estratégia de marketing



Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

De acordo com este modelo a política de marketing-mix é definida em resultado das orientações definidas nas etapas anteriores comportando as quatro rúbricas principais: política de produto, política de preço, política de comunicação e política comercial e de distribuição.

O plano de ações, plano de contingência e o orçamento constituem as fases finais do modelo apresentado traduzindo a componente operacional da execução do plano e tem inerente um sistema de avaliação, monitorização e controlo permanente para garantir a eficácia do plano no cumprimento dos objetivos definidos.

E. Kerin , Hartley, William (2017)

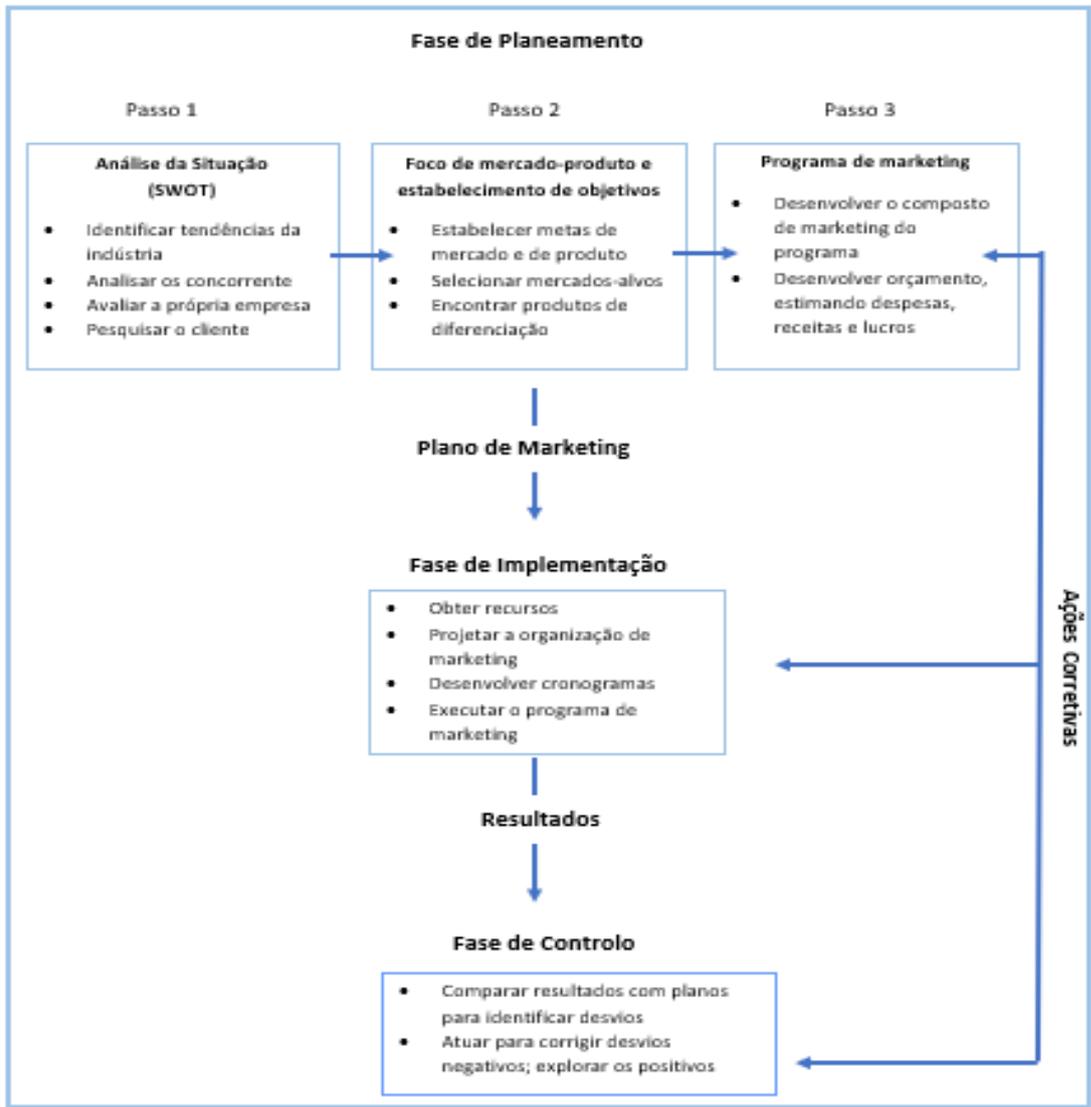
Kerin *et al.* (2017) sugerem um modelo de marketing estratégico estruturado em 3 fases sucessivas representado na figura 11 e contemplando ações corretivas transversais e interligadas entre todas estas fases.

A fase 1, definida como planeamento, é organizada em 3 passos sucessivos e dá origem ao plano de marketing. O primeiro passo contém a análise da situação inicial com recurso a uma matriz SWOT. O segundo passo inclui a identificação de mercado-produto e o estabelecimento de objetivos de marketing e o terceiro passo consiste na elaboração do denominado programa de marketing que contém a indicação do composto de marketing e o orçamento associado.

A fase 2 consiste na fase de implementação com vista à obtenção dos resultados definidos no plano de marketing, incluindo-se nesta fase as ações de obtenção de recursos, organização do trabalho e definição de cronogramas e a execução material do programa definido na fase anterior.

A fase 3 corresponde ao controlo do plano para identificar desvios e adotar as medidas corretivas necessárias. Esta fase confunde-se com a ação transversal de implementação de ações corretivas que podem ser aplicadas em qualquer das fases.

Figura 11 - Processo de marketing estratégico



Fonte: Kerin *et al.* (2017)

2.3. Economia Social

A economia social representa uma força poderosa no panorama económico e social atual. Composta por milhões de organizações a nível mundial, a economia social desenvolve atividade numa diversidade de áreas quase ilimitada. Com uma atuação de carácter voluntário em prol do bem comum, a economia social inclui organizações de variadas dimensões, contemplando desde pequenas organizações de carácter local até grandes organizações de carácter universal. Tanto

mais importante é saber caracterizar em profundidade a realidade da economia social quanto, segundo Fernandes (2016), se sabe que as empresas desta economia representavam, em 2016, 10% de todas as empresas a nível europeu e 4,5% do total de pessoas ativas da UE, e com tendência crescente.

Estas organizações têm como objetivo principal trabalhar para o bem comum e, consequentemente, encontram-se numa posição privilegiada para identificar necessidades emergentes, propor respostas criativas e inovadoras e tomar decisões baseadas em princípios onde a prioridade é dada às pessoas e não ao capital.

2.3.1. Conceito de economia social

Segundo o Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC), economia social apresenta-se como o “conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não estão diretamente ligadas ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles. A economia social também inclui empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam”.

De acordo com o Observatório da Economia Social em Portugal é economia social “toda a atividade económica baseada na associação de pessoas em entidades de natureza democrática e participativa cuja primazia é dada aos contributos e ao trabalho pessoal mais do que ao capital”.

Ainda segundo o OBESP, são organizações da economia social: as instituições particulares de solidariedade social (IPSS), as mutualidades ou associações mutualistas, as instituições de desenvolvimento local, as misericórdias, as cooperativas, as associações, as fundações e as organizações sem fins lucrativos. Que respeitam os seguintes princípios básicos:

- Adesão voluntária e livre, ou seja, estar aberta a todos aqueles que correspondam aos critérios e aceitem as condições, mas não ser obrigatória;
- Gestão democrática e participativa pelos membros e uma gestão autónoma e independente procurando a conjugação entre os interesses dos membros e os interesses gerais da sociedade (uma das características centrais das empresas de economia social é a natureza democrática dos processos de decisão);
- Ausência de finalidades lucrativas; o que não significa que as empresas não devam ser eficientes com vista a angariarem os fundos necessários à prossecução dos seus objetivos;
- Autonomia face ao Estado e às pessoas jurídicas de direito público.

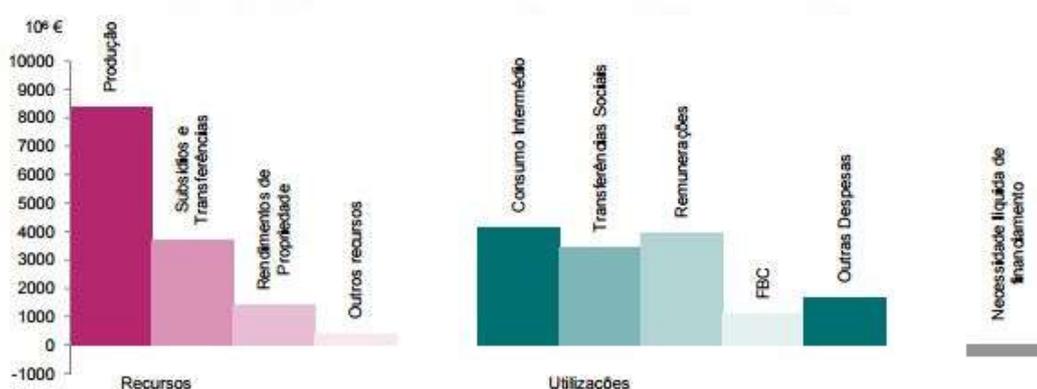
2.3.2. Economia social em Portugal

A economia social em Portugal representa um universo alargado de organizações que, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), em 2013 correspondiam a 61 268 entidades com grande heterogeneidade de setores, dimensões e objetivos, sendo que as entidades vocacionadas para a ação social representavam 15,57% do total das organizações, 48,6% do total do emprego remunerado e 41,3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) do total da economia social.

Relativamente à figura jurídica destas organizações, 93,35% eram Associações com Fins Altruísticos (ACFA), 1,43% eram Subsetores Comunitários e Autogestionário, 3,46% eram cooperativas, 0,94% eram Fundações, 0,63% eram Misericórdias e 0,18% eram Mutualidades. Das cerca de 61 mil unidades consideradas no âmbito da Economia Social em 2013, as ACFA eram responsáveis por 54,1% do VAB, 64,9% do emprego (ETC remunerado) e 62,7% das remunerações da ES. Os subsetores comunitários e autogestionários constituíam o segundo grupo de entidades da Economia Social com maior peso relativo, em termos do número de unidades, VAB e Remunerações (ver figura 12).

Em 2013, o setor da Economia Social registou uma necessidade líquida de financiamento de 411,9 milhões de euros, sendo que as associações e outras OES são as principais responsáveis por esta necessidade (ver figura 6). Convém ressaltar que o setor cooperativo apresenta resultados positivos muito impulsionados pelo setor financeiro que ainda detém esta figura jurídica.

Figura 12 - Principais indicadores por grupos e entidades da economia em 2013



Fonte: INE, 2016

Os recursos destas instituições estimaram-se em 13 896,7 milhões de euros. Estima-se que as despesas tenham ascendido a 14 308,6 milhões de euros e consistiram, fundamentalmente, em consumo intermédio (29,1%), remunerações (27,8%) e transferências sociais (24,0%). De ressaltar ainda nesta análise que apenas o trabalho remunerado é contabilizado, sendo ainda de considerar o trabalho voluntário de relevante interesse para a economia social.

Figura 13 - Recursos, utilizações e necessidade líquida de financiamento da economia social

Grupos de entidades	Unidades	Emprego Remunerado	VAB	Remunerações	VAB / ETC	Remunerações Médias
	N.º	ETC	10 ³ Euros	10 ³ Euros	10 ³ Euros por ETC remunerado	
Cooperativas	2 117	24.316	489.523	564.425	20,1	23,2
Associações Mutualistas	111	4.896	352.181	216.450	71,9	44,2
Misericórdias	389	35.469	541.225	477.477	15,3	13,5
Fundações	578	10.871	250.851	236.313	23,1	21,7
Associações com Fins Altruísticos (ACFA)	57.196	140.050	2.566.262	2.472.256	18,3	17,7
Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA)	877	361	6.437	6.198	17,8	17,2
Economia Social	61.268	215.963	4.206.479	3.973.119	19,5	18,4
Economia Nacional	-	3.582.077	149.768.414	76.279.908	41,8	21,3
Economia Social / Economia Nacional	-	6,0%	2,8%	5,2%	46,6%	86,4%

Fonte: INE, 2016

Estes dados evidenciam a debilidade sentida pela maioria das organizações da economia social ao nível da sua sustentabilidade económica e financeira.

De entre as questões estruturais consideradas importantes para a melhoria da sustentabilidade financeira das IPSS's, segundo, Chau, Soares, Fialho, Gageiro e Pestana (2015), é prioritária a “adoção de práticas avançadas de marketing social – modernizar a imagem e as “marcas

públicas” e subir na cadeia de valor - zonas de “gama alta” de serviços prestados à comunidade/famílias”.

2.3.3. IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade em Portugal

De acordo com os dados disponibilizados pelo INE, evidenciados no último recenseamento geral à população realizado em 2011, o qual utilizou nos critérios de recenseamento das pessoas com deficiência fundamentados numa abordagem à funcionalidade e à incapacidade, 17,8% da população portuguesa autoavaliou-se como tendo alguma incapacidade.

Neste último censo houve uma atualização da abordagem da incapacidade o que revela bem a importância desta questão para a economia e sociedade portuguesa. De acordo com o INE (2012) o “tratamento da temática da incapacidade foi abordado pela primeira vez nas operações censitárias. Substitui-se, a avaliação baseada em diagnósticos de deficiências, por uma autoavaliação que privilegia a funcionalidade e a incapacidade como o resultado de uma interação dinâmica entre a pessoa e os fatores contextuais”. Desta forma, foi possível estimar que, em comparação com os dados de 2001 em que 6,13% da população portuguesa apresentava pelo menos um tipo de deficiência (INE, 2002), decorridos dez anos 17,8% da população portuguesa com 5 ou mais anos de idade demonstrava muita dificuldade ou não conseguia mesmo realizar de forma autónoma, pelo menos uma das seis atividades da vida diária (ver, ouvir, andar, memória/concentração, tomar banho/vestir-se, compreender/fazer-se entender). Na população com 65 ou mais anos o número sobe para 50%, sendo as dificuldades mais representadas o “andar” (25%) e “ver” (23%).

A nível Internacional, a Organização das Nações Unidas (ONU) estima que 10% da população mundial, quase 764 milhões de pessoas, possam ter uma deficiência.

A nível europeu, e segundo o relatório *Eliminar os obstáculos ao exercício dos direitos dos cidadãos da UE* (UE, 2010), dos 500 milhões de cidadãos residentes nos 27 Estados-Membros da União Europeia, 1 em cada 6 (cerca de 80 milhões) tem uma deficiência expressa em graus variáveis (de ligeira a profunda), aumentando esta proporção em função da idade da população:

35% das pessoas com mais de 65 anos declaram sofrer de alguma incapacidade com consequências na realização das suas atividades da vida diária e 15 % das pessoas entre os 65 e os 74 anos consideram-se gravemente incapacitadas.

Dada a relevância dos números convém clarificar os conceitos associados à incapacidade, nomeadamente deficiência intelectual e incapacidade, no âmbito da abordagem utilizada neste trabalho:

A- Conceito de Deficiência Intelectual

“A definição proposta pela The Challenging Behaviour Foundation (CBD) e amplamente aceite, refere-o como um “comportamento culturalmente inapropriado de tal intensidade, frequência ou duração cuja segurança física do próprio/ terceiros pode ser colocada em risco, ou um comportamento suscetível de limitar seriamente a utilização de equipamentos comunitários comuns” (Emerson 1995, citado por Emerson, 2001).

Mais recentemente foi proposta uma nova definição por forma a incorporar o impacto mais alargado dos “comportamentos que colocam desafios”, referindo-os como “desafiante quando é de tal intensidade, frequência ou duração que ameaça a qualidade de vida e/ou a integridade física do indivíduo ou outros, e é suscetível de conduzir a respostas restritivas, aver-sivas ou que resultam em exclusão/separação” (RCPSYCH, 2007).

B-Conceito de doença mental

“(…doença mental (DM) refere-se a um grupo de doenças diversas que podem abalar temporária ou permanentemente o comportamento, o humor, os processos cognitivos, os processos sociais e as relações interpessoais. Caracteriza-se por reações emocionais desadequadas, por distorções (e não por deficiência) da compreensão e da comunicação e por um comportamento social erradamente dirigido, e não por incapacidade de adaptação”. (relatório duplo diagnóstico – FENACERCI 2015)

Apesar das alterações verificadas ao longo dos anos no que respeita à abordagem da temática da deficiência (conceitual, de políticas públicas e de intervenção social), ainda se assiste à presença contínua de uma série de obstáculos determinantes para a concretização dos direitos das pessoas com deficiência ou incapacidade na sociedade atual prevalecendo modelos de vida que promovem a dependência destas pessoas face a terceiros.

A promoção de uma real inclusão social é objetivo das organizações de apoio à pessoa com deficiência ou incapacidade que desenvolvem um conjunto de serviços, mediante acordos de cooperação com o Estado relativos a equipamentos, serviços e estruturas sociais e de apoio a pessoas com deficiência e famílias.

Em Portugal o apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade é realizado por entidades públicas e entidades privadas que operam sobretudo no setor social, assumindo a maioria delas, a figura jurídica de Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS).

De entre estas organizações as mais representativas no apoio à pessoa com deficiência em Portugal (cerca de 122 organizações segundo o levantamento efetuado pela FENACERCI) destacam-se as CERCI's e as APPACDM's cuja existência remonta à década de 70 e que, ainda de acordo com o levantamento efetuado pela FENACERCI, se estima que deem apoio a uma média de 500 utentes por organização.

A - CERCI's

As CERCI's- Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos com Deficiência Intelectual, surgiram a partir da segunda metade da década de 70, sendo uma iniciativa de pais, técnicos e pessoas preocupadas com a problemática da pessoa com deficiência intelectual e inserem-se num movimento alargado de solidariedade social dando bem o testemunho da energia dinâmica da sociedade portuguesa que, confrontada com os problemas da população com deficiência intelectual, os procura resolver o mais adequadamente possível.

No início da sua atividade, o trabalho das CERCI's era fundamentalmente dirigido à população em idade escolar e consistia no apoio a necessidades educativas especiais. Assim, foram pioneiras em Portugal na criação de Escolas de Educação Especial para crianças com deficiência intelectual, rompendo com uma tradição de atendimento meramente assistencial até então predominante no nosso país.

O grande objetivo das CERCI's hoje é estruturar respostas adequadas e necessárias ao desenvolvimento das crianças, jovens e adultos com deficiência ou incapacidade, bem como, apoiar e promover de forma diversificada a sua inclusão na Sociedade.

As CERCI's agruparam-se numa Federação nacional, a FENACERCI- Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social que é a estrutura representativa das cooperativas deste setor e tem por missão fundamental promover a criação de condições que, pela via do reforço

das mais de cinquenta organizações associadas, defendam os interesses e direitos das pessoas com deficiência intelectual e suas famílias.

B- APPACDM's

As APPACDM's- Associações de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental, têm a sua origem na anteriormente designada por Associação Portuguesa de Pais e Amigos das Crianças Diminuídas Mentais constituída em 1962 pela ação conjunta de uma Mãe de uma criança mongolóide - a Sr.ª Sheila Stilwell que “não encontrando qualquer tipo de resposta de forma a dar assistência e educação especial a seu filho e a todas as crianças existentes na mesma situação diligenciou, de em Portugal, ser criado algo com esse objetivo”. Contou para isso com colaboração de uma pedopsiquiatra de Lisboa - a Dr.ª Alice Mello Tavares – que, dando o conveniente apoio técnico, com a ajuda de outros Pais e Amigos permitiu que em 1962 surgisse a Associação, cujos primeiros estatutos foram aprovados por Despacho Ministerial de 08 de Novembro de 1962.

Desde então para cá a APPACDM tem desenvolvido a sua atividade nos mais variados setores de apoio à Pessoa Com Deficiência Mental e/ou incapacidade contando com estruturas autónomas e uma diversidade de serviços em todo o país.

As APPACDM's agruparam-se na A HUMANITAS – Federação Portuguesa para a Deficiência Mental que representa trinta e duas Instituições, abrangendo todo o território nacional

Outras organizações como as Associações de Paralisia Cerebral e Outras organizações da economia social desenvolvem ainda trabalho relevante nesta área da economia social.

Ao longo dos anos desenvolveu-se uma visão mais alargada sobre o apoio ao cidadão com deficiência intelectual e/ou incapacidade, criando serviços que asseguram valências de atendimento com o objetivo de abrangerem diversas faixas etárias e graus de deficiência ou incapacidade e colocando como base de referência um plano de ação apoiado num modelo integrado que apresente respostas efetivas com vista á promoção do bem-estar global do cliente.

De entre os serviços prestados nestas organizações destacam-se: Centros de Formação Profissional, Centros de Apoio Ocupacional, Unidades Residenciais, Unidades de Intervenção Precoce, Centros de Emprego Protegido, Enclaves e Unidades de Apoio à Família, entre outros.

2.4. Síntese

Este capítulo apresenta os principais conceitos aplicados ao marketing social, marketing relacional e economia social. Contempla ainda uma análise da importância do planeamento de marketing e das principais características que o mesmo deve apresentar e uma análise sumária de cinco modelos de planeamento aplicáveis ao marketing social para a produção de um plano de marketing para uma organização da economia social.

Da análise apresentada ressalta a crescente tendência para a denominada *inclusividade social* (viver harmoniosamente apesar das suas diferenças). Com a conectividade permitida pela internet, a massificação do uso de *smartphones* e o recurso crescente às opiniões sociais o marketing relacional ganha nova dinâmica tornando-se mais horizontal, inclusivo e social. Comunidades de consumidores mais preocupados com o bem-estar social são hoje agentes ativos dos processos de marketing com capacidade de influenciar decisões de compra ao nível global. Esta tendência transversal de conectividade e inclusividade deve ser respeitada no planeamento de marketing, independentemente do modelo escolhido para a sua elaboração.

A economia social é hoje um setor com importância crescente na economia mundial representando em 2016 mais de 10% das empresas na União Europeia e em Portugal, segundo dados do INE publicados em 2016, no ano de 2013 existiam mais de 65 mil entidades da denominada economia social. A pertinência e relevância social da intervenção destas entidades não afasta, contudo, a sua dificuldade em gerar no seio das comunidades os meios financeiros necessários para a sua sustentabilidade revelando-se indispensável para a mesma uma aposta estruturada em planos de marketing social capazes de motivar a adesão dos públicos-alvo.

Para a economia social a preocupação com o bem-estar social por parte de comunidades alargadas de consumidores conectados pela internet e a sua capacidade de atuar como influenciadores da decisão de compra é uma oportunidade para apostar em planos de marketing capazes de gerarem ações de compra e advocacia de causas sociais.

Aplicar os princípios do marketing social para a elaboração de um plano de marketing para a CERCIBEJA é uma aplicação lógica de princípios e técnicas de marketing ao serviço de uma causa social definida por Andreasen como capaz de “tornar o mundo um lugar melhor para todos”.

3. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE PROJETO

Para a realização deste trabalho recorreu-se a uma revisão bibliográfica, ao levantamento de dados através de fontes secundárias, à observação direta e participada de profissionais e stakeholders das IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e ainda a um estudo exploratório com recurso à dinamização de focus group.

3.1. Definição de Objetivos

Tendo em conta o problema apresentado no ponto 1.1., o objetivo deste trabalho de projeto consistiu em elaborar um Plano de Marketing para a CERCIBEJA.

No sentido de concretizar este objetivo geral estabeleceram-se como objetivos específicos os seguintes:

- Explicitar o “estado da arte” do marketing social com base na bibliografia de referência;
- Elaborar um diagnóstico da instituição que sustente uma matriz SWOT;
- Definir objetivos e estratégias de marketing para a CERCIBEJA;
- Definir o marketing mix para a CERCIBEJA;
- Conceber um plano de ação, plano de controlo e plano de contingência de marketing para a CERCIBEJA.

3.2. Método de Recolha de Informação

Numa primeira fase foi efetuada um levantamento e análise bibliográfica de livros, publicações oficiais, artigos científicos, artigos de opinião na *internet* para contextualização do problema em estudo e concretização do enquadramento teórico sobre marketing, marketing social e marketing relacional e plano e modelos de plano de marketing de forma a identificar aquele ou aqueles que mais se adaptam ao planeamento de marketing para o caso em estudo.

A fase seguinte consistiu na observação direta do trabalho desenvolvido nas organizações e na realização de *focus group*, tendo sido elaborado um guião (anexo A) a ser aplicado a pro-

fissionais e *stakeholders* das IPSS's de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade da região Alentejo, nomeadamente CERCIBEJA, FENACERCI, CERCICOA, CPCB, APPACDM Évora, APCE, CERCIDIANA e CERCIMOR. O guião foi construído de forma a permitir uma reflexão dirigida sobre a envolvente interna e externa destas organizações, identificados constrangimentos à atividade e debatidas estratégias utilizadas para superar esses mesmos constrangimentos.

Posteriormente foi selecionado um modelo a ser utilizado na elaboração do plano de marketing da CERCIBEJA. Na construção do plano foi recolhida e analisada informação interna da CERCIBEJA incluindo relatórios de atividades e de contas dos anos de 2016 e 2017 e planos de atividades para estes anos e realizadas reuniões de trabalho com membros da direção no sentido de definir, de forma participada, uma estratégia de marketing para os próximos anos.

Na fase final foi elaborado o presente Plano de Marketing de acordo com o modelo adotado que se espera poder contribuir para a sustentabilidade da CERCIBEJA e para uma eficaz prossecução dos seus objetivos estatutários, missão e visão.

3.3. Modelo de Plano de Marketing para a CERCIBEJA

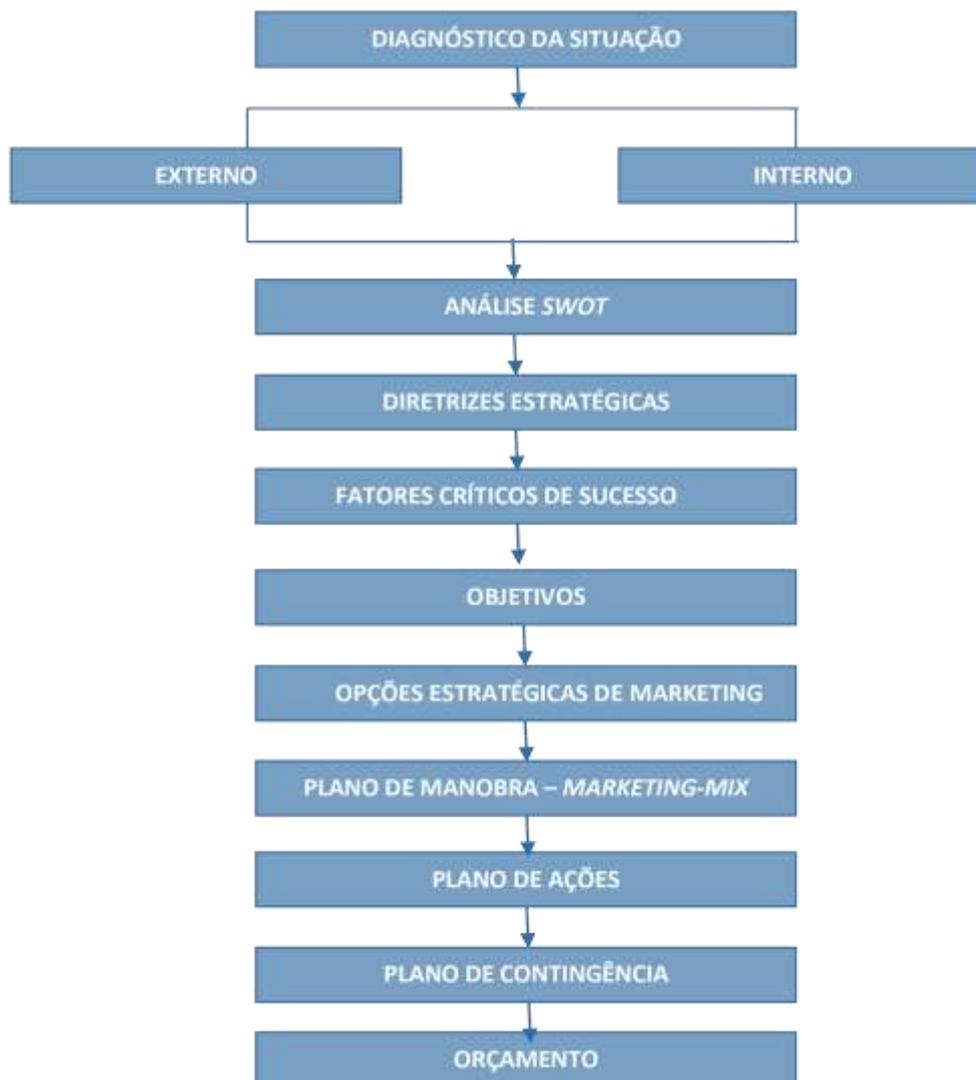
O Modelo a ser utilizado na elaboração do Plano de Marketing para a CERCIBEJA decorreu da pesquisa bibliográfica efetuada e apresentada no ponto 2.2.2., tendo sido adaptado o modelo Lendrevie *et al.* (2015) por ser aquele que se entende que melhor se adaptará à realidade da CERCIBEJA e aos objetivos do presente trabalho.

Com o modelo escolhido procura-se, de forma clara e direta, a sua aplicação a uma entidade da economia social com uma gestão organizada, processos perfeitamente definidos e controlo de qualidade implementado em todas as valências da oferta de serviços sociais da entidade. De relevar que a CERCIBEJA é uma entidade constituída juridicamente como cooperativa sem fins lucrativos, com uma direção voluntária composta por profissionais de várias valências eleitos entre os sócios da entidade e com atividade de mais de 40 anos nos domínios dos serviços de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade. A entidade tem processos e procedimentos perfeitamente definidos em todas as valências em que atua e apresenta um serviço profissionalizado e de elevada qualidade o que permite uma análise rigorosa e clara quer da sua situação de partida quer da missão e visão que pretende alcançar – premissas iniciais para o

sucesso da aplicação do modelo de Lendrevie *et al.* (2015) para a criação de um plano de marketing de uma entidade.

O modelo do plano de marketing da CERCIBEJA (Figura 14), adaptado de Lendrevie *et al.* (2015), encontra-se estruturado em dez fases sucessivas, identificadas pelos autores como oito etapas, sendo que nesta adaptação foi mantida a estrutura do plano e adaptados os conteúdos à realidade da economia social.

Figura 14 - Modelo de Lendrevie *et al.* (2015) - Processo de elaboração da estratégia de marketing



Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

A primeira etapa corresponde ao diagnóstico inicial da situação e está organizada em duas áreas que consideram, respetivamente o ambiente externo e o ambiente interno à empresa.

Para análise do Ambiente Externo o modelo considera uma abordagem ao meio envolvente imediato nos domínios da política, economia, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal e do meio ambiente imediato com estudo das 5 forças de Porter (ameaça de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre entidades concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores). Contempla ainda uma análise de mercado ao nível da tipologia de produtos oferecidos pela entidade, uma análise dos clientes e dos concorrentes com identificação de concorrentes e da sua posição concorrencial no mercado de influência da CERCIBEJA. Na análise do ambiente interno é feito um estudo da performance da entidade nos principais domínios relevantes para o desempenho da organização (volume de negócios, número de clientes, tipologia de serviços disponibilizados, custos e rentibilidade, imagem externa), uma análise estrutural e organizacional considerando o seu organograma formal e informal, as áreas funcionais, o perfil dos colaboradores e ainda a estrutura económica e financeira da CERCIBEJA.

A segunda etapa contempla a análise SWOT, as diretrizes estratégicas e os fatores críticos de sucesso para o negócio da CERCIBEJA. A matriz SWOT, que resulta da análise do ambiente interno e externo realizado na etapa anterior, permite, por análise cruzada, identificar as principais diretrizes estratégicas que devem orientar todo o plano estratégico da organização bem como um conjunto restrito de fatores que são críticos para o sucesso da organização e informação de base para a definição dos objetivos do plano.

A terceira etapa consiste na definição de objetivos que devem ser construídos de forma a serem hierarquizáveis, consistentes, mensuráveis, calendarizáveis e desafiantes e contribuirão de forma clara para a missão e visão estratégicas definidas para a organização. Os objetivos têm de ser coerentes entre si e com a política da organização e possibilitar a construção de indicadores para avaliação do plano.

A quarta etapa consiste na definição das opções estratégicas de marketing incluindo a escolha dos públicos alvo, das fontes de mercado, do posicionamento e da política de marca.

A quinta etapa corresponde à construção do plano de marketing-mix definindo as prioridades de atuação específica ao nível de cada um dos componentes do mix de marketing, nomeadamente produto, preço, distribuição e comercial e comunicação. Numa especificação face à natureza social do serviço oferecido pela CERCIBEJA, introduz-se neste ponto a referência a mais 4 componentes de marketing não incluídas no modelo de Lendrevie, *et al.* (2015) e que reportam

a Pessoas, Evidências físicas, Processos e Parcerias. Estas componentes apresentam-se de forma complementar as 4 principais consideradas e pretendem tornar mais concreto o plano de marketing.

A sexta etapa consiste na produção de um plano de ação que contemple um enquadramento da ação, objetivos, descrição, atividades, calendarização, responsáveis, entidades/departamentos envolvidos, limitações e orçamento. Para efeitos de avaliação do plano de marketing, nesta fase devem ser definidos os indicadores de realização e resultado fixando metas e formulas de cálculo para a sua mensuração (qualitativa e quantitativa).

A sétima etapa consiste na criação de um plano de contingência para os principais fatores críticos que se identifiquem como condicionantes para a realização das ações programadas, sinalizando as causas, o impacto previsível e as medidas de mitigação a implementar para cada caso.

A oitava e última etapa consiste na elaboração do orçamento global para a entidade em função do plano de marketing proposto. Por se tratar de uma entidade sem fins lucrativos, o orçamento previsional pretende definir apenas o valor a partir do qual a entidade equilibra as suas contas previsionais.

Para efeitos de monitorização e controlo será feita uma avaliação contínua ao longo da execução das ações medindo o grau de execução das atividades (físico e financeiro) e grau de cumprimento dos indicadores de realização e resultados de forma a poder, em tempo útil proceder às ações corretivas que se revelem necessárias.

4. PLANO DE MARKETING PARA A CERCIBEJA

4.1. Apresentação da CERCIBEJA

A CERCIBEJA - Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, CRL é uma IPSS de utilidade pública, constituída como cooperativa sem fins lucrativos que conta com 40 anos de atividade contínua ao serviço das pessoas com deficiência e/ou incapacidade e pilares estratégicos – Missão, Visão e Valores - perfeitamente definidos e implementados.

VISÃO: “Ser uma Organização de referência na defesa da cidadania e na prestação de serviços orientados para pessoas socialmente excluídas ou em risco, com qualidade, inovação e sustentabilidade, com pleno respeito pelos valores e princípios orientadores e pela cultura da organização, e com fortes parcerias com todos os intervenientes da comunidade nacional e local (*stakeholders*)” (CERCIBEJA, 2014).

MISSÃO: “Apoiar públicos socialmente excluídos ou em risco, no sentido da defesa dos seus direitos de cidadãos, na sua inserção social e profissional e na satisfação sustentável do seu bem-estar através da prestação de serviços orientados pela satisfação das necessidades dos clientes, em conformidade com as suas expectativas e sempre que possível envolvendo todos os *stakeholders* e parceiros” (CERCIBEJA, 2014).

VALORES: “Dignidade; Respeito; Individualidade; Autonomia; Capacidade de Escolha; Privacidade e Intimidade; Confidencialidade; Igualdade; Participação” (CERCIBEJA, 2014).

A CERCIBEJA dedica-se a 3 atividades nucleares organizadas em Unidades de Prestação de Serviço (UPS) correspondentes a 3 respostas sociais vocacionadas para o apoio às pessoas com deficiência e/ou incapacidade, sendo, conforme definido no seu plano de atividades anual (cercibeja, 2014):

I. “Centro de Atividades Ocupacionais (UPS-CAO): Destinado a pessoas com deficiência mental profunda, que apresentam baixas capacidades de trabalho e altos níveis de dependência.”

II. “Qualificação e Emprego (UPS-QE): Composta por programas de informação/orientação/avaliação/formação profissional, visando o desenvolvimento de capacidades para uma futura integração de PCDI (Pessoa com Deficiências e Incapacidades) no mercado de trabalho.

Destina-se a jovens maiores de quinze anos, com deficiência mental, sensorial ou motora, e com potencialidades para o exercício de uma profissão.”

III. “Lar Residencial “Vidas Coloridas” I e II (UPS-LRVC): Esta Resposta Social visa o acolhimento e atendimento da pessoa com deficiência mental ou multideficiência, em situação de risco/exclusão social.”

A CERCIBEJA, criada como cooperativa sem fins lucrativos em 1978, é uma entidade privada sem fins lucrativos, com declaração de utilidade pública, que atua no Terceiro Setor apoiando a educação, a reabilitação e integração social e profissional de indivíduos inadaptados e tem presença e representação nas estruturas de planeamento e gestão para a área social dos concelhos de Beja, Serpa, Vidigueira e Ferreira do Alentejo participando nas respetivas Redes Sociais.

Fortemente dependente dos financiadores públicos, sobretudo do Instituto da Segurança Social, a CERCIBEJA está sujeita a um rigoroso sistema de controlo quanto à otimização dos recursos e a uma elevada exigência de responsabilidade pela qualidade dos serviços prestados. A qualidade dos serviços prestado constitui aliás a principal preocupação da entidade que assume como missão a satisfação das necessidades dos clientes, em conformidade com as suas expectativas, removendo barreiras impeditivas da qualidade de vida das pessoas que atende e promovendo o seu bem-estar e como dever contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva.

4.2. Sumário Executivo

O Plano de marketing para a CERCIBEJA foi elaborado com base numa estratégia participativa com os dirigentes da entidade e a partir da identificação das necessidades e objetivos da entidade para o seu futuro.

Ao nível do diagnóstico inicial identificaram-se pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, dos quais se destaca:

Pontos fortes:

- Certificação de Qualidade;
- Quadro dirigente e de pessoal experiente;

- Diversidade e qualidade de serviços sociais prestados aos clientes;
- Boa Imagem da Organização junto da comunidade, parceiros e financiadores.

Pontos fracos:

- Fraca capacidade de mobilização de voluntariado externo para apoio regular;
- Fraca capacidade financeira e de tesouraria corrente para fazer face a atrasos nos pagamentos de financiadores regulares (Estado);
- Pouca atividade de carácter lúdico para os clientes fora dos períodos de atividades de CAO.

Oportunidades:

- Possibilidade de dinamização de parcerias para a responsabilidade social;
- Abertura social para Mecenato e relações próximas com tecido empresarial local e regional, valorizando a responsabilidade social dos mesmos;
- Aproveitamento das tendências sociais atuais que vão no sentido da igualdade de oportunidades e inclusão social para recolher apoios e financiamento no meio empresarial e na comunidade.

Ameaças:

- Conjuntura Económica e Social Regional e Nacional desfavorável tornando cada vez mais difícil a obtenção de donativos e patrocínios;
- Políticas e Legislação restritiva e com atualização de participações inferior ao crescimento dos gastos das respostas sociais aumentando os déficits de financiamento das atividades correntes;
- Volume de receitas baixo para garantir a sustentabilidade da organização por resistência do meio empresarial para apoiar financeiramente as entidades prestadoras de serviços sociais.

Face a esta análise definiram-se os seguintes objetivos de marketing:

- O1. Assegurar a satisfação dos clientes e restantes *stakeholders* da organização;
- O2. Garantir a manutenção dos elevados padrões de qualidade de serviço estabelecidos;
- O3. Ser líder de mercado na prestação de serviços sociais para pessoas com deficiência e/ou incapacidade na sua região de intervenção.

Ao nível da estratégia de marketing aposta-se em 3 segmentos de clientes (clientes de serviço social, clientes financiadores e clientes sócios/colaboradores) e num posicionamento traduzido no lema “juntos construímos felicidade!”.

Ao nível do marketing mix o plano define 4 variáveis de base (Serviço, Comunicação, Preço e Serviço de distribuição) e 4 variáveis complementares adequadas ao marketing social (pessoas, evidências físicas, processos e parcerias) estabelecendo, para cada uma destas variáveis, a forma de operacionalização das mesmas, traduzidas em atividades de marketing.

O plano inclui 15 atividades de marketing, complementares entre si para a prossecução dos objetivos estabelecidos, descrevendo o seu conteúdo, cronograma de execução, responsável e custo associado.

A1. Criação de serviços de animação/dinamização cultural

A2. Criação de serviços de animação/dinamização desportiva

A3. Oferta de férias de verão/praias

A4. Dinamização de página web da CERCIBEJA - <https://www.cercibeja.org.pt/>.

A5. Dinamização de facebook da CERCIBEJA

A6. Campanha de marketing digital de conteúdos (content marketing) a difundir por web, email e redes sociais

A7. Campanha “Pirilampo Mágico” (nacional em parceria com a FENACERCI)

A8. Criação de média partners para os eventos a realizar

A9. Atribuição de prémio “Sou solidário” a entidades de relevante apoio à CERCIBEJA

A10. Dinamização de cartão de descontos CERCIBEJA para os sócios da cooperativa

A11. Criação de programa de “embaixadores da marca CERCIBEJA “

A12. Evento “Corrida solidária CERCIBEJA”

A13. Evento “ Espetáculo taurino solidário CERCIBEJA”

A14. Evento “Gala anual CERCIBEJA”

A15. Avaliação de satisfação dos serviços da CERCIBEJA

Foi ainda definido um plano de contingência para os principais fatores críticos associados ao ambiente interno e externo e indicadas medidas de mitigação para minimizar os possíveis impactos associados.

O orçamento total associado ao plano de marketing estima-se em 30 800 euros com um retorno estimado em 100 000 euros.

4.3. Diagnóstico da Situação

4.3.1. Análise externa

4.3.1.1. Meio envolvente mediato (Macroeconómico)

A-Político-legal

As orientações político-económicas vigentes em Portugal suscitaram, ao longo das últimas décadas, o aparecimento de dinâmicas sociais no sentido de uma maior intervenção da sociedade civil para suprir as necessidades de grupos de cidadãos mais vulneráveis e com novas e variadas necessidades sociais.

Estas dinâmicas conduziram à criação de um quadro político-legal que favoreceu o aparecimento de IPSS que, contratualizando com o estado a prestação de serviço social a públicos específicos, passaram a ser as entidades responsáveis pela sua disponibilização na comunidade.

Segundo Almeida (2011) o denominado “Terceiro Setor tem vindo a desempenhar um papel de crescente destaque, influenciando alterações no quadro legal do sistema fiscal, na definição de políticas e até na própria lógica de funcionamento dos componentes da estrutura tri-polar” (Estado, Empresas, Terceiro Setor).

B-Económico

Após a mais recente fase recessiva, sem precedentes na economia portuguesa, registou-se nos últimos anos um crescimento contínuo sendo que o Banco de Portugal manteve as Projeções para a economia portuguesa: 2018-2020 que havia divulgado em dezembro de 2017 em alguns dos indicadores fundamentais.

As projeções, apresentadas na figura 15, apontam para um crescimento do PIB de 2,3%, 1,9% e 1,7% nos três próximos anos, respetivamente para 2018 a 2020.

Figura 15 - Projeções do Banco de Portugal: 2018-2020 | Taxa de variação anual em percentagem

	Pesos 2017	Projeções março 2018				BE dezembro 2017			
		2017	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)	2017 ^(p)	2018 ^(p)	2019 ^(p)	2020 ^(p)
Produto interno bruto	100,0	2,7	2,3	1,9	1,7	2,6	2,3	1,9	1,7
Consumo privado	65,0	2,2	2,1	1,9	1,7	2,2	2,1	1,8	1,7
Consumo público	17,6	0,1	0,5	0,4	0,5	0,1	0,6	0,4	0,2
Formação bruta de capital fixo	16,1	9,0	6,5	5,6	5,4	8,3	6,1	5,9	5,4
Procura interna	99,0	2,8	2,7	2,3	2,2	2,7	2,5	2,2	2,1
Exportações	43,1	7,9	7,2	4,8	4,2	7,7	6,5	5,0	4,1
Importações	42,1	7,9	7,7	5,4	5,0	7,5	6,7	5,5	4,8
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em pp) ^(a)									
Procura interna		1,2	1,1	1,1	1,0	1,2	1,2	1,0	1,0
Exportações		1,5	1,2	0,8	0,7	1,5	1,2	0,9	0,7
Emprego ^(b)		3,3	1,9	1,3	0,9	3,1	1,6	1,3	0,9
Taxa de desemprego		8,9	7,3	6,3	5,6	8,9	7,8	6,7	6,1
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,4	2,1	2,1	1,9	1,5	2,3	2,2	2,2
Balança de bens e serviços (% PIB)		1,8	1,5	1,6	1,3	1,8	1,6	1,6	1,5
Índice harmonizado de preços no consumidor		1,6	1,2	1,4	1,5	1,6	1,5	1,4	1,6

Fontes: Banco de Portugal e INE. | Notas: (p) – projetado, pp – pontos percentuais. Para cada agregado apresenta-se a projeção correspondente ao valor mais provável condicional ao conjunto de hipóteses consideradas. (a) Os agregados da procura em termos líquidos de importações são obtidos deduzindo uma estimativa das importações necessárias para satisfazer cada componente. O cálculo dos conteúdos importados foi feito com base em informação relativa ao ano de 2013. Para mais informações, ver a Caixa “O conteúdo importado da procura global em Portugal”, Boletim Económico de dezembro de 2017. Eventuais diferenças entre a taxa de crescimento do PIB e a soma dos contributos deve-se a arredondamentos. (b) Emprego total em número de indivíduos de acordo com o conceito de Contas Nacionais.

Fonte: Banco de Portugal (2018)

Ao nível da economia social este período de recessão correspondeu a um período conturbado ao nível do financiamento público e privado no qual se aliaram fatores de cariz económico – com dificuldade de acesso a fundos públicos justificado por atrasos na abertura de concursos para candidatura para financiamento dos serviços de formação profissional e com menor apetência das empresas para a realização de donativos às IPSS e fatores de cariz financeiro e de tesouraria – com atrasos muito significativos no cumprimento das prestações sociais definidas nos acordos de cooperação com a Segurança social.

As dificuldades, pese embora o atual cenário de crescimento da economia portuguesa seja favorável, mantêm-se, registando-se uma grande complexidade e burocracia associadas ao sistema de financiamento público que se caracteriza por uma multiplicidade de interlocutores e processos que dificulta a eficiência das organizações e atrasa os procedimentos de pagamento. Paralelamente verifica-se que a atualização das comparticipações definidas para as respostas

sociais (estabelecido em acordos plurianuais de cooperação) não acompanha o nível de exigência, obrigando as organizações a encontrar formas complementares de cofinanciamento dos serviços sociais que prestam.

Segundo Silva, Santos, Mota e Martin (2014) e de acordo com os registos das prestações de contas das entidades do terceiro setor, as forma de financiamento privadas repartem-se entre próprias e alheias sendo que as primeiras representam receitas das entidades e as segundas correspondem a empréstimos externos conforme indicado na figura 16 abaixo apresentada.

De uma forma geral o recurso a capitais alheios faz-se nos casos de investimentos em capital fixo (obras e equipamentos) e apenas nos casos em que o recurso a capitais próprios seja de todo inviável.

Figura 16 - Quadro de financiamento de entidades do terceiro setor

TIPO DE CAPITAL	FONTE	CLASSIFICAÇÃO	ORIGEM
Capital Próprio	Externa (capital que não é gerado pela IPSS)	Quotizações	Beneficiários ou elementos da comunidade
		Doações, patrocínios, donativos	Beneficiários, elementos da comunidade e entidades privadas
		Fundraising e peditórios	Pessoas ou entidades privadas
	Interna (capital resultante das atividades operacionais da IPSS)	Vendas e prestações de serviços	Beneficiários, famílias e comunidade abrangidos por protocolos e acordos de cooperação com entidades públicas
			Beneficiários, famílias e comunidade não abrangidos por protocolos e acordos de cooperação com entidades públicas
			Entidades públicas (protocolos, acordos de cooperação)
		Rendas	Pessoas ou entidades privadas
Capital Alheio	Externa (capital para devolver a prazo)	Empréstimos obtidos	Empréstimos de entidades bancárias
			Empréstimos de pessoas ou entidades particulares

Fonte: Silva *et al.* (2014)

Esta realidade do sistema de financiamento das IPSS faz com que as entidades fiquem muito dependentes das dinâmicas económicas das comunidades e regiões onde estão implantadas.

A região NUT II Alentejo, apesar de ocupar mais de um terço da superfície de Portugal continental, representa apenas, segundo os dados provisórios publicados pelo INE em Dezembro de 2017, 6,6% do PIB nacional o que torna difícil a financiamento por via das doações, patrocínios e donativos provenientes da comunidade empresarial. Conforme indicado na figura 17, o Alentejo apresenta ainda variação em volume e em valor do PIB inferior à média nacional de crescimento.

Figura 17 - Produto Interno Bruto por NUTS II - 2016Po (previsional)

Regiões	2016Po			
	10 ⁶ Euros	%	Var. Valor (%)	Var. Volume (%)
Norte	54.462	29,4	3,3	1,9
Centro	35.275	19,0	3,2	1,8
A. M. Lisboa	66.521	35,9	2,6	1,2
Alentejo	12.163	6,6	1,9	0,5
Algarve	8.323	4,5	5,4	2,6
R. A. Açores	3.927	2,1	2,5	1,6
R. A. Madeira	4.353	2,4	2,7	0,9
Extra-regio	155	0,1	2,8	1,4
Portugal	185.179	100,0	3,0	1,5

Fonte: INE (2017)

C-Sociocultural

Segundo o Banco de Portugal em Portugal, “persistem fragilidades estruturais que não podem ser ignoradas, traduzindo os vários desafios (demográficos, tecnológicos e institucionais) que se colocam ao potencial de crescimento da economia portuguesa”.

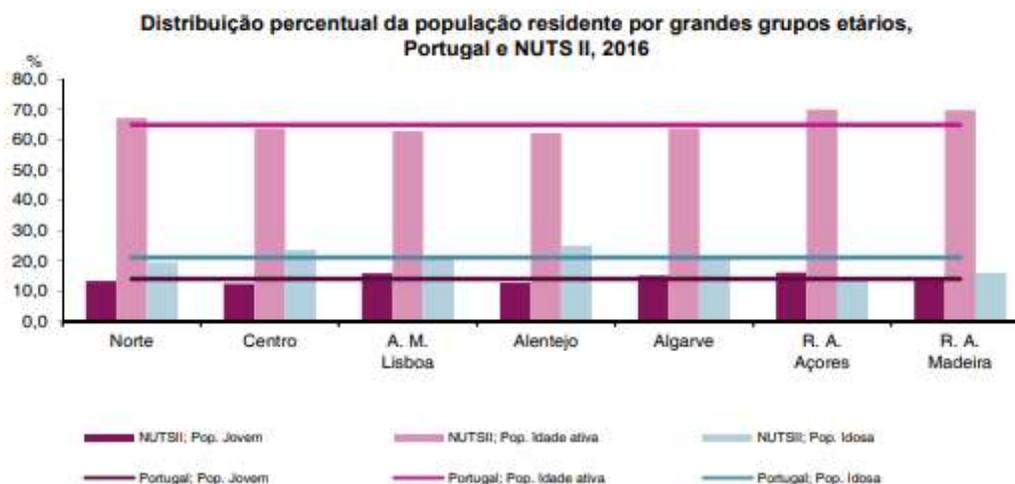
Na região Alentejo os desafios demográficos, com saldos demográficos negativos e com um elevado envelhecimento populacional, são fator crítico para a sustentabilidade das entidades que atuam na economia social.

Segundo os dados do INE (2018) entre 2011 e 2016 a população total residente no Alentejo registou um decréscimo de mais de 6300 pessoas, apresentando saldos naturais e migratórios negativos em todo o período e com um nível de envelhecimento crescente.

Dados do INE apresentados na figura 18 mostram que em 2016 o Alentejo registava a maior proporção de pessoas idosas sobre o total da população residente a nível nacional.

Esta realidade traduz-se, ao nível da economia social, numa procura crescente de serviços de apoio social dificilmente acompanhada por um aumento de recursos nas instituições que prestam os serviços sociais, colocando sérios problemas de sustentabilidade das mesmas.

Figura 18 - Distribuição percentual da população residente por grandes grupos etários, Portugal e NUTS II, 2016



Fonte: INE, 2018

D-Tecnológico

As entidades dedicadas ao apoio à inserção socioprofissional das pessoas com deficiência ou incapacidade trabalham em estreita colaboração com as entidades congéneres sedeadas nos seus territórios de intervenção. Neste contexto as organizações apresentam uma intervenção vocacionada para as oportunidades de emprego e inserção nas empresas localmente implementadas apostando nos setores para os quais se pode encontrar oferta de trabalho e/ou mercado de consumo na região.

Ao nível tecnológico o Baixo Alentejo tem registado níveis tecnológicos relativamente reduzidos, medidos em peso das indústrias com alta média tecnologia e /ou com forte intensidade em conhecimento no total da atividade económica.

Dados de 2006, abaixo apresentados (figura 19), que se mantêm atuais, mostram o baixo nível tecnológico da economia do Baixo Alentejo.

Figura 19 - Especialização do VAB segundo os conteúdos tecnológicos e intensidade de conhecimento do Alentejo, 2000/2006 / Variação 2000/2006

	Primário	Indústria de Baixa e Média Baixa Tecnologia (IBMBT)	Indústria de Alta e Média Alta Tecnologia (IAMAT)	Serviços Menos Intensivos em Conhecimento (SMIC)	Serviços Intensivos em Conhecimento (SIC)
Alentejo	E/E/+	N/N	E/N	N/N	N/N
Alentejo Litoral	E/E/-	E/E/+	E/E/-	N/N	N/N
Alto Alentejo	E/E/-	N/N	E/E/-	N/E	N/N
Alentejo Central	E/E/-	N/N	E/N	N/E	N/N
Baixo Alentejo	E/E/+	N/N	N/N	N/N	N/N

Legenda:
 1.ª Coluna: 2000
 2.ª Coluna: 2006
 3.ª Coluna: Variação do QL quando existe especialização em 2000 e 2006
 E - Especializado
 N - Não Especializado
 + Reforço especialização (aumento do QL)
 - Enfraquecimento especialização (diminuição do QL)
 Fonte: DPP

Fonte: DPP (2007)

4.3.1.2. Meio ambiente imediato (Transacional)

A Análise do meio ambiente imediato para os serviços de apoio à pessoa com deficiência na Região de intervenção da CERCIBEJA foi efetuado com recurso à adaptação do modelo das 5 Forças de Porter, considerando as 3 tipologias de serviço social (UPS - Unidades de Prestação de Serviço) prestado pela organização, nomeadamente:

1. Atividades Ocupacionais (CAO)
2. Qualificação e Emprego (QE)
3. Lar Residencial (LRVC)

Estas 3 tipologias estão avaliadas numa escala de 1 a 5 sendo 1 - muito baixa, 2 - baixa, 3 - moderada, 4 - elevada e 5 - muito elevada.

De forma sintética, na figura 20 encontra-se a representação do modelo das 5 Forças de Porter analisadas segundo as variáveis apresentadas.

Figura 20 - Modelo das 5 forças de Porter aplicado à CERCIBEJA

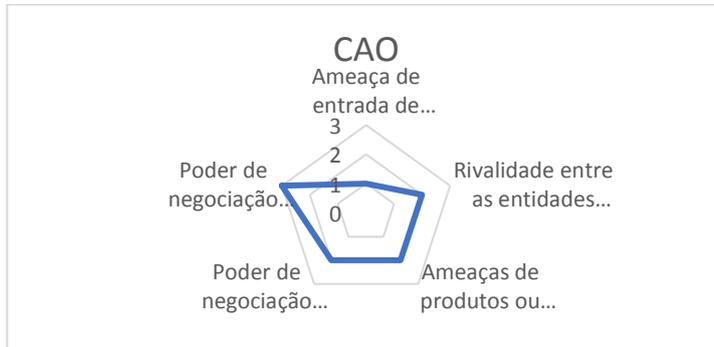
Componentes	UPS	Situação atual	Observações
Ameaça de entrada de novos concorrentes	CAO	1	Pouca probabilidade de entrada de novas entidades com oferta de serviços de atividades ocupacionais vocacionadas para pessoas com deficiência
	QE	5	A multiplicidade de entidades públicas e privadas que atuam no mercado a nível nacional são todas potenciais concorrentes para o setor da formação para públicos desfavorecidos
	LRVC	1	Neste serviço a procura é superior à oferta e com tendência a subir. A CERCIBEJA está bem implementada e tem lista de espera permanente
Rivalidade entre as entidades existentes	CAO	2	Na região existem várias entidades com oferta de CAO mas com fraca rivalidade entre si
	QE	5	Elevada rivalidade com oferta muito superior à procura de mercado
	LRVC	1	Rivalidade praticamente inexistente com elevada cooperação entre as entidades
Ameaças de produtos ou serviços substitutos	CAO	2	Não existem serviços substitutos às atividades ocupacionais mas apenas distintas atividades que podem ser substitutas entre si
	QE	2	Pouca probabilidade de serviços substitutos à formação e/ou estágios e emprego protegido
	LRVC	1	Dada a especificidade do público alvo apenas os serviços prestados por lares de idosos podem ser substitutos e ainda assim sem assegurar as mesmas condições
Poder de negociação dos fornecedores (dada a tipologia de serviços consideram-se fornecedores também as entidades que fazem encaminhamento de clientes para esta resposta social)	CAO	2	Considerando fornecedores as entidades que fazem o despiste e encaminhamento de clientes neste serviço o poder destes é relativamente baixo. Os produtos são adquiridos por contratação pública
	QE	4	Considerando fornecedores as entidades que fazem o despiste e encaminhamento de clientes neste serviço o poder destes é elevado pois é uma entidade concorrente que assegura o despiste e encaminhamento de clientes para esta resposta social o que dificulta o recrutamento de novos clientes.
	LRVC	2	Considerando fornecedores as entidades que fazem o despiste e encaminhamento de clientes neste serviço o poder destes é relativamente baixo. Os produtos são adquiridos por contratação pública
Poder de negociação dos compradores (clientes e famílias)	CAO	3	Os Compradores têm poder de opção entre as entidades com oferta no mercado. Os preços das participações são fixados por disposição legal face ao rendimento dos agregados familiares dos clientes
	QE	4	Os compradores têm poder de opção entre as entidades com oferta no mercado e grande leque de oferta disponível podendo negociar a participação ou desistir
	LRVC	1	Face à pouca oferta os compradores têm pouco poder negocial

Escala:1-muito baixa, 2-baixa, 3-moderada, 4- elevada , 5- muito elevada

Fonte: Elaboração própria

Numa análise gráfica aplicando um gráfico de dispersão à análise de Porter identificam-se claramente, para cada resposta social, as principais vantagens competitivas e debilidades nas principais forças contempladas. Por cada resposta social (UPS) apresenta-se nas figuras seguintes o posicionamento competitivo.

Figura 21 - Forças de Porter para o Serviço de CAO da CERCIBEJA



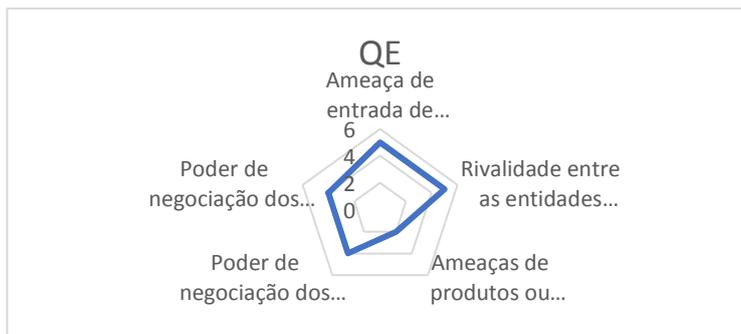
Fonte: Elaboração própria

Figura 22 - Forças de Porter para o serviço de LRVC da CERCIBEJA



Fonte: Elaboração própria

Figura 23 - Forças de Porter para o serviço de EQ da CERCIBEJA



Fonte: Elaboração própria

Pela análise dos gráficos verifica-se que a posição concorrencial da CERCIBEJA nas forças de Porter, nos serviços de CAO e LRVC é favorável apresentando-se atrativa para a entidade, enquanto que ao nível do serviço QE a posição competitiva é bastante desfavorável com elevada concorrência e sem poder negocial no segmento.

O posicionamento da UPS CAO, representada na figura 21, mostra, atendendo à escala considerada de 1 a 5, que existe baixa rivalidade entre entidades existentes, baixa ameaça de entrada de serviços substitutos e de poder de negociação de fornecedores, médio poder negocial dos compradores (famílias dos clientes do serviço) e um quase inexistente risco de entrada de novos concorrentes.

Posicionamento similar na UPS LRVC, representada na figura 22, com baixos níveis de rivalidade entre entidades e de ameaça de entrada de novos serviços e um moderado poder negocial dos fornecedores (sobretudo nos fornecimentos de alimentação pré-cozinhada),

A UPS QE, representada na figura 23, é a que apresenta maior debilidade no posicionamento considerando as forças de Porter aplicadas ao setor. Efetivamente o nível de ameaça de entrada de serviços concorrentes e a rivalidade entre entidades é muito elevada fazendo com que o poder negocial e de escolha dos clientes seja também ela muito elevada e reduzindo a força de cada entidade de influenciar o mercado.

4.3.2. Análise do mercado

Atendendo a que os serviços sociais prestados pelas organizações neste setor possuem preço determinado por regulamentação específica, critérios como o preço são indiferentes para a política de marketing das entidades uma vez que estas não possuem qualquer poder negocial neste domínio.

O mercado dos serviços sociais encontra-se regulado, ao nível da oferta de serviços com comparticipação de fundos públicos, pela atribuição de vagas licenciadas e comparticipadas pela Segurança Social em cada estabelecimento prestador de serviços sociais de CAO e Lar Residencial. Esta realidade induz a que a dinâmica competitiva se faça, entre instituições pela qualidade

oferecida do serviço (acima do regulamentarmente definido) e pela capacidade de as organizações comunicarem no mercado esta diferenciação positiva do seu serviço. A concorrência é, portanto, direta no mercado.

Ao nível da qualificação e emprego a concorrência é universal entre as entidades que livremente podem atuar no mercado numa concorrência alargada e onde a dimensão do mercado alvo é muito flutuante por incluir, para além das pessoas com deficiência e/ou incapacidade, outros públicos alvo constituídos por pessoas desfavorecidas por fatores sociais, económicos ou outros.

Em qualquer dos casos existe uma concorrência direta no mercado.

4.3.2.1. Análise dos Clientes por segmento

Ao nível dos clientes/consumidores/utilizadores dos serviços e para efeito de definição do plano de marketing consideram-se 3 tipologias de clientes alvo a atingir com o presente plano de marketing que correspondem aos segmentos do mercado que são o público alvo do plano realizado e que são comuns a todas as entidades do setor:

- A. O Cliente consumidor final dos serviços sociais (famílias e indivíduos com deficiência e/ou incapacidade
- B. O Cliente financiador (entidades públicas, empresas e indivíduos)
- C. O Cliente interno (sócios atuais e potenciais e colaboradores)

A- Cliente do Serviço social (famílias e indivíduos com deficiência e/ou incapacidade)

- Famílias com pessoas com deficiência e incapacidades a cargo, maioritariamente constituído por pessoas com baixas qualificações profissionais e académicas e baixas condições económicas;
- Famílias com pessoas com deficiência e incapacidades a cargo incluindo pessoas com qualificações médias e/ou superior profissionais e académicas;
- Indivíduos que, apesar de terem deficiência e/ou incapacidades pessoais ou sociais, conseguem tomar decisões na aquisição de serviços.

O último Censo que indica especificamente o número de pessoas com deficiência em Portugal é de 2001, quando se contavam mais de 630 mil pessoas nesta situação. Os Censos de 2011 alteraram os critérios de análise pelo que não é conhecido um número exato de pessoas com deficiência e/ou incapacidade em Portugal nem ao nível da região. O documento publicado pelo INE com os resultados de 2011 indicava que "cerca de 17,8% (taxa de prevalência) da população com 5 ou mais anos de idade declarou ter muita dificuldade, ou não conseguir realizar, pelo menos, uma das 6 atividades diárias (ver, ouvir, andar, memória/concentração, tomar banho/ vestir-se, compreender/fazer-se entender).

Para efeito de elegibilidade como cliente/utilizador dos serviços sociais para pessoas com deficiência e/ou incapacidade foi criado um programa de avaliação de competência que é realizado por entidades privadas que, em cada região e mediante protocolo com a Segurança social, procedem a esta avaliação. Foi anunciado pelo atual governo em 2017 a realização de um levantamento sobre os números reais e condições de vida destas pessoas, o qual ainda não apresentou resultados concretos pelo que a real dimensão do mercado permanece não quantificada.

B- Cliente financiador (entidades públicas, empresas e indivíduos)

- Entidades públicas, gestoras de fundos públicos que financiam a economia social como a Segurança Social, as entidades gestoras de fundos de apoio ao investimento e/ou à exploração como a entidade gestora do POISE (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego), a CCDRA (Comissão de Coordenação da Região Alentejo) e as autarquias.

C- Mecenas (dirigentes empresariais)

- Dirigentes de empresas de pequena e média dimensão com política de responsabilidade social muito forte.

D- Clientes internos (Sócios atuais e potenciais e colaboradores)

- Residentes nas áreas de atuação das entidades e que possuem uma relação, direta ou indireta, com a pessoa com deficiência e incapacidade;
- Colaboradores permanentes ou eventuais das entidades da economia social (normalmente organizadas como associações ou cooperativas sem fins lucrativos)

Atendendo a que existe uma forte regulamentação do serviço social dirigido a pessoas com deficiência e/ou incapacidade, com um normativo aplicável a todas as entidades que atuam no setor que define de forma exaustiva as características de cada serviço e os requisitos para o

acesso a cumprir pelos potenciais clientes, todas as entidades atuam e procuram atingir um mesmo conjunto de segmentos de mercado alvo. De forma sintética apresenta-se na figura 24 os comportamentos de consumo e compra registados no setor e que se aplicam à generalidade das instituições com atuação no mercado da economia social no segmento do serviço de apoio a pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

Figura 24 - Análise dos comportamentos de compra e de consumo por segmento de serviço

Segmentação do Mercado	Comportamento de consumo	Comportamento de compra
Mercado UPS - QE: Clientes potenciais para fazer formação, estágios ou emprego apoiado (PCDI reconhecida por avaliação certificada e idade mínima para prestar trabalho)	Os formandos pretendem fazer formação profissional ou estágios por dois motivos distintos: ganhar competências ou manter apoios sociais;	Normalmente é o formando que decide a compra (tem autonomia de decisão)
Mercado UPS - CAO: PCDI sem competências para prestar trabalho, com idade superior a 18 anos	Esta Resposta social visa a ocupação dos clientes (consumidores finais) que não têm competências para o mercado de trabalho por questões físicas e/ou psicossociais e que não escolhem o consumo do serviço	Os clientes por norma não decidem autonomamente por não terem essa competência. As famílias decidem em função da expectativa do bem-estar do seu familiar utilizador
Mercado UPS - LRVC: PCDI com necessidades de residência, sem suporte familiar	Esta resposta social destina-se a pessoas que não têm autonomia e são PCDI certificada. Os clientes não decidem de forma autónoma a utilização do serviço	Os clientes por norma não decidem autonomamente por não terem essa competência. As famílias decidem em função da expectativa do bem-estar do seu familiar utilizador
Colaboradores e sócios atuais e potenciais	Colaboradores das entidades com sentimento de pertença à entidade que são defensores da marca	Aderem de forma moderada.
	Familiares de clientes que pretendem participar na vida da instituição ou se sentem compelidos a associar-se	Motivados por obrigatoriedade ou por solidariedade para com os voluntários dirigentes
	Pessoas individuais que por responsabilidade social reconhecem notoriedade da entidade	Motivados pelo dever social ou pelo prestígio de serem associados a projetos de sucesso
Outros clientes: Financiadores institucionais, empresas e Mecenas	Responsabilidade social Divulgação/promoção dos seus negócios Prestígio pessoal	Motivados por: - Visibilidade dos projetos e ganhos para as marcas envolvidas - Notoriedade dos projetos e prestígio associado

Fonte: Elaboração própria

4.3.2.2. Análise dos concorrentes

Para análise da concorrência no setor da prestação de serviços a pessoas com deficiência e/ou incapacidade foi feita uma análise por segmento do serviço social considerando as tipologias/segmentos considerados, cujo resumo se apresenta na figura 25.

Figura 25 - Análise da concorrência da CERCIBEJA para os serviços sociais

Segmentação do Mercado	Principais concorrentes	Poder, Experiência e dinamismo do concorrente	Estratégia do concorrente
<p>Mercado UPS - QE:</p> <p>Clientes potenciais para fazer formação, estágios ou emprego apoiado (PCDI reconhecida por avaliação certificada e idade mínima para prestar trabalho)</p>	<p>Centro de Paralisia Cerebral de Beja;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte experiência no setor e com oferta diversificada - Elevado poder por ser em simultâneo a entidade responsável pela avaliação das PCDI candidatas a formação/estágio ou emprego 	<p>Posicionar-se como entidade gestora e orientadora de toda a fase de recrutamento das PCDI que são encaminhadas dos vários estabelecimentos de ensino e da Segurança social para os serviços de formação, estágio ou emprego</p>
	<p>Entidades formadoras com oferta para PCDI Inclui-se uma multiplicidade de entidades, que variam anualmente, e que fazem oferta pública de formação cofinanciada. A entrada no mercado é feita por candidatura anual aberta e todas as entidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Sem poder individual de influenciar o mercado investem em divulgação para atingir públicos específicos - Elevado dinamismo - Elevada experiência e economia de recursos por efeito de escala com outras ações desenvolvidas noutras regiões 	<p>Posicionam-se como facilitadores dos processos formativos (menos exigências, menos rigor e controlo, mas iguais regalias para os formandos)</p>
<p>Mercado UPS - CAO:</p> <p>PCDI sem competências para prestar trabalho, com idade superior a 18 anos</p>	<p>Centro de Paralisia Cerebral de Beja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte experiência no setor - Fraco Dinamismo - Sem poder de influenciar o mercado 	<p>Posiciona-se como seguidora da CERCIBEJA mantendo uma relação de cooperação</p>
<p>Mercado UPS - LRVC:</p> <p>PCDI com necessidades de residência, sem suporte familiar</p>	<p>Centro de Paralisia Cerebral de Beja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte experiência no setor - Fraco Dinamismo - Sem poder de influenciar o mercado 	<p>Posiciona-se como seguidora da CERCIBEJA mantendo uma relação de cooperação</p>
	<p>Lares de Idosos de múltiplas instituições (concorrentes para clientes com 55 ou mais anos) – Existem mais de 5000 vagas em lares de idosos no Alentejo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca experiência com o público alvo - Fraco dinamismo por não ser o público-alvo preferencial para estas instituições - Sem poder de influenciar o mercado 	<p>Posicionam-se como entidades alternativas para quem não acolhe respostas nas infraestruturas Lar Residencial especialmente vocacionadas para PCDI</p>

Fonte: Elaboração própria

A atual regulamentação e o estabelecimento de acordos de cooperação do Estado com as entidades privadas que atuam como prestadoras de serviço social, reduz o efeito da concorrência nas principais variáveis inerentes à qualidade e preço dos serviços de Atividades Ocupacionais e Lar Residencial, sendo que as vagas disponíveis com acordo são insuficientes para satisfazer a procura do mercado. A presença conjunta das entidades destes setores nas Redes Sociais dos concelhos de intervenção obriga igualmente a uma articulação entre as mesmas reduzindo

o efeito da concorrência. Para o Serviço de Qualificação e Emprego a concorrência é livre sendo disputada de forma indistintas por entidades prestadoras de serviços sociais com as entidades formadoras multissetoriais.

4.3.3. Oportunidades e ameaças

Oportunidades

- ✓ Visibilidade na comunidade e boa relação com o exterior
- ✓ Envolvimento e participação em atividades da comunidade (redes sociais, atividades desportivas e culturais, fóruns de conhecimento, etc.)
- ✓ Possibilidade de dinamização de parcerias para a responsabilidade social aproveitando a mobilização atual a favor da inclusão de todos os cidadãos;
- ✓ Abertura social para Mecenato e relações próximas com tecido empresarial local e regional, valorizando a responsabilidade social do mesmo e dando visibilidade às ações desenvolvidas neste domínio;
- ✓ Existência de Voluntariado na comunidade com predisposição para apoiar projetos socialmente úteis
- ✓ Dinâmica dos novos Sócios com maior atividade de responsabilidade social potenciadora de maior envolvimento nas atividades com clientes;
- ✓ Aproveitamento das tendências sociais atuais que vão no sentido da igualdade de oportunidades e inclusão social para recolher apoios e financiamento no meio empresarial e na comunidade;
- ✓ Participação nas redes de influência da comunidade potenciadora do desenvolvimento de novos projetos sociais.

Ameaças

- ✓ Dificuldade de acesso a apoios nas Autarquias por os recursos dos municípios serem limitados e se registar elevada concorrência com entidades associativas locais de vários setores de atividade;
- ✓ Dispersão geográfica dos clientes que limita a atratividade dos serviços para as famílias com residência mais distante da sede da entidade;
- ✓ Conjuntura Económica e Social Regional e Nacional desfavorável tornando cada vez mais difícil a obtenção de donativos e patrocínios;
- ✓ Políticas e Legislação restritiva e com atualização de participações inferior ao crescimento dos gastos das respostas sociais aumentando os déficits de financiamento das atividades correntes;
- ✓ Volume de receitas baixo para garantir a sustentabilidade da organização por resistência do meio empresarial para apoiar financeiramente as entidades prestadoras de serviços sociais;
- ✓ Localização e dispersão Geográfica dos clientes que gera custos acrescidos para a organização;
- ✓ Concorrência agressiva no segmento da qualificação e emprego por entidades de fora do ecossistema de apoio a pessoas com deficiência e incapacidade.

4.3.4. Análise interna

A CERCIBEJA foi “criada em 1978, fruto da ação conjunta de pais de crianças deficientes e de técnicos ligados à saúde, educação e intervenção social. No início, os seus objetivos eram bem mais limitados, tanto em termos de público-alvo, como no seu campo de atuação. Atendia exclusivamente crianças e jovens (daí a sua primeira denominação “Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Beja, S.R.A.L) que, por apresentarem deficiências (motoras, sensoriais e ou psicológicas) não conseguiam integrar-se totalmente no ensino regular. Dois anos mais tarde, em 1980, é considerada pessoa coletiva de utilidade pública (despacho publicado no D.R de 13 de Setembro de 1980 – II série, nº212). Em 1983 são alterados, pela primeira vez, os seus estatutos passando a ser considerada Cooperativa do Ramo do Ensino Especial de tipo misto (DR de 14 de fevereiro de 1983 – III série, Nº37). Mais recentemente, em 6 de maio de 1999, é alterada a sua designação para Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados de Beja, C.R.L. sendo integrada no ramo da Solidariedade Social, assumindo como grandes metas a educação, a reabilitação e integração social e profissional de indivíduos inadaptados”. (CERCIBEJA, 2018)

A CERCIBEJA assume-se como líder de mercado nos segmentos em que atua quer pela qualidade dos serviços sociais prestados quer pelo número de clientes a que dá resposta na sua região de intervenção. A CERCIBEJA é uma entidade que apresenta grande maturidade e solidez quer ao nível financeiro quer de qualidade de serviço e implementação no meio envolvente apresentando-se no mercado com a marca CERCIBEJA e uma imagem atual e dinâmica já reconhecida no mercado.

Conforme o Plano de Atividades de 2018 (CERCIBEJA,2018) “de acordo com o tipo de deficiência ou de dificuldade dos indivíduos (clientes), a CERCIBEJA dispõe de 3 tipos de resposta social (RS), ou UPS (Unidades de Prestação de Serviços):

- Centro de Atividades Ocupacionais (UPS-CAO): Destinado a pessoas com deficiência mental profunda, que apresentam baixas capacidades de trabalho e altos níveis de dependência.

- Qualificação e Emprego (UPS-QE): Composta por programas de informação/orientação/avaliação/formação profissional, visando o desenvolvimento de capacidades para uma futura integração de PCDI (Pessoa com Deficiências e Incapacidades) no mercado de trabalho. Destina-se a jovens maiores de quinze anos, com deficiência mental, sensorial ou motora, e com potencialidades para o exercício de uma profissão.

- Lar Residencial “Vidas Coloridas” I e II (UPS-LRVC): Esta Resposta Social visa o acolhimento e atendimento da pessoa com deficiência mental ou multideficiência, em situação de risco/exclusão social”.

Na CERCIBEJA a realidade social é especialmente penalizadora da sustentabilidade da organização na medida em que:

- O nível de dependência dos clientes, com mais limitações físicas e índices de motricidade mais baixo derivados do seu envelhecimento, é crescente exigindo mais recursos físicos e humanos para garantir a mesma qualidade de vida a esses mesmos clientes;

- Cada vez mais os clientes apresentam maior incapacidade social, derivada de situações de desemprego, baixo grau de escolaridade, poucos rendimentos, e estruturas familiares débeis e envelhecidas (pais dos clientes que estão na instituição desde a sua criação);

- Aparecimento de um novo perfil de cliente, que vem do sistema de ensino regular e que aos 16 anos se sente desenraizado do seu meio envolvente, não se identificando com o modo de vida na instituição e exige cuidados redobrados para a sua inclusão social

- Aumento dos clientes com duplo diagnóstico de deficiência e doença mental e que exige mais recursos ao nível dos cuidados de saúde;

- Idade média dos colaboradores elevada com muitos colaboradores que estão na instituição desde o seu início e que, acumulando as anuidades ganhas com os anos de serviço, auferem salários consideravelmente mais elevados do que o valor coberto pelas participações públicas

A-Recursos Financeiros

A CERCIBEJA registou em 2017 um total de rendimentos e ganhos de 1 755 022,79 euros correspondente a 997 187,88 euros de receitas com as Respostas sociais (valências) de CAO e LRVC, 643 450,13 euros de rendimentos da formação e 114 384,78 de atividades diversas denominadas extra valência e que correspondem a projetos e iniciativas de valorização e promoção do bem-estar dos clientes e de angariação de atividades de angariação de fundos. Na figura

seguinte identificam-se os rendimentos e gastos por tipologia de serviço e inclui-se uma análise comparativa com o ano de 2016. Desta análise destaca-se a redução, de 2016 para 2017, dos resultados líquidos da entidade justificada sobretudo pela redução dos ganhos com as atividades extra valências que passaram de um resultado positivo de 110 155,15 euros em 2016 para 57 149,85 euros em 2017. O resultado nulo ao nível da formação profissional releva o critério contabilístico utilizado, que considera, neste centro de custos, apenas os valores considerados elegíveis no âmbito dos projetos contratados, não considerando eventuais divergências que só são conhecidas posteriormente em sede de análise de saldos pelas entidades pagadoras dos incentivos.

Figura 26 - Demonstração de resultados da CERCIBEJA por atividades (2016 e 2017)

DESIGNAÇÃO	2017			2016	DIFERENÇA RESULTADO
	GASTOS	RENDIMENTOS	RESULTADO	RESULTADO	
VALÊNCIAS					
9111-Cao-C.Actividades Ocupacionais	439 731,63	444 881,29	5 149,66	-13 342,26	18 491,92
9121-Lar Residencial I	235 979,75	256 865,07	20 885,32	34 895,14	-14 009,82
9122-Lar Residencial II	282 886,53	295 441,52	12 554,99	-31 604,00	44 158,99
Totais	958 597,91	997 187,88	38 589,97	-10 051,12	48 641,09
FORMAÇÃO E PROJECTOS					
Formação e Projectos	643 450,13	643 450,13	0,00	0,00	0,00
Totais	643 450,13	643 450,13	0,00	0,00	0,00
ACTIVIDADES EXTRA VALÊNCIAS					
9221-Actividades Extra Valências	37 992,18	95 142,03	57 149,85	110 155,15	-53 005,30
9231-Inv-Da Planície ao Mar IV	7 914,82	2 046,91	-5 867,91	0,00	-5 867,91
9234-Inv-Expressaste Ganha Asas	9 835,48	6 555,73	-3 279,75	0,00	-3 279,75
9235-Inv-Instituto Nacional Reabilitação	14 810,71	8 798,21	-6 012,50	0,00	-6 012,50
9301-Cozinha Favas	26 171,09	1 841,90	-24 329,19	0,00	-24 329,19
9302-Actividade Agrícola	2 188,61	0,00	-2 188,61	0,00	-2 188,61
Totais	98 912,89	114 384,78	15 471,89	110 155,15	-94 683,26
RESULTADOS GERAIS	1 700 960,93	1 755 022,79	54 061,86	100 104,03	-46 042,17

Fonte: Relatório e Contas da CERCIBEJA (2017)

B-Marca

A marca CERCIBEJA é constituída por uma imagem de referência, um *lettering* com o nome da entidade e um *slogan* de marca que definem a sua identidade e posicionamento e são reconhecidos pelo mercado de forma espontânea e associados à missão e visão da entidade.

Figura 27 - Logotipo e *slogan* da marca CERCIBEJA



Juntos construimos felicidade!

A Imagem de marca da CERCIBEJA sofreu um *restyling* recentemente adotando um estilo mais dinâmico e adequado ao posicionamento definido em termos estratégicos, assumindo-se hoje como a marca líder no seu segmento de serviço a nível regional. Herdeira de um pesado legado histórico – a marca CERCI associada ainda a sentimentos negativos por um vasto leque da população portuguesa - a CERCIBEJA assumiu o nome original com mais de 40 anos e criou uma imagem gráfica para a marca CERCIBEJA que explora a dicotomia entre este seu legado (CERCI) e a vantagem do sentimento de pertença associado ao local sede da sua área de atuação (Beja), conferindo-lhe, pela cor verde e imagem de uma flor, uma mensagem positiva de esperança e confiança no passado histórico e num futuro inovador. A identidade da marca está perfeitamente apropriada pelos vários recetores internos e externos da instituição, sendo hoje uma das marcas mais reconhecidas da região.

C-Recursos Humanos

A CERCIBEJA, no ano de 2017, contou com 71 colaboradores ao serviço, sendo que alguns estiveram em regime de substituição, pelo que, na prática, este número é ligeiramente mais reduzido, considerando as Unidades Trabalho Homem. Em 2016 este valor foi de 67. Do quadro de pessoal mais de 40% são quadros técnicos altamente qualificados. Em termos líquidos registou-se um reforço de meios humanos no CAO, com mais duas auxiliares de monitores. Nas restantes UPS houve uma manutenção dinâmica do quadro de pessoal.

D-Recursos físicos

A CERCIBEJA é detentora das instalações e equipamentos nos quais desenvolve a sua atividade incluindo os imóveis sites na Quinta dos Britos em Beja (terreno e instalações) e 2 imóveis

recentemente construídos onde funcionam os 2 Lares Residenciais da entidade situados igualmente em Beja. Dispõe dos meios técnicos suficientes e necessários à sua atividade sendo que alguns dos equipamentos e instalações apresentam alguma deterioração pelo uso e passagem do tempo, sendo que a obtenção de meios financeiros para a modernização de instalações e equipamentos dos serviços de CAO e LR constitui a principal preocupação da entidade na sua gestão estratégica.

4.3.5. Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes

- ✓ Qualidade dos serviços prestados aos clientes e famílias;
- ✓ Certificação da Qualidade (EQUASS) que reforça a imagem da entidade;
- ✓ Fortes relações com a FENACERCI e com outros elementos com capacidade de decisão.
- ✓ Dinamismo e envolvimento em projetos que são uma mais-valia para a CERCIBEJA;
- ✓ Forte sentido de responsabilidade social;
- ✓ Dinâmica na defesa dos direitos dos clientes;
- ✓ Diversidade de respostas para os clientes;
- ✓ Colaboração com escolas e universidades na receção de estagiários que potencia a inovação social;
- ✓ Elevada qualidade dos equipamentos de Lar Residencial;
- ✓ Missão, visão e valores organizacionais fortemente consolidados;
- ✓ Elevada capacidade de Inovação na prestação de serviços;
- ✓ Quadro de pessoal e dirigente experiente;
- ✓ Existência de espaços disponíveis para instalação de infraestruturas;
- ✓ Diversidade de equipamentos para apoio na prestação de serviços;
- ✓ Bom uso das novas tecnologias na operacionalização das atividades;
- ✓ Reconhecimento do trabalho de qualidade na Inclusão social dos clientes;
- ✓ Notoriedade do nome da Instituição/Marca;
- ✓ Elevado número de clientes fiéis;
- ✓ Protocolos com entidades parceiras;
- ✓ Intercâmbios com outras instituições.

Pontos Fracos

- ✓ Instalações a necessitarem de melhorias ou obras na sede da entidade;
- ✓ Frota com permanente necessidade de atualizações;
- ✓ Fraca participação de todas as Unidades de Prestação de Serviços (UPS) nas atividades diretivas e de planeamento estratégico da CERCIBEJA;
- ✓ Dificuldades nas relações interpessoais entre colaboradores;
- ✓ Dificuldade na articulação e comunicação entre as várias UPS (informações úteis sobre novos clientes);
- ✓ Desmotivação de alguns colaboradores que limita a capacidade de dinamização de atividades lúdicas para clientes fora dos períodos ocupados em CAO;
- ✓ Direção não profissional e voluntária constituída por técnicos da entidade sem formação específica na área da gestão;
- ✓ Fraca capacidade de investimento com capital próprio;
- ✓ Dificuldade na obtenção de meios financeiros com periodicidade regular junto de mecenas no meio empresarial;
- ✓ Insuficiente capacidade de rentabilização dos recursos físicos existentes;
- ✓ Capacidade de liderança e de gestão de recursos humanos débil;
- ✓ Fraca capacidade de mobilização de voluntariado externo para apoio aos clientes;
- ✓ Fraca Sustentabilidade económica e financeira;
- ✓ Endividamento elevado e debilidade de tesouraria face a atrasos dos pagamentos dos financiadores regulares (Estado)

4.4. Análise SWOT

De forma sintética apresenta-se na figura 28 a matriz SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats) de suporte à definição dos objetivos de marketing da CERCIBEJA.

Figura 28 - Matriz SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação de Qualidade (Equass) obtida e procedimentos de gestão da qualidade implementados • Quadro dirigente e de pessoal experiente • Diversidade e qualidade de serviços sociais prestados aos clientes • Pilares estratégicos fortemente consolidados na instituição • Boa Imagem da Organização junto da comunidade, parceiros e financiadores • Participação em redes de influência sectorial a nível regional e nacional • Entidade propensa à inovação e com boa utilização de novas tecnologias • Qualidade e modernidade das instalações de lar residencial para pessoas com deficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de melhoria das infraestruturas nas sede da CERCIBEJA e frota com necessidade de constante atualização • Fraca capacidade de mobilização de voluntariado externo para apoio regular à instituição • Fraca capacidade financeira e de tesouraria corrente para fazer face a atrasos nos pagamentos de financiadores regulares (Estado) • Pouca atividade de carácter lúdico para os clientes fora dos períodos de atividades de CAO • Défice na participação, responsabilização e envolvimento dos membros da organização nas dinâmicas da CERCIBEJA (estrutura de gestão e operacional) • Baixa capacidade para obtenção de meios financeiros de forma regular e sustentável junto da comunidade empresarial
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de dinamização de parcerias para a responsabilidade social • Abertura social para Mecenato e relações próximas com tecido empresarial local e regional, valorizando a responsabilidade social dos mesmos • Existência de Voluntariado na comunidade com predisposição para apoiar projetos socialmente úteis • Dinâmica dos novos Sócios com maior atividade de responsabilidade social • Aproveitamento das tendências sociais atuais que vão no sentido da igualdade de oportunidades e inclusão social para recolher apoios e financiamento no meio empresarial e na comunidade • Participação nas redes de influência da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura Económica e Social Regional Nacional desfavorável tornando cada vez mais difícil a obtenção de donativos e patrocínios • Políticas e Legislação restritiva e com atualização de participações inferior ao crescimento dos gastos das respostas sociais aumentando os déficits de financiamento das atividades correntes • Volume de receitas baixo para garantir a sustentabilidade da organização por resistência do meio empresarial para apoiar financeiramente as entidades prestadoras de serviços sociais • Localização e dispersão Geográfica dos clientes que gera custos acrescidos para a organização • Concorrência agressiva no segmento da qualificação e emprego por entidades de fora do ecossistema de apoio a pessoas com deficiência e incapacidade

Fonte: Elaboração própria

4.5. Diretrizes estratégicas

Para identificação das diretrizes estratégicas foi elaborada uma análise dinâmica da matriz SWOT que define as principais apostas na ótica do marketing considerando os pontos fortes da organização e as oportunidades do mercado, os avisos a ter em conta para o seu sucesso face a fatores externos, as restrições face a pontos fracos da organização e os riscos associados às ameaças do mercado considerando as debilidades da CERCIBEJA.

Figura 29 - Análise dinâmica da matriz SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Apostas	Avisos
	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na certificação da qualidade e na excelência das instalações dos lares residenciais para reforçar o posicionamento da instituição enquanto serviços de excelência para a prestação de serviço residencial para pessoas com deficiência • Aposta na criação de redes de influência (advogados da marca) para aumentar a participação de voluntários e financiadores na instituição • Aposta na diferenciação de serviços com uma oferta de atividades ocupacionais e formativas inovadoras e vocacionadas para a realidade económica local 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersão de meios técnicos e humanos pela dinamização de múltiplas atividades que pode reduzir a qualidade global do serviço social prestado • Assegurar a manutenção da imagem de rigor e exigência nos serviços da CERCIBEJA ainda que esta possa ser dissuasora da aderência de clientes provenientes de segmentos sociais pouco adaptados ao cumprimento de regras aos serviços de formação profissional. Apesar desta imagem poder induzir a curto prazo a uma redução na procura dos serviços, face a uma concorrência agressiva e mais permissiva, é uma aposta estratégica de médio e longo prazo
Pontos Fracos	Restrições	Riscos
	<ul style="list-style-type: none"> • A dificuldade de angariação de fundos privados e públicos para investimento em infraestruturas pode limitar a capacidade concorrencial da CERCIBEJA nos domínios de CAO em atividade • Dificuldades na delegação de responsabilidades com voluntários externos pode dificultar a implementação de ações de voluntariado social de dinamização de atividades lúdicas com os clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de deficit de financiamento no departamento de emprego e Qualificação face à redução de clientes sem possibilidade de ajustamento imediato no quadro de pessoal dos serviços deste serviço. • Risco de diminuição dos incentivos públicos ao investimento por se entrar numa conjuntura de fim do quadro comunitário de apoio (Portugal2020)

Fonte: Elaboração própria

4.6. Fatores Críticos de Sucesso

Face à análise interna e externa efetuada e às diretrizes estratégicas definidas foram considerados como fatores críticos para o sucesso da CERCIBEJA os seguintes:

- A. A imagem de marca CERCIBEJA enquanto marca de prestígio no serviço social, capaz de mobilizar financiadores privados e advogados de marca entre os *opinion makers* regionais;
- B. A qualidade superior dos serviços sociais prestados em respeito pelos valores, visão e missão da CERCIBEJA, enquanto garante da promoção do bem-estar global dos seus clientes;
- C. O conhecimento do mercado e implantação na comunidade local como fonte de angariação de clientes para as várias tipologias de serviço, através de recomendação de clientes antigos e de parceiros nas várias redes de influência da CERCIBEJA;
- D. A capacidade de inovação de serviço social, dinâmica e *know-how* dos recursos humanos da CERCIBEJA, capazes de oferecer serviços diferenciados, competitivos e adequados às dinâmicas de mercado.

4.7. Objetivos de Marketing

Atendendo à missão da CERCIBEJA os seus objetivos gerais são consonantes com a sua missão de prestação de serviço social a pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

Constituem objetivos para orientação do plano de marketing da CERCIBEJA:

- O1. Assegurar a satisfação dos clientes e restantes *stakeholders* da organização;
- O2. Garantir a manutenção dos elevados padrões de qualidade de serviço estabelecidos;
- O3. Ser líder de mercado na prestação de serviços sociais para pessoas com deficiência e/ou incapacidade na sua região de intervenção.

Para prossecução destes objetivos gerais foram definidos Objetivos Operacionais de marketing com indicadores e metas associados, que se apresentam na figura seguinte (figura 30), e servem de base ao plano de ação anual.

Figura 30 - Quadro de objetivos de marketing

Objetivos (O)	Objetivos operacionais de marketing (OO)	Indicador	Meta	Cronograma
O1: Assegurar a satisfação dos clientes e restantes <i>stakeholders</i> (incluindo pessoal, fornecedores, financiadores e voluntários)	OO1: Atingir níveis de satisfação de bom ou muito bom na avaliação da qualidade para todos os serviços sociais da CERCIBEJA	% de resposta bom ou muito bom nos inquéritos de satisfação anuais aos clientes e <i>stakeholders</i> da CERCIBEJA face ao seu universo total de clientes e <i>stakeholders</i>	>=80%	Dez/2019
	OO2: Melhorar o serviço integrado (aumentar a oferta de serviços complementares)	Nº de serviços complementares oferecidos	3	Dez/2019
O2: Garantir a manutenção dos elevados padrões de qualidade de serviço estabelecidos	OO3: Manter a totalidade das vagas de CAO e LR existentes ocupadas.	% de vagas ocupadas nos serviços de CAO e LR face ao total de vagas disponíveis	>= 95%	Dez/2019
	OO4: Garantir um número ótimo de clientes em EQ para assegurar a oferta de serviços da UPS	Nº mínimo de clientes em EQ	>=50 clientes	Dez/2019
	OO5: Angariar fundos financeiros privados com ações de marketing para financiamento de projetos pontuais (de caráter material ou imaterial)	Valor mínimo anual angariado em ações extra valências (não incluindo as participações de fundos públicos e das famílias aos serviços sociais)	100 mil euros	Dez/2019
O3: Ser líder de mercado na prestação de serviços sociais para pessoas com deficiência e/ou incapacidade	OO6: Apresentar inovação de serviço social e assegurar a sua comunicação ao mercado	Inovação de produto/serviço nos segmentos de CAO, LR e EQ evidenciada e comunicada ao mercado	Identificar pelo menos 1 inovação por ano e valência	Dez/2019
	OO7: Ser a marca mais reconhecida do setor do serviço social a pessoas com deficiência e/ou incapacidade na região de intervenção	Visibilidade e notoriedade da marca	Pelo menos 50 referências ou apresentações da marca na comunicação social e redes sociais externas à CERCIBEJA	Dez/2019

Fonte: Elaboração própria

4.8. Estratégia de Marketing

4.8.1. Público-alvo

Para a prossecução dos objetivos definidos serão estabelecidos os segmentos alvo:

A. O Cliente consumidor final dos serviços sociais (famílias e indivíduos com deficiência e/ou incapacidade) – decisivos na escolha do seu fornecedor de serviços e principais advogados da marca CERCIBEJA (compradores e influenciadores)

B. O Cliente financiador (entidades públicas, empresas e indivíduos) – decisivos para o financiamento corrente e de investimento da CERCIBEJA, com responsabilidade social estatutária e/ou voluntária (influenciadores e financiadores);

C. O Cliente interno (sócios atuais e potenciais e colaboradores) – decisivos para a garantia de uma prestação de serviços de qualidade e para a satisfação e bem-estar dos clientes (influenciadores e prescritores).

4.8.2. Fontes de mercado

Para as 3 tipologias de serviço social prestado pela CERCIBEJA (atividades ocupacionais, lar residencial e qualificação e emprego para pessoas com deficiência ou incapacidade) existe regulamentação específica que padroniza a oferta no mercado e permite aos potenciais clientes uma escolha direta entre os fornecedores do serviço com oferta disponível. Os principais concorrentes da CERCIBEJA são, pela sua situação geográfica e objeto social, o Centro de Paralisia Cerebral de Beja para os 3 serviços sociais oferecidos, os lares residenciais localizados nos concelhos de Beja, Vidigueira, Cuba, Moura e Serpa para o serviço de lar residencial e entidades formadoras diversas com formação cofinanciada para beneficiários com PDCI.

Por norma, e dada a tipologia de serviço, a captação de novos clientes para a CERCIBEJA faz-se por entrada inicial de pessoas no sistema de apoio a pessoas com deficiência ou incapacidade (PDCI) por sinalização dos Serviços oficiais ligados à Segurança Social. Estes Serviços apresentam ao cliente ou suas famílias a oferta disponível para que estas possam eleger livremente o fornecedor que pretendem para o serviço social adequado.

4.8.3. Posicionamento

A declaração de missão da CERCIBEJA define um posicionamento perfeitamente concreto em termos cognitivo e emocionais salientando a associação a valores universais e/ou sentimentos de pertença e inclusão perfeitamente apropriados pelos públicos-alvo e identificado na figura 31, nomeadamente:

Figura 31 - Quadro de valores de marketing

Domínio Cognitivo	Domínio Emocional
Defesa da cidadania	Valores e princípios
Partilha	Parceria e pertença
Sustentabilidade	Bem-estar/felicidade

Fonte: Elaboração própria

O posicionamento da CERCIBEJA traduz-se numa mensagem chave de elevado impacto já apropriada pela entidade e utilizada como declaração da marca:

“Juntos construimos felicidade”

Este posicionamento está direcionado para gerar nos clientes e compradores uma resposta positiva de compromisso e participação com o bem-estar global dos clientes que constitui a missão central da CERCIBEJA.

4.8.4. Marca

A estratégia adotada para a marca CERCIBEJA, representada na figura 32, consiste na consolidação e reforço da imagem e posicionamento atuais e sua comunicação junto dos segmentos alvo selecionados para todas as tipologias de serviço prestado pela entidade.

Figura 32 - Logotipo de slogan da marca CERCIBEJA



4.9. Plano de Manobra

Face à especificidade do setor e tipologia de serviço o marketing-mix será baseado numa comunicação que permita diferenciar o serviço e mobilizar os diferentes públicos-alvo para os objetivos da organização. Ao nível do serviço a aposta é na manutenção de elevados padrões de qualidade que permitam manter a certificação de qualidade e constituir garantia de bem-estar dos clientes da CERCIBEJA. O preço está definido por normativo pelo que, ao nível do marketing-mix não terá impacto. Ao nível do sistema de distribuição será feita uma aposta na linha direta com contacto direto a potenciais compradores e no estabelecimento de parcerias com *stakeholders* com trabalho na economia social.

4.9.1. Serviço

Ao nível do serviço social oferecido pela CERCIBEJA o mesmo encontra-se normalizado pela regulamentação específica aplicável ao setor e que indica os requisitos mínimos para a prestação de cada tipologia de serviço social que tem por beneficiários as pessoas com deficiência e/ou incapacidade. Desta forma a diferenciação ao nível do serviço faz-se sobretudo com base em fatores materiais ligados às infraestruturas físicas onde o serviço é prestado, em fatores imateriais ligados aos valores da marca e no valor dos serviços complementares oferecidos.

A possibilidade de combinação dos vários serviços para a satisfação global das necessidades dos clientes (sobretudo combinação entre atividades ocupacionais e serviço de alojamento em lar residencial) é outro fator importante para a valorização do serviço oferecido pela CERCIBEJA.

Os serviços oferecidos serão orientados para as necessidades e bem-estar de cada cliente nas tipologias CAO-centro de atividades ocupacionais, LRVC – lar residencial e QE – qualificação e emprego. Seguindo a política de qualidade em vigor na entidade os serviços são customizados à medida de cada cliente, a partir dos mínimos definidos na regulamentação emitida pela Instituto da Segurança Social, e apresentados com serviços complementares associados que diferenciam o serviço face à concorrência e o tornam mais apelativo para o comprador.

De entre as características do serviço ligadas às infraestruturas físicas onde o mesmo é prestado destacam-se, por tipologia de serviço:

- CAO – Atividades ocupacionais desenvolvidas em ambiente envolvente agradável com contacto direto com a natureza e infraestruturas para desporto em ginásio e ao ar livre e passeios na natureza

- LRVC – Edifícios e equipamentos modernos e perfeitamente adaptados às necessidades dos clientes, amplas zonas de conforto e lazer, acessibilidades facilitadas e decoração apelativa

- QE – A qualificação para as áreas agrícola, de cozinha/pastelaria e de carpintaria dispõem de espaços adequados para desenvolvimento de competências em ambiente de trabalho

Ao nível dos serviços complementares vão ser oferecidos:

A- Serviços de animação/dinamização cultural – esta oferta inclui a organização de grupos de clientes com interesse no desenvolvimento de atividades lúdicas ligadas à dança e ao teatro a serem ensaiados pelos técnicos da CERCIBEJA e voluntários externos. Em resultado deste trabalho, a desenvolver ao longo do ano, serão promovidas apresentações públicas na comunidade. O serviço será gratuito para os clientes da CERCIBEJA sendo que as apresentações públicas serão potenciadoras da inclusão social de todos os participantes e fontes de angariação de fundos para a CERCIBEJA;

B- Serviços de animação/dinamização desportiva- esta oferta inclui a organização de grupos de futebol e de caminhada, a preparação física dos participantes e a inclusão em atividades abertas ao público como as corridas e caminhadas solidárias e os encontros desportivos. O serviço é gratuito para os clientes.

C- Oferta de férias de verão/praias – esta oferta inclui a organização de grupos em colónia de férias na praia para os clientes da CERCIBEJA. O serviço será gratuito para os clientes e financiado por mecenato.

4.9.2. Preço

Nos serviços sociais comparticipados pelo Instituto da Segurança Social, como é o caso dos fornecidos pela CERCIBEJA, os preços são definidos (tabelados) pelos organismos públicos financiadores – aplicação das regras regulamentarmente definidas. Os valores recebidos por cada serviço e cliente incluem uma componente de comparticipação pública fixa e um montante variável em função dos rendimentos dos agregados familiares dos clientes/beneficiários. Neste

domínio, e atendendo ao baixo nível de rendimento médio dos compradores da entidade, não é viável a inclusão, para os clientes atuais e potenciais da instituição, serviços para os quais seja necessário um pagamento pelos compradores/clientes sociais.

Desta forma os serviços a incluir, que se apresentam complementares aos serviços sociais oferecidos (respostas sociais de CAO, Lar Residencial e Qualificação e Emprego), para tornar mais atrativa a oferta e garantir os níveis de bem-estar e satisfação por parte dos clientes e a elevada qualidade que a CERCIBEJA exige, têm de ser gratuitos para todos os clientes. Esta opção, pese embora o seu custo para a entidade, representa a única forma de garantir a efetiva igualdade de oportunidades entre todos os clientes.

O financiamento destas atividades tem pois de ser garantido pelas ações de marketing incluídas no presente plano.

4.9.3. Serviço de distribuição

Todos os serviços são prestados de forma direta nas instalações da CERCIBEJA sendo que o processo de apresentação do serviço e venda tem obrigatoriamente de ser conduzido por técnico altamente qualificado para a prestação do serviço social. Esta venda inclui a necessidade de avaliação diagnóstica inicial das condições do cliente e características do agregado, a qual é conduzida por assistentes sociais e psicólogos utilizando os protocolos de avaliação aceite pelas entidades reguladoras.

Na fase de prospeção de clientes todos os clientes e *stakeholders* são convidados a ser vendedores voluntários da marca (advocacia de marca) apostando ainda a CERCIBEJA nas parcerias em redes locais de ação social e junto da comunidade empresarial e de *opinion makers* como veículos para a divulgação da qualidade do serviço e dos valores da marca.

4.9.4. Comunicação

A estratégia de comunicação terá por base o posicionamento definido e os valores fundamentais da marca CERCIBEJA, nomeadamente:

Posicionamento: “Juntos construímos felicidade!”

Valores:

- A. Defesa da cidadania
- B. Partilha
- C. Parceria e pertença
- D. Sustentabilidade
- E. Bem-estar/felicidade

A Comunicação apostará na promoção integrada da marca apresentando o serviço social oferecido pela CERCIBEJA como resposta global às necessidades e ambições dos clientes com deficiência e/ou incapacidade nos domínios da residência, ocupação, qualificação/emprego e inclusão para uma vida feliz.

A campanha de comunicação incluirá um conjunto de ações de comunicação multicanal e multiferramenta incluindo média, relações públicas, eventos, social marketing e *content marketing* vocacionada para os vários públicos-alvo identificados.

A estratégia de comunicação será baseada nas seguintes linhas orientadoras:

- a) Mensagem: Posicionamento e valores da marca
- b) Comunicação positiva: pessoas felizes e realizadas
- c) Compromisso de inclusão: juntos construímos
- d) Tom de comunicação: alegre, assertivo e responsável
- e) Transmissão de confiança e segurança: transparência (informação), qualidade do serviço (certificação) e continuidade (sustentabilidade de serviços e processos)

Ações de comunicação a implementar:

- A- Dinamização de página web da CERCIBEJA;
- B- Dinamização de facebook da CERCIBEJA;
- C- Campanha de marketing digital (*content marketing*) a difundir por *web, email* e redes sociais;
- D- Campanha “Pirilampo mágico” (nacional em parceria com a FENACERCI)
- E- Criação de *média partners* para os eventos a realizar;

- F- Atribuição de prémio “Sou solidário” a entidades de relevante apoio à CERCIBEJA ou aos seus clientes
- G- Dinamização de cartão de descontos CERCIBEJA para os sócios da cooperativa;
- H- Criação de programa de “embaixadoras da marca CERCIBEJA “;
- I- Evento “Corrida solidária CERCIBEJA”;
- J- Evento “ Espetáculo taurino solidário CERCIBEJA”;
- K- Evento “Gala anual CERCIBEJA”

4.9.5. Pessoas, Evidências Físicas, Processos e Parcerias

A- Pessoas

Atendendo à natureza das ações de marketing a desenvolver, à tipologia de serviço oferecido e ao forte comprometimento com a participação inclusiva de todos na vida da organização, as pessoas são componente fundamental no sucesso do plano de marketing da CERCIBEJA. Neste contexto as pessoas (colaboradores e voluntários) serão preparadas para apresentar os serviços da CERCIBEJA de acordo com os valores fundamentais da entidade e com as linhas orientadoras da comunicação institucional da entidade.

Esta preparação terá em conta os 3 segmentos alvo da organização no seu plano de marketing:

A. O Cliente consumidor final dos serviços sociais – preparação para fomentar e valorizar a participação e envolvimento contínuo e efetivo dos clientes e suas famílias para construir a felicidade inclusiva

B. O Cliente financiador : preparação para apelar à responsabilidade social e à importância da ação para a construção da felicidade dos clientes e realçar o impacto positivo para a imagem pública das organizações financiadoras de projetos CERCIBEJA

C. O Cliente interno - motivação e reconhecimento com base nos valores institucionais da CERCIBEJA e do contributo individual para a felicidade comum

Esta preparação, por via de formação-ação, destina-se a potenciar a transmissão de uma imagem positiva da organização nos seus mercados de atuação em todas as fases da prestação de serviço desde a prospeção inicial de clientes até ao serviço pós-venda.

B- Evidências Físicas

Os colaboradores da CERCIBEJA (trabalhadores e voluntários) irão ser sensibilizados para a importância da imagem externa da entidade nas suas várias dimensões físicas: espaço exterior dos edifícios, viaturas, aspeto das zonas de trabalho com receção de clientes consumidores e compradores e imagem dos colaboradores como forma de tornar tangíveis os valores da organização. Assim, ao nível de imagem externa a mesma deve primar pela organização, arrumação, limpeza, segurança, clareza e proximidade, com acesso amplo quer ao nível das acessibilidades físicas quer da disponibilidade de atendimento. A aparência dos colaboradores deve ser cuidada e adequada à função específica no âmbito do serviço prestado ao cliente e o comportamento sempre adequado aos valores e posicionamento da marca CERCIBEJA. O discurso nas ações de venda e relações públicas deve ser assertivo/positivo ressaltando o posicionamento da marca.

C- Processos

Na área social os processos personalizados, customizados conduzidos de forma presencial continuam a ser um requisito importante para a venda do serviço. Contudo, com o crescimento da importância do marketing digital no contexto do marketing a nível global, os processos digitais, associados ao uso das tecnologias de informação e comunicação, assumem um papel crucial no acesso ao Mercado.

Assim, no plano de marketing da CERCIBEJA, coexistirão os dois processos de forma complementar, reforçando a presença e liderança da CERCIBEJA no mercado da prestação de serviços de apoio a pessoas com deficiência e/ou incapacidade na região de Beja.

Ao nível das ações presenciais os processos serão colaborativos, conduzidos por técnicos especializados da CERCIBEJA e dirigidos aos três segmentos alvo da organização. Com forte aposta em relações públicas, a estratégia inclui a criação e gestão de relações de confiança que tornem os clientes participantes das ações específicas de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade e fomentando a adesão à marca, o envolvimento de todos nas atividades da organização e a posterior advocacia de marca por parte destes clientes, potenciando o efeito de “passa-palavra” com outros potenciais clientes.

As ações presenciais serão complementadas com outras baseadas em marketing digital, sobretudo de caráter informativo e de reforço da visibilidade da marca como sejam as redes sociais, o canal web e o email. Os processos a utilizar devem ainda fomentar a colaboração entre e com os diversos segmentos de cliente estimulando a troca de experiências e reforçando as

mensagens positivas, a troca de conteúdos relevantes para o bem-estar das pessoas com deficiência e/ou incapacidade e as práticas bem-sucedidas nos vários domínios dos serviços sociais.

D- Parcerias

As parcerias são fator determinante para o sucesso do plano de marketing da CERCIBEJA. As parcerias são estratégicas para assegurar a realização dos serviços complementares sem custos para o cliente utilizador do serviço social. Ao nível do processo serão criadas parcerias para a realização de eventos ou atividades em que cada parceiro contribui com trabalhos e/ou meios financeiros definidos no caderno de encargos desse mesmo evento de forma a que, pela ação conjugada dos vários parceiros, o mesmo possa ser concretizado.

As parcerias traduzem-se sobretudo em disponibilização de espaços e de meios físicos e humanos para a realização das atividades e em comparticipação financeira, em troca da divulgação pública da ação de responsabilidade social do parceiro que se apresenta como envolvido no desígnio definido no posicionamento da marca “juntos construímos felicidade”.

4.10. Plano de Ações de Marketing

4.10.1. Descrição das ações

A1. Criação de serviços de animação/dinamização cultural

Esta oferta inclui a organização de grupos de clientes de serviço social com interesse no desenvolvimento de atividades lúdicas ligadas à dança e ao teatro a serem ensaiados pelos técnicos da CERCIBEJA e voluntários externos. Em resultado deste trabalho, a desenvolver ao longo do ano, serão promovidas apresentações públicas na comunidade. O serviço será gratuito para os clientes da CERCIBEJA sendo que as apresentações públicas serão potenciadoras da inclusão social de todos os participantes e fontes de angariação de fundos para a CERCIBEJA.

A2. Criação de serviços de animação/dinamização desportiva

Esta oferta inclui a organização de grupos de futebol e de caminhada, a preparação física dos participantes e a inclusão em atividades abertas ao público como as corridas e caminhadas solidárias e os encontros desportivos com outras instituições congéneres. O serviço é gratuito para os clientes.

A3. Oferta de férias de verão/praias

Esta oferta inclui a organização de grupos em colónia de férias na praia para os clientes da CERCIBEJA. O serviço será gratuito para os clientes e financiado por mecenato e o acompanhamento aos clientes assegurado por técnicos da CERCIBEJA.

A4. Dinamização de página web da CERCIBEJA - <https://www.cercibeja.org.pt/>.

A página web da CERCIBEJA, enquanto mostra virtual das atividades da CERCIBEJA, veículo de promoção dos pilares estratégicos da organização e meio de informação privilegiado com públicos alargados, será alvo de uma ação de dinamização com atualização contínua dos factos relevantes da vida da entidade. Para operacionalizar esta atividade serão desenvolvidas parcerias locais com instituições de ensino superior e de ensino profissional com oferta formativa na área das TIC – tecnologias de informação e comunicação e comunicação social, assegurando estágios curriculares para alunos do ensino profissional, de cursos superiores técnicos e de licenciaturas.

A5. Dinamização de *facebook* da CERCIBEJA

À semelhança da página web a página de *facebook* da CERCIBEJA constitui um meio privilegiado de comunicação com o mercado. Respondendo ao crescimento da importância das redes sociais enquanto influenciadores na tomada de decisão no serviço social, a CERCIBEJA vai apostar na dinamização da sua página nesta rede social, criando eventos para as várias atividades com possibilidade de gerar interface com os públicos alvo. Para operacionalizar esta atividade serão desenvolvidas parcerias locais com instituições de ensino superior e de ensino profissional com oferta formativa na área das TIC – tecnologias de informação e comunicação e comunicação social, assegurando estágios curriculares para alunos do ensino profissional, de cursos superiores técnicos e de licenciaturas.

A6. Campanha de marketing digital de conteúdos (*content marketing*) a difundir por *web*, *email* e redes sociais

A CERCIBEJA vai criar um programa de divulgação de conteúdos especializados em matérias de relevante interesse para o bem-estar das pessoas com deficiência e/ou incapacidade que se constitua como um espaço de informação pertinente, acessível e de fácil utilização pelos clientes utilizadores dos serviços sociais, pelos seus familiares e cuidadores e pelos técnicos com

atividade no setor. Para a criação destes conteúdos, a difundir pelos meios digitais já disponíveis na entidade, recorrer-se-á a convite a técnicos do setor incluindo trabalhadores da entidade e de entidades congéneres, a técnicos de saúde que trabalham com a deficiência e a entidades externas com atividade relevante na área dos serviços sociais como o Instituto da Segurança Social, o Instituto de Emprego e formação profissional, o Instituto António Sérgio para a Economia Social, a FENACERCI ou outros atores relevantes no setor. Prevê-se ainda um espaço de interação com os utilizadores com possibilidade de contacto para pedidos de esclarecimento e comentários relativamente aos conteúdos publicados. A atividade será coordenada pela direção da CERCIBEJA.

A7. Campanha “Pirilampo Mágico” (nacional em parceria com a FENACERCI)

A Campanha “Pirilampo Mágico” é a atividade nacional de angariação de fundos das CERCI portuguesas. Esta campanha, materializada na venda de um boneco “pirilampo” e de produtos de *merchandising* inclui um conjunto de atividades localizadas de apresentação/divulgação da iniciativa. É operacionalizada na CERCIBEJA pelos colaboradores da entidade em regime de voluntariado.

A8. Criação de *média partners* para os eventos a realizar

Para maximizar a visibilidade das atividades e eventos a realizar pela CERCIBEJA serão realizadas parcerias com meios de comunicação social a nível local e regional (rádios, jornais e televisões) que, em troca da divulgação pública do apoio prestado na divulgação, procedem à publicação de notícias sobre cada uma das iniciativas incluídas.

A9. Atribuição de prémio “Sou solidário” a entidades de relevante apoio à CERCIBEJA ou aos seus clientes

Para estimular e valorizar o papel dos apoiantes da CERCIBEJA junto da comunidade local e de uma rede alargado de contactos nacionais e internacionais, é atribuído um prémio que se apresenta como um reconhecimento público da entidade pelo relevante apoio prestado por uma entidade (pessoa individual ou coletiva) para a atividade social da CERCIBEJA e para o bem-estar global dos seus clientes utilizadores do serviço social. Este prémio será atribuído por um júri independente, constituído por associados da CERCIBEJA nomeados anualmente, mediante análise de propostas apresentadas por qualquer associado ou cliente da entidade. Para avaliação das propostas será criado um regulamento específico para a atividade.

A10. Dinamização de cartão de descontos CERCIBEJA para os sócios da cooperativa

Esta iniciativa tem por objetivo motivar a adesão de novos sócios e incentivar a manutenção ativa dos atuais sócios da entidade. Consiste na negociação de pacotes de desconto com empresas de comércio e serviços com estabelecimentos em funcionamento na área geográfica de atuação da CERCIBEJA. A atividade terá regulamento simplificado, próprio e a negociação dos acordos comerciais com as empresas será conduzido pelos serviços financeiros e administrativos da entidade.

A11. Criação de programa de “embaixadoras da marca CERCIBEJA “

A valorização da opinião de pessoas públicas, nomeadamente figuras ligadas à televisão, espetáculo e youtube, na tomada de decisão de compra e consumo de um serviço pelos diversos tipos de público, gerou a ideia de criar embaixadores da marca que, de forma voluntária, adiram aos valores da marca e se disponibilizam para utilizar os seu meios próprios de comunicação e os meios da CERCIBEJA para divulgar os serviços e atividades da entidade. Esta iniciativa será dinamizada pela direção e visa associar uma figura pública à campanha anual da CERCIBEJA com o objetivo de lhe conferir maior notoriedade e visibilidade pública, facilitando a entrada de novos clientes em todos os segmentos alvo do marketing.

A12. Evento “Corrida solidária CERCIBEJA”

Adaptado a todos e participado por todos a corrida solidária da CERCIBEJA é um evento inclusivo de angariação de fundos anual de grande impacto a nível regional e que traz uma grande visibilidade à organização. Permite ainda aumentar o número de sócios da entidade e divulgar de forma massiva os parceiros, patrocinadores e apoiantes da entidade.

A13. Evento “ Espetáculo taurino solidário CERCIBEJA”

Este evento, a realizar de forma anual, é um projeto de parceria solidária das entidades da economia rural ligada às ganadarias e dos seus agentes ativos, para apoio à CERCIBEJA. Esta iniciativa, inserida na tradição cultural da região, conta com elevada projeção mediática aumentando a exposição da marca junto dos setores tradicionais da região potenciando a angariação de fundos junto destes setores ligados ao setor agropecuário e florestal. É dinamizada por equipas de trabalho constituída por colaboradores da CERCIBEJA, sendo que a organização da componente ligada ao espetáculo taurino é assegurada por agentes do setor.

A14. Evento “Gala anual CERCIBEJA”

A realização de um evento de prestígio com caráter anual permite apresentar publicamente os resultados da atividade anual da CERCIBEJA e os seus projetos estratégicos para o futuro. Este evento, que também se constitui como angariação de fundos, conta com o patrocínio de várias empresas e instituições da região e com a presença dos principais líderes de opinião, empresários, representantes de entidades públicas ligadas ao serviço social e ao poder local que desta forma recebem informação direta sobre os factos da entidade. A iniciativa é ainda palco para a entrega dos prémios “Sou solidário” dando visibilidade ao reconhecimento público da CERCIBEJA pelas entidades que mais se distinguem no apoio à CERCIBEJA e às pessoas com deficiência e/ou incapacidade.

A15. Avaliação de satisfação dos serviços da CERCIBEJA

Esta iniciativa, de caráter anual, visa medir a satisfação dos clientes, colaboradores e restantes *stakeholders* da organização quanto à qualidade dos serviços prestados pela CERCIBEJA. A iniciativa, coordenada pelo responsável pela qualidade, permite avaliar a qualidade dos serviços, proceder às medidas corretivas adequadas para resolução de eventuais problemas e melhorar de forma contínua a qualidade dos serviços recebidos pelos clientes.

4.10.2. Implementação das ações

As ações de marketing e desenvolver serão desenvolvidas de forma participada pelos colaboradores internos da CERCIBEJA com a participação ativa de clientes e com a mobilização de stakeholders, voluntários e parceiros locais, maximizando o impacto das mesmas numa lógica de otimização de recursos, inovação organizacional e inclusão social.

Figura 33 - Plano de ações de marketing para a CERCIBEJA e orçamento

Ações	Variáveis de marketing	Responsável	Cronograma	Observações	Orçamento (€)
A1. Criação de serviços de animação/dinamização cultural	Serviço, comunicação, processo, pessoas e parcerias	Coordenadores das respostas sociais	Janeiro a dezembro	A dinamizar com recurso a parcerias com entidades ligadas à cultura local	2 000
A2. Criação de serviços de animação/dinamização desportiva	Serviço, comunicação, processo, pessoas e parcerias	Coordenadores das respostas sociais	Janeiro a dezembro	A dinamizar em parceria com entidades congéneres	2 000
A3. Oferta de férias de verão/praias	Serviço, comunicação, processo, pessoas e parcerias	Coordenadores das respostas sociais	Julho e agosto	A dinamizar em parceria com o INR	15 000
A4. Dinamização de página web da CERCIBEJA - https://www.cercibeja.org.pt/	Comunicação, processos e parcerias	Direção (membro a designar)	Janeiro a dezembro	A dinamizar com parceria com escolas ensino secundário e superior	500
A5. Dinamização de facebook da CERCIBEJA	Comunicação, processos e parcerias	Direção (membro a designar)	Janeiro a dezembro	A dinamizar com parceria com escolas ensino secundário e superior	500
A6. Campanha de marketing digital de conteúdos (<i>content marketing</i>) a difundir por <i>web, email</i> e redes sociais	Comunicação, processos, pessoas e parcerias	Direção (membro a designar)	Janeiro a dezembro	A dinamizar com parceria com escolas ensino secundário e superior	500
A7. Campanha “Pirilampo Mágico” (nacional em parceria com a FENACERCI)	Comunicação, pessoas, evidências físicas e parcerias	Direção (membro a designar)	Maior	Atividade em parceria com FENACERCI	200
A8. Criação de <i>média partners</i> para os eventos a realizar	Comunicação e parcerias	Direção (membro a designar)	Janeiro a dezembro	Com <i>média partners</i> por evento	0
A9. Atribuição de prémio “Sou solidário” a entidades de relevante apoio à CERCIBEJA	Comunicação, pessoas e parcerias	Direção (membro a designar)	Junho	Prémio a atribuir de acordo com regulamento específico	1 000
A10. Dinamização de cartão de descontos CERCIBEJA para os sócios da cooperativa	Comunicação, pessoas e parcerias	Responsável dos serviços administrativos	Janeiro a dezembro	De acordo com regulamento específico	100
A11. Criação de programa de “embaixadores da marca CERCIBEJA “	Comunicação, pessoas e parcerias	Direção (Presidente)	Junho	Convidar personalidade mediática que se identifique com os valores da marca	0
A12. Evento “Corrida solidária CERCIBEJA”	Comunicação, processos, pessoas e parcerias	Direção (membro a designar)	Dezembro	Criar rede alargada de parcerias (materiais, segurança, sinalética, emergência)	3 000
A13. Evento “Espetáculo taurino solidário CERCIBEJA”	Comunicação, pessoas e parcerias	Direção (Presidente)	Outubro	Dinamizar com parceria com agentes do setor (grupo de forcados, toureiros e ganadarias)	3 000
A14. Evento “Gala anual CERCIBEJA”	Comunicação, pessoas, evidências físicas e parcerias	Direção (Presidente)	Junho	Grande evento público	2 000
A15. Avaliação de satisfação dos serviços da CERCIBEJA	Comunicação, pessoas	Responsável da qualidade	Fevereiro	Com Questionários online e em papel	0

Fonte: Elaboração própria

4.10.3. Plano de controlo de objetivos

Para cada objetivo foram definidos objetivos mensuráveis que permitam avaliar a eficácia do plano de marketing criado. Este objetivos serão alvo de monitorização e controlo permanente pela responsável da qualidade dos serviços da CERCIBEJA.

Figura 34 - Plano de controlo de marketing para a CERCIBEJA

Objetivos	Principais atividades relacionadas	Indicadores de realização e resultado e metas associadas
OO1: Atingir níveis de satisfação de bom ou muito bom na avaliação da qualidade para todos os serviços sociais da CERCIBEJA	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A15	- % de resposta bom ou muito bom nos inquéritos de satisfação anuais aos clientes e <i>stakeholders</i> da CERCIBEJA face ao seu universo total de clientes e <i>stakeholders</i> : $\geq 80\%$ - Nº de reclamações: Redução de 5% face ao ano anterior
OO2: Melhorar o serviço integrado (aumentar a oferta de serviços complementares)	A1, A2, A3, A4, A5, A6	- Nº de serviços complementares oferecidos: =3 - Nº de clientes envolvidos em serviços complementares: ≥ 50
OO3: Manter a totalidade das vagas de CAO e LR existentes ocupadas.	A1, A2, A3, A4, A5, A6	- % de vagas ocupadas nos serviços de CAO e LR face ao total de vagas disponíveis: $\geq 95\%$
OO4: Garantir um número ótimo de clientes em EQ para assegurar a oferta de serviços da UPS	A4, A5, A6	- Nº mínimo de clientes em EQ: ≥ 50 - % de desistências face ao total de inscritos: $\leq 10\%$ - % de aprovações face ao total que conclui: $\geq 70\%$
OO5: Angariar fundos financeiros privados com ações de marketing para financiamento de projetos pontuais (de caráter material ou imaterial)	A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14	- Valor mínimo anual angariado em ações extra valências (não incluindo as participações de fundos públicos e das famílias aos serviços sociais): ≥ 100 mil euros - % de bilhetes vendidos face ao total de lugares disponibilizados em eventos pagos: $\geq 75\%$
OO6: Apresentar inovação de serviço social e assegurar a sua comunicação ao mercado	A1, A2, A4, A5, A6	- Inovação de produto/serviço nos segmentos de CAO, LR e EQ evidenciada e comunicada ao mercado (novo serviço:) ≥ 3 - Presença da CERCIBEJA em fóruns de inovação em serviço social ≥ 5 /ano
OO7: Ser a marca mais reconhecida do setor do serviço social a pessoas com deficiência e/ou incapacidade na região de intervenção	A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14, A15	Visibilidade e notoriedade da marca (referências na comunicação social): ≥ 50 - % de adesão do público aos eventos (nº lugares ocupados face aos lugares disponibilizados) $\geq 75\%$

Fonte: Elaboração própria

4.11. Plano de Contingência

O nível de incerteza e risco associado às várias dimensões que podem condicionar a realização bem sucedida das ações de marketing obriga à criação de um plano que, identificando as contingências cuja ocorrência apresente maior impacto na realização e resultado das mesmas, indique medidas de prevenção e mitigação desses impactos. Nesse sentido foi criado o plano de contingência apresentado na figura seguinte:

Figura 35 - Plano de contingência

<i>Dimensão</i>	<i>Contingência</i>	<i>Impacto</i>	<i>Medidas de mitigação</i>
Política	Políticas de austeridade na Segurança social (redução de comparticipações, aumento dos requisitos dos serviços ou alterações aos critérios de elegibilidade dos beneficiários)	Médio	- Garantir a certificação da qualidade dos serviços como forma de demonstração de conformidade com a legislação em vigor; - Publicitar os elevados níveis de satisfação de clientes e <i>stakeholders</i> ; - Promover e divulgar inovação social na prestação de serviço
Económica	Redução do poder de compra dos clientes e seus agregados familiares	Elevado	- A responsabilidade social da organização não permite qualquer discriminação em função dos níveis de rendimento dos agregados
	Contração do mercado por redução dos meios financeiros libertos das empresas (sobretudo aumentos de impostos, aumento da concorrência internacional e redução da procura)	Elevado	- Alargar a tipologia de clientes financiadores englobando várias dimensões de entidades privadas, vários setores de atividade e incluir entidade da administração local e central, fundações e outras entidades com fins sociais.
Social	Diminuição das preocupações com a inclusão e bem-estar social das pessoas com deficiência e/ou incapacidade	Baixo	- A atual tendência para a promoção da inclusão e da igualdade de oportunidades está protegida por regulamentação nacional e internacional não sendo previsível retrocesso social neste domínio
Tecnológica	Obsolescência das tecnologias associadas ao comunicação digital	Elevado	- Recorrer a software com licenças anuais e atualização permanente; - Trabalhar com instituições de Investigação e desenvolvimento na área das TIC de forma a garantir a permanente atualização tecnológica do domínio digital
Ambiental	Condições atmosféricas impróprias para a realização de eventos programados em recintos ao ar livre	Médio	- Contratar seguros para as atividades com riscos atmosféricos
Legal	Alteração da lei de financiamento do setor social potenciadora da entrada de novos e mais agressivos concorrentes	Médio	- Garantir a certificação da qualidade dos serviços como forma de demonstração de conformidade com a legislação em vigor; - Publicitar os elevados níveis de satisfação de clientes e <i>stakeholders</i> ; - Promover e divulgar inovação social na prestação de serviço
Demográfico	Envelhecimento dos clientes utilizadores do serviço social obrigando a afetação de mais tempo de cuidadores por clientes	Elevado	- Manter um recrutamento permanente de novos clientes do segmento jovem; - Oferecer serviços inovadores; - Melhorar as condições das infraestruturas para facilitar a mobilidade e a prestação de serviços aos clientes
Recursos Humanos internos	Incapacidade da equipa de dirigentes e colaboradores para, em tempo útil, organizarem a totalidade das atividades previstas	Elevado	- Criar e capacitar voluntários para atividades de organização e gestão de eventos; - Mobilizar voluntários externos para apoio na prestação de serviços complementares
Marketing	Dificuldade na mobilização de parcerias	Médio	- Apresentar “pacotes de vantagens” mensuráveis e quantificáveis para os parceiros aderentes nas iniciativas tornando mais apelativa a participação em parceria nos projetos da CERCIBEJA
Recursos financeiros	Morosidade e dificuldade de cobranças de quotas e incentivos públicos que podem atrasar as atividades de marketing	Elevado	- Criar uma gestão autónoma das atividades de marketing, com orçamento independente e fundo de maneiio próprio

Fonte: Elaboração própria

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões

A realização do presente plano de marketing para a CERCIBEJA incluiu um trabalho de pesquisa e análise dos diversos conceitos relacionados com marketing social, marketing relacional e marketing de serviços. Dos diversos autores consultados constata-se uma convergência no sentido do reconhecimento da importância do planejamento de marketing enquanto ferramenta fundamental de gestão das entidades de qualquer setor da economia.

Ao nível da economia social é consensual a necessidade do marketing enquanto instrumento de apoio à gestão destas organizações que, apesar do seu cariz social e sem fins lucrativos, se debatem com fortes constrangimentos para assegurar a sustentabilidade dos serviços sociais que prestam aos seus clientes.

Ao longo deste trabalho esteve sempre presente a dicotomia entre marketing social no sentido do marketing vocacionado para a mudança de comportamento para a obtenção de um bem comum e o marketing do serviço social vocacionado para a venda de um serviço social. Efetivamente o plano de marketing para a CERCIBEJA encerra, nas suas várias decisões de marketing, uma permanente procura na mobilização das pessoas e entidades para o bem comum (a felicidade das pessoas com deficiência e/ou incapacidade) sem descuidar a necessidade de vender o seu próprio serviço social e angariar financiadores num mercado aberto e concorrencial.

Neste domínio a articulação de estratégias de marketing social e marketing de serviços revelou-se uma necessidade no processo de planeamento sendo que o modelo do plano escolhido para a elaboração do plano de marketing da CERCIBEJA foi adaptado, nas suas ferramentas, para acolher esta duplicidade de perspetivas.

A aplicação do modelo ao caso prático em estudo permitiu a concretização do objetivo inicialmente definido que era elaborar um plano de marketing para a CERCIBEJA. Paralelamente cumpriram-se os objetivos específicos estabelecidos que eram:

- Explicitar o “estado da arte” do marketing social com base na bibliografia de referência;
- Elaborar um diagnóstico que sustente uma matriz SWOT para a CERCIBEJA;
- Definir objetivos e estratégias de marketing para a CERCIBEJA;

- Definir o marketing-mix para a CERCIBEJA;
- Conceber um plano de ação, plano de controlo e plano de contingência para a CERCIBEJA.

Espera-se que da aplicação do presente plano resulte o cumprimento dos objetivos nele definidos para a CERCIBEJA e que o mesmo seja um contributo efetivo para a sustentabilidade da entidade.

5.2. Limitações do trabalho de projeto

As principais limitações e constrangimentos registados na elaboração do trabalho tiveram a ver com a dificuldade de escolha de um modelo que assentando no conceito de marketing social respondesse também aos requisitos de um serviço que é prestado em condições de mercado por uma entidade que sendo uma IPSS que conta com uma gestão organizada, com qualidade certificada e processos perfeitamente definidos e controlados.

Constrangimentos ainda na condução do trabalho em *focus group* dentro das entidades de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade sedeadas na região Alentejo por os grupos dirigentes e coordenadores serem maioritariamente técnicos superiores da área social sem qualquer formação específica em gestão ou marketing. As diferenças de competências e conhecimentos dentro destes grupos acabou por potenciar diferentes visões e um diagnóstico mais abrangente e concreto do ambiente externo que condiciona o setor a nível regional.

Limitações ainda ao nível da estimativa orçamental por a entidade ter um sistema de contabilização que não permite uma individualização de valores por atividade. A estimativa foi feita tendo em conta os custos diretos das atividades.

5.3. Futuros desenvolvimentos do trabalho de projeto

Espera-se que o presente plano se constitua como uma ferramenta prática para aplicação na CERCIBEJA.

Em termos futuros sugere-se uma avaliação dos resultados da aplicação do Plano na CER-CIBEJA, a introdução das alterações e/ou correções que possam ser indicadas em cada caso e a utilização do modelo de plano ajustado que resultar desta avaliação a planos de marketing para os anos futuros na organização.

Paralelamente, e dada a pertinência do plano de marketing enquanto instrumento para a sustentabilidade das entidades de apoio à pessoa com deficiência e/ou incapacidade e à inexistência do mesmo na generalidade das entidades da economia social, sugere-se que seja adaptado o plano, criando um modelo que seja adequado às entidades do setor e constitua um guia orientador para estas organizações criarem e implementarem planos de marketing bem-sucedidos.

BIBLIOGRAFIA

- American Marketing Association: <https://www.ama.org>
- Banco de Portugal (2017). *Projeções para a Economia Portuguesa: 2017-2019*
- Cavazos-arroyo, J., & Puente-díaz, R. (2017). Regressando aos Valores Básicos: As Propostas do Marketing Social e Humanista. *Revista Organizações em Contexto*, pp. 279-298
- CERCIBEJA: <https://www.cercibeja.org.pt>
- CERCIBEJA: Plano de atividades, 2014,2015,2016, 2017 e 2018
- CERCIBEJA: Relatório e contas, 2017
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional (2009). *Territórios em Transformação: O Caso do Alentejo*. Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais
- Cota, B.; Marcos, P. (2007). *Marketing Inovador - Temas emergentes*. Lisboa: Universidade Católica editora
- Emerson, E. (1995). *Challenging Behaviour: Analysis and Intervention in People with Learning Disabilities*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ferreira, M. & Figueira, I. (2015). *Diagnóstico Duplo: Caracterização, Diagnóstico e Tendências*. FENACERCI
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2008). *Marketing strategy – Shouth-Western Cengage Learning*
- Godin, S. (2011). *O grande MUU! Não seja perfeito, seja notável*. Lisboa: Editorial Presença
- Grönroos, C. (1990). Marketing Redefined. *Management Decision*, pp. 23
- Henley, N.; Raffin, S. & Caemmerer, B. (2011). *The application of marketing principles to a social marketing campaign*. Marketing Intelligence & Planning. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 29, pp.697-706
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Saúde e Incapacidades em Portugal*. INE, I.P.: Lisboa
- Instituto Nacional de Estatística (2013). *Contas Regionais 2015 e 2016 po*. INE, I.P.: Lisboa
- Instituto Nacional de Estatística. *Contas Nacionais*. INE, I.P.: Lisboa
- Instituto Nacional de Estatística. *Estatísticas Demográficas 2016*. INE, I.P.: Lisboa, Edição 2017
- Kerin, R. A.; Hartley, S. W. & Rudelius, W. (2017). *Marketing*. New York: McGraw-Hill Education, 13ª edição
- Kotler, P (2010). *Marketing para o século XXI*. Lisboa: Editorial Presença

- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education Inc., Prentice Hall
- Kotler, P. & Lee, N. (2011). *Marketing social-Influenciando comportamentos para o bem*. Porto Alegre: Bookman
- Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*, London: Prentice-Hall International Inc.
- Kotler, P. (2015). *As minhas aventuras no Marketing – Lições de Vida e de Negócios do Marketeer mais Influente do Nosso Tempo*. Lisboa: Gestãoplus Edições
- Kotler, P.; Kartajava, H. & Setiawan, I. (2016). *Do produto e do consumidor até ao espírito humano – Marketing 3.0*. Coimbra: Actual Editora
- Kotler, P.; Kartajava, H. & Setiawan, I. (2018). *Mudança do tradicional para o digital – Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora
- Kotler, P.; Keller, K.; Brady, M.; Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. São Paulo: Pearson Education
- Kotler, P.; Lee, N & Rothschild, M. (2006). *Personal Communication*. New York: McGraw - Hill Education
- Lehu, J. (2001). *O marketing interativo*. Editora Civilização
- Lemos, M. (2010). *500 anos de soluções para os desafios de cada tempo*. Lisboa: Revista Dirigir, edição 109, pp. 23-27
- Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2015). *Mercator da Língua Portuguesa – Teoria e prática do marketing*. Alfragide: Publicações D. Quixote
- Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionísio, P. & Rodrigues, V. (1991). *Mercator-Teoria e prática do marketing*. Alfragide: Publicações D. Quixote
- Lima, G. B. & Carvalho, D. T. (2011). *Plano Estratégico de Marketing: Proposta de uma Análise Teórica*. São Paulo: REMark, v.10, n.2, pp. 163-187
- Lopes, J. (2010). *Fundamental dos estudos de mercado*. Edições Sílabo
- Marketing Dictionary: <http://marketing-dictionary.org/m/marketing-forecasting-model/>
- Marques, A. (2012). *Marketing relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo
- Observatório da Economia Social Portuguesa: <https://www.cases.pt/observatorio-da-es>
- Paiva, T. & Proença, R. (2011). *Marketing Verde*. Lisboa: Atual Editora
- Reis, J. (2000). *O Marketing personalizado e as tecnologias de informação*, Centro Atlântico

Silva, S.; Santos, N.; Mota, J. & Martín, I. (2014). Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal. Protocolo IEPF da EAPN

Soares, C.; Fialho, J. A. S.; Chau, F.; Gageiro, J. & Pestana, H. A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social. Serga

Zorrinho, C. (2007). *Urbanismo Organizacional*. Edições Sílabo

ANEXO A - GUIÃO DE TRABALHO – FOCUS GROUP -PLANO DE MARKETING

Guião de trabalho – Focus Group -Plano de Marketing

1. Diagnóstico da Situação
 - 1.1. Meio envolvente
 - 1.1.1. *Envolvente transaccional*
(*Cientes, fornecedores, concorrentes, comunidade*)
 - 1.1.2. *Envolvente contextual*
(*macro-económico, político-legal, sócio-cultural, tecnológico*)
 - 1.2. Análise de Mercado
 - 1.2.1. Segmentação do Mercado
(*que parcela de mercado pretende atender, critérios de divisão do mercado potencial, como quantificar segmento*)
 - 1.2.2. Comportamento de consumo
(*Quem são os consumidores, onde, quando e quanto consomem e motivações de compra*)
 - 1.2.3. Comportamento de compra
(*Quem são os compradores, onde e quando compram e quem influencia a compra*)
 - 1.2.4. Distribuição
(*Quantos e quais os canais de distribuição, que condições termos e prazos afectar a cada canal*)
 - 1.3. Análise da concorrência
 - 1.3.1. Concorrentes
 - 1.3.2. Quotas de mercado e respectiva evolução
 - 1.3.3. Notoriedade de cada uma das marcas concorrentes
 - 1.3.4. Posicionamento estratégico da empresa
(*Penetração, Diversificação, Especialização, Expansão*)
 - 1.3.5. Política de Marketing-mix dos concorrentes principais
Produto (product)
Comunicação (promotion)
Distribuição (placement)
Preço (price)
Pessoas (people)
Processos (Process)
Evidências físicas (physical evidences)

1.4. Análise da Organização

Volume de vendas

Quota de mercado e evolução histórica

Posicionamento transmitido ao consumidor

Políticas de Marketing-mix

Notoriedade e imagem da marca

Análise de custos vs rendimentos de cada produto

Recursos humanos e técnicos disponíveis

2. Análise SWOT

(Strengths, weaknesses, opportunities and threats)