

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM MARKETING

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE
MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS
- ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA
DE MARKETING -**

FILIPA DE SOUSA SEVERIANO

Orientação: Mestre Patrícia Isabel Ramos Pego Nunes Tavares

Júri

Presidente: Doutora Maria Margarida de Melo Coelho Duarte

Vogal: Doutora Maria Fernanda Pargana Ilhéu

Setembro 2011

RESUMO

Este projecto pretende reflectir sobre a importância e as vantagens que o planeamento da comunicação pode trazer para as organizações sem fins lucrativos, procurando demonstrar que é possível estruturar um plano de comunicação integrada de marketing adaptado às necessidades e dimensões destas entidades, tendo em conta os seus objectivos sociais e as suas limitações financeiras.

Neste âmbito, este projecto tem como objectivo a elaboração de um plano de comunicação integrado de marketing para uma associação sem fins lucrativos (YMAA Portugal), propondo estratégias para aumentar a notoriedade da entidade, atraindo novos membros e fidelizando os existentes. Para tal, realizou-se uma revisão de literatura baseada na importância da comunicação integrada de marketing nas organizações sem fins lucrativos.

Palavras-Chave: Comunicação Integrada de Marketing, Organizações Sem Fins Lucrativos, Reputação Corporativa

ABSTRACT

The present research has the aim to enhance the importance and advantages that communication planning can bring to nonprofit organizations. This project intends to present an integrated marketing communications plan adapted to the needs and dimension of these entities, taking into account their social objectives and financial constraints.

In this context, the present project has the main objective of developing an integrated marketing communications plan for a nonprofit organization (YMAA Portugal), proposing strategies to increase awareness of the organization, attracting new members and retaining existing ones. For that, a literature review of the related subject was carried out in order to indicate (specify) the importance of an integrated marketing communications plan in nonprofit organizations.

Key-Words: *Integrated Marketing Communications, Nonprofit Organizations, Corporate Reputation*

AGRADECIMENTOS

Ao longo da elaboração deste trabalho, muitos foram aqueles que contribuíram para que este objectivo fosse alcançado. Assim, gostaria de agradecer;

À minha orientadora, Mestre Patrícia Tavares, pela disponibilidade, orientação, dedicação e empenho demonstrado ao longo de todo o percurso... um excelente caminho *até à porta*;

À Prof. Doutora Filomena Almeida, por toda a ajuda, preocupação e amizade;

À minha irmã Cristina, pelo seu perfeccionismo e cumplicidade;

Aos meus pais, mano e namorado, pelo apoio, motivação e por toda a paciência do mundo;

Ao meu grupo de amigos, do qual estive ausente em algumas jornadas, mas que pude sempre contar com o seu apoio e compreensão;

Às minhas companheiras de Pós-Graduação e Mestrado, por acreditarem que iria permanecer até ao fim;

À YMAA Portugal, que para além de ser uma grande família, todos os dias nos faz chegar mais além;

Ao meu núcleo do ISCTE-IUL, por toda a força que me deram e por destacarem sempre o lado positivo da vida;

E a todos aqueles que não referi anteriormente, mas que marcaram o meu percurso académico e que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

*O Professor leva-nos até à porta;
A Cultivação depende de nós mesmos.
(Cheng, Gin-Gsao)*

ÍNDICE GERAL

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	7
1.2. OBJECTIVOS DO PLANO	7
1.3. METODOLOGIA	7
1.4. ESTRUTURA	8
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. INTRODUÇÃO	9
2.2. ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.2.1. DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.2.3. OBJECTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	12
2.3. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	13
2.3.1. DEFINIÇÃO DE CIM	13
2.3.2. PREPARAÇÃO DO PLANO DE CIM	14
2.3.3. DELIMITAÇÃO DE OBJECTIVOS	16
2.3.4. ELABORAÇÃO DO PLANO DE CIM	16
2.4. REPUTAÇÃO CORPORATIVA	16
2.4.1. DEFINIÇÃO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA	16
2.4.2. INSTRUMENTOS DE MEDIDA	18
2.4.2.1. <i>Escala de Carácter Corporativo (Davies et al, 2003)</i>	19
3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	20
3.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	20
3.2. MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO	20
3.3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO	21
3.3.1. ANÁLISE DO AMBIENTE	21
3.3.2. ANÁLISE INTERNA	22
3.3.2.1. <i>Contexto</i>	22
3.3.2.2. <i>Clientes</i>	22
3.3.2.3. <i>Produto/Serviço</i>	23
3.3.2.4. <i>Promoção</i>	24
3.3.2.5. <i>Posicionamento</i>	24
3.3.2.6. <i>Recursos</i>	24
3.3.3. ANÁLISE EXTERNA	25
3.4. RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS	27
3.4.1. METODOLOGIA E MENSURAÇÃO	27
3.4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	27
3.4.3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	28
3.4.4. CONCLUSÕES	31
3.5. ANÁLISE SWOT	32

3.5.1. FORÇAS	32
3.5.2. FRAQUEZAS	32
3.5.3. OPORTUNIDADES	32
3.5.4. AMEAÇAS	33
3.6. OBJECTIVOS DO PLANO	33
3.7. ESTRATÉGIA	33
3.7.1. SEGMENTAÇÃO	33
3.7.2. POSICIONAMENTO	34
3.7.3. PÚBLICO-ALVO	34
3.7.4. ÁREAS DE ACTUAÇÃO	35
3.7.4.1. <i>Comunicação Interna</i>	35
3.7.4.2. <i>Comunicação Financeira</i>	35
3.7.4.3. <i>Publicidade</i>	35
3.7.4.4. <i>Promoção</i>	36
3.7.4.5. <i>Comunicação do Produto/Serviço</i>	36
3.7.4.6. <i>Comunicação com os Media</i>	36
3.7.4.7. <i>Comunicação Online</i>	36
3.7.4.8. <i>Eventos</i>	37
3.7.4.9. <i>Responsabilidade Social</i>	37
3.7.4.10. <i>Experience Marketing</i>	37
3.7.4.11. <i>Data Base Marketing</i>	37
3.8. ORÇAMENTO	38
3.9. CALENDARIZAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO	38
3.10. AVALIAÇÃO	38
4. CONCLUSÃO	39
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
6. ANEXOS	43

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Desafios para os <i>Marketers</i> das Organizações Sem Fins Lucrativos	11
Tabela 2.2 – Evolução do conceito de CIM	13
Tabela 2.3 – Categorias de Instrumentos de Mensuração da Reputação Corporativa	18
Tabela 2.4 – Dimensões e Itens da Escala de Carácter Corporativo	19
Tabela 3.1 – Escolas Oficiais da YMAA Portugal	23
Tabela 3.2 – Modalidades da YMAA Portugal	23
Tabela 3.3 – Análise da Concorrência	26
Tabela 3.4 – Sexo dos inquiridos	27
Tabela 3.5 – Faixas etárias dos inquiridos	28
Tabela 3.6 – Razões pelas quais pratica artes marciais tradicionais chinesas	28
Tabela 3.7 – Fiabilidade dos Itens da Escala de Carácter Corporativo de Davies <i>et al</i> , 2003, para a Reputação da YMAA Portugal (Alpha de Cronbach)	29
Tabela 3.8 – Reputação da YMAA Portugal pelos membros da YMAA Portugal e de Outras Escolas – Médias de Itens e Personalidades da Escala de Reputação de Davies <i>et al</i> , 2003	29
Tabela 3.9 – Reputação da YMAA Portugal – Médias das Dimensões e Personalidades da Escala de Reputação de Davies <i>et al</i> , 2003	30
Tabela 3.10 – Teste de diferenças de médias (One-way Anova)	31
Tabela 3.11 – Orçamento Sucinto para o Plano de CIM da YMAA Portugal	38

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Cadeia de Reputação Corporativa, Davies <i>et al</i> , 2003	17
Figura 3.1 – Mapa mental: Percepção da YMAA Portugal por membros da YMAA Portugal	29
Figura 3.2 – Mapa mental: Percepção da YMAA Portugal por membros de outras escolas	29
Figura 3.3 – Público-alvo da YMAA Portugal	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA

Devido à sua natureza jurídica (cujos objectivos são de interesse comunitário não financeiros), a maioria das organizações sem fins lucrativos (OSFL) não possuem planos de comunicação integrada de marketing estruturados, e muitas menosprezam a importância destas estratégias para o seu quotidiano.

Este trabalho tem como objectivo a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para uma associação sem fins lucrativos de artes marciais tradicionais chinesas – Associação de Artes Marciais Yang Portugal. Este plano assenta numa revisão de literatura que evidencia a sua importância e a forma como este permite projectar a organização, criando uma reputação corporativa, com benefícios tangíveis para as organizações.

1.2 OBJECTIVOS DO PLANO

Este plano de comunicação integrada de marketing tem como principais objectivos aumentar a notoriedade e fortalecer a imagem da YMAA Portugal, reforçar a presença da marca no segmento das artes marciais, atrair e recrutar novos membros e fidelizar os existentes.

1.3 METODOLOGIA

Para elaborar este plano, foi necessário proceder a uma revisão de literatura para conhecer melhor os construtos aqui abordados, modelos teóricos de escalas de mensuração e estruturas de planos de comunicação integrada de marketing discutidas por alguns autores.

Posteriormente foi necessário compreender melhor a entidade para a qual foi feito o plano, verificando a sua situação e organização até à data. Analisar a concorrência e conhecer a evolução deste segmento em Portugal, foram alguns pontos úteis para se poder propor objectivos futuros.

Foi ainda desenvolvido um inquérito por questionário para avaliar a reputação corporativa da organização, através de uma visão interna e externa, que serve de informação adicional para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing.

1.4 ESTRUTURA

Este trabalho consiste na elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para a Associação de Artes Marciais Yang Portugal (YMAA Portugal), cujo tema de investigação baseia-se na importância do planeamento da comunicação nas organizações sem fins lucrativos. Neste seguimento, o trabalho encontra-se estruturado em duas partes distintas. O capítulo dois foi dedicado à revisão de literatura sobre alguns construtos inerentes ao estudo, como sejam organizações sem fins lucrativos, reputação corporativa e comunicação integrada de marketing.

Posteriormente, o capítulo três apresenta o plano de comunicação integrada de marketing para a associação em causa. Após a apresentação da missão da entidade, é feita uma análise da situação inclui a análise interna e externa. Segue-se a recolha de dados primários, através de um inquérito por questionário, utilizando a Escala de Carácter Corporativo de Davies *et al*, 2003, para avaliar a reputação corporativa da YMAA Portugal através da percepção de colaboradores (identidade) e externos (imagem).

Após a análise SWOT, são estabelecidos os objectivos a que o plano se propõe e traçadas as estratégias e suas áreas de actuação. Por último, é estipulado um orçamento sucinto, definida uma calendarização/implementação das estratégias e apresentado um conjunto de possíveis indicadores de avaliação do plano.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo encontra-se estruturado em três partes e tem como objectivo fazer uma revisão de literatura relativamente a três construtos que estão interligados entre si, e que, posteriormente, irão suportar a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing. São eles, organizações sem fins lucrativos, reputação corporativa e comunicação integrada de marketing.

2.1 - INTRODUÇÃO

Realidades cada vez mais complexas, consumidores mais informados e exigentes, são alguns factores que pressionam as organizações, de forma a adaptarem as suas estratégias de marketing, criando vantagens competitivas num mercado cada vez mais agressivo. Um bom exemplo do desenvolvimento nesta área foi a emergência do conceito de Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que desde a década de 90 tem vindo a ganhar cada vez mais peso nas instituições. (Holm, 2006)

Há cerca de três décadas atrás, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) olhavam para o marketing com algum receio, contudo esse comportamento tem vindo a sofrer alterações. Hoje em dia, estas entidades encontram-se cada vez mais empenhadas em acções de marketing, pois aperceberam-se que este é capaz de providenciar benefícios tangíveis. (Gallagher & Weinberg, 1991).

A comunicação corporativa, segundo Riel e Balmer (1997, citado por Thomaz, *et al.*, 2010) é o processo pelo qual os *stakeholders* percebem a reputação corporativa (imagem e identidade) e o modo como a entidade se apresenta às suas partes interessadas.

A temática da reputação corporativa tem vindo a ser alvo de variados estudos (Fombrun & Gardberg, 2000). Para Dowling (2001, citado por Vance & Ângelo, 2007), a reputação traduz-se no maior activo que uma organização poderá ter. Contudo, embora este activo demore tempo a ser construído, uma vez consolidado, transforma-se numa vantagem competitiva para a entidade em relação aos seus concorrentes.

Chun (2005) argumenta que uma boa reputação pode aumentar a retenção de colaboradores e de igual forma aumentar a satisfação e lealdade dos clientes. Assim, a comunicação da mensagem da organização apresenta-se como um desafio único, sendo que o desenvolvimento das novas tecnologias vem providenciar novas oportunidades, valorizando os recursos activos das organizações. (Henley, T, 2001b, 2001c)

2.2 – ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

2.2.1 – DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Das diversas definições que existem para organização sem fins lucrativos (OSFL), Salamon e Anheier (1992,1997; citado por Morris, 2000) desenvolveram um conceito estruturo-operacional, baseado num estudo feito a diversas organizações (tendo em conta o seu contexto), e que possibilitou apontar cinco características comuns, de forma a poder defini-las. Assim, estas organizações apresentam-se organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, auto-governadas e voluntárias.

Neste seguimento, a maioria dos produtos das OSFL são serviços ou comportamentos sociais, que ao contrário dos produtos físicos, são intangíveis e complexos de serem avaliados. Além disto, muitas vezes estes serviços necessitam do próprio cliente para que sejam realizados (o cliente como parte integrante do processo de produção), comprometendo a sua inventariação e respectiva manutenção (Gallagher & Weinberg, 1991).

2.2.2 – CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Para Gallagher e Weinberg (1991), o que realmente faz com que o marketing destas organizações seja mais complexo, são as próprias características destas entidades. As OSFL não têm como objectivo a maximização do lucro, e como tal os objectivos sociais ganham maior importância relativamente aos objectivos financeiros. Neste seguimento, a multiplicidade de fins da organização, aumenta a complexidade e dificulta a avaliação do seu progresso.

Ao contrário das entidades com fins lucrativos, em que os lucros funcionam como amortecedor de risco para o sucesso do negócio e adaptação a novas mudanças estruturais, as OSFL geralmente não conseguem desfrutar dessa flexibilidade. Consequentemente, existe uma limitação da sua adaptação às mudanças do seu contexto, e como tal incorrem em menos riscos. Enquanto nas empresas a focalização é o cliente, nas OSFL nem sempre é o cliente que paga o serviço, o que faz com que estas trabalhem na maioria das vezes para dois públicos: os destinatários e os financiadores (Gallagher & Weinberg, 1991).

Assim, relativamente ao cenário competitivo, a realidade das OSFL acaba por ser muito mais complexa, quando comparada à concorrência entre o sector privado, pois tanto existe competição como cooperação. No que respeita à comunicação com os media, as decisões de estratégia tomadas, por parte deste tipo de entidades, acabam por ser muito mais mediáticas aos olhos dos meios de comunicação e respectivos *stakeholders*. Os autores reforçam a ideia que os aspectos, atrás referidos, não devem ser necessariamente vistos como problemas, mas sim como factores que complexificam a gestão da organização.

Neste contexto, todos os dias, novos desafios (ver Tabela 2.1) emergem perante os *marketers* das OSFL, para os quais são necessárias soluções adequadas. Sempre que a estratégia de marketing esteja correctamente introduzida, os desafios voltam alterar-se, criando um ciclo, pois o próprio marketing altera a organização e o seu contexto. Assim, as características surgem como desafios, segundo os autores, podendo ser vistos através de duas ópticas diferentes: por *experts* de marketing e *marketers* menos experientes. Contudo, nenhum destes desafios é ultrapassado com sucesso, sem uma liderança e estrutura organizacional certa, bem como a escolha dos recursos activos certos para desempenharem este tipo de funções (Gallagher & Weinberg, 1991).

Tabela 2.1 – Desafios para os *Marketers* das Organizações Sem Fins Lucrativos

Características	Desafios para <i>Marketers</i> Principiantes	Desafios para <i>Marketers</i> Experientes
Objectivos Não Financeiros	Avaliar se as acções de marketing têm sido bem sucedidas.	Resolver conflitos provenientes do cruzamento entre a orientação para o cliente e a missão da organização.
Ausência de Amortecedores de Risco	Resistir à tendência de converter para uma situação financeira dominante.	Assegurar que a missão orienta a organização; Reconhecer que o sucesso requer mudanças.
Públicos Múltiplos	Desenvolver acções que sirvam os beneficiários e não a organização ou funcionários; Oferecer benefícios úteis aos financiadores.	Lidar com expectativas elevadas dos beneficiários; Não ansiar demasiado agradar os beneficiários; Negociar medidas de desempenho apropriadas com os financiadores; Planear como doar recursos, como alternativa para libertar outros.
Situação de Cooperação/Concorrência	Aproveitar as oportunidades provenientes da cooperação.	Expandir os conceitos de concorrência; Antecipar a reacção da concorrência, seja ela positiva ou negativa.
Atenção do Público	Envolvimento com a comunidade local.	Gerir a atenção do público, seja ela positiva ou negativa.

Fonte: Adaptado de Gallagher e Weinberg, 1991

2.2.3 – OBJECTIVOS DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Henley (2001b), entende-se por objectivo aquilo que a organização pretende fazer ou alcançar. Usualmente, os objectivos das OSFL ao contrário das empresas, não é gerarem lucro financeiro e sim lucro social, como sejam educação e cultura, bem como outro tipo de benefícios em prol da comunidade. Este tipo de objectivos e o seu desenvolvimento são de grande importância para o meio envolvente, contudo colocam-se dificuldades na sua medição – problema de intangibilidade. (Gallagher & Weinberg, 1991).

Desta forma, torna-se fundamental que as OSFL aprendam a gerir os seus múltiplos objectivos. Resolver conflitos e ultrapassar desafios não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trabalha com uma multiplicidade de metas. Este tipo de situação obriga a uma gestão de prioridades, de acordo com os objectivos propostos. (Henley, 2001)

Dada a sua natureza, de objectivos essencialmente não financeiros, as organizações sem fins lucrativos enfrentam algumas dificuldades relacionadas com a mensuração e determinação de *tradeoffs* dos seus objectivos e a sua comparação com outras organizações (Gallagher & Weinberg, 1991).

O sucesso neste tipo de entidades, segundo os autores, envolve dois aspectos: por um lado, as OSFL devem estabelecer metas realistas, aos níveis estratégico e tático, que contribuam para a realização da missão; e por outro, logo que a realização da missão se traduza em alcançar múltiplos objectivos, a mesma deverá estipular *tradeoffs*.

Nesta sequência, os autores afirmam que uma das grandes preocupações da gestão da organização destas entidades deverá ser a assumpção de objectivos realistas, resultantes da estruturação da sua organização, os quais permitem definir a sua missão e benefícios sociais a alcançar. Os órgãos de gestão deverão ainda, sistematicamente, rever a missão da entidade, pois o seu contexto de acção encontra-se em constante mudança (Gallagher & Weinberg, 1991).

Assim, os gestores deverão identificar prioridades (primárias e secundárias), de onde devem sair respostas às seguintes questões: Quais as actividades necessárias para alcançar os objectivos? Quem se responsabiliza por elas? Quando deverão ser realizadas? Porque devem

ser realizadas? Desta forma, a direcção deve analisar todas as suas estratégias e estudar as suas consequências a médio e longo prazo (Gallagher & Weinberg, 1991).

2.3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

2.3.1 – DEFINIÇÃO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A definição de comunicação integrada de marketing tem vindo a evoluir ao longo dos anos (ver Tabela 2.2 – Evolução do conceito de CIM). Smith et al. (1999; citado por Holm, 2006), definiu comunicação integrada de marketing, como a gestão e o controlo de todas as comunicações do mercado, assegurando que a personalidade e mensagem da marca sejam envolvidas sinergicamente através de todos os elementos da comunicação, através de uma estratégia consistente. A comunicação integrada de marketing traduz-se assim, na análise, escolha, implementação e controlo de todos os elementos de comunicação de marketing, cuja eficiência (o melhor uso dos recursos), economia (minimizar custos) e eficácia (maximização dos resultados) influenciam transacções entre organização e os seus já existentes e potenciais clientes.

Tabela 2.2 – Evolução do conceito de CIM

Evoluiu de...	Para...	Autor
Orientação Tática	Orientação estratégica	Schultz (2004), McArthur and Griffin (1997), Ducan (2002)
Local	Global	Kitchen and Schultz (2003)
Desenvolvimento emergente	Importância do desenvolvimento da comunicação	Kitchen and Schultz (2003)
Inside-Out	Outside – In (orientação para o cliente)	Kitchen and Schultz (2003)
Forma de Gestão	Novo Paradigma de Gestão	Schultz and Kitchen (1997, 2000)
Paradigma emergente	Mudança de paradigma	Gould (2004)
Representa uma lacuna <i>inside</i> e <i>outside</i>	Representa um conjunto pós-estrutural de práticas e discursos	Gould (2004)
O que é isto?	Como podemos fazê-lo?	Schultz and Kitchen (1997)
Noção mais básica de gestão da comunicação corporativa	Um modelo de diversas etapas que incorpora um focus em todos os contactos com o consumidor	Swain (2004)
Apenas um processo de comunicação	Associação de gestão e marca	Kitchen et al., 2004

Fonte: Adaptado de Madhavaram et al, (2005)

Segundo Schultz (1998) a comunicação integrada de marketing, inicialmente definida como o alinhamento de programas de comunicação externa para servir de uma única mensagem de venda ao cliente, evoluiu de forma a incluir as forças de vendas e de marketing da organização. Para Schultz (1998) a marca é o fundamento da comunicação integrada de marketing. (citado por Madhavaram, Badrinarayannan & McDonald, 2005)

Nesta ordem de ideias, Keller (2001), afirma que a “comunicação de marketing representa a voz da marca e os meios pela qual a organização consegue estabelecer um diálogo com os clientes acerca do produto/serviço que é oferecido”. Para Keller (2003), a comunicação de marketing poderá conseguir providenciar os meios necessários para atrair clientes fundamentados no valor da marca (citado por Madhavaram *et al.*, 2005).

Assim, Holm (2006), afirma que o objectivo primordial da comunicação integrada de marketing é afectar a percepção dos valores e comportamentos através da comunicação orientada. Desta forma, torna-se fulcral ajustar objectivos e estratégias às constantes mudanças na realidade da comunicação de marketing.

Segundo Schultz (2004, citado por Madhavaram, 2005), a comunicação integrada de marketing pode ser encarada como uma estratégia de negócio que contribui para a construção do valor da marca, que é considerado uma mais-valia para a vantagem competitiva para muitas organizações. O valor da marca não é construído através de estratégias de comunicação independentes (como a publicidade ou relações públicas), mas sim pela gestão de sinergias de todas as estratégias através de um planeamento – CIM.

2.3.2 – PREPARAÇÃO DO PLANO DE CIM

Para Henley (2001b), a primeira tentação quando se desenvolve um plano de comunicação de Marketing é tentar saltar imediatamente para a sua implementação sem antes definir estrategicamente os seus objectivos. Sem esta delimitação de objectivos, existe o perigo da comunicação ser fragmentada, sem qualquer encadeamento lógico. Uma das vantagens da coordenação do canal de comunicação para as OSFL é exactamente o facto de tentar reduzir o número de recursos possíveis.

Neste sentido, o autor aponta alguns factores que devem ser explorados antes da implementação do plano de CIM. O primeiro relaciona-se com a relação com o público. As OSFL normalmente lidam com variadíssimos públicos (internos e externos) nos quais podem estar incluídos clientes, associados, membros, comunidade e restantes *stakeholders*. Adicionalmente, diferentes tipos de organizações têm diferentes níveis de importância para com o público. Quanto mais uma pessoa está conectada com a organização, maior é o seu nível de receptividade perante a comunicação da sua mensagem, bem como o seu nível de participação.

A comunicação de marketing tem dois grandes objectivos em termos de relação percebida entre o público e a organização: descobrir o nível de atenção e comprometimento do público e sugerir uma comunicação apropriada e actividades que sejam congruentes com o nível de relação; e identificar formas de aproximar o público e aumentar o seu nível de envolvimento.

O segundo factor prende-se com a receptividade do público. Uma vez determinado o tipo de relação, é importante compreender o nível de receptividade do mesmo para com a organização, bem como o facto de que as mensagens não são sempre consistentes ao longo do tempo, em todos os lugares e situações. Um dos objectivos do marketing é exactamente saber qual a altura ideal para comunicar a mensagem para o público, respondendo às seguintes questões: Quando? O quê? Onde? Quem?

O terceiro factor visa o controlo da mensagem, ou seja, controlar o canal de comunicação, tentando ser o mais directo possível, pois quanto menos intervenientes houver no canal da mensagem, entre a organização e o público-alvo, menor será a distorção da mesma. Quanto maior a audiência, maior a probabilidade desta ser divulgada por outros.

O último factor baseia-se na implementação e custos. O meio pelo qual o plano de comunicação é implementado ajuda a determinar que tipos de estratégias serão eficazes. Para tal, há que ter em conta o imediatismo da mensagem, o tempo que será dispendido pelos funcionários/voluntários e o conhecimento na área. Pois dependendo da organização e destes factores, poderá haver ou não um custo maior. Antes de se desenvolver um plano de marketing é necessário determinar um orçamento realista e pensar em formas de o rentabilizar, como por exemplo utilizar o voluntariado e aproveitar as competências dos mesmos em diversas áreas.

2.3.3 – DELIMITAÇÃO DE OBJECTIVOS

Segundo Henley, (2001b), no que respeita à delimitação de objectivos, é importante que estes sejam traçados com clareza, nem que para isso seja necessário redefinir a sua missão. É importante não perder o *focus* do porquê da existência da organização.

Existem outras considerações que o autor evidencia que se devem ter em conta aquando a delimitação dos objectivos: estes devem ser específicos, mensuráveis e realistas de forma a poderem ser alcançados e permitir uma avaliação; a multiplicidade de objectivos implica estipular prioridades entre eles, categorizando-os por objectivos essenciais, objectivos desejáveis e objectivos de baixa prioridade; por último deverá estar intrínseca uma delegação de responsabilidade, a uma ou mais pessoas, para serem responsáveis pelos objectivos propostos (Henley, 2001b)

2.3.4 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE CIM

Dos inúmeros modelos de CIM desenvolvidos, Henley (2001b), propõe o seguinte modelo para as OSFL: Sumário Executivo; Missão da Entidade; Análise da Situação (Interna e Externa); Recolha de Dados Primários; Análise SWOT; Objectivos do Plano; Estratégia e suas Áreas de Actuação; Orçamento Sucinto; Calendarização; Avaliação; Anexos e Bibliografia.

2.4. REPUTAÇÃO CORPORATIVA

2.4.1 DEFINIÇÃO DE REPUTAÇÃO CORPORATIVA

O conceito de reputação corporativa tem vindo a ser redefinida ao longo dos tempos por vários autores. Wartick (2002, citado por Vance & Ângelo, 2007), utiliza diversas expressões como sinónimos ou como palavras fortemente relacionadas, como definição de reputação corporativa, como sejam identidade, imagem, prestígio, *goodwill*, estima e status.

A construção da reputação das entidades não é um fenómeno imediato, ficando este dependente das interacções e respectivos relacionamentos feitos entre entidade e *stakeholders*. A forma como a organização comunica com o seu meio, ajuda na criação de uma imagem da

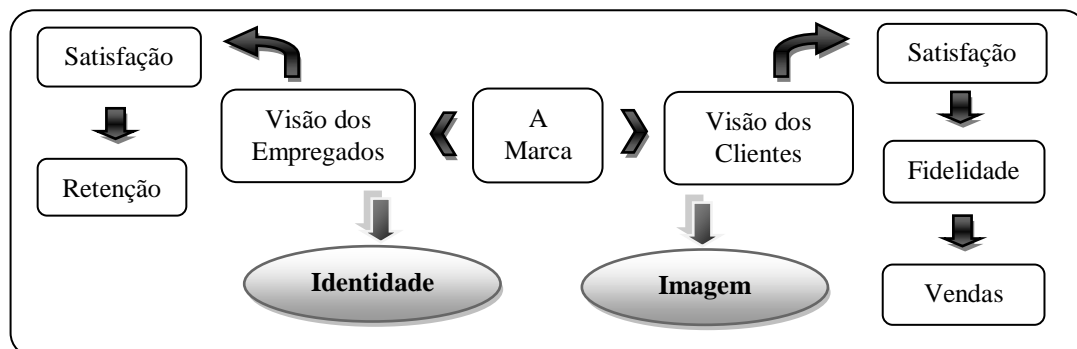
entidade (favorável ou não), gerando um determinado nível de expectativa juntos dos seus *stakeholders*. Assim, quanto maior a reputação corporativa, maior é o nível de atractividade da mesma (Fombrun & Shanley, 1990).

Para Fombrun, (1996 p.72, citado por Vance & Ângelo, 2007), a reputação corporativa define-se como “uma representação perceptual das acções passadas e das perspectivas futuras de uma empresa, que descrevem a atractividade da organização para todos os seus públicos-alvo, quando comparados com os principais concorrentes”. Vance e Ângelo (2007), apresentam como definição de *stakeholders* um grupo ou indivíduo que pode influenciar ou é influenciado pela realização de objectivos das organizações. Paralelamente, os autores mencionam que a reputação corporativa é fundamentada em valores que advêm da percepção dos *stakeholders* envolvidos na entidade.

Argumentando que a reputação corporativa é um fenómeno complexo, Davies, Chun, Silva e Roper (2001) descreveram o mesmo como um termo conjunto que surge das variadas percepções concebidas por diferentes grupos de *stakeholders*, envolvendo os construtos identidade e imagem, na qual a identidade representa a percepção dos *stakeholders* internos, e a imagem a percepção dos *stakeholders* externos à organização. (ver Figura 2.1 – Cadeia de Reputação Corporativa, Davies, Chun, Silva & Roper, 2003)

Nesta sequência, Dowling, Argenti e Forman (2001, 2002; citado por Vance & Ângelo, 2007) definem identidade como um conjunto de nomes, marcas, símbolos e outras manifestações visuais e concretas da realidade da empresa, e a imagem como a percepção das diferentes partes que integram a empresa ou interagem com ela.

Figura 2.1 – Cadeia de Reputação Corporativa, Davies *et al*, 2003



Fonte: Davies *et al*, 2003

Os autores defendem ainda que a reputação corporativa está directamente ligada aos conceitos de identidade e imagem. A reputação de uma entidade depende da identidade da organização, da lógica estabelecida entre as imagens percebidas pelos *stakeholders* e do alinhamento entre a identidade e imagem percebida.

Assim, entende-se por identidade da organização as acções concretas, geralmente visuais que reflectem a sua realidade, incluindo nomes, marcas, símbolos, apresentações, patrocínios e a visão da empresa. A imagem da organização é definida como um reflexo da identidade da organização, cuja é afectada pela publicidade realizada pela empresa e pelo conjunto de acções desenvolvidas junto à comunidade local (Argenti & Forman, 2002, citado por Vance & Ângelo, 2007)

2.4.2 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

A medição pode ser um importante instrumento de diagnóstico (Davies *et al*, 2003), que permite estudar ligações entre reputação e outras variáveis, como por exemplo a satisfação e fidelização dos clientes (Chun, 2005).

Muitos têm sido os estudos realizados para o desenvolvimento de escalas de mensuração da reputação corporativa. Com base nestes mesmos estudos, Berens e van Riel (2004) agruparam algumas escalas em três grandes categorias: Expectativas Sociais Corporativas, Personalidade Corporativa e Confiança. A Tabela 2.3 apresenta algumas das principais escalas destas categorias.

Tabela 2.3 – Categorias de Instrumentos de Mensuração da Reputação Corporativa

Categoria	Exemplos Instrumentos de Medida	Exemplos de Itens Avaliados
Expectativas Sociais Corporativas		
	Quociente de Reputação (Fombrun e tal., 2000)	Impacto Emocional; Produtos e Serviços; Visão e Liderança; Ambiente de Trabalho; Desempenho Financeiro; Responsabilidade Social.
Personalidade Corporativa		
	Escala de Carácter Corporativo (Davies e tal., 2003)	Concordância; Empreendedorismo Competência; Elegância; Machismo. Severidade; Informalidade;
Confiança		
	Escala de Credibilidade Corporativa (Newell e Goldsmith, 2001)	Confiança; Honestidade; Benevolência.

Fonte: Berens e Van Riel, (2004)

Neste seguimento, para este projecto será apenas apresentada uma das escalas identificadas anteriormente, pelo facto de que irá ser utilizada mais à frente.

2.4.2.1 – ESCALA DE CARÁCTER CORPORATIVO (DAVIES, CHUN, SILVA & ROPER, 2003)

Davies *et al* (2003), propõem uma escala baseada na escala adaptada por Aaker (escala da Personalidade da Marca – Aaker, 1997), que utiliza a metáfora da personificação, que permite atribuir características da personalidade humana à organização, através da avaliação de diversos factores. Paralelamente, possibilita avaliar os conceitos ligados à reputação corporativa como sejam a imagem (visão externa) e a identidade (visão interna).

Esta escala contempla sete dimensões (Concordância, Empreendedorismo, Competência, Elegância, Severidade, Informalidade e Machismo), cujas se subdividem em catorze facetas, que por sua vez se desdobram em quarenta e nove itens (ver Tabela 2.5).

Também esta escala apresenta as suas limitações, na medida em que a utilização da metáfora de personificação como instrumento de medida da reputação corporativa (técnica indirecta) pode não ser interpretada com a clareza necessária, podendo levar à distorção ou análise dúbida dos dados. (Davies, Chun, da Silva & Roper, 2004)

Tabela 2.4 – Dimensões, Facetas e Itens da Escala de Carácter Corporativo

Dimensão	Faceta	Item
Concordância	Amigável	Amigável, Agradável, Aberta, Directa
	Empática	Interessada, Tranquilizadora, Pronta a Ajudar, Concordante
	Íntegra	Honesta, Sincera, De Confiança, Socialmente Responsável
Empreendedorismo	Moderna	Audaz, Na Moda, Jovem
	Aventureira	Criativa, Actual, Excitante, Inovadora
	Ousada	Extrovertida, Ousada
Competência	Responsável	Fiável, Segura, Trabalhadora
	Líder	Ambiciosa, Orientada para o Sucesso, Dominante
	Tecnocrata	Técnica, Empresarial
Elegância	Elegante	Charmosa, Com Estilo, Elegante
	Prestigiada	Com Prestígio, Exclusiva, Refinada
	Snob	Snob, Elitista
Severidade	Egoísta	Arrogante, Agressiva, Egoísta
	Dominadora	Egocêntrica, Autoritária, Controladora
Informalidade	Informal	Despretensiosa, Simples, Informal
Machismo	Machista	Masculina, Dura, Rude

Fonte: Davies *et al*, (2003)

3. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Este capítulo destina-se a apresentar o plano de CIM para a Associação de Artes Marciais Yang Portugal (YMAA Portugal), cuja estrutura foi replicada do modelo apresentado por Henley, T., (2001).

3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Este plano de Comunicação Integrada de Marketing, visa reestruturar a comunicação da YMAA Portugal, de forma mais eficiente e eficaz em relação aos seus *stakeholders*, tendo em conta as suas limitações, nomeadamente financeiras.

Uniformizar a mensagem da YMAA Portugal, reflectir sobre as formas como esta é divulgada e disponibilizada às suas partes interessadas, são algumas das linhas orientadoras deste plano. Pretende-se assim, fortalecer a imagem da associação diante dos seus *stakeholders*, e consequentemente atrair novos membros e fidelizar os existentes.

3.2 MISSÃO DA ORGANIZAÇÃO

Desde 1992, a YMAA Portugal tem vindo a desenvolver e a promover as artes marciais chinesas em Portugal. Para além da divulgação da arte, a YMAA Portugal assenta em conceitos fundamentais que todos os dias são incrementados e cultivados nos membros da escola, quer em alunos quer em instrutores.

Estes pilares relacionam-se directamente com a Moral intrínseca na arte marcial chinesa, podendo ser enumerados da seguinte forma: Humildade, Respeito, Rectidão, Confiança, Lealdade, Vontade, Resistência, Perseverança, Paciência e Coragem. A YMAA Portugal acredita que a autodisciplina e a auto-cultivação devem ser objectivos presentes na filosofia da escola, contribuindo de forma positiva para a formação de cada praticante.

Neste contexto, é através da forte aposta na evolução das escolas e na contínua formação dos seus instrutores e alunos, que a YMAA Portugal pretende alcançar um patamar de excelência, consolidando a sua posição no mercado.

3.3 - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

3.3.1 - ANÁLISE DO AMBIENTE

Existe um variado leque de modalidades no segmento das artes marciais tradicionais legalizadas em Portugal, que apesar das suas diferenças, consegue-se estabelecer alguns pontos comuns entre as mesmas: são formas de luta altamente eficazes; exigem dos atletas uma grande destreza e habilidade; seguem uma hierarquia muito bem delineada entre os seus membros; contemplam uma filosofia própria; permanece uma relação mestre – discípulo; e apresentam uma característica de auto-reprodução, os discípulos mais habilidosos, ajudam os seus mestres e mais tarde também eles progredem para grau de mestre. (Rosa, V., 2007)

Não existem registos ou estatísticas a este nível, contudo é possível estabelecer dois períodos no que concerne à evolução das artes marciais em Portugal. O primeiro período vai desde 1907 a 1974, caracterizando-se por um período em que estas modalidades foram introduzidas e legalizadas lentamente. Os centros desportivos, nos quais eram praticadas estas modalidades, eram bastante reduzidos, pois o controlo por parte do Estado era elevado, principalmente a partir de 1968. A segunda fase apresenta-se pós 25 de Abril de 1974, onde a Revolução veio dar lugar à democracia, contribuindo para um ambiente mais estável, propício à difusão e divulgação destes estilos e dos próprios centros desportivos. (Rosa, V., 2007)

No que concerne às artes marciais tradicionais chinesas, actualmente, existem bastantes escolas/associações espalhadas a nível nacional, sendo que existe uma tendência natural de concentração nas zonas de Lisboa e Porto.

Por ser um desporto considerado amador, e pela filiação na Federação, por parte destas, escolas não ser obrigatória, dificulta a obtenção de dados estatísticos relativamente ao número de escolas e entidades a leccionar este tipo de modalidades. Contudo existe um grande potencial no crescimento deste mercado, pois as próprias necessidades da comunidade estão em constante mudança, sendo notório a tendência no interesse de valores e costumes do oriente, nomeadamente a procura pelas artes marciais chinesas e medicina tradicional chinesa.

3.3.2 - ANÁLISE INTERNA

3.3.2.1 - CONTEXTO

A YMAA Portugal é uma associação sem fins lucrativos, que actua no sector desportivo amador, no segmento das artes marciais tradicionais chinesas. Foi constituída em 1992, como escola provisória, sob a alçada da YMAA Internacional (Boston), e em 1997 converte-se em escola oficial, filiando-se, no mesmo ano, na Federação Portuguesa de Artes Marciais Chinesas. O logótipo da associação, criado através do modelo da YMAA Internacional, permite dar sustentabilidade e continuidade da divulgação dos valores e da cultura das artes marciais chinesas inerentes a esta associação, a par de todas as suas congéneres. (ver anexo A e B)

Ao longo dos anos, a YMAA Portugal, tem vindo a dar sinais de grande maturidade, apostando na organização de formações e eventos para instrutores e alunos, quer a nível nacional, que a nível internacional. A sua presença assídua em competições oficiais traduz-se num esforço e investimento feito pela organização, que serve como estímulo para esta atingir padrões de excelência e qualidade no serviço que presta, alcançando os objectivos a que se propõe ao longo da sua existência.

Para além da sua actividade normal, a YMAA Portugal contempla ainda várias parcerias, que pretende preservar com entidades culturais (teatros), intervenção social (universidades seniores) e poder local/autarquias (mobilização da população para a prática de exercício físico e estilos de vida saudáveis).

3.3.2.2 - CLIENTES

O público-alvo da YMAA Portugal é constituído por indivíduos do sexo masculino e feminino, e pode ser dividido em quatro grupos etários dos 6-12 (Juniões); 13-18 (Esperanças) e 19-65 (Avançados) e >65 (Seniores), residentes na Grande Lisboa. O serviço prestado pela YMAA Portugal, está orientado para clientes que valorizam a prática de desporto para o bem-estar físico e mental, o gosto pelas artes marciais tradicionais chinesas, cultura e valores a ela inerentes; e interesse pela vertente mais medicinal.

Actualmente a YMAA Portugal, tem 264 associados efectivos, distribuindo-se pelas três escolas oficiais (ver Tabela 3.1)

Tabela 3.1 – Escolas Oficiais da YMAA Portugal

Escola	Local	Associados	Modalidades
YMAA Amadora	Centro Comercial Babilónia Centro de Ginástica e Dança Agostinho Ferreira – Amadora	122	Shaolin Kung Fu Shaolin Kung Fu Júnior Taijiquan QinNa Sanshou QiGong
YMAA Almada	Academia de Instrução e Recreio Familiar Almadense – Almada	134	Shaolin Kung Fu Taijiquan QinNa Sanshou
YMAA Alvalade	REAJ – Centro de Terapias Alternativas – Alvalade	8	Shaolin Kung Fu Shaolin Kung Fu Júnior Taijiquan QinNa

3.3.2.3 – PRODUTO /SERVIÇO**Tabela 3.2 – Modalidades da YMAA Portugal**

Modalidade	Descrição
Shaolin Kung Fu	Kung Fu significa “energia” e “tempo”, que se traduz no tempo e esforço que se gasta quando se pratica ou aprende algo. No entanto, Shaolin é o nome de um famoso templo budista construído no ano 495 d. C. e no qual foram criados ou fortemente influenciados muitos estilos que compõem as artes marciais chinesas. A designação “Shaolin Kung Fu” traduz essa mesma origem ou influência. Na YMAA treinam-se os seguintes estilos: Grou Branco (especializado na curta distância e no uso das mãos) e Punho Longo (especializado na longa distância e no uso das pernas).
Shaolin Kung Fu Júnior	O Programa Júnior destina-se a uma aprendizagem mais eficaz para alunos dos 6 aos 12 anos, tendo como base o desenvolvimento da criança, tanto ao nível físico, como ao nível psicológico e mental.
Taijiquan	O Taijiquan é um antigo método chinês que associa movimentos suaves, fluidos e relaxados a um estado mental concentrado e calmo. É um exercício sem choques e que realça a flexibilidade, o equilíbrio e a coordenação, que pode ser praticado em qualquer idade e na maioria das condições de saúde. Promove o relaxamento dos músculos exteriores e ensina a utilizar os músculos estruturais profundos, revigorando os tendões e os ossos, assim como o correcto alinhamento do corpo.
QiGong	O Qigong é uma prática ancestral, para melhorar e manter a saúde, e para desenvolver capacidades dentro das artes marciais. Gong significa prática ou engenho, e Qi a energia que circula no corpo. Deste modo, Qigong significa a cultivação da energia do corpo no intuito de aumentar a sua circulação e controlo.
QinNa	“QinNa” significa “agarrar” e “controlar”. Esta categoria contém técnicas de agarrar as quais se especializam em controlar e imobilizar articulações, músculos ou tendões.

SanShou	Este treino é aquele que mais se aproxima de uma situação de combate real, estando dividido em diversas fases abrangendo desde as reacções mais básicas até ao contacto integral.
---------	---

3.3.2.4 – PROMOÇÃO

A promoção da escola tem vindo a ganhar peso nos últimos anos, dado a YMAA Portugal estar cada vez mais sensibilizada e pro-activa em iniciativas que ajudam a promover a própria entidade, junto da comunidade local, desenvolvendo parcerias com outras entidades sociais, poder local e até mesmo com escolas da concorrência (cooperação).

Estas iniciativas, são utilizadas para passar a sua mensagem, seja através de *flyers*, redes sociais ou site oficial, promovendo alguns concursos, sorteios ou mesmo entrega de *gifts* alusivos à escola.

Contudo podemos referir que, embora haja esforços para que a YMAA Portugal transmita uma mensagem uniforme, existem bastante lacunas a esse nível, nomeadamente, a descontinuidade da comunicação, a linguagem utilizada nem sempre tem em conta o público-alvo, ferramentas como site, email, e redes sociais não são rentabilizadas ao máximo e planeamento de actividades e gestão dos recursos quase inexistentes.

3.3.2.5 – POSICIONAMENTO

A YMAA Portugal apresenta-se como uma das melhores escolas a nível nacional de artes marciais tradicionais chinesas, pela sua qualidade e credibilidade perante as outras entidades.

O facto da YMAA Internacional, sob instrução do Dr. Yang, Jwing-Ming, ser reconhecida mundialmente, é sem dúvida um factor determinante para o sucesso da YMAA Portugal. Inerente a este factor, a rede de contactos estabelecida entre escolas dos vários países (YMAA France, YMAA Poland, etc...) faz com haja uma contínua reciclagem de *know-how*.

3.3.2.6 – RECURSOS

Para este tipo de entidades, o desafio primordial que se impõe é a disponibilização de recursos. Em grande parte, a YMAA Portugal depara-se com a limitação não só de recursos financeiros, que a obriga a reestruturar e ordenar a prioridade de objectivos e reavaliar os meios para os alcançar, como também de recursos humanos.

O voluntariado representa grande parte do trabalho desenvolvido, e como tal, surgem por vezes os aspectos negativos a ele inerentes, como por exemplo: sobrecarga de funções em membros, coordenação e planeamento quase nula, dificuldade na obtenção de recursos financeiros (*sponsors*) e actualização permanente dos instrumentos de comunicação e divulgação.

3.3.3 - ANÁLISE EXTERNA

A nível nacional, existem bastantes escolas ou entidades a leccionarem artes marciais tradicionais chinesas. Contudo, embora seja difícil estabelecer um número exacto, é possível enumerar cinco das principais concorrentes da YMAA Portugal, a nível da Grande Lisboa. (ver Tabela 3.3)

Podemos verificar que a maioria delas estão representadas em diversos locais (ginásios, associações, academias, etc...), contudo são poucas as que têm instalações próprias. Este factor acaba por ser fulcral para a própria identidade da escola, e consequentemente para a sua disseminação.

O público-alvo da concorrência, acaba por ser idêntico, ao da YMAA Portugal, contudo é de realçar que algumas entidades trabalham a nível *corporate*. Neste contexto, este público seria um potencial cliente para YMAA Portugal vir a explorar no futuro.

Tabela 3.3 – Análise da Concorrência da YMAA Portugal

Escola	Website	Escolas	Modalidades	Observações
Academia de Artes Marciais Fung	claudiofung.web.pt www.cludiofung.net	Estádio da Luz – SLB Sociedade Filarmónica Recreios Artísticos da Amadora Ginásio Solinca Colombo Ginásio Solinca Vasco da Gama Convento São Domingos – Lisboa Centro Social e Paroquial da Penha de França – Lisboa Centro Cultural de Desporto de Loures	Tai Chi Chuan Shaolin Kung Fu Karate	Escola com marca associada essencialmente ao instrutor, Site com boa apresentação e com informação útil, contudo algo confuso, pois este desdobra-se em diversos sub-sites.
Associação Kung Fu Flor de Lotus	www.kungfulotus.com/ www.toalotus.com/pt	Escola Rainha D. Leonor, Alvalade Clube Atlético de Alvalade, Alvalade Av. General Roçadas, Lisboa	Kung Fu	Escola com uma imagem mais espiritual, Site com pouca informação e algo confuso.
Associação Portuguesa de Kung Fu Xuan Wu	www.shangwujingwu.com	Escola Shangwu Jingwu de Portugal Escola Shangwu Jingwu de Algés Escola Shangwu Jingwu da Gulbenkian Escola Shangwu Jingwu do ISEL Escola Shangwu Jingwu do INE Escola de Kung Fu do CSQ Escola de Sanda do GGM	Shaolin Kung Fu Taijiquan Xingyiquan Baguazhang Wushu Alta-competição Sanda Alta-Competição Danças do Leão e Dragão	Grande representação de escolas; Presença forte em provas e eventos oficiais; Site com boa apresentação, claro e com boa acessibilidade na procura da informação.
Clube de Kung Fu Hong Long	www.clube-honglong.com	CETO - Clube Escola Ténis de Oeiras Pavilhão Desportivo da Junta de Freguesia de Oeiras	Shaolin Kung Fu Shaolin Kung Fu Júnior QinNa Sanshou QiGong	Comunicação forte; Boa presença em provas e eventos oficiais, Site dinâmico e acessível com bastante informação.
Neijia – Academia de Artes Orientais	www.neijia.pt	Academia Artes Orientais, Lisboa	Shaolin Kung Fu Shaolin Kung Fu Júnior Taijiquan QinNa Sanshou QiGong	Escola com uma excelente imagem, Comunicação forte e preocupação na definição da sua mensagem, Forte presença em eventos oficiais, Site oficial com muito boa apresentação, dinâmico, intuitivo e com bastante informação útil.

3.4 RECOLHA DE DADOS PRIMÁRIOS

3.4.1 - METODOLOGIA E MENSURAÇÃO

Para a recolha de dados primários recorreu-se a um estudo de natureza exploratória e quantitativa, no qual foi realizado um inquérito por questionário (ver anexo C), de forma a avaliar a reputação corporativa da YMAA Portugal. A elaboração do instrumento de mensuração da reputação foi feita com base na revisão de literatura, sendo utilizada a escala de Carácter Corporativo de Davies *et al* (2003). A segunda secção do mesmo foi destinada para recolher dados dos inquiridos, de forma a caracterizá-los demograficamente.

A amostra utilizada foi não probabilística, sendo uma amostra por conveniência, e consequentemente, não representativa. Neste seguimento, foram administrados 83 inquéritos, a membros da YMAA Portugal e a membros de outras escolas, entre os dias 23 e 29 de Julho de 2011, no decorrer de duas iniciativas organizadas pela associação. Os inquéritos foram administrados pessoalmente, factor que contribuiu para não haver *missing values*. Os dados recolhidos foram tratados com a ajuda do programa IBM SPSS Statistics 19.

3.4.2 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste âmbito, os dados foram recolhidos junto de membros da YMAA Portugal e membros de outras escolas, sendo que num total de 83 inquiridos, cerca de 79,5% foram a membros da YMAA Portugal e os restantes 20,5% a membros de outras escolas. Relativamente ao sexo e idades dos inquiridos, 75,9% são do sexo masculino e 24,1% do sexo feminino, sendo que mais de 50% se encontra nas faixas etárias dos 21 aos 30 anos e dos 31 aos 40 anos, tal como podemos observar pelas Tabelas 3.4 e 3.5.

Tabela 3.4 – Sexo dos inquiridos

SEXO	YMAA Portugal		Outras Escolas		TOTAL
	N	(%)	N	(%)	
Feminino	16	19,3%	4	4,8%	24,1%
Masculino	50	60,2%	13	15,7%	75,9%
TOTAL	66	79,5%	17	20,5%	100%

Tabela 3.5 – Faixas etárias dos inquiridos

IDADES	YMAA Portugal		Outras Escolas		TOTAL
	N	(%)	N	(%)	
11-20 anos	11	13,3%	0	0,0%	13,3%
21-30 anos	26	31,3%	8	9,6%	41,0%
31-40 anos	19	22,9%	7	8,4%	31,3%
41-50 anos	5	6,0%	2	2,4%	8,4%
51-60 anos	3	3,6%	0	0,0%	3,6%
61-70 anos	1	1,2%	0	0,0%	1,2%
>71 anos	1	1,2%	0	0,0%	1,2%
TOTAL	66	79,5%	17	20,5%	100%

Ainda na caracterização dos inquiridos, questionou-se quais as razões que levavam os inquiridos a praticar artes marciais tradicionais chinesas. Mais de 50% dos inquiridos responderam que praticavam esta modalidade pelo “Bem-estar Físico” (81%), pelo “Gosto pela Arte Marcial” (80,7%), por “Desporto” (62,7%) e pelo “Bem-estar Mental” (50,6%). Surpreendentemente, a razão de “Defesa Pessoal”, foi a menos seleccionada pelos inquiridos. (ver tabela 3.6)

Tabela 3.6 – Razões pelas quais pratica artes marciais tradicionais chinesas

Razões	YMAA Portugal		Outras Escolas		TOTAL	
	N	(%)	N	(%)	N	(%)
Desporto	42	50,6%	10	12,0%	52	62,7%
Bem-estar Físico	54	28,9%	14	8,4%	68	81,9%
Bem-estar Mental	37	79,5%	5	20,5%	42	50,6%
Gosto pela Arte Marcial	50	65,1%	17	16,9%	67	80,7%
Defesa Pessoal	28	14,5%	5	3,6%	33	39,8%
Contexto Social	27	79,5%	7	20,5%	34	41,0%
Moral Marcial	30	44,6%	6	6,0%	36	43,4%
Outros	0	0,0%	0	14,5%	0	0,0%

3.4.3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A recolha de dados feita na primeira secção do questionário, tinha como objectivo aferir a reputação corporativa da organização, através da escala de Carácter Corporativo de Davies, *et al*, (2003). Neste contexto, foi feita a análise à fiabilidade dos itens em estudo, de onde resultou um *Alpha de Cronbach* que, embora acima de 0,5, não tem um valor significativo, comprometendo a fiabilidade dos itens, e consequentemente a extrapolação dos resultados para o universo. Este valor, poderá ficar a dever-se ao número reduzido de inquiridos administrados.

Tabela 3.7 – Fiabilidade dos Itens da Escala de Carácter Corporativo de Davies *et al*, 2003, para a Reputação da YMAA Portugal (Alpha de Cronbach)

Alpha de Cronbach	
49 Itens	0.565

Relativamente à análise dos dados recolhidos na secção I do inquérito, podemos identificar algumas diferenças entre a percepção entre os membros da YMAA Portugal e os membros de outras escolas, ao longo dos 49 itens de avaliação, sendo que os itens com maior média, agrupam-se em dimensões que estão directamente relacionadas com a satisfação dos *stakeholder*, (Davies *et al*, 2003), indicando uma reputação positiva. (ver Anexo D)

Quando retiramos da análise os dez itens com média mais elevada, verificamos que existem algumas semelhanças na percepção entre os dois grupos (ver Tabela 3.8). As figuras 3.1 e 3.2 apresentam o mapa mental de ambos os grupos.

Tabela 3.8 – Reputação da YMAA Portugal pelos membros da YMAA Portugal e de Outras Escolas -- Médias das Dimensões e Facetas da Escala de Reputação de Davies, 2003*

YMAA Portugal			Outras Escolas		
Itens	Faceta	Média	Itens	Faceta	Média
Honesta	Íntegra	4,47	Com Prestígio	Prestigiada	4,47
Trabalhadora	Responsável	4,47	Honesta	Íntegra	4,35
Agradável	Amigável	4,41	Sincera	Íntegra	4,35
Com Prestígio	Prestigiada	4,36	De Confiança	Íntegra	4,35
Segura	Responsável	4,29	Inovadora	Aventureira	4,35
Interessada	Empática	4,27	Segura	Responsável	4,29
Directa	Amigável	4,23	Trabalhadora	Responsável	4,29
Fiável	Responsável	4,23	Técnica	Tecnocrata	4,29
De Confiança	Íntegra	4,20	Pronta a Ajudar	Empática	4,24
Aberta	Amigável	4,14	Interessada	Empática	4,18
			Fiável	Responsável	4,18

(*) Escala de Likert com 5 pontos, de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

Figura 3.1 – Mapa mental: Percepção da YMAA Portugal pelos seus membros



Figura 3.2 – Mapa mental: Percepção da YMAA Portugal por membros de outras escolas



Relativamente às facetas propostas pela escala de Reputação Corporativa de Davies *et al* (2003), através da tabela 3.9 podemos constatar que as facetas com maior média, para ambos os grupos são Responsável e Íntegra. Verificamos, que as facetas com menor média são as que poderiam trazer uma reputação negativa (Egoísta e Machista).

Quanto às dimensões, ambos os grupos detêm uma média mais elevada na dimensão da Concordância, seguindo-se a dimensão Competência. Paralelamente a dimensão com menor média em ambos os grupos é a dimensão Machismo.

Tabela 3.9 – Reputação da YMAA Portugal pelos Alunos da YMAA Portugal e Alunos de Outras Escolas – Médias das Dimensões e Personalidades da Escala de Reputação de Davies, 2003*

Dimensão	Faceta	YMAA Portugal	Outras Escolas	Total N
Concordância		3,97	3,99	3,97
	Amigável	4,18	3,87	4,11
	Empática	3,76	3,95	3,80
	Íntegra	3,96	4,16	4,00
Empreendedorismo		3,40	3,43	3,42
	Moderna	3,42	3,30	3,40
	Aventureira	3,44	3,66	3,48
	Ousada	3,36	3,33	3,35
Competência		3,67	3,82	3,75
	Responsável	4,33	4,25	4,31
	Líder	3,47	3,61	3,50
	Tecnocrata	3,22	3,59	3,30
Elegância		2,63	2,45	2,74
	Elegante	2,82	2,30	2,72
	Prestigiada	3,61	3,53	3,59
	Snob	1,48	1,53	1,49
Severidade		1,64	1,53	1,62
	Egoísta	1,45	1,53	1,47
	Dominadora	1,83	1,53	1,77
Informalidade		2,35	2,67	2,41
	Informal	2,35	2,67	2,41
Machismo		1,54	1,51	1,53
	Machista	1,54	1,51	1,53

(*) Escala de Likert com 5 pontos, de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

Quando analisados os resultados na sua totalidade, a YMAA Portugal é vista como Responsável (4,31), Amigável (4,11) e Íntegra (4,00). No que respeita a dimensões, voltamos a ter como a dimensão com maior média a Concordância (3,97), e seguidamente a dimensão Competência (3,75).

Foi ainda feito um teste de diferenças de médias entre grupos (One-way Anova), para saber se existiam disparidades entre as diferentes faixas etárias, relativamente às sete dimensões da escala (tabela 3.10).

Tabela 3.10 – Teste de diferenças de médias (One-way Anova)

Dimensão	Média(*)	Desvio-P	F	Sig.
Concordância	3,97	0,240	0,482	0,819
Empreendedorismo	3,42	0,207	1,555	0,172
Competência	3,75	0,251	0,962	0,457
Elegância	2,74	0,277	0,271	0,949
Severidade	1,62	0,399	0,816	0,561
Informalidade	2,41	0,473	1,166	0,334
Machismo	1,53	0,353	0,801	0,572

(*) Escala de Likert com 5 pontos, de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

Os resultados da análise revelam que não existem quaisquer diferenças estatisticamente significativas entre as faixas etárias, dado que em todas as dimensões apresentam valores superiores a 0,05. De qualquer forma, é importante realçar que a distribuição de população entre as diversas faixas não é equilibrada, dado que mais de 50% da população se encontra na entre os 21 e os 40 anos.

3.4.4 – CONCLUSÕES

Para análise conclusiva deste estudo, devemos estar cientes da existência de algumas limitações como sejam a sua amostra não representativa, comprometendo a extrapolação dos resultados para o universo, e a própria escala utilizada, nem sempre foi clara para os inquiridos, o que poderá ter levado à distorção na interpretação das metáforas utilizadas.

Contudo, analisando os resultados provenientes da recolha feita, podemos observar que a YMAA Portugal detém uma reputação corporativa bastante positiva, mediante a percepção dos inquiridos. Concordância e Competência são dimensões que os inquiridos conferem à organização, caracterizando a mesma como uma entidade trabalhadora, honesta, de confiança e com prestígio. As dimensões e facetas que pior poderiam contribuir para uma reputação negativa, foram as que menor média tiveram, como as dimensões de Severidade e Machismo.

Recomenda-se assim que continue a unir esforços em prol de uma comunicação mais uniformizada, alcançando o posicionamento e objectivos desejados.

3.5 ANÁLISE SWOT

3.5.1 - FORÇAS

A YMAA Portugal apresenta alguns pontos que podem ser vistos com forças, tais como a notoriedade da YMAA Internacional, sob a tutela do Dr. Yang, Jwing-Ming, oferece credibilidade e reconhecimento à escola a nível mundial, neste segmento de mercado. A qualidade no ensino e a profissionalismo dos instrutores garantem nas aulas um bom nível de aprendizagem. O investimento feito na formação dos instrutores e consequentemente dos seus alunos, é visto como uma mais-valia da organização. A diversidade na oferta de estilos internos e externos (Taijiquan, Shaolin Kung Fu, Qigong, QinNa, Tuishou e Sanshou), vai de encontro às necessidades do público-alvo, satisfazendo a vertente mais física, como a mais medicinal. A complexidade do *target*, que engloba diferentes escalões etários, pode apresentar-se como uma força, na medida em que permite à entidade chegar a toda a comunidade, com necessidades, bastante diferenciadas entre si.

3.5.2 - FRAQUEZAS

Como fraquezas identifica-se a fraca política de comunicação interna, na medida que não existe grande preocupação em reunir os membros, periodicamente, para avaliar actividades desenvolvidas e planear com antecedência actividades futuras. Relativamente à política de comunicação externa, observa-se ainda uma grande lacuna, dado que não existe um planeamento lógico ou um padrão de comunicação que permita uniformizar a mensagem, de acordo com o público-alvo. Pode-se ainda, reconhecer o facto de a organização deter um número reduzido de escolas em activo, em relação à concorrência, e de não possuir instalações próprias, sendo que todas as suas escolas estão dependentes de outras entidades (academias e ginásio).

3.5.3 - OPORTUNIDADES

No que concerne às oportunidades, o segmento tem vindo a crescer devido ao aumento do interesse pelas artes marciais chinesas, bem como cultura e valores chineses intrínsecos a esta arte. Esta oportunidade tem sido também alavancada, quer pela indústria cinematográfica com

filme de artes marciais (KungFu Panda), quer pela tendência de mercado na procura de outras artes orientais: medicinas alternativas e filosofias (Feng Shui).

3.5.4 - AMEAÇAS

Como ameaças podemos destacar a forte concorrência no segmento a nível regional, pois grande parte das escolas concentram-se nas zonas da Grande Lisboa e Grande Porto. Neste seguimento, para além da grande oferta que se faz sentir, existe ainda diverso leque de produtos substitutos (que embora não tenham a mesma qualidade marcial) têm resultados muito mais rápidos. Esta ameaça está directamente ligada ao estilo de vida nas cidades, na medida que o público em geral não dispõe de tempo para a prática deste tipo de desporto, que por si só requer persistência e perseverança. Paralelamente, não só a nível nacional, mas também a nível internacional, o cenário da crise financeira que veio quebrar o ritmo da economia, e deixar consequências significativas no sector dos ginásios.

3.6 OBJECTIVOS DO PLANO

Os objectivos a que este plano se propõe são nomeadamente aumentar a notoriedade e fortalecer a imagem da YMAA Portugal, reforçar a presença da marca no segmento das artes marciais, atrair e recrutar novos membros e fidelizar os existentes.

3.7 ESTRATÉGIA

3.7.1 - SEGMENTAÇÃO

No que concerne à segmentação, a YMAA Portugal pretende direccionar os seus esforços de comunicação para indivíduos do sexo masculino e feminino, de idades compreendidas entre os 6 e 70 anos, que valorizam a prática de desporto para o bem-estar físico e mental, o gosto pelas artes marciais tradicionais chinesas, cultura e valores a ela inerentes, e interesse pela vertente mais medicinal. Destaca-se ainda o poder local, entidades sociais e *corporate*.

3.7.2 - POSICIONAMENTO

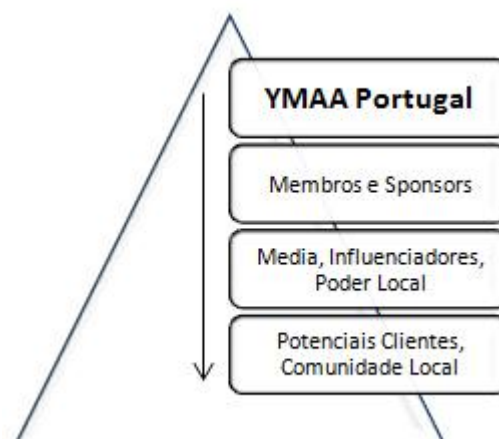
A YMAA Portugal pretende posicionar-se como uma organização de excelência, líder no seu segmento, com qualidade no serviço prestado, de fácil acessibilidade e de grande proximidade com a comunidade local. Investir na qualidade do seu serviço, na formação dos seus instrutores e alunos, e na reestruturação da sua comunicação, são factores fulcrais para que a YMAA Portugal preserve a sua reputação positiva, enquanto entidade Responsável, Amigável e Íntegra.

Apostar na criação de novos projectos, bem como no amadurecimento de existentes, que vão de encontro às novas necessidades da comunidade – tais como o projecto YMAA Júnior (dos 6 aos 12 anos) e Aprender a Respirar (Seniores a partir dos 60 anos) – são iniciativas que ajudam a promover estilos de vida saudável, alcançando uma maior proximidade com a comunidade local. Desenvolver uma estratégia única de treino para preparar uma equipa de competição, apta a qualificar-se com sucesso em provas oficiais da modalidade, irá permitir elevar o padrão de qualidade e de técnica exigido neste segmento.

3.7.3 – PÚBLICO-ALVO

A promoção e divulgação da associação deverá passar através de um sistema de efeito cascata. Neste sentido, o plano de CIM deverá primeiro que tudo permitir uma boa comunicação interna, base fundamental para que a comunicação externa se dissemine de forma correcta chegando a membros, *sponsors*, *media*, influenciadores (por exemplo médicos), poder local, potenciais clientes e restante comunidade local.

Figura 3.3 – Público-alvo da YMAA Portugal



3.7.4 – ÁREAS DE ACTUAÇÃO

3.7.4.1 – COMUNICAÇÃO INTERNA

A nível de comunicação interna, direccionada para membros dos corpos sociais, membros associados e voluntários, prevê-se a organização de acções de formação, *brainstorming* e *meetings*, para auxiliar no planeamento e definição de novos objectivos e permitir gerir de uma forma eficaz e eficiente os activos humanos disponíveis. Para apoiar estas tácticas, será desenvolvida uma agenda interna comum, onde os membros dos corpos sociais poderão ter acesso, uma área reservada do site oficial da organização. Neste âmbito, será ainda elaborado anualmente o relatório de actividades desenvolvidas.

3.7.4.2 – COMUNICAÇÃO FINANCEIRA

Com o objectivo de obter uma maior transparência na sua gestão, a YMAA Portugal deverá elaborar e disponibilizar o relatório de contas anual a todos os seus stakeholders.

3.7.4.3 – PUBLICIDADE

Nesta área está contemplada a produção de flyers e cartazes institucionais e promocionais de acordo com o público-alvo, respeitando o tipo de linguagem a utilizar, e a reestruturação do site oficial da escola, que tem como objectivo tornar a página mais aliciante, dinâmica, acessível e eficiente para a própria gestão da entidade (plataforma com uma parte pública e outra restrita para os membros – que funcionará como repositório de documentos privados e base de dados online, relativamente aos associados).

As redes sociais e outras ferramentas de buzz marketing, uma vez já criadas, deverão ser rentabilizadas ao máximo, de forma a ajudar na divulgação e promoção da escola. Agendar intervenções todas as semanas, de forma a manter estas ferramentas vivas no mundo virtual, e dar feedback aos visitantes, é uma forma bastante eficaz e económica de passar a mensagem.

Ainda no mundo virtual, prevê-se a criação de banners promocionais, para serem colocados (através de parcerias) noutros sites de interesse, incentivando os usuários a visitarem e explorarem o site da associação. No contexto da cooperação com outras entidades, a promoção da associação poderá ser feita através da edição de artigos relativamente à arte marcial tradicional chinesa, em revistas da especialidade.

Está ainda contemplada a produção de *gifts* (marketing promocional), que servem de apoio à promoção da entidade em demonstrações e outro tipo de eventos de divulgação.

3.7.4.4 – PROMOÇÃO

Abertura das classes de treino à Dança do Leão, sendo dada a formação necessária aos seus intervenientes, quer a nível de conteúdos físicos para a dança, quer de conteúdos musicais e de respectivos instrumentos. Para fazer face às dificuldades económicas sentidas por grande parte das famílias, a YMAA Portugal, em parceria com as entidades onde as suas escolas estão afixadas, deverá lançar dois tipos de planos: YMAA Família (20% de desconto no pagamento mensal das modalidades para membros do mesmo agregado familiar) e YMAA Sénior (40% de desconto nas modalidades para membros com mais de 65 anos).

3.7.4.5 – COMUNICAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO

Organização de seminários e workshops das modalidades oferecidas pela YMAA Portugal, com abertura não só aos membros da associação como também ao público em geral. Participação em demonstrações, em parceria com outras entidades (ginásios, academias, associações) com o intuito não só de promover a prática desportiva, como também dar a conhecer a escola e as modalidades disponíveis. Envolvimento com o poder local (Câmaras Municipais), em eventos desportivos junto à comunidade, promovendo estilos de vida saudáveis. A comunicação do serviço prestado pela YMAA deverá ainda ser feita através do site oficial e redes sociais, bem como junto a ginásios e academias, estabelecimentos educativos e empresas.

3.7.4.6 – COMUNICAÇÃO COM OS MEDIA

Os *targets* nesta área são os meios de comunicação local ou da especialidade, que poderão ser bons influenciadores. Para este tipo de comunicação prevê-se a elaboração de documentos com perguntas e resposta frequentes sobre a associação e a arte marcial inerente, entrevistas com os directores de escola e edição de alguns artigos da especialidade para serem publicados nos sites ou revistas desportivas. Promover acções de *Experience Marketing* para os media, tais como aulas gratuitas, de forma a terem uma experiência directa com a arte marcial.

3.7.4.7 – COMUNICAÇÃO ONLINE

O recurso às ferramentas tecnológicas (como sejam o email, o site e as redes sociais) deverá ser feito não só para divulgar a associação como também para reforçar a sua imagem, e estar

cada vez mais perto do cliente. A criação do Clube de Fãs nas redes sociais (FaceBook), lançamentos de vídeos promocionais da associação (Canal YouTube YMAA Portugal) ou mesmo edição de jogos, sorteios ou concursos (nas redes sociais e site), serão algumas das táticas desta área. Prevê-se ainda o envio mensal de newsletters aos membros da associação, estimulando a interactividade e a participação dos mesmos na actividade da associação.

3.7.4.8 – EVENTOS

Desenvolver, organizar e participar em iniciativas que visam não só a formação de instrutores e atletas, como também evidenciar a presença da YMAA Portugal neste segmento de mercado. Para além de formações, workshops, seminários e outras demonstrações, a associação deverá continuar a reunir esforços em prol da organização de eventos que têm vindo a ganhar mais consistência e maturidade, e como tal são já acções de referência: Campeonato YMAA Portugal e o Acampamento Nacional de Verão.

Torna-se fulcral reforçar a ideia de que estas iniciativas contam sempre com a cooperação e participação das outras associações, pois só assim é possível enriquecer as mesmas, permitindo assim o seu sucesso.

3.7.4.9 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

Prolongar as existentes e desenvolver novas parcerias, com entidades sociais e universidades seniores, explorando a parte mais medicinal da arte marcial, tem como objectivos promover estilos de vida saudáveis e combatendo a solidão entre os cidadãos seniores.

3.7.4.10 – EXPERIENCE MARKETING

Oferta de aulas gratuitas e promoção e participação em iniciativas que permitam não só apresentar a organização e suas modalidades, como também contemplem momentos de interactividade com o público, de forma a estes terem um contacto com a arte marcial chinesa.

3.7.4.11 – DATA BASE MARKETING

Criação de uma base de dados dos membros/alunos, que visa a introdução de dados pessoais dos membros, bem como informações a nível de graduação, assiduidade nas actividades, participação em provas oficiais e restantes informações úteis, que ajudam a conhecer melhor o cliente.

3.8 ORÇAMENTO SUCINTO

Podemos utilizar um dos métodos de orçamentos sugeridos por Clow, K. and Baack, D. (2010), baseado nos objectivos da comunicação e de acordo com as estratégias traçadas para o período a que se destina o plano. Assim, tendo em conta orçamentos dos anos anteriores, e prevendo algumas novas despesas, estimou-se o orçamento apresentado na Tabela 3.11.

Tabela 3.11 – Orçamento Sucinto para o Plano de CIM da YMAA Portugal

Despesas em Comunicação	Custos
Comunicação Interna	€ 100,00
Publicidade	€ 3.500,00
Outros	€ 300,00
Eventos	€ 1.200,00
CRM – Data Base Marketing	€ 200,00
TOTAL	€ 5.300,00

3.9 CALENDARIZAÇÃO / IMPLEMENTAÇÃO

A calendarização para o plano de comunicação integrada de marketing proposto deverá começar a ser implementado a partir do mês de Setembro de 2011, abrangendo o ano lectivo 2011/2012. Desta forma, torna-se mais fácil adaptar o plano ao ano lectivo, dado que as academias e entidades onde as escolas funcionam, assim têm estipulado os seus planos de actividades. (ver anexo E)

3.10 AVALIAÇÃO

As métricas para a mensuração dos resultados obtidos, são ferramentas fulcrais para a verificar se os objectivos do plano de CIM proposto estão a ser alcançados e aferir a sua eficácia.

Neste contexto, temos como indicadores de avaliação:

- Relatório de Actividades
- Consolidação da Marca e sua Notoriedade
- Aumento de espaços com a publicitação da organização
- Disponibilidade de material de divulgação
- Número de escolas em funcionamento

- Número de novas adesões de membros
- Número de iniciativas desenvolvidas
- Sucesso das iniciativas – número de participantes
- Número de visitas e adesões às páginas das redes sociais da YMAA Portugal
- Feedback dos visitantes virtuais (site, redes sociais, email)
- Número de parcerias
- Número de *Sponsors*

4. CONCLUSÃO

O presente trabalho de projecto, pretendeu trazer à luz questões como a importância da comunicação integrada de marketing e seus benefícios para as organizações sem fins lucrativos, cujos ajudam a construir o valor da marca dos seus produtos e serviços, através de sinergias, melhorando a sua performance (Madhavaram *et al*, 2005).

Embora sejam inúmeros os desafios colocados às mesmas, devido à sua complexidade de objectivos (Gallagher e Weinberg, 1991), estas organizações devem estruturar a sua comunicação, para que a mensagem seja divulgada de forma contínua, reforçando a sua presença no meio envolvente.

5. BIBLIOGRAFIA

Chun, R. (2005), Corporate Reputation: Meaning and Measurement, *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 91-109.

Berens, G. e van Riel, C. B. M. (2004), Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 161-178.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. e Roper, S. (2004), A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V. and Roper, S. (2004), A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), 125-146.

Davies, G. e Chun, R. (2002), Gaps Between Internal and External Perceptions of the Corporate Brand, *Corporate Reputation Review*, 5 (2-3), 144-158.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. e Roper, S. (2001), The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation, *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 113-127.

Fombrun, C. J. e Gardberg, N. (2000), Who's Tops in Corporate Reputation?, *Corporate Reputation Review*, 3 (1), 13-17.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. e Sever, J. M. (2000), The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation, *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241-255.

Fombrun, C. e Van Riel, C. (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 5-13.

Fombrun, C. e Shanley, M., (1990), What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.

Gallagher, K., Weinberg, C., (1991), Coping with Success: New Challenges for Nonprofit Marketing, *Sloan Management Review*; 33 (1), 27-42.

Gurãu, C., (2008), Integrated online marketing communication: implementation and management, *Journal of Communication Management*, 12 (2), 169-184.

- Henley, T., (2001a), Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Communications Tools and Methods, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9 (1-2), 157-168.
- Henley, T., (2001b), Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing an Integrated Marketing Communications Strategy, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2), 141-155.
- Henley, T., (2001c), Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Messages in Nonprofit Communications, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9 (1-2), 179-184.
- Holm, O., (2006), Integrated marketing Communication: from tactics to strategy, *Corporate Communication*; 11 (1); 23-33.
- Louro, M., (2000), Modelos de Avaliação de Marca, *Revista de Administração de Empresas*, 40 (2), 26-37.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., McDonald, R., (2005), Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy, *Journal of Advertising*, 3 (4), 69-80.
- Morris, S., (2000), Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11 (1), 25-43.
- Ratnatunga, J., Ewing, M. T., (2005), The Brand Capability Value of Integrated Marketing Communication (IMC), *Journal of Advertising*, 4 (34), 25-40.
- Rosa, V., (2007), Enquadramento Legal e Institucional de las Artes Marciales Y Deportes de Combate en Portugal; *Revista de Artes Marciais Asiáticas*; 2 (4), 8-31.
- Thomaz, J. C., Brito, E. P., (2010), Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão, *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (2), 229-250.
- Taylor, C., (2010), Integrated Marketing Communications in 2010 and Beyond, *International Journal of Advertising*, 29 (9), 161-164.
- Torp, S., (2009), Integrated Communications: from one look to normative consistency, *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 190-206.
- Vance, P., Ângelo, C., (2007), Reputação Corporativa: uma Revisão Teórica, *Revista de Gestão USP*, 14 (4), 93-108.

Livros e Dissertações:

Clow, K., Baack, D., (2010), *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications* (4th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.

Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. e Roper, S. (2003), *Corporate Reputation and Competitiveness*, Londres: Routledge.

Durham, S. (2010), *Brandraising – How Nonprofits raise visibility and money through smart communications*, USA: Jossey-Bass.

Miller, K., (2010), *The Nonprofit Marketing Guide – High-Impact, Low-Cost ways to build support for your good cause*, USA: Jossey-Bass.

Reis, Y., (2011), *A Reputação nas Instituições Académicas e sua Relação com a Satisfação e Lealdade dos Estudantes: A Marca ISEG*. Dissertação, Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa.

Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1997), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester: University Press.

Referências Electrónicas:

American Marketing Association: <http://www.marketingpower.com>.

Associação de Artes Marciais Yang Portugal: <http://www.ymaaportugal.com/>

Instituto superior de Economia e Gestão. <http://www.iseg.utl.pt>.

Yang's Martial Arts Association: <http://ymaa.com/>

ANEXO A – Logótipo YMAA Portugal



ANEXO B – Significado do Logótipo YMAA



Símbolo Yin/Yang de Tai Chi (Artes Marciais Internas) - O ancestral símbolo Yin/Yang existe há mais 5000 anos na China, antes mesmo de qualquer documento histórico conhecido. O Yin e o Yang são duas forças opostas que se equilibram e se complementam, existindo em tudo no universo, assim como nos humanos. O estudo do Yin e do Yang no corpo humano é a raiz da medicina chinesa e do Qigong. Este símbolo é muitas vezes chamado de “símbolo de Tai Chi”, porém a sua designação correcta é “símbolo yin/yang de Tai Chi”.

Tridente (Artes Marciais Externas) - O tridente YMAA simboliza Shaolin (que significa “Bosque Jovem”), e foi criado para o Mestre Yang por Dr. Chen, Li-Fu em 1975, na Universidade de Purdue. O templo de Shaolin foi um dos centros mais importantes na difusão e aperfeiçoamento das artes marciais chinesas. O símbolo original do templo de Shaolin e do budismo, era a suástica, porém devido à má fama criada pela sua utilização no período da II Guerra Mundial, esta foi modificada, evoluindo para um tridente.

Círculo Interno - O círculo interno a vermelho significa a harmonização do interno com o externo.

Círculo Externo - O círculo externo simboliza a unificação de todo o mundo, numa unidade. A YMAA possuindo, actualmente, mais de 60 escolas em mais de 18 países, é vontade do Mestre Yang que todas elas sejam unidas e que partilhem a mesma visão.

ANEXO C – Questionário administrado aos membros da YMAA Portugal e de outras escolas

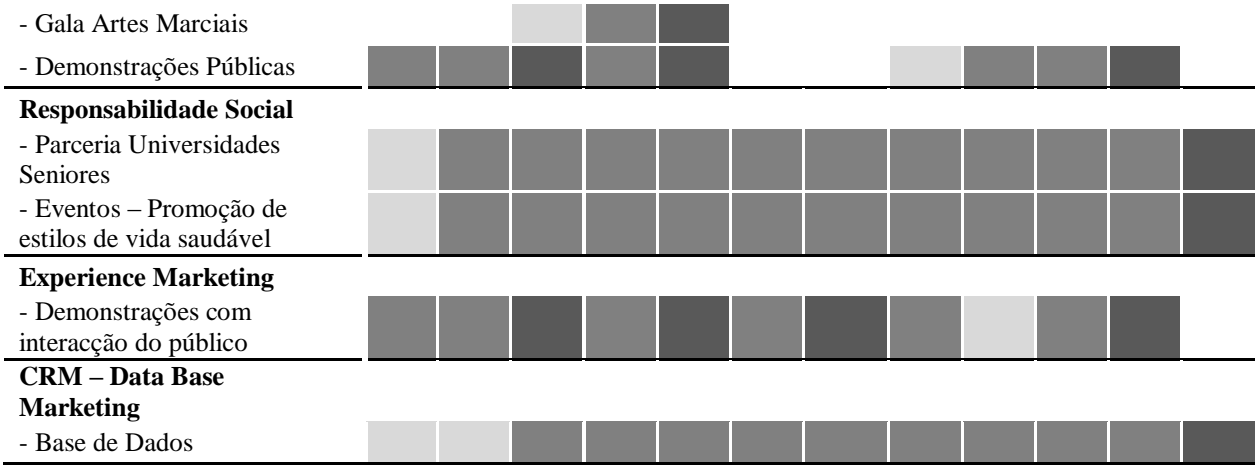
ANEXO D – Reputação da YMAA Portugal pelos Alunos da YMAA Portugal e de Outras Escolas – Médias e Desvios-Padrão dos 49 Itens da Escala de Reputação de Davies, 2003*

Facetas	Itens	YMAA Portugal		Outras Escolas	
		Média	Desvio-P.	Média	Desvio-P.
Amigável	Amigável	3,94	0,699	3,88	0,600
	Agradável	4,41	0,495	3,88	0,332
	Aberta	4,14	0,552	3,59	0,618
	Directa	4,23	0,422	4,12	0,332
Empática	Interessada	4,27	0,449	4,18	0,529
	Tranquilizadora	3,35	0,480	3,71	0,686
	Pronta a Ajudar	4,08	0,474	4,24	0,562
	Concordante	3,33	0,475	3,65	0,493
Íntegra	Honesta	4,47	0,503	4,35	0,493
	Sincera	3,91	0,420	4,35	0,493
	De Confiança	4,20	0,471	4,35	0,493
	Socialmente Responsável	3,27	0,621	3,59	0,712
Moderna	Audaz	3,61	0,492	3,18	0,393
	Na Moda	3,18	0,783	3,24	0,437
	Jovem	3,48	0,504	3,47	0,514
Aventureira	Criativa	3,83	0,571	3,71	0,470
	Actual	3,74	0,441	3,82	0,393
	Excitante	2,62	0,602	2,76	0,437
	Inovadora	3,55	0,502	4,35	0,606
Ousada	Extrovertida	3,09	0,601	3,24	0,437
	Ousada	3,62	0,576	3,41	0,507
Responsável	Fiável	4,23	0,490	4,18	0,529
	Segura	4,29	0,456	4,29	0,470
	Trabalhadora	4,47	0,503	4,29	0,470
Líder	Ambiciosa	3,71	0,576	3,76	0,437
	Orientada para o Sucesso	3,85	0,614	3,47	0,624
	Líder	2,85	0,662	3,59	0,507
Tecnocrata	Técnica	3,67	0,536	4,29	0,588
	Empresarial	2,77	0,549	2,88	0,332
Elegante	Charmosa	2,65	0,480	1,71	0,588
	Com Estilo	3,33	0,536	3,47	0,800
	Elegante	2,48	0,504	1,71	0,588
Prestigiada	Com Prestígio	4,36	0,485	4,47	0,514
	Exclusiva	3,23	0,602	3,29	0,470
	Refinada	3,23	0,740	2,82	0,529
Snob	Snob	1,53	0,503	1,53	0,514
	Elitista	1,42	0,498	1,53	0,514
Egoísta	Arrogante	1,47	0,503	1,53	0,514
	Agressiva	1,50	0,504	1,53	0,514
	Egoísta	1,39	0,492	1,53	0,514
Dominadora	Egocêntrica	1,73	0,449	1,53	0,514
	Autoritária	1,71	0,456	1,53	0,514
	Controladora	2,05	0,567	1,53	0,514
Informal	Despretensiosa	2,36	0,598	2,59	0,507
	Simple	2,50	0,662	2,71	0,588
	Informal	2,18	0,763	2,71	0,588
Machista	Masculina	1,47	0,503	1,47	0,514
	Dura	1,67	0,475	1,59	0,507
	Rude	1,47	0,503	1,47	0,514

(*) Escala de Likert com 5 pontos, de 1=Discordo Fortemente a 5=Concordo Fortemente

ANEXO E – Calendarização / Implementação do Plano de CIM

Área de Actuação	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Comunicação Interna												
- Acções de Formação												
- Brainstorming												
- Reuniões (Corpos Sociais)												
- Agenda Interna Comum												
- Relatório de Actividades												
Comunicação Financeira												
- Relatório de Contas												
Publicidade												
- Flyers/cartazes Institucionais												
- Flyers/cartazes Eventos												
- Banners												
- Redes Sociais												
- Outros Sites Especialidade												
- Revistas												
- Marketing Promocional												
Promoções												
- Sócios Familiares												
- Sócio Sénior												
Comunicação do Serviço												
- Demonstrações Públicas												
- Eventos da YMAA Portugal												
- Site Oficial												
- Ginásios e Academias												
- Estabelecimentos Educativos												
- Empresas												
Comunicação com os Media Local												
- Flyers Informativos												
- Entrevistas												
- Artigos da Especialidade												
Comunicação Online												
- Site Oficial												
- Redes Sociais												
- Canal YouTube AAMYP												
- Outros Sites Especialidade												
Eventos												
- Formações												
- Workshops												
- Seminários												
- Campeonatos												



Legenda: Preparação Implementação Avaliação