

Maria Inês Magalhães Rodrigues

**A IMPORTÂNCIA DO CRM NAS ESTRATÉGIAS E  
PRÁTICAS DE MARKETING RELACIONAL EM  
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

PORTO, FEVEREIRO DE 2021

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Maria Inês Magalhães Rodrigues abaixo assinada, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260006, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 26 fevereiro 2021

Maria Inês Magalhães Rodrigues

---

## AGRADECIMENTOS

Na fase final de conclusão de dissertação de mestrado quero agradecer a todas as pessoas que acreditaram em mim e que estiveram presentes ao longo destes últimos anos quer no desenvolvimento da minha vida pessoal quer profissional, mas em especial a minha sincera gratidão:

Ao meu orientador, Professor Manuel Fonseca por toda a ajuda disponibilidade e profissionalismo, sem o seu apoio esta dissertação não seria concretizável da mesma forma.

Ao ISAG, pelo reencontro de amizades e pela criação de novas que certamente permanecerão.

À Raise N'GO, pelo apoio, aprendizagem e oportunidade de ingressar em novos desafios profissionais.

Aos meus pais por estarem sempre presentes em cada etapa da minha vida e me apoiarem sempre independentemente do caminho que eu queira seguir.

## RESUMO

A competitividade no meio empresarial tem assumido um forte crescimento pelo que importa que as organizações incorporem nas suas práticas estratégias de marketing relacional. A tecnologia, a inovação e o digital têm vindo a transformar a forma como a sociedade atua e desta forma as organizações procuram por oportunidades nestes meios capazes de obterem um valor acrescentado na hora de comunicar com os diferentes públicos-alvo.

Desta forma, pretende-se que este estudo contribua para a demonstração da importância do customer relationship management (CRM) nas práticas de marketing relacional, nomeadamente nas organizações sem fins lucrativos.

Em relação à metodologia optou-se por uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, consubstanciada em entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de reter a opinião de responsáveis pelos departamentos de marketing e angariação de fundos, das diferentes organizações em estudo.

Os principais resultados da investigação apontam para a confirmação do valor acrescentado do uso de CRM nas boas práticas de estratégias de marketing relacional, nomeadamente ao nível da atração, retenção e construção de lealdade das partes interessadas.

Palavras-chave: CRM; Organizações sem fins lucrativos; Marketing Relacional; Economia Social

## ABSTRACT

The truth is competitiveness has gained a strong growth in business, and it is important that companies pay attention to the practice of their relational marketing strategies.

Technology, innovation and digital have been transforming the way society operates in the market. Organisations must look for current opportunities in order to add value of their business and negotiation process and of course in the way they act and interact with the target.

This way, the currently study demonstrates the importance of CRM in relational marketing practices, particularly in non-profit organisations.

Regarding the methodology, a qualitative methodology was chosen for semi-structured interviews with the aim of retaining the opinion fundraising and marketing responsible department between the different organizations under study.

The main result of the search appears to prove the importance of using CRM for the good practice of relational marketing strategies in order to attract, retain and build trust with their stakeholders.

Keywords: CRM; Non-profit organisations; Relational Marketing; Social Economy

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS .....	iii
RESUMO .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1 Introdução ao Marketing.....	3
2.2 Marketing Social.....	3
2.2.1 Segmentação, Target e Posicionamento no Marketing Social .....	6
2.2.2 Segmentação .....	6
2.2.3 Target.....	6
2.2.4 Posicionamento .....	7
2.3 Marketing de serviços .....	7
2.4 Marketing Relacional.....	10
2.5 CRM (Customer Relationship Management) .....	14
2.6 Caracterização do terceiro sector.....	17
2.6.1. Economia Social .....	19
2.6.2 Conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos .....	20
3. METODOLOGIA .....	22
3.1 Questões de Investigação e Modelo de Análise .....	23
3.2 Amostra.....	25
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	28
4.1 Dimensão 1: Caracterização da Organização.....	28

4.2	Dimensão 2: A organização antes da implementação do CRM .....	32
4.3	Dimensão 3: A Importância e experiência do CRM na organização .....	37
5.	CONCLUSÕES .....	57
6.	LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	61
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
	APÊNDICE I.....	62

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização das OSFL.....	27
Tabela 2 – Principais Desafios OSFL .....	31
Tabela 3 - Principais intervenientes OSFL .....	32
Tabela 4 - Iniciativa de implementação ao CRM .....	33
Tabela 5 - Apoio durante o processo de implementação .....	34
Tabela 6- Sistema previamente utilizado .....	35
Tabela 7 - Relação custo-benefício do CRM.....	36
Tabela 8 - Benefícios implementação CRM .....	37
Tabela 9 - Limitação do uso CRM.....	38
Tabela 10 - Mudanças no cargo com o uso do CRM .....	39
Tabela 11 - Adaptações da organização com o uso do CRM.....	40
Tabela 12 - Definição de metas com o uso do CRM .....	41
Tabela 13 - Estratégias de marketing e fundraising com o uso do CRM .....	41
Tabela 14 - Importância da gestão de relacionamentos em OSFL.....	43
Tabela 15 - Gestão de base de dados e RGPD .....	44
Tabela 16 - Dúvidas à utilização do CRM .....	44
Tabela 17 - Adaptação dos RH ao CRM.....	45
Tabela 18 - Características do CRM .....	47
Tabela 19 - Melhorias do uso de CRM nas OSFL.....	49
Tabela 20 - Adaptação das OSFL ao mundo digital.....	51
Tabela 21 - Futuro das organizações no digital.....	52
Tabela 22 - Mudança dos colaboradores ao mundo digital .....	53
Tabela 23 - Impacto das OSFL ao mundo digital .....	54
Tabela 24 - Uso do CRM no contexto pandémico COVID-19.....	55

Tabela 25 - Adaptação do CRM ao contexto pandémico COVID-19 .....	56
Tabela 26: Principais conclusões ao estudo .....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRM - Customer Relationship Management

OSFL- Organizações Sem Fins Lucrativos

ONG - Organização Não Governamental

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH- Recursos Humanos

## 1. INTRODUÇÃO

Num mercado globalizado onde os consumidores têm cada vez mais uma preocupação na interação e apoio a questões sociais, as Organizações Sem Fins Lucrativos devem igualmente delinear um conjunto de práticas e estratégias de marketing com o objetivo de aumentar o seu desempenho no mercado e consequentemente alcançar o público-alvo pretendido. As ações de sensibilização que cada organização acarreta e o facto de esta possuir um carácter não lucrativo despertou um interesse em entender como funcionariam as ferramentas de marketing numa associação com diversas especificidades e inserida num sector diferenciado.

Neste sentido, as organizações sem fins lucrativos não são exceção e necessitam de incorporar nas suas ações e planeamento estratégico uma vertente tecnológica que seja capaz de responder às suas necessidades nas estratégias de marketing e *fundraising*, assim como na construção de uma boa imagem e reputação, bem como transmitir os seus projetos sociais, ideias e valores junto da sociedade. Em última análise cumprir os objetivos a que se propõem garantindo uma melhor qualidade de vida para a comunidade desenvolver-se positivamente.

A escolha do tema objetivou a intenção de entender a “A Importância do CRM nas Estratégias e Práticas de Marketing Relacional em Organizações Sem Fins Lucrativos”. Uma vez que a implementação de CRM está bastante presente em empresas comerciais, o presente estudo visa entender a estratégia que está por trás de um sector que se diferencia dos restantes.

Constata-se que os gestores/administradores/diretores ao nível de organizações sem fins lucrativos aparentam ter ainda pouca sensibilidade para o tema e para consequentes vantagens na otimização do desempenho das funções diárias deste tipo de organizações.

Ao longo deste estudo, será importante o reconhecimento de que o terceiro sector deve igualmente tirar proveito de ferramentas utilizadas nas restantes áreas da economia, principalmente na implementação de uma plataforma de CRM que irá criar oportunidades nestas organizações, seja na prática de estratégias de marketing

relacional seja na atração, retenção e fidelização do seu target - doadores, parceiros e voluntários e, conseqüentemente, perceber se a aplicação de um software de CRM irá ter uma diferenciação na resposta aos objetivos das organizações. No contexto atual de pandemia COVID-19 muitas destas organizações que conduziam as suas ações maioritariamente *face-to-face* tiveram de se adaptar e usufruir de tecnologias que permitissem chegar ao seu segmento de forma não presencial.

Neste contexto, e no âmbito do presente trabalho, partiu-se da análise de trabalhos empíricos e de investigação definindo-se assim as diferentes matérias a abordar na revisão da literatura. De forma a cumprir o objetivo geral do estudo foram definidos quatro objetivos específicos: O primeiro consiste em compreender as características e identidade da organização sem fins lucrativos; o segundo pretende-se entender como a entidade se organizava antes da implementação do CRM; o terceiro tenciona perceber a importância e experiência do CRM na organização, e, o quarto e último objetivo ambiciona entender o papel do CRM na adaptação das organizações ao contexto pandémico COVID-19.

No que concerne à abordagem metodológica que consubstancia o presente estudo, sublinha-se que foi utilizada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa assente em entrevistas exploratórias a dirigentes das organizações.

Esta dissertação é composta por seis capítulos, sendo que o primeiro é referente à introdução e identificação do problema de investigação contendo um breve enquadramento da temática mencionado os objetivos de investigação. No segundo capítulo procede-se a uma revisão da literatura dos conceitos nucleares abordados. O terceiro capítulo, designado de metodologia de investigação baseia-se na exposição da abordagem metodológica, na descrição detalhada dos objetivos gerais e específicos do mesmo bem como do instrumento de recolha selecionado. No quarto capítulo procede-se à análise dos dados e à apresentação dos resultados. No quinto capítulo são plasmadas as conclusões e contributos gerais do estudo, e no sexto e último capítulo reconhecimento das suas limitações e recomendações para investigações futuras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo deste capítulo foram utilizadas diversas fontes que suportam o trabalho qualitativo da corrente investigação. Tendo em conta o objetivo específico serão abordados os seguintes conceitos teóricos: introdução ao marketing, marketing relacional, marketing social, marketing de serviços, terceiro sector, economia social e CRM *customer relationship management*.

### 2.1 Introdução ao Marketing

Com o passar dos anos os conceitos primordiais do marketing foram sofrendo alterações, Kotler et al. (2017) afirmam que no cenário atual do marketing devemos considerar os indivíduos como seres humanos e não como meros consumidores. Numa fase inicial do marketing o centro estava apenas na gestão do produto e/ou serviço, já numa fase transitória e com o surgimento da *internet* e da explosão da informação a importância passou a estar na gestão do consumidor. Na atual realidade tecnológica o conceito chave passa a ser centrado na mente do ser humano constituídos por consumidores informados e ativos no meio digital que tem em conta os valores transmitidos pelas organizações.

O marketing assume uma importância crescente não só pela boa adaptação ao mercado mas também numa vertente de diferenciação das empresas. A gestão das tecnologias de informação surge com o intuito de reduzir custos e acrescentar produtividade aos profissionais de marketing (Lindon et al., 2018).

### 2.2 Marketing Social

Lindon et al. (2018) afirmam que os problemas sociais são de extrema complexidade e estão relacionados com vários sectores a nível social, educacional, ambiental e por isso as soluções precisam de ser desenvolvidas tendo em conta fatores socioeconómicos, históricos, religiosos e culturais. Ao ajustar a consciência da sociedade é necessário provocar mudanças em atitudes e comportamentos, nos hábitos, interesses, sentimentos e convicções das pessoas. O importante no marketing social é a capacidade dos seus agentes apelarem à consciência social, cívica e solidárias dos cidadãos, por isso as campanhas sociais têm como objetivo educar e prevenir. A especificidade do marketing social ocorre essencialmente ao nível do seu objeto (a consciência social) e nos objetivos que se propõe (despertar essa consciência, modificar

atitudes e alterar comportamentos).

De acordo com Kotler e Lee (2011) existem quatro ideais fundamentais que caracterizam o marketing social: Para além da sua influência nos comportamentos da sociedade utiliza um processo de planeamento que aplica princípios e técnicas de marketing tendo em vista o seu público e os benefícios para a sociedade.

De forma a minimizar as dificuldades no desenvolvimento de comportamentos a serem promovidos no marketing social, os autores Martins et al. (2014) afirmam que as ações de marketing devem ser estrategicamente desenvolvidas através de objetivos claros, mensuráveis e definidos a longo-prazo.

Damn (2010) atribui um papel fundamental ao marketing social na adoção de um comportamento positivo e consequentemente reduzir o negativo. Para além de promover a mudança e redirecionar a preferência do indivíduo a uma determinada causa o marketing social proporcionam resultados positivos e benéficos para o indivíduo e sociedade no geral.

Mihăilă (2017) afirma que o marketing social é uma estrutura promissora para o planeamento e implementação de programas relacionados com a mudança social, muito para além da publicidade social este tipo de marketing está totalmente relacionado a causas sociais, corporativas e voluntariado comunitário com o objetivo de promover mudanças no comportamento e atitude da sociedade.

Nancy et al., (2011) definem o marketing social como o processo que utiliza princípios e técnicas de marketing comercial com o objetivo de influenciar comportamentos, tudo isto dependendo da criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham um valor positivo para a sociedade.

O marketing social envolve a mudança de comportamento seja em circunstâncias ambientais, económicas, sociais e políticas, sendo que o grande objetivo está em atender ao desejo da sociedade e consequentemente melhorar a sua qualidade de vida (Serrat, 2017).

O marketing social é posicionado, de forma vantajosa, na luta contra problemas a nível mundial, nacional e local, no entanto é necessário pensar a longo prazo e com um desenvolvimento relacionado de princípios e técnicas apropriadas (Serrat, 2017).

De acordo com Peattie e Peattie (2009) o marketing social está na base da acessibilidade, custos de envolvimento à comunicação social interligando-se com

parcerias, financiamentos, política e pessoas.

As definições clássicas de marketing trazem apreciações associadas, como satisfação de necessidades e desejos, procura, mercado, valor e troca. No marketing social estas expressões também são aplicáveis como: procura social, necessidades sociais, trocas sociais e mercado social, no entanto estes fatores têm objetivos diferentes do marketing tradicional (Souza et al., 2018).

De acordo com Meira e Santos (2012) o marketing social tem como objetivo consciencializar e sensibilizar as pessoas a respeito de uma causa de carácter social na procura de mudança de comportamento.

Numa mesma perspetiva os autores Basil et al. (2019) definem o marketing social como a integração de conceitos de marketing com outras abordagens com o objetivo de influenciar comportamentos que beneficiem os indivíduos e a comunidade. A prática de marketing social é orientada por princípios éticos que visam um desenvolvimento da pesquisa, melhoria de práticas, visão geral do público de forma a manter uma sociedade integrada e informada em programas sociais que sejam eficazes, eficientes, equitativos e sustentáveis. No entanto é de igual forma nas ações de marketing social entender os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relativas aos programas sociais, bem como comportamentos que competem com os seus objetivos. É fundamental o conhecimento da concorrência por parte destes profissionais de forma a entender comportamentos e para onde os esforços destas ações devem ir.

Segundo Bernhardt et al. (2012) no marketing social existem vários pontos a ter em vista para além da mudança individual e comportamental: 1) Aproveitar o poder dos mercados e marketing para melhorar o bem-estar; 2) Maximizar o bem estar com acesso a meios; 3) Desenvolver e aprimorar técnicas de marketing que apoiem o bem-estar do consumidor.

O marketing social é uma abordagem planeada para a inovação social, ou seja, é a aplicação de princípios de marketing para moldar mercados para que sejam mais eficazes, eficientes, sustentáveis e justos no apoio ao bem estar e a causas sociais (Phills et al., 2008)

Lefebvre (2012) acredita que o foco do marketing social esteja na facilidade e apoio de processos de criação de valor no qual as pessoas são vistas como alvo na mudança de comportamentos, desta forma o marketing social tem como objetivo propor a possibilidades dessa mudança, para o autor a importância está no alcance de uma

participação dinâmica e de aprendizagem tanto para a sociedade como para os profissionais do marketing.

Bach e Enas (2016) afirmam que o centro do marketing social está na orientação para o público em geral numa análise às suas razões, ações e hábitos em sociedade. Desta forma o marketing social capacita e motiva as pessoas a adotarem um comportamento desejado e positivo como parte do seu dia-a-dia. Apesar dos desafios significativos na mensuração da prática do marketing social nas causas o objetivo está na divulgação de ações e comportamentos a adotar nas diversas áreas sociais.

O autor Lefebvre (2011) identificou seis desafios que se aplicam ao marketing social: património, redes sociais como determinantes comportamentais, marketing crítico, sustentabilidade, escalabilidade e abordagem de mercado. Com isto, o marketing social deve enfrentar tais desafios mostrando a eficácia e eficiência do apoio a cada causa.

### 2.2.1 Segmentação, Target e Posicionamento no Marketing Social

Segmentação, target e posicionamento são princípios do marketing comercial, embora com um intuito diferente, devem ser igualmente aplicáveis no contexto de marketing social. Uma vez que as pessoas têm necessidades diferentes os profissionais do marketing social devem ter em conta quem desejam alcançar em vez de alcançarem todos com uma mesma abordagem (Basil et al., 2019).

### 2.2.2 Segmentação

O primeiro passo é segmentar a audiência que se pretende alcançar, isto significa analisar e identificar toda a população que poderá ser alcançada, neste caso de acordo com o seu comportamento e influências. No marketing social a segmentação tem o poder na forma como a população é influenciada e é a partir daí que analisamos, identificamos e medimos o impacto da causa. (Basil et al., 2019).

### 2.2.3 Target

Uma vez segmentada a população é necessário identificar os grupos que serão o foco do programa ou causa social. De forma a tornar a estratégia eficaz o ideal será direcionar toda a comunicação a grupos específicos para qual o assunto será relevante. Embora a segmentação e o *target* estejam interligados estes têm etapas distintas, enquanto que a segmentação envolve a compreensão dos diferentes tipos de pessoas o *target* será a seleção ainda mais específica entre eles. Os avanços tecnológicos têm

ajudado os profissionais de marketing a personalizarem a sua comunicação de acordo com os desejos do cliente, este tem sido um fator a favor das estratégias destes profissionais e o mesmo se aplica ao marketing social os profissionais de marketing social que também devem personalizar os seus esforços para atender especificamente às necessidades do indivíduo (Basil et al., 2019).

#### 2.2.4 Posicionamento

Uma vez identificado o público-alvo é necessário determinar o posicionamento do programa, ou seja, como o programa ou a causa será visto pelos olhos do público-alvo. Isto é importante para os profissionais do marketing social uma vez que o mesmo programa pode ser posicionado de diferentes formas (Basil et al., 2019).

### 2.3 Marketing de serviços

Lindon et al. (2018) afirmam que os serviços apresentam algumas características particulares que levam a uma abordagem de marketing diferenciada o carácter intangível dos serviços não permite que seja facilmente apreciado pelo consumidor, pois não têm uma componente física e material que permita uma observação e análise prévia é necessário utilizar um serviço para perceber se é adequado às expectativas. Um consumidor de serviços contribui para a qualidade desse serviço, pelo seu bom ou mau humor, pelo seu grau de exigência, pela sua competência, pela sua experiência e pela sua forma de se envolver no ato de consumo desse serviço. Cada cliente é diferente pelo que um serviço é menos homogêneo que um produto industrializado.

O sector dos serviços teve um crescimento significativo na economia a nível mundial e para isso os conceitos e as estratégias do marketing de serviços tiveram um grande desenvolvimento para dar resposta ao mercado. A evolução no sector tem chamado a atenção para os desafios que as organizações vêm a enfrentar seja esta mudança a nível organizacional, comercial, distribuição e experiência do consumidor na prestação de serviços (Zeithaml et al., 2014).

Gummesson et al. (2012) definiram marketing de serviços como um conceito que inclui o desempenho da firma na proposição de valor, além da dissolução da divisão entre bens e serviços. Entre outros conceitos que vêm emergindo os mais interessantes são o de criação de valor e serviço e o de integração de recursos entre *stakeholders*, dando um papel ativo aos clientes.

Bateson e Hoffman (2016) distinguem o marketing de serviços do marketing de produtos principalmente pela função da sua intangibilidade. Os autores acreditam que esta nova era de serviços globais está caracterizada por: um maior envolvimento do cliente nas decisões estratégicas do negócio; pelo desenvolvimento de tecnologias que vieram permitir ajudar tanto os clientes como os funcionários na prestação de serviços; assim como por funcionários com uma maior liberdade para desenvolver soluções personalizadas e imediatas.

Lovelock e Wirtz (2009), acrescentam ainda que uma das grandes responsabilidades da administração é garantir que os gestores e os seus colaboradores não se isolem entre os departamentos, mas que trabalhem em conjunto para atingir objetivos. As operações são a função primária de uma empresa de serviços, pois são responsáveis por toda a gestão de entrega (meios de equipamento, instalações, sistemas, e até mesmo funcionários que tenham um contacto direto com o cliente). O departamento de recursos humanos desempenha de igual forma um papel fundamental que transparece para o cliente, uma vez que está diretamente ligada com os colaboradores da organização: definição do trabalho, recrutamento, formação, sistemas de recompensa e qualidade de vida no trabalho, que são, obviamente, essenciais para os funcionários. Além disso, eles trabalham com os profissionais de marketing para garantir que os funcionários tenham as habilidades e a formação adequada para transmitir mensagens promocionais e educar os clientes, estando envolvidos no projeto dos aspetos do ambiente físico que os caracterizam diretamente incluindo uniformes, aparência e comportamentos pessoais.

Kotler (2000) caracteriza os serviços pela sua: 1) intangibilidade que impossibilita a comparação entre serviços, no entanto de forma a reduzir a incerteza ao adquirirem serviços, os clientes analisam a qualidade dos serviços que podem ser avaliados pelo ambiente físico, atendimento recebido, equipamentos a serem utilizados no serviço, preço e comunicação; 2) inseparabilidade, uma vez que não é possível estabelecer uma separação entre a produção e o consumo dos serviços como acontece com os produtos físicos que são produzidos, armazenados, transportados e posteriormente adquiridos e consumidos. Os serviços são consumidos simultaneamente à sua produção e é aqui que a gestão de uma boa relação com o cliente irá ser um fator decisivo para a qualidade de prestação de um serviço; 3) Perecibilidade assim como os bens tangíveis, os serviços também são perecíveis, ou seja, deixam de existir num determinado período de tempo. No caso dos bens tangíveis, estes apresentam um prazo de validade e poderão sair de

stock por um determinado período de tempo, já no caso de serviços isso não acontece, portanto, os gestores têm o desafio de dimensionar uma estrutura adequada para a prestação do serviço sem que seja realizada em excesso ou escassez; 4) Heterogeneidade, dificilmente um serviço acontece de maneira idêntica a outro já que sua prestação depende sempre de quem o executa, do lugar onde acontece, quando acontece e até do próprio cliente.

De acordo com Kotler (2000) existe um conjunto de ferramentas que as empresas devem seguir para alcançarem os seus objetivos no mercado: o marketing-mix que irá impulsionar os gestores a vender os seus produtos e a inovarem de acordo com o mercado de atuação. Cada uma das estratégias de marketing devem adotar quatro elementos: preço, produto, promoção, distribuição, e comunicação. Uma vez que o sector dos serviços apresenta certas características na forma de desempenho houve a necessidade de ampliar as componentes para uma melhor prática das estratégias, sendo elas: pessoas, evidências físicas e processos. Desta forma, os 7 P's representam um conjunto de variáveis de decisões com o propósito de oferecer auxílio às empresas para que elas possam alcançar os seus objetivos e consequentemente, satisfazer e fidelizar os clientes (Lovelock & Jochen, 2011).

Com o objetivo de reter os seus clientes as empresas precisam de os satisfazer e para isso é importante entender que um cliente terá sempre uma expectativa em relação ao produto ou serviço. Desta forma as empresas devem estar preparadas em garantir a qualidade e valor do serviço prestado na consequência de elevar o sucesso da organização (Marangoni, 2015).

Ao longo do século XX, começa-se a ver muitas empresas a investir em iniciativas de promover a qualidade dos seus serviços objetivando atingir a diferenciação e construir vantagens competitivas. Baseados no instinto e na intuição os gestores entenderam rapidamente a importância de servir os seus clientes com a máxima de eficiência, esta dedicação tornou-se a base para o sucesso da maioria das empresas nos diversos sectores. Na atualidade, um dos fatores mais fortes observado no marketing de serviços é a influência da tecnologia. O crescimento da internet trouxe consigo um leque de novos serviços principalmente empresas voltadas para o ambiente *online* onde para além de oferecer oportunidades para novos produtos e serviços, viabiliza os meios para oferta de serviços existentes de modo mais acessível, conveniente e produtivo. A presença da tecnologia resulta de uma potencialização em atingir os clientes a nível mundial de todas as formas possíveis mantendo o contacto com facilidade e

compartilhando informações. A globalização da tecnologia facilita a eficiência no sector dos serviços, sendo que as tarefas que produzem e apoiam estas atividades podem ser conduzidas em praticamente qualquer lugar do mundo (Zeithaml et al., 2014).

No seguimento das ideias do autor referido anteriormente, o aparecimento das tecnologias também poderá dificultar alguns processos, como por exemplo a falta de prontidão do cliente para com a tecnologia, muitas das vezes existem clientes que não têm interesse nos avanços tecnológicos existentes tendo falha para com a sua adaptação. Assim como o retorno sobre o investimento em tecnologia é muitas vezes incerto, para além do tempo que poderá ser alcançado a gestão dos ganhos em produtividade e satisfação com o cliente é incerto uma vez que cria dependência para com outros fatores.

## **2.4 Marketing Relacional**

O conceito de marketing relacional surge com o objetivo de dar respostas à necessidade crescente que as empresas têm em satisfazerem os seus clientes considerando-os cada vez mais informados e exigentes. O marketing relacional visa estabelecer e manter relações entre a marca e o consumidor com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis criando um conhecimento constante de evolução para a construção da marca. Para estabelecer e manter boas relações com os clientes é crucial: conhecer, ser relevante, comunicar, escutar, recompensar pela sua fidelidade e associar à vida da empresa ou da marca. As estratégias definidas para ações de marketing relacional vão muito mais além do contacto direto com o cliente baseando-se no conhecimento das necessidades desses clientes e da perceção de serviço (Lindon et al., 2018).

Grande parte das teorias do marketing desenvolvem-se através dos mercados de produtos, contudo a análise de mercados industriais e de serviços surgem com uma nova perspetiva: o marketing relacional, este com o objetivo de construção de relações duradouras e estáveis com os clientes. O modelo de negócio passa a ser centralizado no cliente apoiado no desenvolvimento tecnológico, na gestão de informação e no serviço prestado (Antunes & Paulo, 2008).

Berry (1995) começou por definir o conceito de marketing relacional como um meio de atrair, manter e desenvolver relacionamentos com os clientes. O objetivo do marketing

relacional está na construção de relações rentáveis e benéficas tanto para as empresas como para os consumidores (Antunes & Paulo, 2008).

Num prosseguimento de opinião, Cruz (2017), afirma que devido ao aumento da concorrência e a uma rápida evolução dos mercados, torna-se essencial agregar valor aos consumidores por meio de canais que se conectem entre si com o intuito de estabelecer processos comerciais a nível de compra e venda, almejando que as organizações tenham todo o tipo de informação de cada cliente para adaptar novas ofertas à medida das suas necessidades. Sendo assim, o grande indicador de posicionamento estratégico passa a ser a carteira de clientes em vez da quota de mercado.

O marketing relacional procura estabelecer relacionamentos contínuos com os clientes de forma a alcançar lealdade e fidelização entre a empresa e o consumidor. O benefício destes relacionamentos duradouros está sobretudo no facto da empresa passar uma boa imagem de marca e fidelizar os seus clientes, com o objetivo destes não terem qualquer tipo de interesse na concorrência (Martínez et al., 2017). Casais et al. (2019) afirmam que marketing relacional é um aspeto central dos modelos de negócio e um incentivo à inovação.

O marketing relacional centra-se na fidelização dos clientes, o seu foco é o cliente individual pelo qual se procura desenvolver uma proposta de valor única. Um dos indicadores para o desempenho do marketing relacional está na retenção dos clientes bem como na sua rentabilidade (Brito & Lencastre, 2014).

Num mundo em constante mudança e evolução, tanto do lado da oferta como da procura, existem vários fatores que aumentam a importância estratégica de abordagens direcionadas para o marketing relacional: o avanço nas áreas das tecnologias, não apenas em termos de comunicação, mas também nos departamentos de produção e logística; o alto nível de competição entre marcas; a crescente importância dos serviços; o surgimento de novos modelos de negócio baseados em parcerias e redes; a importância da internet pelo facto de levar a cabo ideias de relacionamento e lealdade mais elaboradas, uma vez que os custos de fidelização são muito mais baixos na internet. Assim, a tecnologia veio permitir meios para identificar e manter este compromisso com o cliente (Brito, 2011).

O marketing relacional surgiu como o resultado rápido das alterações das necessidades dos consumidores e da intensa competição existente no mercado (Agariya & Singh, 2011).

As novas tecnologias vieram permitir uma capacidade de armazenamento e extração de dados com o objetivo das organizações lidarem com uma vasta quantidade de informações de clientes que antes seriam impensáveis, do ponto de vista do marketing esta evolução veio permitir a capacidade de individualização e gestão do relacionamento com o cliente (Brito, 2011).

Miquel-Romero et al. (2014) acreditam que a gestão de relacionamentos entre empresas e parceiros deve ser vista a longo prazo. Enquanto ambas as partes estiverem dispostas a manter este relacionamento, menor será o risco de dissolução do relacionamento, uma vez que requer investimentos muitas das vezes não recuperáveis (Scheer et al., 2014).

Segundo Miquel-Romero et al. (2014) a confiança e o compromisso é um objetivo estratégico e uma fonte de lucratividade para o negócio a longo prazo.

Agariya e Singh (2011) afirma que os elementos chave para uma gestão de relacionamento para além da confiança e compromisso está também na cooperação transmitida. Palmatier et al. (2006) ainda acrescenta que uma boa prática de marketing relacional torna os parceiros mais propensos a partilhar informações e consequentemente aumentar a segurança e reduzir oportunistas.

#### 2.4.1 A importância da comunicação e do Marketing em OSFL

Ainda que de forma pouco notória as atividades de marketing no planeamento estratégico têm tido um certo investimento por parte das organizações sem fins lucrativos (Franco, 2015).

A Comunicação organizacional poderá ser vista em duas vertentes: a maneira como a organização comunica, com o seu público-alvo e intervenientes no processo de cocriação, desenvolvimento e crescimento, assim como a forma como a entidade comunica a própria organização, com o exterior e os seus públicos externos. O processo de estratégia de comunicação das organizações não é apenas complexa pela quantidade e diversidade de intervenientes que engloba, mas também pela variedade de dimensões associadas na relação entre a comunicação e a organização (Oliveira, 2018).

Por consequência das mudanças a nível global o terceiro sector obteve um grande crescimento pelo que levou a uma maior competitividade, e naturalmente maiores exigências por parte dos financiadores por melhor aplicação dos recursos. As organizações têm procurado soluções capazes de atrair clientes e financiadores para os seus projetos sociais. Na maioria dos casos essas soluções estão na área do marketing, uma vez que é uma área que tem como objetivo informar, motivar e servir o mercado no qual a instituição se insere (Silva, 2012).

As organizações sem fins lucrativos devem igualmente preocuparem-se com a sua sustentabilidade e performance na economia social, com o objetivo de aumentar o seu capital social e relacional de forma a gerar continuamente valor social. A base das suas estratégias devem estar numa comunicação eficiente suportada por um conjunto adequado de instrumentos para os seus diversos *stakeholders*, uma vez que é a partir desta relação que geram os seus ganhos. Como ferramenta estratégica de gestão a missão da comunicação é criar valor para os *stakeholders*, uma comunicação baseada na confiança, honestidade e transparência com todos os seus segmentos é essencial para dar suporte ao desenvolvimento da organização a médio e longo prazo, bem como o reforço do envolvimento comunitário e papel da organização perante a comunidade (Azevedo, 2010).

As organizações sem fins lucrativos acreditam que a área do Marketing e da comunicação como de extrema importância para o futuro da organização. A promoção, a divulgação e o reconhecimento da sociedade pelo impacto social destas organizações é fundamental para o desenvolvimento do departamento de angariação de fundos, assim como criar sustentabilidade. No entanto, segundo Franco (2015), muitas organizações começaram a apostar nesta área recentemente, outras ainda se revestem da ausência de recursos humanos ou de um departamento específico na área. Uma das grandes limitações deste tipo de organizações está na identificação de competências capazes de desenvolver a área do marketing. Apesar de mostrarem vontade de pôr em prática metodologias participativas e flexíveis, algumas ONG sentem dificuldades em encontrar pessoas motivadas, disponíveis e competentes para assumirem um papel fundamental nesta área (Franco, 2015).

## 2.5 CRM (Customer Relationship Management)

De acordo com Kellen (2002) a evolução tecnológica provocou uma alteração no modo como as empresas distribuem a informação e os produtos e no modo como elas integram e comunicam. as três principais utilidades do CRM são: influenciar ou validar tomadas de decisão, guiar atividades em desenvolvimento e prever situações futuras.

Dos anos oitenta até 2000, as investigações sobre CRM progrediram significativamente, sendo que aumentou a procura da gestão da informação sobre clientes que fizesse com que o aumento das potencialidades do CRM provocasse uma nova abordagem na tecnologia (Ling & Yen 2001).

Segundo Buttle (2004), o termo CRM começa a ser utilizado para descrever aplicações de software que automatizam os processos de marketing, de vendas e outras funções de prestações de serviços das empresas. O mercado de software informático para CRM começou em 1993, com a empresa Siebel Systems Inc., a criar um software que permite a gestão dos relacionamentos com os clientes, bem como armazenar a informação necessária para um relacionamento personalizado com cada cliente (Buttle, 2004).

Payne e Frow (2006) acrescentam ainda que o CRM é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar o relacionamentos com clientes devidamente segmentados, com o objetivo de aumentar o seu valor e a rentabilidade da empresa, e consequentemente maximizar o valor das ações.

Hoje em dia o objetivo das organizações não é apenas satisfazer os clientes, mas igualmente ter chances de competir no mercado para atingir os seus objetivos. A satisfação do cliente é frequentemente vista como um ponto central e determinante para a retenção de clientes, Rahimi e Kozak (2017) argumentam que o objetivo mais importante para uma organização é manter a lealdade do seu cliente e centralizar toda a informação sobre o cliente, desta forma antecipar as suas estratégias organizacionais e de marketing irá permitir um maior desempenho das organizações no mercado com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e superar as suas expectativas.

Henrique e Miake (2017) afirmam que o processo de CRM é suportado pela orientação do relacionamento e pela gestão do conhecimento do cliente derivado da recolha de dados, consolidação de dados, análise de dados e distribuição de conhecimento para apoiar a tomada de decisão.

O CRM pode ser visto como a aplicação sistemática e automatizada de conceitos de marketing de relacionamento pois a adoção do CRM vai permitir uma melhoria na

gestão do conhecimento sobre o cliente a partir de uma infraestrutura tecnológica adequada, mas principalmente uma revisão dos processos de gestão a nível operacional e de clientes (Henrique & Miake, 2017).

Parvatiyar e Sheth (2001) definem o CRM como uma ferramenta e processo abrangente na aquisição e retenção com clientes. Para além deste foco no consumidor ele abrange áreas com integração no marketing, atendimento ao cliente, vendas e pós-venda com o objetivo de alcançar eficiência e eficácia como duas dimensões principais no desempenho de entrega de valor ao cliente.

Yim et al. (2004) afirmam que o CRM tem origem da combinação de três aspetos fundamentais: orientação para o cliente, marketing de relacionamento e marketing de base de dados.

De acordo com Peppers e Rogers (2015) o CRM foi considerado um movimento inevitável e implacável uma vez que representa a forma como os clientes desejam ser atendidos, para além de oferecer maior eficácia e eficiência nos negócios das organizações. Os clientes que tenham um forte relacionamento com o serviço prestado representam para as empresas um valor importante na parte do seu lucro. O objetivo está em aprimorar estratégias de fidelização com os clientes e para isso é necessário entender os seus comportamentos e perceber quais as suas necessidades e desejos.

Chang et al. (2010) afirmam que o cliente deve ser o centro de todas as atividades da organização, com isto a implementação de um CRM bem-sucedido irá centralizar o cliente e apoiará os funcionários numa orientação estratégica focada.

Já para Gholami e Rahman (2012) o CRM é uma construção multidimensional que consiste em quatro componentes comportamentais: clientes, organização do CRM, gestão do conhecimento e CRM baseado em tecnologia. No entanto os autores mencionam que, muitas vezes, pelo facto das pessoas não se adaptarem acabam por não tirar partido total do uso da ferramenta de CRM.

Por um lado, para os profissionais o CRM apresenta uma abordagem empresarial desenvolvida para o conhecimento total do comportamento e preferência do cliente, com o objetivo de delinear estratégias e planos que capacitem o relacionamento com o cliente. No entanto para os gestores de marketing a natureza do CRM está no desenvolvimento do valor e processo entre o cliente e a organização (Parvatiyar & Sheth, 2001).

Chang et al. (2010) identifica várias dimensões de CRM nas capacidades de inovação sendo compreendido em cinco dimensões: Partilha de informação, relação com o cliente e parcerias de longo prazo e resolução de problemas baseado em tecnologia que com isto as suas capacidades de inovação automaticamente estarão relacionadas com uma inovação de produto, inovação de processos, inovação administrativa, inovação de marketing e inovação de serviço. Arsic et al. (2018) ainda acrescentam que a inovação na produção e nos processos tecnológicos favorece um desempenho nos vários departamentos da organização.

Atualmente o CRM é considerado um dos alvos mais importantes em cerca de 60% dos projetos das organizações a nível mundial. O grande avanço da tecnologia veio permitir atuar em vários mercados simultaneamente e melhorar a comunicação com clientes mas sobretudo proporcionar um ambiente rico em informação com o objetivo de contribuir para a eficiência das estratégias no departamento comercial (Soliman, 2011).

Swift (2014) afirma que o CRM tem como principal objetivo recolher informações sobre os clientes. Uma ferramenta que permite auxiliar nas principais decisões de marketing de relacionamento. Uma base de dados que possibilita o conhecimento sobre os clientes com o propósito de prevenir comportamentos e necessidades do cliente e consequentemente aumentar as oportunidades de oferecer aos clientes o produto certo.

Bretzke (2010) ainda acrescenta que o CRM providência às organizações meios mais eficazes, que transformam dados em informações úteis. O CRM facilita a abordagem com clientes específicos colocando os serviços como vantagem competitiva, bem como identificar os clientes de melhor valor e melhorar o uso do canal de distribuição. Através das informações obtidas o CRM ainda permite a viabilização de estratégias.

Segundo Haberkorn (2007) uma gestão de relacionamento com um cliente só é possível com o apoio de um *software* baseado numa base de dados, que ao longo do tempo vão armazenando informações relevantes, relacionando-as com um conjunto de componentes que sejam relevantes para o desempenho da organização. Com a recolha desse conjunto de dados é possível criar estratégias de marketing relacional para cada indivíduo indo de encontro as suas necessidades e desejos. Dessa forma, será possível alocar os clientes em grupos de acordo com as suas características e assim, procura-se por aumentar o índice de fidelidade dos clientes com o planeamento adequado de marketing.

De acordo com Newell (2006), uma base de dados de marketing destaca-se sempre quando tem o objetivo de fidelizar os clientes, nesse sentido o CRM é visto como uma ferramenta que coloca o cliente em primeiro plano, procurando satisfazer as suas necessidades através da utilização de meios tecnológicos.

Turban et al. (2008), afirmam que quando a tecnologia é bem administrada consegue trazer uma vantagem competitiva muito grande face aos concorrentes, para além de ser uma grande aliada na fidelização e angariação de novos clientes. No entanto, para que isto aconteça é necessário que o objetivo esteja centrado na satisfação dos consumidores, ao utilizar uma ferramenta de CRM para a recolha de dados sobre os consumidores, torna a interação entre a organização e o cliente mais íntima. Em contrapartida quando o sistema de CRM não é utilizado adequadamente, a vertente tecnológica poder-se-á tornar negligenciada na relação com o cliente bem como perdas de oportunidades de negócio.

Turban et al. (2008), ainda acrescentam que as dificuldades encontrados na implementação de um sistema de CRM estendem-se a todos os tamanhos e tipos de organizações. Para colmatar essas dificuldades é essencial que a teoria e a prática trabalhem juntos, ou seja, é vital o conhecimento teórico do CRM unido à facilidade de lidar com as ferramentas tecnológicas. No entanto, para que a aplicação de um sistema de CRM seja bem sucedida, é de extrema importância o desenvolvimento de uma cultura com toda a equipa responsável por esta operacionalização, pois, por melhor que seja o *software* utilizado, quem se relaciona com os clientes são as pessoas e para tal a equipa deve estar motivada e incentivada a atingir o sucesso, pois, a ferramenta requer qualificação e comprometimento dos envolvidos.

## **2.6 Caracterização do terceiro sector**

O terceiro sector é caracterizado pela sua diferenciação, complexidade e mudança, desta forma a coordenação da economia necessita de novos processos, mecanismos e dimensões (Almeida, 2011).

Neste sentido, o autor Nogueira (2011) caracteriza o terceiro sector pela sua abrangência de organizações que podem ser distribuídas em cinco grupos: formas tradicionais de ajuda mútua (constituídas pelas instituições religiosas, de caridade, cooperativas, mutualidades e as redes comunitárias locais); movimentos sociais (de reivindicação de bens e direitos); associativismo civil (ligas de desporto, cultura e

lazer);e, por fim, fundações e centros de investigação (instituições de carácter filantrópico vinculadas ao âmbito empresarial).

A reorganização do terceiro sector manifestasse através de indicadores como: um crescimento do número de organizações, sobretudo sob a forma de associações e cooperativas; uma multiplicação das áreas de intervenção e difusão de experiências em iniciativas de coletividades da sociedade civil; uma tendência de cocriação de plataformas de integração e representação das diferentes causas sociais; uma emergência de grandes organizações a intervir numa escala global (Quintão, 2011).

O Terceiro Sector ainda hoje apresenta alguns problemas como: dificuldade de comunicação interna e externa, falta de mecanismos de gestão, ausência ou ineficiência do planeamento estratégico e consequentemente avaliação sobre o impacto. No entanto é um sector no qual apresenta potencialidades identificadas como: causas mobilizadoras, apoio à população, promoção de direitos e valores, capacidade de resposta a problemas identificados na mudança social. Um facto é que essas organizações ajudam a minimizar os danos de desastres ambientais, previnem discriminações em locais de emprego, reabilitam o património, promovem o respeito pelas culturas e povos, apoiam vítimas, incluem socialmente indivíduos com deficiências ou incapacidades, denunciam situações de abuso e negligência, promovem ideias inovadoras e mudanças legislativas (Pedra, 2010).

O Terceiro Sector é uma forma institucionalizada de relacionamento da sociedade civil com o poder público (Nogueira, 2011).

Nogueira (2011) destaca ainda que o Terceiro Sector encontrou um espaço aberto para o seu desenvolvimento ao ponto da própria Administração Pública reconhecer o seu valor. Para além de aos olhos da sociedade este sector ser visto como uma alternativa à ineficiência do Estado e à ganância do mercado global.

O terceiro sector em Portugal, embora dependente de subsídios do Estado e do mecenato das empresas privadas tem uma crescente utilização no que se refere ao conjunto de organizações de interesse mútuo no campo da ação e da coesão social. O sector terciário apresenta um carácter mais abrangente do que o da economia social situando-se numa perspectiva ampliada de análise da economia e das suas implicações do ponto de vista social. (Caeiro, 2008). De acordo com esta perspectiva, as instituições do terceiro sector têm um carácter privado, sem fins lucrativos no qual representam uma

gestão independente mas que atuam na esfera pública como forma de satisfação de necessidades globais ao nível da solidariedade.

### 2.6.1. Economia Social

A Economia Social foi definida pela Comissão das Comunidades Europeias na Comunicação ao Conselho de 18 de dezembro de 1989 da seguinte forma: uma empresa pertence à Economia Social se a sua atividade produtiva se basear em técnicas de organização assentes nos princípios de solidariedade e participação entre membros, sejam produtores, utilizadores ou consumidores e nos valores de autonomia e cidadania. Em geral, estas empresas adotam a forma jurídica de cooperativa, mutualidade ou associação (Afonso, 2018).

Ávila e Campos (2018) definem a economia social como a resposta aos problemas sociais em que o seu carácter é bastante diferente das empresas privadas e tradicionais baseadas na lógica do capital.

Nos últimos tempos o conceito de economia social tem surgido em debates à procura de um fio condutor suficientemente forte na tentativa de distinguir a economia social de outras atividades relacionadas à intervenção social desde: terceiro sector, organizações sem fins lucrativos e economia solidária que na verdade surgem muitas vezes de forma distinta e até confusa para a maioria dos autores que analisam este conceito. Cairo (2008) afirma que o conceito de economia social surge da terminologia francesa que se ergue às práticas de solidariedade e transformações ao nível da economia social dando origem a formas de organizações como as cooperativas, mutualidades e associações. Com isto devemos perceber a economia social na base de um conjunto de valores que visam a atividade social e racional, ou seja, mais preocupada pela procura da satisfação a nível social e global ocorrendo desta forma uma ausência de finalidade pelo lucro.

Apesar do sector das organizações sem fins lucrativos não terem como vocação essencial o lucro terão uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre outras. Contudo, os autores afirmam que estas organizações podem na mesma ter o lucro, no entanto este não será o primeiro objetivo da sua causa. Isto acontece quando as organizações sentem um desejo crescente de autonomização, o que as leva a desenvolver atividades meramente lucrativas em paralelo com a missão e causa que acreditam (Andrade & Franco, 2007).

## 2.6.2 Conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos

As organizações do terceiro sector são caracterizadas, como sendo aquelas que não têm qualquer vertente no fornecimento de bens ou serviços, mas sim um foco no ser humano e nas suas questões, o seu produto está na mudança do ser humano para atividades positivas, ou seja, as organizações sem fins lucrativos são agentes da mudança humana (Drucker, 1999).

Andrade e Franco (2007) afirmam que são várias as denominações e características que existe no sector das organizações sem fins lucrativos que impere também clareza quanto às suas definições, vejamos os principais tipo de organizações sem fins lucrativos:

- Associações: nas associações o elemento crucial é o conjunto de pessoas que se juntam para prosseguir a um determinado fim como por exemplo: associações de Família, Associações de Imigrantes, Associações Juvenis, Associações de Famílias.
- Associações mutualistas: são essencialmente reconhecidas como associações de socorros mútuos, são instituições com particularidade social com um número ilimitado de associados uma vez que funcionam através de quotas a sua operação é bastante indefinida.
- Cooperativas: visam sobretudo a satisfação das necessidades ao nível económico, social e cultural é através da sua cooperação e entreaajuda dos membros que detém o seu capital.
- Fundações: o património adquirido é essencial para a operação destas fundações ao qual deve ser suficiente para garantir a sua prossecução.
- Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS): instituições particulares de solidariedade social, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos prestam os seus serviços sobretudo no apoio a crianças e jovens, famílias, integração social e comunitária, educação e formação, entre outros.
- Misericórdias: dedicadas ao cumprimento das obras de misericórdia, estas Santas Casas perderam a gestão dos seus hospitais em 1975, pelo Decreto-Lei n.º 618/75, de 11 de novembro de 1975, tendo os seus hospitais sido integrados na rede pública de saúde. Em 1980 um diploma legal permitiu o pagamento de compensações financeiras às Misericórdias para compensar as perdas causadas e em 1981 uma nova lei permitiu a devolução dos hospitais às Misericórdias numa base caso a caso.

- Organizações de desenvolvimento local: não possuem um enquadramento legal específico todas as suas iniciativas referem-se ao desenvolvimento local.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo será detalhada a abordagem metodológica utilizada no decorrer da investigação efetuada no contexto da importância do CRM em organizações sem fins lucrativos.

De forma a responder ao objetivo geral deste estudo e uma vez que é um tema pouco explorado em Portugal considerou-se relevante conhecer as opiniões e experiência nas estratégias de CRM dentro de organizações sem fins lucrativos de acordo com a visão dos seus profissionais.

Neste capítulo apresenta-se uma descrição dos procedimentos realizados no percurso investigativo para o qual, numa fase inicial, foi relevante o levantamento bibliográfico, anteriormente apresentado, para uma maior perceção do tema a ser investigado. De seguida, prosseguiu-se para uma abordagem metodológica qualitativa assente em entrevistas exploratórias semiestruturadas apresentando um conjunto de dimensões de forma a obter uma diversidade de opiniões relevantes e completas.

Num processo de trabalho qualitativo empírico a entrevista é o fator chave para uma comunicação verbal no sentido de construção de conhecimento sobre determinado objeto, sendo que se constitui uma conversa entre dois ou mais interlocutores realizada por iniciativa de um entrevistador e destinada a construir informações pertinentes a determinado objeto de investigação (Cecília et al., 2018).

Tendo em vista o presente estudo, Batista (2017) afirma que uso de entrevistas irá permitir a obtenção de informação na recolha e compreensão da subjetividade do indivíduo por meio dos seus depoimentos, pois trata-se da forma como alguém observa, vivencia e analisa o seu meio. A entrevista semiestruturada combina diferentes tópicos de discussão onde o entrevistado tem liberdade para se posicionar favorável ou não sobre o tema sem se prender ao tópico sugerido.

Numa mesma perspetiva Cecília (2018) acrescenta que as entrevistas semiestruturadas seguem um guião apropriado e utilizado pelo investigador. Na interlocução as questões são previamente formuladas permitindo ao entrevistador um controle maior sobre o que pretende saber sobre o tema em estudo e ao mesmo tempo dar espaço a uma reflexão livre e espontânea do entrevistado sobre os tópicos assinalados.

Quivy (1998) afirma que as entrevistas exploratórias têm como principal função revelar determinados aspetos do objeto a ser estudado, do qual o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e assim completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras. De forma a criarem valor as entrevistas exploratórias devem preencher um conjunto de certas condições: “Com quem é útil ter uma entrevista?”, “Em que consiste as entrevistas e como realizá-las?”, “Como explorá-las para que permitam uma verdadeira rutura com os preconceitos, as pré-noções e as ilusões de transparência?”.

### 3.1 Questões de Investigação e Modelo de Análise

No cumprimento dos objetivos propostos foi realizado um guião de entrevista. Cumprindo as boas práticas da realização de uma entrevista o estudo teve como objetivo geral analisar a opinião dos representantes de departamento de marketing e *fundraising* das diferentes organizações em estudo, mais concretamente:

1. Caracterização da organização;
2. A organização antes da implementação do CRM;
3. Importância e experiência do CRM na organização;
4. Papel do CRM na adaptação da organização ao contexto pandémico COVID 19.

Numa recolha de objetivos claros e concisos, pretendeu-se analisar a relação entre as diferentes variáveis apresentadas e determinar os diferentes comportamentos das organizações da economia social na aplicação de CRM.

O questionário responde meramente a perguntas de questões abertas (tópicos de discussão) com o objetivo de o entrevistado exprimir as suas ideias e opiniões face ao estudo. Neste sentido, para além de responder a dados como: nome da organização, número de colaboradores, cargo ocupado, área de atuação e tempo na organização, o guião foi estruturado a partir dos seguintes tópicos de discussão:

#### Caracterização da organização

- Quando e como é que surgiu a organização?
- Quais foram as principais motivações que levaram à criação desta organização?
- Quais são os principais desafios da organização?
- Quem são os principais intervenientes no processo da Organização? (beneficiários, doadores, voluntários...)

- Descreva-nos um pouco o modo de funcionamento da organização, nas suas diferentes vertentes (intervenção, gestão de donativos, gestão de voluntários, divulgação de resultados, entre outros).

#### A organização antes da implementação do CRM

- Quando implementaram um sistema de CRM na organização?
- Como surge esta iniciativa?
- Foi contratada alguma empresa para dar apoio durante o processo de implementação?
- Como se aperceberam que sentiam necessidade da aquisição do CRM?
- Anteriormente à utilização do CRM usavam algum tipo de sistema?
- Se não tinham nenhum tipo de sistema implementado, onde guardavam as informações dos voluntários/doadores?
- Quais foram os objetivos que levaram à implementação do CRM?
- Antes da implementação como foi percebida pela organização a relação custo-benefício de um sistema CRM?
- E atualmente, numa avaliação global, considera que o investimento foi proveitoso para a organização?

#### Importância e experiência do CRM na organização

- Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?
- Quais as principais limitações da solução de CRM implementada na organização?
- Que mudanças foram feitas na sua função e na organização com o uso do CRM?
- Houve necessidade de adaptar algum processo de funcionamento da organização quando o CRM foi implementado? Porquê?
- Foram definidas metas a atingir a curto, médio e longo prazo? Por quem?
- A implementação do CRM melhorou a forma de gerir a organização? Como?
- A implementação do CRM melhorou a definição das estratégias no departamento de marketing/comunicação e *fundraising*? Como?
- A implementação de um sistema de CRM requer a gestão de relacionamentos. Quais os relacionamentos que considera serem mais importantes para a sua organização (beneficiários, voluntários, doadores, etc.)?
- Fazem algum tipo de divisão de contactos por perfis?

- Como são feitas as bases de dados? E como são acautelados os pressupostos do RGPI (regulamento geral de proteção de dados)?
- Como é gerida a informação gerada pelo CRM?
- Quando tem dúvidas em relação à utilização do CRM, como as esclarece? A quem solicita apoio?
- Em termos de recursos humanos, quem faz a gestão do sistema de CRM da sua organização?
- Houve dificuldade de adaptação por parte dos recursos humanos?
- Até que ponto os colaboradores estão preparados para tirar o melhor partido do CRM?
- Considera necessário voltar a fazer alguma formação relativa ao CRM? Que formação? Porquê?
- Quais as principais características que valoriza num sistema de CRM?
- Planeia algum investimento próximo no âmbito do CRM?
- O que considera necessário melhorar no CRM da organização?

#### Papel do CRM na adaptação da organização ao contexto pandémico COVID 19

- Devido à atual situação pandémica em Portugal tiveram necessidades de se adaptarem a um mundo mais digital?
- Que tipo de mudanças ocorreram na organização?
- Acreditam que o futuro da organização continuará a ser digital?
- Como reagiram os colaboradores face a esta mudança?
- Qual o impacto que a organização teve na adesão a um mundo mais tecnológico e digital?
- Como é que o seu sistema de CRM permitiu responder a este contexto?
- Com base na sua experiência, que mudanças sugere na adaptação de um sistema CRM ao contexto da COVID 19?

### 3.2 Amostra

Segundo Oliveira (2001) a amostra é uma etapa de grande importância no desenvolvimento da pesquisa capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Para este estudo a amostra em análise compreende um cargo profissional de responsável de marketing e ou *fundraising*, onde foram entrevistadas 5 organizações sem fins lucrativos

em Portugal, assim sendo trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para uma gestão de ideias nas pesquisas exploratórias do qual o investigador seleciona uma amostra da população mais acessível (Oliveira, 2001).

Antecedendo o processo da entrevista o presente questionário foi enviado por correio eletrónico em janeiro de 2021 com o objetivo de contextualizar os profissionais do estudo e agendar o dia para a realização da entrevista exploratória.

Atendendo às condições de impossibilidade de entrevista presencial face ao atual contexto de pandemia vivida a nível mundial, optou-se por fazer a entrevista online via *Google Meet*.

Posteriormente foi realizada a transcrição das respostas dos entrevistados, sendo que se encontra disponível o áudio da entrevista para consulta (Apêndice I página 70). Para zelar o cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados na tabela 1 é possível visualizar a estrutura da amostra, com códigos de utilização para a identificação do entrevistado de forma a salvaguardar o anonimato dos participantes, mas de certa forma permitir entender algumas características relevantes ao seu perfil:

Tabela 1- Caracterização das OSFL

Nome Entrevistado	Instituição	Cargo Ocupado	Área de Atuação	Tempo na organização	Código
Joana Brandão	Ajuda em Ação	Responsável marketing e <i>fundraising</i>	Departamento de marketing e <i>fundraising</i>	Desde Novembro 2019	JBAA
Hugo Coelho	Cáritas Portuguesa	Responsável comunicação e angariação de fundos	Departamento comunicação e angariação de fundos	Desde Fevereiro 2020	HGCP
Filipa Mourão	Associação Salvador	Responsável angariação de fundos	Departamento de angariação de fundos e Envolvimento		FMAS
Paula Pérez	Nariz Vermelho	Coordenadora angariação de fundos particulares	Coordenação Angariação de Fundos Particulares.	Desde 2014	PPNZ
Susana Gonçalves	Médicos do Mundo	Responsável Marketing e Angariação de Fundos	Marketing e Angariação de Fundos Gestão de Sócios e Doadores		SGMM

Fonte: Elaboração Própria

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Dimensão 1: Caracterização da Organização

Apesar das cinco organizações em estudo se inserirem no terceiro sector a forma como atuam e apoiam a sua missão é bastante diversificada entre elas.

#### 4.1.1 Quando e como é que surgiu a organização? Quais foram as principais motivações que levaram à criação desta organização?

##### Ajuda em Ação

Sedeada em Lisboa, a ajuda em ação, é uma organização sem fins lucrativos que opera a nível internacional. Tem como missão promover a solidariedade das pessoas no mundo com o objetivo de ajudar as crianças, famílias e população que sofre com a pobreza, exclusão e desigualdade, mas que pretendem desenvolver capacidades em alcançar um modo de vida digno e sustentável. Os seus valores regem-se no compromisso com os direitos humanos e a dignidade das pessoas, transparência, independência e esforço coletivo.

***“Somos uma ONG que trabalha no combate à pobreza e à exclusão social e fazemos este ano 40 anos, ou seja, o nosso trabalho surgiu precisamente com este intuito de trabalhar na cooperação e no desenvolvimento com vista ao combate à pobreza e à exclusão social. Trabalhamos neste momento em 21 países. Nós só estamos em Portugal há 1 ano e 3 meses.” – JBAA***

##### Cáritas Portuguesa

Com 65 anos de história a Cáritas Portuguesa, sedeada em Lisboa, tem como objetivo atuar em locais da proximidade, nas paróquias e comunidades, um trabalho que é realizado em rede dá a esta instituição a capacidade de estar presente em todo o território nacional. A missão da Cáritas em Portugal passa sobretudo pelo desenvolvimento humano integral e a defesa do bem comum intervindo em ordem à transformação da sociedade, com o apoio da animação da pastoral social, fomenta a partilha de bens e a assistência em situações de calamidade e emergência. Os seus valores regem na centralidade e dignidade da pessoa, a misericórdia, igualdade de oportunidades, a opção pelos pobres, o cuidado da criação, o destino universal dos bens da terra, a solidariedade e a subsidiariedade, a cooperação e a comunhão fraterna.

***“A Cáritas tem 65 anos, vai fazer este ano 65 anos, uma das grandes questões de se criar a Cáritas foi para ter a parte social da igreja, ou seja, a igreja tem vários pilares do ritual, das missas, a parte da produção mitológica, e essa vertente mais social ficou encarregue à Cáritas. Entretanto foram criadas as várias cáritas de diocesana por cada distrito, por cada diocese, no fundo para dar resposta a todos os pedidos de ação social que chegassem às diferentes paróquias a um nível mais local ou às diferente diocesana que articulam as paróquias, ou até à cáritas portuguesa que é a coordenadora que reúne e gere todas as demais diocesanas.”***

- HCCP

Associação Salvador

Com sede em Lisboa e delegação no Porto a Associação Salvador, fundada em 2003 por Salvador Mendes de Almeida, tem como missão promover a inclusão das pessoas com deficiência motora na sociedade e melhorar a sua qualidade de vida, potenciando os seus talentos e sensibilizando para a igualdade de oportunidades. A sua visão está sobretudo na igualdade para todos independentemente das suas diferenças. Os seus valores conduzem-se pelo compromisso, dinamismo, colaboração e excelência.

***“A Associação Salvador tem o objetivo da inclusão e integração plena de pessoa com deficiência motora e mobilidade reduzida na sociedade de duas formas, portanto capacitando os talentos e promovendo os talentos dos nossos beneficiários, de competências técnicas, pessoais, autoestima, confiança e de independência principalmente e depois também o outro lado que é a sensibilização e portanto sermos agentes da mudança nesse sentido, temos um projeto inclusive só dedicado à acessibilidades e à advocacia e exigência da fiscalização para que as leis sejam cumpridas e com que Portugal seja um país mais acessível e inclusivo”***- ASFM

Nariz Vermelho

Fundada em 2002 e com sede em Lisboa a Operação Nariz Vermelho tem como propósito assegurar de forma contínua um programa de intervenção dentro dos serviços pediátricos dos hospitais portugueses através da visita de palhaços profissionais, sendo estes artistas com formação especializada no meio hospitalar e trabalham em estreita colaboração com os profissionais de saúde, realizando atuações adaptadas a cada criança e a cada situação. Desta forma tem como missão levar alegria à criança

hospitalizada, aos seus familiares e profissionais de saúde, através da arte e imagem do Doutor Palhaço.

***“A operação nariz vermelho nasceu oficialmente no dia 4 de junho de 2002 começou com o trabalho voluntário antes da sua constituição pela sua fundadora Beatriz Quintela e mais dois colegas a fazer trabalho voluntário concretamente no hospital Estefânia e era principalmente um trabalho que era mais dedicado no natal, voluntariado de intervenção através dos palhaços nas crianças hospitalizadas no Estefânia. E depois perceberam que podia ser um trabalho continuado, porque sem ser no natal ninguém ia lá. Então foi aí que foi constituído o trabalho oficial a missão é levar alegria a pessoas hospitalizadas através da arte dos doutores palhaços também parte dos beneficiários são os familiares os profissionais de saúde. E isto, atualmente nos estamos em 17 hospitais, portanto ao longo destes 18 anos conseguimos ampliar o nosso espaço, onde fazemos a nossa missão, estamos em hospitais de Coimbra, Braga, Porto, Lisboa e Setúbal.”- NVPP***

Médicos do Mundo

Sedeada em Lisboa, a associação médicos do mundo é uma rede internacional que nasceu em 1980 com o propósito de assentar o direito fundamental de todos os seres humanos terem acesso a cuidados de saúde, independentemente da sua nacionalidade, religião, ideologia, raça ou possibilidades económicas. A Médicos do Mundo atua em diversas áreas, desde a assistência médica e social até à denúncia de injustiças sociais junto da opinião pública, dos media e entidades competentes, combatendo a discriminação das populações vulneráveis, no sentido de aumentar a sua qualidade de vida e bem-estar. Os seus valores regem-se no ativismo, responsabilidade, justiça social, transparência, cooperação e proximidade.

***“Médicos do mundo é o nome da organização nos pertencemos a uma rede internacional a médicos do mundo, nós estamos em Portugal desde 1999 mas a organização foi criada em 80...A médicos do mundo está na área da ajuda humanitária na cooperação e desenvolvimento, portanto muito ligado à premissa que o acesso à saúde é um direito universal e portanto deve ser para todos principalmente em situações mais vulneráveis. Nós fazemos, não é só, mas também, cuidados gratuitos de saúde e é sempre ir ao encontro das pessoas e dos mais vulneráveis.” – MMSG***

#### 4.1.2 Principais desafios da organização

Tabela 2 – Principais Desafios OSFL

Respostas principais
<p>“O principal desafio neste momento é nós também darmos apoio e estruturar e no fundo tornar mais forte a parte de estrutura das diocesanais porque muitos não têm pessoas na área de suporte.” <b>HCCP</b></p>
<p>“Obviamente um desafio é portanto toda esta parte da sensibilização e de chamar a atenção para questões que são tão óbvias para nós que acompanhamos, mas que não o são para a pessoa em geral.” <b>FMAS</b></p>
<p>“O desafio de uma organização com base social existe sempre, para já é continuar a criar impacto sobretudo no trabalho e cada vez mais, o impacto ser mais aprofundado, ser mais alargado. O desafio é começar com o orçamento anual e por exemplo numa situação como a que nós vivemos em que projetamos o plano de atividades para o ano.” <b>PPNV</b></p>
<p>“Embora os desafios sejam sempre os mesmos é podermos dar resposta onde somos precisos...não estarmos dependentes de financiamentos públicos, projetos.” <b>SGMM</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Tal como explícito na Tabela 2 para grande parte das organizações sem fins lucrativos o principal desafio está na sua sustentabilidade ao longo do ano. Assim que o orçamento é definido o grande desafio está nesta capacitação de sustentar os projetos e causas para as quais estão envolvidas. Para além disso a sensibilização das pessoas às suas causas acaba por ser um desafio para dar respostas às diferentes áreas das organizações.

#### 4.1.3 Principais intervenientes no processo da Organização

Tabela 3 - Principais intervenientes OSFL

Respostas principais
<p><i>“Os vossos principais intervenientes então nestes processos são mesmo os beneficiários e os doadores? Sim, também temos voluntários, neste momento por causa mais uma vez do COVID-19, não temos tido muita participação de voluntários, mas para os nossos eventos, por exemplo, temos voluntários nos projetos de eventos de convívio, temos vários voluntários a participar e também para as conferências e para alguns eventos de angariação de fundos.”</i> <b>FMAS</b></p>
<p><i>“Diria que os beneficiários são as crianças principalmente mas também os familiares e os profissionais de saúde...stakeholders seriam também os nossos doadores, os nossos parceiros empresas, portanto, voluntários também trabalhamos, mas muito menos, é mais numa situação pontual.”</i> <b>PPNV</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos verificar na Tabela 3 os principais intervenientes das organizações sem fins lucrativos passam pelos seus beneficiários, doadores (particulares e empresas) e voluntários, as organizações acreditam que o apoio destes intervenientes são um fator chave para o bom funcionamento das diversas áreas.

#### 4.2 Dimensão 2: A organização antes da implementação do CRM

É fundamental entender como é que as organizações sem fins lucrativos estavam a trabalhar previamente a implementação do CRM e desta forma perceber o que as levou a terem a necessidade de uma ferramenta tecnológica no desenvolvimento das suas estratégias e ações.

#### 4.2.1 Quando implementaram um sistema de CRM na organização? Como surge esta iniciativa?

Tabela 4 - Iniciativa de implementação ao CRM

Respostas principais
<p><i>“...surgiu porque eu acho que é dos CRM mais conhecidos deste sector... aqui em Portugal vai ser muito para gestão de leads, contactos e doadores particulares.”</i></p> <p><b>JBAC</b></p>
<p><i>“Como é que surgiu, eu creio que com esta questão de se apostar na angariação de fundos para a Cáritas portuguesa que era uma necessidade.”</i></p> <p><b>HCCP</b></p>
<p><i>“Surgiu porque a associação começou a crescer e sentiu necessidade de se adaptar, de mudar o sistema que utilizavam porque já não estava a dar resposta às necessidades já são muitos contactos para gerir depois as pessoas têm tudo no seu próprio Excel e é uma grande confusão... realmente sentimos essa necessidade e apercebemo-nos dessa necessidade com o crescimento e cada vez temos mais contactos e contactos diversos.”</i></p> <p><b>FMAS</b></p>
<p><i>“Houve uma oportunidade de diversificar um bocadinho mais o que era a angariação de fundos e partir para os particulares. E daí veio a necessidade imediata de ter um CRM capaz de dar resposta à campanha que ia ser realizada para a angariação de fundos nos particulares.”</i></p> <p><b>PPNV</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Após análise da Tabela 4, notou-se que a necessidade de implementação de CRM surgiu de diversas formas: Pelo crescimento das organizações sem fins lucrativos, pela necessidade de simplificar processos de uma área com o uso do CRM e pelo facto de organizações sem fins lucrativos internacionais já estarem a usar e espelharem isso para as suas delegações. Ao longo das entrevistas foi-se percebendo que a implementação do CRM está interligada com a área de angariação de fundos e marketing uma vez que é uma área que requer uma gestão de contactos, fidelização de doadores sejam particulares ou empresas e comunicação segmentada.

#### 4.2.2 Foi contratada alguma empresa para dar apoio durante o processo de implementação?

Tabela 5 - Apoio durante o processo de implementação

Respostas principais
<i>“Nós temos um parceiro que nos dá apoio quer a nível da consultoria do CRM... portanto as grandes dúvidas ou as mais complicadas têm sempre uma resposta da consultora.”</i> <b>PPNV</b>
<i>“Foi contratada uma empresa para isso.”</i> <b>HCCP</b>
<i>“Uma empresa que nos dá consultoria, e são eles que criam as referências de multibanco, e depois eu faço a gestão dos envios, mas sempre com o apoio do parceiro.”</i> <b>SGMM</b>
<i>“Porque só vamos apenas aproveitar aquilo que já temos em Espanha. Então não é um investimento, felizmente.”</i> <b>JBAC</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como verificado na Tabela 5 e para que haja um bom funcionamento do sistema de CRM grande parte das organizações recorreram a uma empresa de consultoria para dar o devido apoio, formação e suporte no desenvolvimento do CRM aplicado à economia social. Com exceção de uma organização que conta bastante com o apoio a nível internacional e daí ter os seus colegas internacionais a ajudarem na implementação e no desenvolvimento do sistema. No entanto, de uma forma geral percebemos que não existe um gestor de base de dados dentro das organizações, é necessário sempre alguém com um papel por trás, neste caso uma empresa de consultoria capaz de dar esse apoio no CRM.

#### 4.2.3 Anteriormente à utilização do CRM usavam algum tipo de sistema? Se não tinham nenhum tipo de sistema implementado, onde guardavam as informações dos voluntários/doadores?

Tabela 6- Sistema previamente utilizado

Respostas principais
“...tudo o que fosse de contactos, entidades, pessoas, era tudo em Excel e espalhado pelas diferentes áreas...” <b>HCCP</b>
“...tínhamos uma base de dados desenvolvida à medida que até foi uma empresa <i>pro bono</i> , pelo qual tínhamos apenas as fichas de contacto com registo para algumas interações e troca de documentos...Depois o prolema é que não permitia desenvolvimentos adicionais com tanta facilidade que é o problema muitas vezes do <i>pro bono</i> , que fazemos uma coisa à medida e fica estanque.” <b>FMAS</b>
“O trabalho era desenvolvido principalmente num Excel, nas caixas de correio, um bocadinho arcaico...” <b>PPNV</b>

Fonte: Elaboração Própria

Através da Tabela 6 verifica-se que todas as organizações, antes da implementação do CRM, armazenavam os seus dados apenas em Excel ou então usufruíam de projetos *pro bono* concebido por empresas portuguesas que faziam implementações à medida para estas organizações tirarem proveito da tecnologia e otimizar os seus processos. É considerável que o investimento inicial numa ferramenta de CRM leva as organizações a optarem por outras soluções, especialmente *pro bono*, mas que a médio/longo prazo e com o contínuo crescimento das entidades a nível de contactos e beneficiários, tenham necessidade de se adaptar a uma ferramenta com maior capacidade de resposta às suas tarefas e daí passaram para outras soluções, como foi o caso da plataforma de CRM Salesforce.

4.2.4 Antes da implementação como foi percebida pela organização a relação custo-benefício de um sistema CRM? E atualmente, numa avaliação global, considera que o investimento foi proveitoso para a organização?

Tabela 7 - Relação custo-benefício do CRM

Respostas principais
<p><i>“Nós aqui em Portugal não, porque só vamos apenas aproveitar aquilo que já temos em Espanha. Então não é um investimento, felizmente, porque eu tive noutras organizações que tivemos de implementar o salesforce e o investimento é enorme. Para organizações internacionais não é tão difícil para já porque a situação financeira é muito melhor e depois porque a mentalidade não é uma mentalidade portuguesa.”</i></p> <p><b>JBAC</b></p>
<p><i>“...quando eu entro a perceção geral da caritas portuguesa, porque isto implicou um investimento inicial, era que não estavam satisfeitos com a base de dados, ou seja, tinham uma expectativa que o CRM fizesse muita coisa ... e quando fossem avaliar estavam a fazer este investimento todo e qual é o retorno? E efetivamente não estavam a tirar grande retorno e não estava a compensar o investimento feito.”</i></p> <p><b>HCCP</b></p>
<p><i>“O CRM, e eu trabalhando nesta área de angariação de fundos, é essencial e prioritário e extremamente necessário”</i></p> <p><b>HCCP</b></p>
<p><i>“...houve mesmo uma necessidade de uma nova ferramenta ainda com um custo elevado sentiu-se que o benefício valeria a pena e informaram-se bastante na altura sobre as várias possibilidades, portanto foi uma decisão ponderada e confiante.”</i></p> <p><b>FMAS</b></p>
<p><i>“A verdade é que ainda há bastantes funcionalidades nas quais necessitamos de apoio de uma empresa que nos tem ajudado mediante o pagamento de um fee. Mas no geral foi proveitoso apesar de acreditarmos que há funcionalidades a utilizar que ainda traziam mais benefícios.”</i></p> <p><b>FMAS</b></p>
<p><i>“Eu acho que a estratégia e o custo benefício foram medidos no sentido de dar oportunidade à equipa de programas de ter um sítio onde conseguiam fazer a gestão, portanto o custo benefício se calhar não é tão como quem diz o ROI, era simplesmente ver as coisas a médio/longo prazo... e uma plataforma que dê-se esse suporte.”</i></p> <p><b>PPNV</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Consoante a tabela 7 e apesar das organizações sem fins lucrativos apenas usarem o CRM para uma das suas áreas de intervenção: angariação de fundos e marketing, sentem que existe uma relação de custo-benefício positiva pela eficácia e eficiência que veio dar ao seu trabalho diário. No entanto é necessário ter em conta as impossibilidades de orçamento do terceiro sector e aí ocorrerem algumas limitações sobretudo na utilização das restantes funcionalidades que o CRM permite obter.

### 4.3 Dimensão 3: A Importância e experiência do CRM na organização

Nesta dimensão ir-se-á aprofundar a importância e experiência do CRM desde perceber os seus benefícios até como ajudou na definição e desenvolvimento de estratégias. Com alguns casos práticos de forma a perceber a utilidade desta ferramenta na economia social.

#### 4.3.1 Quais os benefícios obtidos até ao momento com a utilização do CRM?

Tabela 8 - Benefícios implementação CRM

Respostas principais
<p><i>“Começou-se a usar muito mais o CRM e neste momento estamos a dar bastante utilidade e face ao ano passado aumentou exponencialmente o número de doadores.”</i></p> <p><b>HCCP</b></p>
<p><i>“Em termos monetários é difícil contabilizar mas em termos de gestão não tenho dúvidas que não seria possível nós fazermos um plano de fidelização que funcionasse se não tivéssemos um CRM que desse resposta a alguma automatização, alguma sistematização de leitura de dados, reports... O CRM é uma plataforma integrada em que toda a gente pode participar da mesma forma...”</i></p> <p><b>PPNV</b></p>
<p><i>“Quando começamos a fazer mais trabalho é muito bom porque nos ajuda a ter uma organização no trabalho, a extrair ficheiros, a poder fazer relatórios, poder adequar as nossas respostas, portanto isso é muito importante.”</i></p> <p><b>JBA</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo das entrevistas e como verifica-se na Tabela 8 foi notória que quando existe uma pessoa especializada e com tempo para usufruir do CRM os benefícios são muito maiores, embora estas organizações nem sempre tenham investimento financeiro para

aplicar em recursos humanos com especialização em CRM. Um dos maiores benefícios da utilização do CRM é vista no departamento de angariação de fundos a nível do crescimento de novos doadores, número de doadores, gestão da informação, organização no trabalho, obtenção de relatórios de dados e adequar as respostas aos pedidos chegados:

#### 4.3.2 Quais as principais limitações da solução de CRM implementada na organização?

Tabela 9 - Limitação do uso CRM

Respostas principais
<p><i>“O CRM implica, para tirar a grande potencialidade dele, uma pessoa dedicada dependendo da estrutura e da dimensão da organização, mas implica uma pessoa dedicada mesmo só a isso... Portanto neste momento um dos grandes desafios é reforçar esta área ter aqui um operador de dados ou alguém que dê continuidade ao trabalho, porque houve um crescimento e é preciso consolidar esse crescimento...”</i></p> <p><b>HCCP</b></p>
<p><i>“Uma das coisas que este mundo digital nos traz é atualizações constantes... Toda a mudança é uma complexidade de adaptação. Quem consegue dominar mais o CRM serei eu e eu sinto-me limitada obviamente porque se eu entendo a minha utilização como uma limitação então eu consigo perceber que há uma limitação muito grande a nível de todas as áreas que podem beneficiar... Portanto a limitação é não poder aproveitar o potencial da ferramenta e isso vai ser provavelmente uma limitação constante porque a ferramenta está sempre a melhorar e nós estamos sempre atrás e por outro lado a própria limitação da organização que não consegue acompanhar o funcionamento em si...”</i></p> <p><b>PPNV</b></p>
<p><i>“Nalgumas features apesar de haver aquele desconto de ONG, por exemplo para criação de campanhas de marketing com integração direta com redes sociais, marketing automation ou aquele produto nativo da salesforce que permite a utilização da inteligência artificial, tem um custo muito elevado e eu acho que este é o principal obstáculo.”</i></p> <p><b>FMAS</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Com referência à tabela 9 percebe-se que as principais limitações de CRM estão na falta de recursos humanos com capacidades e especialização na área de CRM. Por outro lado, radicam no o tempo que é necessário dedicar a esta ferramenta de forma a entender todas as suas funcionalidades e como podem ser aplicadas ao trabalho diário das organizações, para além das constantes atualizações no mundo digital. Numa outra perspetiva existem funcionalidades que carecem de um investimento muito elevado e daí ser visto como um obstáculo para dar continuidade ao processo de desenvolvimento de CRM.

#### 4.3.3 Que mudanças foram feitas na sua função e na organização com o uso do CRM?

Tabela 10 - Mudanças no cargo com o uso do CRM

Respostas principais
<p><i>“Sempre trabalhei com salesforce portanto não é por aí. Eu acho que a grande mudança foi esta centralização, obviamente que há sempre crescimento e há pessoas que hoje em dia ainda não usam o salesforce como podiam usar... Isto tem acontecido bastante no último ano, houve alguns saltitares de pessoas entre ONG quem levam esse know-how do salesforce.”</i> <b>FMAS</b></p>
<p><i>“Eu entrei já com CRM. A nível do meu trabalho eu se calhar poderia dizer que entrei na organização precisamente para dar esse apoio na parte dos particulares. Portanto o que tem mudado, o grande impacto foi como organizar a informação, como gerir ou como adequar a informação como nós tínhamos e como tínhamos para dar resposta à necessidade da organização.”</i> <b>PPNZ</b></p>
<p><i>“Como não havia ninguém dedicado para usar o salesforce ou dedicado e com conhecimentos para usar o salesforce ele acabou por estar ali um bocadinho de parte e a minha entrada nesse sentido de potenciar o salesforce porque ele efetivamente não estava a ser usado nem atualizado”</i> <b>HCCP</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo da realização do estudo e como referido na tabela 10 foram-se apercebendo fatores que influenciavam a prática de CRM nas organizações, sendo uma delas o facto de haver uma recorrente mudança de pessoas entre as diversas organizações sem fins

lucrativos em estudo e desta forma uma vez que já usavam o CRM noutras instituições acabam por trazer esse conhecimento. É notório que grande parte das contratações nos últimos anos nas organizações foi com o objetivo de potencializar a ferramenta do CRM com pessoas experientes noutras organizações e consequentemente trazer resultados para o departamento de angariação de fundos.

#### 4.3.4 Houve necessidade de adaptar algum processo de funcionamento da organização quando o CRM foi implementado? Porquê?

Tabela 11 - Adaptações da organização com o uso do CRM

Respostas principais
<i>“Principalmente na área da contabilidade, nos outros departamentos não sei se isso estava pensado... Portanto ainda se estava a usar muito o Excel e a repetir as bases de dados de contactos duplicados.” HCCP</i>
<i>“Sempre que alguém se identificava e mandava o comprovativo tínhamos de colocar manualmente e agora já estamos a fazer a mudança para o automático.” FMAS</i>
<i>“Eu acho que a grande mudança foi esta centralização.” FMAS</i>

Fonte: Elaboração Própria

Como mencionado na tabela 11 o CRM apenas é usufruído por uma das áreas das organizações sem fins lucrativos (departamento de angariação de fundos e marketing) a adaptação dos processos foi sobretudo a transferência da utilização do Excel para o software de CRM assim como a utilização do CRM na área de contabilidade para a emissão de recibos, no entanto afirmam que nem toda a equipa é capaz de tirar proveito desta ferramenta.

#### 4.3.5 Foram definidas metas a atingir a curto, médio e longo prazo? Por quem?

*Tabela 12 - Definição de metas com o uso do CRM*

Respostas principais
<p><i>“Sim, temos projetos anuais: onde é que nós queremos chegar, temos a parte de estruturação de limpeza de dados, temos metas por si e pretensões de utilização.”</i></p> <p><b>PPNV</b></p>
<p><i>“Claro que sim, quer para indicadores quer para objetivos a nível de número de doadores, quer de valor de donativos anual, quer taxas de fidelização.”</i> <b>HCCP</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela 12 as metas são definidas sobretudo no departamento de angariação de fundos e conseqüentemente na utilização da base de dados, assim como na medição de indicadores que vão sobretudo ditar a *performance* das campanhas na angariação de fundos: desde número de doações, doadores e taxas de fidelização.

#### 4.3.6 A implementação do CRM melhorou a definição das estratégias no departamento de marketing/comunicação e *fundraising*? Como?

*Tabela 13 - Estratégias de marketing e fundraising com o uso do CRM*

Respostas principais
<p><i>“Houve toda uma estratégia de identificação de doadores de ir à caça dos doadores e identificá-los, toda uma estratégia também de fidelização, portanto começamos a enviar comunicação para eles e isso potenciou também os donativos.” HCCP</i></p>
<p><i>“O CRM tem conseguido dar esse apoio o que é que funcionou bem o que é que funcionou mal, como estava a angariação de fundos e qual poderia ser a previsão... Portanto sim, tem-nos conseguido dar esse apoio no sentido da leitura do resultado de cada campanha embora nem todas as campanhas estejam registadas no salesforce mas as principais e principalmente as que lidam com um maior número de escolas ou empresas ou particulares têm alguma leitura interna do CRM para identificar custo-benefício e estratégias futuras.” PPNV</i></p>
<p><i>“É ser uma ferramenta que ajuda a analisar o perfil das pessoas, como é que podemos relacionar-nos com elas, o pardot tem imensa potencialidade de comunicação e extrair informação das suas redes, etc,” JBAC</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo da tabela 13 verifica-se as vantagens do CRM face à definição das estratégias no departamento de marketing/comunicação e *fundraising*. Uma das vantagens do uso do CRM é o facto da interligação que este tem com outras ferramentas digitais neste caso as redes sociais e o e-mail marketing, o que vai ajudar na implementação de campanhas tanto de comunicação e marketing como de angariação de fundos. É sobretudo a fazer uma comunicação segmentada que estas ferramentas ajudam na definição das suas estratégias, para além da consulta previa que os responsáveis de angariação de fundos fazem no CRM para terem uma melhor perceção na definição das próximas estratégias e consequentemente obterem um maior sucesso na sua implementação.

4.3.7 A implementação de um sistema de CRM requer a gestão de relacionamentos. Quais os relacionamentos que considera serem mais importantes para a sua organização (beneficiários, voluntários, doadores, etc.)?

Tabela 14 - Importância da gestão de relacionamentos em OSFL

Respostas principais
<p><i>“Doadores que podem ser também empresas e particulares...”</i> <b>FMAS</b></p>
<p><i>“Diria que há duas principais a nossa relação hospitalar porque embora já não seja a área de angariação de fundos a relação hospitalar está diretamente ligada à parte artística e ao trabalho dos palhaços nos hospitais e tendo em conta a diversificação de pessoas diferentes profissionais de saúde com os quais nós trabalhamos. Nos hospitais é nesse sentido de ter essa informação registada para a relação ser mais estreita e o relacionamento ser mais adequado do tipo de trato que nós temos de ter. E obviamente a nível dos doadores é o que nos tem permitido criar esse relacionamento e tentar perceber o histórico do relacionamento deles com a nossa organização se foi com uma pessoa ou com outra.”</i> <b>PPNV</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela 14, de forma geral os doadores, voluntários e beneficiários são os principais perfis destas organizações sem fins lucrativos permitindo criar relacionamentos de acordo com o tipo de intervenção que têm de realizar.

4.3.8 Como são feitas as bases de dados? E como são acautelados os pressupostos do RGPI (regulamento geral de proteção de dados)?

Tabela 15 - Gestão de base de dados e RGPD

Respostas principais
<i>“Em termos de RGPD nós temos consentimento em todos os formulários.” FMAS</i>
<i>“No website tem lá todo o RGPD para a pessoa que faço um donativo ou um débito direto tem de aceitar os termos, temos lá tudo, quando fazemos por carta e sempre que um doador nos diz “olhe não quero receber mais” nós temos o sistema preparado para dizer “não”. SGMM</i>

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 15 as organizações mencionam que assim que foi implementado o sistema de proteção de dados as organizações passaram a cumprir com os requisitos maioritariamente com preenchimento de consentimento nos seus formulários online, ou até mesmo quando a informação é realizada através de carta, *email* ou telefone. Assim como, já têm o sistema preparado para remover a pessoa da sua base de dados caso manifestem essa intenção

4.3.9 Quando tem dúvidas em relação à utilização do CRM, como as esclarece?  
A quem solicita apoio?

Tabela 16 - Dúvidas à utilização do CRM

Respostas principais
<i>“Nós temos um parceiro que nos dá apoio a nível da consultoria do CRM, portanto as grandes dúvidas ou as mais complicadas têm sempre uma resposta da consultora.” PPNV</i>
<i>“O salesforce tem uma parte de formação bastante aberta e tem muita informação e dá muito apoio e a minha própria utilização, sendo administradora, também me permite desenvolver mais a esse nível.” PPNV</i>
<i>“Nós esclarecemos com o parceiro.” SGMM</i>
<i>“A Raise N'GO é essencial e fundamental para nós porque tem esta maneira de pensar muito próxima do sector social e para nós é fundamental muito mais do que uma que tenha uma visão empresarial.” FMAS</i>

Fonte: Elaboração Própria

Como podemos analisar ao longo da tabela 16 o parceiro de consultoria para estas organizações tem um papel fundamental de apoio, sendo que qualquer dúvida de utilização do CRM é remetida ao parceiro em questão. Para além disso uma das vantagens da plataforma de CRM *Salesforce* é o acesso a módulos de aprendizagem com algumas explicações sobre as diversas áreas de implementação de CRM que pode impulsionar estas organizações a tirarem um maior partido da ferramenta.

4.3.10 Houve dificuldade de adaptação por parte dos recursos humanos? Até que ponto os colaboradores estão preparados para tirar o melhor partido do CRM?

Tabela 17 - Adaptação dos RH ao CRM

Respostas principais
<p><i>“Tudo isto implica à organização parar, implica à chefia tomar isto como uma prioridade e dar tempo às pessoas de se apropriarem às novas ferramentas. E o CRM não é de todo uma ferramenta que seja fácil de começar a usar tem que ter o seu tempo de apropriação e de estudo, de formação, enfim... Não é uma ferramenta fácil, principalmente quem não é desta área e, portanto, isso faz com que as pessoas não metam alguma importância em começar a usar.”</i> <b>HCCP</b></p>
<p><i>“Uma adaptação constante, é mais uma tentativa constante de motivação para... voltamos à mesma questão passar os processos que as pessoas têm fora do CRM para a mesma plataforma acaba por ser mais complicado, ou seja, quem começou a trabalhar já a partir do CRM não tem dúvidas, as outras áreas estão em constante adaptação, portanto em cada “x” tempo há necessidades de “como faço isto...”</i> <b>PPNV</b></p>
<p><i>“Neste momento não tivemos muita dificuldade, já houve uma tentativa de dar formação aos nossos colegas e foi fácil de explicar. Mas não tivemos grande necessidade de fazer uma efetiva adaptação ao CRM.”</i> <b>SGMM</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Na adaptação por partes dos recursos humanos ao CRM as opiniões são divididas ao longo da tabela 17, desta forma é importante perceber que para quem já usa esta ferramenta ou teve formação inicial a forma de a usar é bastante prática e acessível, mas por outro lado passar essa informação aos restantes colaboradores da organização

pode ser um desafio. A prática de CRM nas instituições requer tempo e aprendizagem e é notório, ao longo das entrevistas realizadas, que muitas das vezes os colaboradores deixam de parte essa formação e aprendizagem, numa grande maioria das vezes porque existem tarefas prioritárias em que não é possível pararem para aprender mais sobre a ferramenta.

#### 4.3.11 Quais as principais características que valoriza num sistema de CRM?

Tabela 18 - Características do CRM

Respostas principais
<p><i>“A unificação de base de dados portanto não estar espalhado não sei por quantas bases de dados na organização e por departamentos. A atualização constante dessa base de dados numa única, criar relatórios, poder segmentar as bases de dados, o poder criar campanhas e avaliar as campanhas, poder criar sub-campanhas, poder emitir recibos de donativo, fazer uma monitorização e avaliação dos donativos face ao planeado e o concretizado. É ter esses indicadores e essa informação disponível no momento...permite até fazer uma previsão para próximas campanhas.” HCCP</i></p>
<p><i>“Tirar trabalho manual e automatizar... A informação está toda centralizada.” FMAS</i></p>
<p><i>“As análises que dá para fazer, dá para ir ao encontro das pessoas, ver quem são, fazer segmentações, dá para fazer campanhas específicas e isso é muito bom, ainda há todo um mundo que nós não exploramos, mas fazer por exemplo os indicadores de final do ano, perceber como está a taxa de fidelização, perceber como está o número de doadores ativos.” SGMM</i></p>
<p><i>“A nível de relatórios de comunicação, de gestão de leitura de acompanhamento de relacionamentos, todas as áreas de previsão enfim o CRM consegue alojar a nossa realidade a nível de contactos, sejam beneficiários sejam stakeholders e consegue reter um histórico dessa relação.” PPNV</i></p>
<p><i>“Uma ferramenta que ajuda a analisar o perfil das pessoas, como é que podemos relacionar-nos com elas.” JBAC</i></p>
<p><i>“A centralização de dados para melhorar a segmentação da comunicação com os vários públicos, integração com plataformas de envio de emails, redes sociais, plataformas de criação de formulários e outros, descontos para ONG. Organização dos dados que nos permite também adaptar a melhor forma para a organização, esta criação do histórico, e realmente ajuda num bom planeamento e tomada de decisão, sem dúvida.” FMAS</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

Apesar das limitações que existe no terceiro sector e como verificado na tabela 18, o sistema de CRM é visto pela maioria como algo fundamental no seu trabalho do dia-a-dia. Para além de usufruírem de uma base de dados centralizada com toda a informação acessível a todos os colaboradores, permite exportar um conjunto de relatórios de indicadores-chave do seu departamento que podem apresentar facilmente à direção, que posteriormente vai ajudar na tomada de decisão, para além de poupar horas em trabalhos manuais e permitir uma automatização de processos. Uma das outras características valorizadas é o perfil e histórico com os seus *stakeholders*, a construção de um relacionamento e a capacidade de “namorar” com os seus doadores é crucial para estas instituições, sendo que muitas das vezes ajuda na conversão de um maior número de doadores para além da perceção que têm das campanhas com maior performance e isso ajudar na definição das próximas estratégias.

#### 4.3.12 O que considera necessário melhorar no CRM da organização?

Tabela 19 - Melhorias do uso de CRM nas OSFL

Respostas principais
<p><i>“Portanto neste momento um dos grandes desafios é reforçar esta área, ter aqui um operador de dados ou alguém que dê continuidade ao trabalho, porque, entretanto, houve um crescimento e é preciso consolidar esse crescimento.”</i> <b>HCCP</b></p>
<p><i>“Nalgumas features apesar de haver aquele desconto de ONG, por exemplo para criação de campanhas de marketing com integração direta com redes sociais, marketing automation ou aquele produto nativo da salesforce que permite a utilização da inteligência artificial, tem um custo muito elevado, eu acho que este é o principal obstáculo.”</i> <b>FMAS</b></p>
<p><i>“Eu acho que é basicamente melhorar todos os procedimentos todas as leituras de dados, conseguir que as pessoas compreendam os processos. A melhoria não é necessariamente numa área específica, obviamente eu sei a quantidade de áreas que nós ainda não estamos a conseguir chegar ou seja como por exemplo integrar tudo o que é o marketing e a comunicação e conseguir automatizar muito mais.”</i> <b>PPNV</b></p>
<p><i>“Só para os doadores e por isso é uma pena, porque há todo um outro potencial, mas que este ano estamos num ano de transformação tecnológica e vai haver um investimento. Passar por exemplo a gestão de sócios e dos voluntários para o CRM.”</i> <b>SGMM</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

É importante entender-se que a utilização do CRM nas organizações sem fins lucrativos e como mencionado na tabela 19 é bastante diferente do sector empresarial, não só pela capacidade de recursos financeiros como os processos das diversas áreas. Grande parte das organizações sem fins lucrativos em Portugal apenas usam o CRM para automatizar e otimizar o departamento de angariação de fundos e mesmo dentro deste departamento ainda existem processos que não estão totalmente interligados ao CRM. Algumas organizações querem ainda melhorar o uso de CRM num só departamento e lentamente e com a ajuda da globalização passar os processos para outras áreas relevantes dentro da organização.

#### **4.4 Dimensão 3: Papel do CRM na adaptação da organização ao contexto pandémico COVID 19**

As organizações sem fins lucrativos trabalham maioritariamente com presença física no território. Com a atual situação de pandemia COVID-19, pretendeu-se entender como é que estas organizações se adaptaram e quais foram os benefícios de terem uma plataforma de CRM que as ajudassem a marcar presença igualmente numa envolvente digital e tecnológica.

4.4.1 Devida à atual situação pandémica em Portugal tiveram necessidades de se adaptarem a um mundo mais digital? Que tipo de mudanças ocorreram na organização?

Tabela 20 - Adaptação das OSFL ao mundo digital

Respostas principais
<p>“O marketing e comunicação ajustou-se a isto, começou a reportar aquilo que era preciso que estava a acontecer, também começamos por exemplo a criar conteúdos e a traduzir os de Espanha ligados à pandemia... Fizemos inclusivamente no verão uns eventos online, que chamamos de webinars sobre temas ligados à educação, à pandemia ao regresso às aulas.” <b>JBAC</b></p>
<p>“O CRM aqui foi fundamental para se renovar outro tipo de estratégias e uma das grandes medidas que comecei logo a implementar no início com a minha colega de comunicação foi otimizar ao máximo o online, o digital porque não estava também otimizado, então mudamos a página do website, criamos um formulário só do COVID-19, criamos QR codes, enfim etc... os QR codes vamos continuar a usar, formulários online também, começar a potenciar as redes sociais que não estavam a ser usadas para angariar e fazer o apelo ao donativo... sempre tudo automatizado e interligado.” <b>HCCP</b></p>
<p>“Conseguimos fazer muitos eventos online, de repente estamos a fazer workshops de nutrição, no desporto nós tínhamos as modalidades todas presenciais porque nós temos surf, hipoterapia com cavalos, ciclismo, de repente conseguimos ter o yoga online, o fitness online, e isto é incrível porque de repente toda a gente tem de saber trabalhar com o zoom e há coisas muito boas e o salto digital ninguém ficou indiferente foi impossível... Noutro aspeto conseguimos realizar ações que se calhar não têm o mesmo impacto que uma ação presencial, mas a custos mais baixos por exemplo.” <b>FMAS</b></p>
<p>“Foi sem dúvida uma necessidade que já estava a acontecer, nós temos uma campanha face to face na rua, até março era feita sempre em papel e a partir de março nós fizemos com tablets, e essa informação está integrada no CRM portanto isso também foi um salto.” <b>PPNV</b></p>
<p>“O início foi difícil porque tivemos de reformular um bocadinho de tudo, continuar a estar no terreno... Mas em termos do nosso trabalho da gestão de sócios e doadores a coisa manteve-se.” <b>SGMM</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Apesar do contratempo que o ano de 2020 teve para as organizações sem fins lucrativos estas souberam-se adaptar com facilidade na maioria das áreas de intervenção. Sendo que já tinham alguma prática de campanhas online começaram a utilizar este meio na sua totalidade. Ao longo das entrevistas e como verificado na tabela 20 foram referidos alguns exemplos de adaptações realizadas que contribuíram para a continuidade do apoio às suas causas.

#### 4.4.2 Acreditam que o futuro da organização continuará a ser digital?

Tabela 21 - Futuro das organizações no digital

Respostas principais
<p><i>“Sim, agora isto já faz parte em todas as campanhas e ações com os doadores.”</i> <b>HCCP</b></p>
<p><i>“Eu acho que vai haver um complemento de tudo, nós com o digital aprendemos muita coisa é sem dúvida um salto se formos a ver a filosofia da nossa missão é o contacto entre a criança e o palhaço, é um contacto muito específico, muito único, muito próximo, é quase olho a olho e eu gostava como angariação de fundos e para ser coerente com esse mesmo contacto que as coisas continuassem a ser físicas obviamente ver quais é que funcionam bem ou não, o mundo digital tem muito potencial na angariação de fundos e se calhar vamos ter de ir muito por aí.”</i> <b>PPNV</b></p>
<p><i>“Nós temos de renovar e daí ser importante o digital. Temos de renovar a nossa base de dados mas a verdade é que os nossos doadores estão habituados a receber a carta em casa e isso nós vamos manter, temos é se calhar de abranger um novo público, mas manter as que temos e aí é importante a parte digital sem dúvida, integrar leads do facebook, newsletter com o website isso é importante e algo que queremos fazer este ano, integração também com o email marketing.”</i> <b>SGMM</b></p>
<p><i>“É inevitável, não continuarmos. Mais uma vez a minha equipa ia começar o face to face e em janeiro tivemos de voltar ao digital, começamos com uma campanha de angariação de leads no facebook e agora vamos começar a fazer o telefonema.”</i> <b>FMAS</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que para as organizações sem fins lucrativos é importante estar no terreno e participar de forma presencial, como mencionado na tabela 21 estas acreditam que haverá um equilíbrio entre o digital e o presencial dependendo das ações que vão realizando.

#### 4.4.3 Como reagiram os colaboradores face a esta mudança?

Tabela 22 - Mudança dos colaboradores ao mundo digital

Respostas principais
<i>“Nesse aspeto a equipa é super-rápida, proactiva, tem muita criatividade para se reinventar... Tudo online foi espetacular, fiquei maravilhada com a equipa fizemos coisas que eu pensei que não fossem possíveis.” <b>FMAS</b></i>
<i>“Toda a gente teve de se adaptar... toda a gente com maior dificuldade ou menos ou com erros no meio ou com situações em que fiquei por exemplo sem internet 3 semanas. Houve uma necessidade interna a todas os níveis de passar para o digital que não é o CRM, o digital em si.” <b>PPNV</b></i>

Fonte: Elaboração Própria

Como referido ao longo das entrevistas (tabela 22), a adaptação ao digital ocorreu a nível mundial, o que de uma forma ou de outra os colaboradores tiveram automaticamente que marcar presença no digital. Apesar de algumas dificuldades iniciais, acreditam que no geral a entrada no mundo digital era uma inevitabilidade que já se vinha a falar há algum tempo dentro das organizações mas que realmente ainda não tinha acontecido.

#### 4.4.4 Qual o impacto que a organização teve na adesão a um mundo mais tecnológico e digital?

Tabela 23 - Impacto das OSFL ao mundo digital

Respostas principais
<i>“Noutro aspeto conseguimos realizar ações que se calhar não tem o mesmo impacto que uma ação presencial, mas a custos mais baixos por exemplo.”</i> <b>FMAS</b>
<i>“Não notamos grande diferença em termos de queda, obvio há muitas mais pessoas com dificuldades em fazer os pagamentos e tudo isso notasse, mas não é uma coisa muito notória. Nós tivemos bastantes pessoas a dizer que entendiam a situação e reforçavam os donativos ou faziam donativos, porque pensavam que podíamos estar em dificuldades, portanto houve um bocado de tudo.”</i> <b>PPNV</b>
<i>“Contratamos ainda mais uma pessoa para tratar das redes sociais, é uma competência que é necessária, eu fiz também uma formação em marketing digital, portanto estamos a tentar modernizarmo-nos nesse sentido.”</i> <b>SGMM</b>
<i>“Coisas muito positivas do COVID-19 é a participação a nível nacional de ações que de outra forma se fossem presenciais as pessoas não conseguiam vir ou participar.”</i> <b>FMAS</b>

Fonte: Elaboração Própria

O impacto das organizações a um mundo mais digital ocorreu tanto de forma pessoal como organizacional. Verifica-se ao longo da tabela 23 que a nível pessoal levou os colaboradores a fazerem formações na área do digital para usufruírem da tecnologia o máximo possível na organização. Por outro lado, a nível organizacional trouxe uma redução de custos e o facto de todo o território nacional poder estar presente nas diversas atividades que se iam realizar de forma online, que de outra forma não seria possível.

#### 4.4.5 Como é que o seu sistema de CRM permitiu responder a este contexto?

Tabela 24 - Uso do CRM no contexto pandémico COVID-19

Respostas principais
<p><i>“Nós tivemos de diversificar a estratégia e uma das grandes medidas foi então vamos usar a base de dados do CRM que esta ali impactada e vamos começar a contactar esta gente toda para começar a doar, outra campanha que criamos através de direct mailing com o CRM que segmentamos a base de dados e começamos e enviar para eles com os cupões.”</i> <b>HCCP</b></p>
<p><i>“Realmente para a tomada de decisão dos passos a tomar foi fundamental, para planear os próximos passos e ser o mais eficiente no meu trabalho foi fundamental.”</i> <b>FMAS</b></p>
<p><i>“Nós temos uma campanha face to face na rua até março era feita sempre em papel e a partir de março nos fizemos com tablets, e essa informação está integrada no CRM portanto isso também foi um salto... Portanto houve assim uma digitalização interna a nível de todas as campanhas a utilização do CRM foi sobretudo nos particulares, mas são ferramentas que já estão instaladas para eventos ou empresas conseguir fazer as campanhas de forma digital.”</i> <b>PPNV</b></p>
<p><i>“Continuamos a enviar as campanhas por correio, enviámos campanhas por email utilizamos mais esse meio online, criamos formulários no nosso website, portanto nesse sentido desenvolvemos um bocadinho essa parte e em termos de donativos a coisa manteve-se ou melhorou até, como nós trabalhamos muito na área da saúde...só com a ajuda do CRM sem dúvida nós conseguimos.”</i> <b>SGMM</b></p>

Fonte: Elaboração Própria

Observa-se ao longo da tabela 24 que o CRM permitiu com facilidade responder ao contexto de pandemia nas organizações, nomeadamente pelo uso das suas bases de dados para implementação de campanhas, realização de uma comunicação segmentada, extração de relatórios para tomarem decisões importantes que interligam formulários online com o CRM para as campanhas online.

#### 4.4.6 Com base na sua experiência, que mudanças sugere na adaptação de um sistema CRM ao contexto da COVID-19?

Tabela 25 - Adaptação do CRM ao contexto pandémico COVID-19

Respostas principais
<p><i>“Ao nível de eventos ou de formulários de inscrição, por exemplo agora nos 10 milhões de estrela no passado mês de dezembro nós fizemos um teste onde as pessoas encomendavam as venda ao nosso website e era tudo manual, ou seja, era um teste que a Cáritas nunca fez, mas nós tivemos tantas encomendas, isto já tinha sido a meio do processo, que eu disse bom no próximo ano já não vais ser nada disto, vai tudo automatizado ao CRM e com um formulário próprio de eventos ou de encomendas, isso já é uma das formas que também vamos adaptar. Porque depois permite que não se esteja a lançar tudo, a conferir pagamentos e isto fica tudo logo disponível.” HCCP</i></p>
<p><i>“Vamos fazer também este ano uma aposta no CRM também nos sócio/doadores, uma vez que já temos um valor que já se justifique o automatismo, nós ainda fazemos muita coisa à mão, portanto acabo por estar mais tempo a fazer coisas que não tiram resultado.” SGMM</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

Percebe-se que ao longo das entrevistas realizadas e perante a tabela 25 o contexto da COVID-19 abriu novas oportunidades às organizações sem fins lucrativos de se modernizarem e verem campanhas anteriores à pandemia continuarem a ter o devido sucesso e daí adaptações terem de ser feitas durante o ano.

## 5. CONCLUSÕES

*Tabela 26: Principais conclusões ao estudo*

<p>1. Caracterização da organização.</p>	<p>Ao longo da análise de resultados percebe-se que apesar da missão das organizações ser diversificada, o seu fator principal está em servir a comunidade de forma positiva tendo em atenção a relação com os seus stakeholders (beneficiários, doadores particulares, doadores corporativos e voluntários) numa espaço de curto, médio e longo prazo. São organizações que detêm de vários desafios ao nível da sua sustentabilidade mas que necessitam igualmente de ferramentas capazes de potencializar a sua gestão nas diferentes áreas.</p>
<p>2. A organização antes da implementação do CRM.</p>	<p>Ao longo do estudo é notável a menção que as organizações descrevem do seu crescimento ao nível de stakeholders, gestão de apoios e estrutura organizacional. Para que este crescimento seja consolidado é importante que as organizações saibam comunicar com os diferentes públicos. E a falta de organização nas suas bases de dados não lhes permitia criar interação e relações suficientes para o seu contínuo crescimento. Previamente a uma implementação de CRM estas entidades estavam organizadas sobre folhas de excel, com bases de dados bastante dispersas.</p>
<p>3. Importância e experiência do CRM na organização.</p>	<p>As organizações sem fins lucrativos valorizam a utilização de um sistema de CRM no seu trabalho diário. A nível organizacional a sua utilização é vista maioritariamente no departamento de angariação de fundos, uma vez que em geral estas organizações trabalham na aquisição, retenção e fidelização dos seus doadores. Sendo notável o crescimento da base de dados e daí o CRM ser uma ferramenta</p>

	<p>considerada essencial. Permite que estas entidades consigam gerir a sua informação (com respeito pelo RGPD), organização no trabalho, obtenção de relatórios de dado e adequar as respostas aos pedidos chegados. A utilização do CRM permite-lhes ditar a <i>performance</i> das campanhas na angariação de fundos: desde número de doações, doadores e taxas de fidelização. Uma das outras características valorizadas é o perfil e histórico com os seus <i>stakeholders</i>, a construção de um relacionamento e a capacidade de interagir com os seus doadores é crucial para estas instituições, para além da perceção que têm das campanhas com maior performance e isso ajudar na definição das próximas estratégias.</p>
<p>4. Papel do CRM na adaptação da organização ao contexto pandémico COVID-19.</p>	<p>O papel do CRM foi fundamental, no sentido de haver uma gestão e organização melhorada do seu trabalho em cloud e permitir que campanhas e ações futuras tivessem uma maior sucesso.</p>

Fonte: Elaboração Própria

O presente trabalho de investigação teve como principal objetivo entender a relação entre as organizações sem fins lucrativos e o CRM e como tal interfere na definição das estratégias de marketing, marketing relacional e comunicação.

Numa primeira fase recorreu-se à revisão da literatura de forma a aprofundar conhecimentos de conceitos a nível de marketing, marketing relacional, marketing social e CRM. De seguida a realização do estudo exploratório teve como base uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, fundamentada na realização de entrevistas semiestruturadas a cinco organizações sem fins lucrativos em Portugal – Cáritas Portuguesa, Associação Salvador, Nariz Vermelho, Médicos do Mundo, Ajuda em Ação.

Após a análise das mesmas conseguiu-se perceber a perspetiva do terceiro sector na utilização de ferramentas tecnológicas e ferramentas digitais. A adaptação destas organizações na adesão a um mundo digital detém de vários desafios, desde recursos

financeiros disponíveis a recursos humanos com conhecimentos e capacidades na utilização de ferramentas tecnológicas. No entanto, é notável que face ao crescimento de doadores e de beneficiários, estas entidades procurem ferramentas que sejam capazes de ter uma maior perceção das partes interessadas e, para tal, a utilização do CRM consegue ir de encontro às atuais necessidades.

No decorrer do estudo foi-se percebendo que o CRM tem um papel fundamental nas estratégias de marketing relacional, sobretudo no departamento de angariação de fundos. A prática de uma comunicação segmentada vai espelhar a qualidade das suas ações de angariação de fundos que, conseqüentemente, leva a um aumento das doações e a um bom nível de compromisso e lealdade por parte dos seus doadores.

A centralização da informação veio permitir, não só o sucesso da implementação de um CRM, como das estratégias das organizações sem fins lucrativos, colocando o doador como o centro para qualquer tomada de decisão nas suas campanhas. Ter um conhecimento alargado do seu público-alvo facilita a sensibilização às causas e permite criar compromissos de fidelização a médio e longo prazo.

Apesar destas instituições ainda não usarem o CRM como gostariam, não só no departamento em que trabalham, mas nos restantes, fazem um esforço significativo para que aos poucos consigam passar para processos otimizados e automatizados, com o objetivo de melhorar o seu trabalho diário e conseguirem expandir o seu tempo sobretudo na gestão e implementação das suas campanhas. No decorrer do estudo identificou-se que muitas das organizações começaram recentemente com alguém especializado na prática de CRM. Consoante as características destas instituições, a nível de recursos, acredita-se ser um processo longo e demorado na alocação do CRM a todas as áreas, assim como permitir que todas as funcionalidades estejam ativas no sentido de tirarem o máximo proveito da ferramenta.

O terceiro sector tem a necessidade de ver pessoas envolvidas na sua causa e para isso é imprescindível que utilizem ferramentas capazes de ditar as suas ações, que os ajudem e os apoiem a ter uma mensagem personalizada para o seu público-alvo.

O atual contexto de pandemia COVID-19 e a conseqüente utilização de instrumentos de CRM veio mostrar às organizações sem fins lucrativos muito daquilo que já deveria ter sido esta transformação para o digital. A adaptação e a presença no digital foram fundamentais para continuar com as ações em cursos e conseqüentemente responder às ajudas da sociedade.

Posto isto, acredita-se que deverá haver um equilíbrio nas estratégias destas entidades, em que de certa forma se manterão no digital uma vez que conseguem chegar a qualquer lugar do país, mas devido às características destas organizações a presença no terreno continuará a ser fundamental de forma a não se criar novos isolamentos e necessidades de emergência.

É fundamental que as organizações sem fins lucrativos pensem na promoção de uma formação adequada de práticas e instrumentos que potenciem o valor destas entidades. A promoção, a divulgação e o reconhecimento da sociedade perante as organizações sem fins lucrativos poderá ter um impacto positivo, sobretudo na área de angariação de fundos. que permitam às entidades atingir um certo nível de sustentabilidade. Importa, pois, que além de continuarem com o apoio na sociedade possam usufruir de soluções tecnológicas capazes de melhorar os seus resultados, obterem processos eficientes e eficazes e, ainda mais importante, saber medir o seu impacto social ao longo do ano. Acredita-se, assim, que as áreas do marketing e da comunicação são das que mais precisam de investimento e de desenvolvimento por parte das organizações a nível da tecnologia, para que, conseqüentemente, tirem partido de automatismos que irão melhorar o dia-a-dia da sua prestação de serviços.

## 6. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a realização da presente investigação acredita-se ter aprofundado conhecimentos relacionados com entidades do terceiro sector e, dessa forma, perceber qual a importância do CRM na aplicação de práticas e estratégias de marketing relacional.

De forma geral, admite-se que o objetivo do estudo foi cumprido com sucesso uma vez que houve uma grande cooperação por parte das organizações em acrescentar valor ao mesmo, para além de ser um estudo de relevância atendendo à escassez sobre os temas de CRM e a aplicação de práticas de marketing relacional aplicado ao terceiro sector.

Desta forma, uma limitação da investigação está na escassez de bibliografia atualizada e recente de CRM aplicado a organizações sem fins lucrativos. Acredita-se que o marketing social de forma geral ainda é pouco explorado a nível de estratégias mais profundas no desenvolvimento das suas ações. Uma outra limitação foi o facto de as entrevistas serem realizadas online: acredita-se que com uma entrevista presencial ter-se-ia uma maior perceção e mais abertura da relação entre o moderador e o entrevistado. Mas o atual contexto pandémico em que nos encontramos (COVID 19), assim o ditou.

Para estudos futuros recomenda-se a expansão da pesquisa a organizações sem fins lucrativos de nível internacional, uma vez que Portugal ainda está numa fase inicial na importância que dá ao CRM no âmbito do terceiro sector

Recomenda-se ainda e com o objetivo de enriquecer o estudo, a aplicação de abordagens metodológicas de natureza quantitativa com o objetivo de perceber a visão maioritariamente dos beneficiários e doadores destas organizações na aplicação do CRM e o impacto que estas ações têm na forma de chegar aos seus *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, O. (2018). Economia Social: conceito e características. Dinheiro Vivo, pp. 1.
- Agariya, K., e Singh, D. (2011). What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203–237.
- Almeida, V. (2011). Estado, mercado e terceiro sector: A redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 2012(95), 85–104.
- Andrade, M., e Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos* Sociedade Portuguesa de Inovação. Lisboa: Príncipia Editora.
- Antunes, J., e Paulo, R. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, pp. 36,46.
- Arsić, S., Banjević, K., Nastasić, A., Rošulj, D., e Arsić, M. (2018). Family business owner as a central figure in customer relationship management. *Journal Sustainability*, 11(77), 2–9.
- Ávila, R. C., e Campos, J. L. M. (2018). The social economy facing emerging economic concepts: Social innovation, social responsibility, collaborative economy, social enterprises and solidary economy. *CIRIEC Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 93(93), 5–50.
- Azevedo, C. (2010). Gestão de organizações sem fins lucrativos: O desafio da Inovação Social. *Vida Económica*, pp.135,163.
- Bach, C., e Enas, A. (2016). View of The Impact of Social Marketing on Public Behavior. *Journal of Engineering Research and Science*, 1(5), 17–22.
- Basil, D. Z., Diaz-Meneses, G., e Basil, M. D. (2019). *Social Marketing in Action*. Suíça: Springer.
- Bateson, J., e Hoffman, D. (2016). *Princípios de Marketing de Serviços*. Boston: Cengage Learning.
- Batista, E. C., Matos, L. A. L., e Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23–38.

- Bernhardt, J. M., Mays, D., e Hall, A. K. (2012). Critical social marketing: investigating alcohol marketing in the developing world. *Journal of Social Marketing*, 2(2), 94–102.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Bretzke, M. (2010). Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM. São Paulo: Atlas.
- Brito, C. (2011). Relationship marketing: Old wine in a new bottle?. *Journal Innovative Marketing*, 7(1).
- Brito, C., e Lencastre, P. (2014). *Novos Horizontes do Marketing*. Córdova: D. Quixote.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72.
- Casais, B., Fernandes, J., e Sarmiento, M. (2019). Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(42), 51–57.
- Cecília, M., Minayo, D. S., e Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40(40), 139–153.
- Chang, W., Park, J. E., e Chaik, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855.
- Cruz, I. (2017). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. *Journal Región y Sociedad*, 30(71), 3–20.
- Franco, R. (Ed). (2015). *Diagnóstico das ong em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gholami, S., e Rahman, M. S. (2012). CRM: A Conceptual Framework of Enablers and Perspectives. *Business and Management Research*, 1(1), 97–101.
- Gummesson, E., Mele, C., Polese, F., Gummesson, E., e Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.
- Haberkorn, M. (2007). *Gestão empresarial com ERP*. São Paulo: Microsig.

- Henrique, A., e Miake, S. (2017). *Gestão do Conhecimento do Cliente (GCC): Proposta e Avaliação de um Modelo em um Grande Grupo Privado de Ensino Superior Brasileiro*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil.
- Kellen, V. (2002). *Customer Relationship Management Measurement Frameworks: The Purpose for CRM Measurement*. DePaul University, Chicago USA
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Londres: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P, Lee, N., R. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Londres: SAGE Publications.
- Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Lefebvre, C. (2011). An integrative model for social marketing. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 54–72.
- Lefebvre, C. (2012). Transformative social marketing: Co-creating the social marketing discipline and brand. *Journal of Social Marketing* (2)2, 118–129.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Rodrigues, V. (2018). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: D. Quixote.
- Ling, R. e Yen, D. C., (2001). *Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies*. The Journal of Computer Information Systems (41) 3, 82.
- Lovelock, C., e Jochen, W. (2011). *Understanding Digital Marketing*. Londres: Kogan Page Limited.
- Lovelock, C., e Wirtz, J. (2009). *Service Marketing: people, technology and strategy*. Londres: Pearson.
- Marangoni, S. M. (2015). *Marketing de Serviços*. Rio de Janeiro: Estácio.
- Martínez, A. M., Monserrat, J. M., e Campillo A. C. (2017). El paradigma relacional en las estrategias de las organizaciones de marketing de destinos: Interactividad y función social en las webs turísticas oficiales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 4(72), 374–396.
- Martins, O., Paço, A., Mainardes, E., e Rodrigues, R. (2014). Social marketing and the promotion of structural changes on breastfeeding. *RAE Revista de Administracao*

- de Empresas. Revista de Administração de Empresas*, 54(4), 370–380.
- Meira, P., e Santos, C. (2012). Programas de marketing social: Proposição e exame de uma estrutura conceitual de avaliação de resultados. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 493–522.
- Mihăilă, V. (2017). The changing nature of innovation-based social marketing programs: the case of health promotion programs. *Manager Journal*, 25(1), 176–184.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., e Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667–672.
- Nancy R., Michael L., e William S. (2011) – A Declaration of Social Marketing. Nova Iorque: Sage Publications.
- Newell, F. (2006). CRM: o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet. São Paulo: Makron Books.
- Nogueira, J. G. (2011). *O Terceiro Sector E a Administração pública em Portugal*. *Argumenta Journal Law*, 9(9), 215-242.
- Oliveira, F. (2018). Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, 18(33), 61–74.
- Oliveira, T. M. V. (2001). Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração Online*, 2(3), 1–7.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., e Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Payne, A. e Frow, P. (2006). *Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation*. *Journal of Marketing Management*, (22)1, 135-168
- Parvatiyar, A., e Sheth, J. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34.
- Peattie, K., e Peattie, S. (2009). Social marketing: A pathway to consumption reduction. *Journal of Business Research*, 62(2), 260–268.

- Pedra, C. (2010). Explicar o Terceiro Sector. *Revista P&C*. pp. 35,36.
- Peppers, D., e Rogers, M. (2015). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Nova Jérсия: Wiley Blackwell.
- Phills, J., Deiglmeier, K., e Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 36-42
- Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal*. Universidade do Porto. Porto.
- Quivy, R. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida.
- Rahimi, R., e Kozak, M. (2017). Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(1), 40–51.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., e Palmatier, R. W. (2014). Dependence and interdependence in marketing relationships: meta analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694–712.
- Serrat, O. (2017). *The Future of Social Marketing*. Singapura: Springer.
- Silva, C. (2012). A influência das estratégias de marketing na captação de recursos para o Terceiro Sector. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(1), 94-106.
- Soliman, H. (2011). Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166–182.
- Souza, S., Pitombo, T., Zaccaria, R., e Monteiro, T. (2018). *Responsabilidade Social e Marketing Social na Monsanto*. 8(2), 6-20.
- Swift, R. (2014). *O revolucionário marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus.
- Turban, E., Mclean, E., e Wetherbe, J. (2008). *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital*. Porto Alegre: Bookman.
- Yim, F. H. K., Anderson, R. E., e Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263–278.
- Zeithaml A., Dwayne G., e Bitner M. (2014). *Os Fundamentos do Marketing de Serviços*. Nova Iorque: McGraw-Hill.



## APÊNDICE I

Informações gerais:

- Nome da Organização: Ajuda em ação
- Número de colaboradores: 4 colaboradores
- Cargo ocupado: Responsável marketing e angariação de fundos
- Área de atuação: Marketing e Angariação de fundos
- Tempo na organização: Desde Novembro de 2019

Moderador: Olá Joana, tudo bem? Obrigada por colaborar comigo neste estudo de caso.

Entrevistado: Olá Inês, espero poder ajudar.

Moderador: Sim vamos falar um bocadinho, primeiramente da organização quando e como é que surgiu a organização e quais foram as principais motivações que levaram à sua criação?

Entrevistado: A ajuda em ação na sua origem somos uma ONG internacional com origem em Espanha “ayuda en accion”, somos uma ONG que trabalha no combate à pobreza e à exclusão social e fazemos este ano 40 anos, ou seja, os nossos trabalhos surgiram precisamente com este intuito de trabalhar na cooperação e no desenvolvimento com vista ao combate à pobreza e à exclusão social. Trabalhamos neste momento em 21 países sendo que Portugal foi dos últimos, nós só estamos em Portugal há 1 ano e 3 meses, mais ou menos, que foi quando eu entrei em novembro de 2019 e temos uma equipa ainda pequenina somos 4 pessoas, eu no marketing e na angariação de fundos, temos um colega que é responsável pelos programas, ou seja, pelas respostas sociais e temos agora duas colegas novas que são técnicas de intervenção social que estão a trabalhar num projeto novo que estamos a começar agora, com uma parceria da coca-cola na área da empregabilidade de jovens em risco. Na minha área de marketing e comunicação trabalhamos com uma agência e a agência é que nos dá todo o apoio na gestão das redes, do website, nessa parte toda é como se eu tivesse uma equipa de 4 pessoas por trás.

Moderador: E a nível de desafios dentro da organização, vocês neste momento estão com algum tipo de desafio que queiram responder?

Entrevistado: A nível internacional nós temos uma presença sobretudo na América Latina e África, os países mais em desenvolvimento. O desafio neste momento é global que é o desafio de combate à pandemia e de lidar com todas as problemáticas que ficam

acentuadas com a pandemia, ou seja, a pobreza a exclusão social, desemprego, desigualdades, tudo ficou pior e portanto o nosso desafio é que estamos com muitos projetos de respostas de emergência para fazer face às dificuldades que estão a surgir, esse é o desafio. Em Portugal especificamente temos o desafio, que apesar de não ter haver com a parte social, o desafio é que estamos a aguardar por o estatuto legal, como somos muito recentes ainda estamos num processo burocrático, de estar à espera do nosso número de contribuinte final e, portanto, isso traz-nos imensos obstáculos

Moderador: Pois fica tudo muito pendente.

Entrevistado: Então estamos aqui ainda a começar muito do zero com todo o apoio, porque trabalhamos mesmo muito próximos da equipa de Espanha e, portanto, é como se fossemos uma espécie de escritório deles, temos mesmo muito apoio. Mas temos esse desafio social global da pandemia, mas também esse desafio concreto aqui.

Moderador: E vocês por exemplo aqui a nível do CRM como é que vocês viram esta iniciativa, foi pelas outras organizações fora de Portugal que já usavam?

Entrevistado: Não, não sei eu sei que eles já têm *salesforce* em Espanha há muitos anos ainda não está totalmente implementado porque nós em Espanha também trabalhamos com o *mysql*, que acaba por ser também uma espécie de base de dados, mas trabalhamos com o *salesforce* estamos a integrar por exemplo o *pardot*, que é uma das respostas da *salesforce*, mas sei que trabalhamos com o *salesforce* em Espanha há muitos anos, eu própria cá em Portugal sempre trabalhei com o *salesforce* e é muito comum utilizar o *salesforce* no terceiro sector, como trabalhei 10 anos na Amnistia Internacional e 3 anos nas aldeias SOS que são ambas ONGS internacionais e sempre trabalhei com o *salesforce*, aliás conheço já o Tiago há muitos anos por isso. Aqui em Portugal estamos neste momento a criar o perfil português, que já existe aliás, que é criar as mesmas fichas os mesmo registos, e toda a parte de funcionalidades mas adequada ao tipo de dados que queremos recolher e já está criada, está só a ser integrada com o site etc., mas já está criado, nós é que ainda não estamos a fazer angariação de fundos, portanto, temos uns doadores esporádicos mas nem sequer estão ainda inseridos portanto surgiu porque eu acho que é dos CRM mais conhecidos deste sector.

Moderador: E por exemplo a nível de gestão a implementação do CRM será mais para a gestão destes doadores, gestão dos voluntariados, por exemplo?

Entrevistado: Em Espanha é tudo nós temos por exemplo 120 000 doadores, são doadores regulares e depois há muitos voluntários e toda a gestão é no *salesforce*. Aqui em Portugal como ainda estamos a começar vamos apenas começar com doadores e leads, não falei dos leads mas os leads são todos os contactos que vêm de campanhas de captação digital que já estão na base de dados e por aqui vamos começar já temos leads não temos ainda integrados no *salesforce*, mas por exemplo eu uso o *pardot* para newsletters e para enviar às pessoas, já uso o *pardot* desde março para aí, começamos a enviar e-mails para comunicar com os contactos que temos aqui em Portugal vai ser muito para gestão de leads e contactos e doadores particulares.

Moderador: Vocês neste momento estão a utilizar como base de dados um Excel?

Entrevistado: Neste momento eu tenho o Excel sim.

Moderador: E será tudo para ser implementado depois no *salesforce*?

Entrevistado: Nós ainda não os inserimos por serem muito poucos.

Moderador: E agora nesta época de pandemia como é que vocês se adaptaram as vossas ações especialmente de marketing e angariação de fundos?

Entrevistado: Nós começamos com projetos de intervenção social em Portugal nomeadamente em Loures em bairros mais pobres no início de 2020 logo em janeiro, quer projetos com crianças em parceria com uma associação local e com um grupo também de escolas e também com projetos relacionados com mulheres e tivemos de redirecionar estes projetos, ou seja, nós em março com a pandemia tivemos de começar a montar respostas de emergência que no fundo foram a sinalização das famílias em maiores dificuldades e distribuição de cartões de alimentação, ou seja, não distribuímos alimentos mas cartões carregados com um montante com uma parceria de um supermercado local para as família poderem dar conta das suas necessidades mais urgentes portanto isto foi uma adaptação logo. A nível de marketing e comunicação viraram-se muito para reportar às pessoas e até nos media o que estávamos a fazer não só cá em Portugal mas também noutros países as nossas respostas a nível global foram muito nesta doação de cartões de alimentação mas também de equipamentos informáticos para as crianças poderem ter igualdade de acesso ao ensino, porque as crianças tiveram em casa a ter aulas e muitas crianças não tinham nem internet nem computadores, por exemplo em Espanha houve a distribuição de *tablets* e instalação de internet para poder haver igualdade nesse acesso. O marketing e comunicação ajustou-se a isto ele começou a reportar aquilo que era preciso que tava a acontecer, também

começamos por exemplo a criar conteúdos e a traduzir os de Espanha ligados à pandemia, por exemplo ideias de coisas para fazer em casa, como explicar a pandemia a crianças, coisas assim, mas sim houve uma adaptação completamente. Fizemos inclusivamente no verão uns eventos *online*, que chamamos de *webinars* sobre temas ligados à educação, à pandemia ao regresso às aulas, importância de brincar na rua e o que estava a ser prejudicado com a pandemia.

Moderador: E esses *webinars* por exemplo vocês tinham algum tipo de angariação de fundos por trás ou foi apenas informativo?

Entrevistado: Não podíamos fazer angariação de fundos, nós fizemos uma angariação de fundos pontual como é uma campanha de emergência fizemos *crowdfunding* através do PPL, que é uma plataforma que existe para esse efeito, e fizemos uma pequena campanha em abril e maio mas por trás dos *webinars* o nosso objetivo era apenas comunicação. .

Moderador: E na pandemia foi fácil a adaptação dos colaboradores estarem mais num nível tecnológico ou já era uma coisa que na organização vocês já iam implementando?

Entrevistado: Nós trabalhamos muito com Espanha, em Espanha devemos ser não sei, 200 ou 300 colaboradores, e de repente em abril já estávamos a ter reuniões com colegas e começamos a trabalhar muito nesta lógica da pandemia e fomos todos para casa em março quer em Espanha, e foi difícil sobretudo quando começou haver algumas pessoas com familiares infetados e aquele receio todo porque em Espanha tiveram imensos casos e o desafio de estarmos em casa com os miúdos, mas a adaptação digital não foi difícil, tivemos sempre muito apoio interno.

Moderador: Voltando ao CRM quais são as características que neste momento vai valorizar o vosso trabalho ou que tem expectativas que melhore o vosso trabalho no dia-a-dia?

Entrevistado: É ser uma ferramenta que ajuda a analisar o perfil das pessoas, como é que podemos relacionar-nos com elas, no *pardot* tem imensa potencialidade de comunicação e extrair informação das suas redes, etc., portanto tem muitos benefícios sem dúvida, quando começamos a fazer mais trabalho é muito bom porque nos ajuda a ter uma organização no trabalho, a extrair ficheiros, a poder fazer relatórios, poder adequar as nossas respostas, portanto isso é muito importante.

Moderador: E nível de investimento vocês têm um custo benefício em relação a essa implementação?

Entrevistado: Nós aqui em Portugal não, porque só vamos apenas aproveitar aquilo que já temos em Espanha. Então não é um investimento, felizmente, porque eu tive noutras organizações que tivemos de implementar o *salesforce* e o investimento é enorme para organizações internacionais não é tão difícil para já porque a situação financeira é muito melhor e depois porque a mentalidade não é uma mentalidade portuguesa.

Moderador: Já estão mais à frente um bocadinho...

Entrevistado: Nem é um bocadinho, é muito mais, eu estou a dizer isto porque sempre trabalhei neste contexto tive um ano numa ONG do Porto e percebi as diferenças nem sequer podemos implementar o *salesforce* porque era caríssimo e trabalhávamos com uma base de dados muito pequenina também era boa mas completamente diferente. E, portanto, há esta mentalidade e o investimento faz-se só que é obvio que tem de existir, aqui de facto tivemos essa vantagem porque já existe em Espanha e não vale a pena estar a fazer nada de novo, e temos é de aproveitar, nós vamos utilizar exatamente a mesma.

Moderador: Muito bem, acho que me conseguiu ajudar a responder à maioria das perguntas. Deu para ter uma perceção, muito obrigada.

Entrevistado: Obrigada se precisares de algo estarei disponível.

Informações gerais:

- Nome da Organização: Cáritas Portuguesa
- Número de colaboradores: 4 colaboradores
- Cargo ocupado: Responsável marketing e angariação de fundos
- Área de atuação: Marketing e Angariação de fundos
- Tempo na organização: Desde Fevereiro de 2020

Moderador: Olá Hugo, tudo bem? Obrigada pela sua participação no estudo.

Entrevistado: É um gosto!

Moderador: Achei que era um tema interessante para explorar o CRM na economia social em Portugal.

Moderador: Numa primeira fase queria saber um bocadinho mais sobre a organização, quando é que surgiu e quais foram as principais motivações que levaram à criação da organização?

Entrevistado: A Cáritas tem 65 anos, vai fazer este ano 65 anos, uma das grandes questões de se criar a Cáritas foi para ter a parte social da igreja, ou seja, a igreja tem vários pilares do ritual, das missas, a parte da produção mitológica, e essa vertente mais social ficou encarregue à Cáritas, e entretanto foram criadas as várias cáritas de diocesana por cada distrito, por cada diocese, no fundo para dar resposta a todos os pedidos de ação social que chegassem às diferentes paróquias a um nível mais local ou às diferente diocesana que articulam as paróquias, ou até à cáritas portuguesa que é a coordenadora que reúne e gere todas as demais diocesanas. Elas são independentes, portanto cada uma tem os seus corpos especiais, trabalham de forma autónoma... apoiando a nível de estrutura a diocesana. as principais motivações, que no fundo isto também é um bocadinho a cáritas portuguesa está dentro da rede internacional, Caritas Internationalis, que existe em 162 países, portanto estamos quase a entrar em todos os países do mundo, respondem à cáritas internacional que tem sede no vaticano, depois está organizada por regiões geográficas, portanto nós fazemos parte da cáritas europa com 42 países e depois em cada pais tem uma estrutura nacional que no nosso caso é a caritas portuguesa, tem a caritas espanhola por exemplo, e depois todas elas ramificam-se e têm esta vertente de capilaridade por todo o território. Umas são maiores, outras são mais pequenas, a nossa até é uma estrutura que não é muito grande, nós somos 15 colaboradores. A estrutura toda da cáritas em si, agora não tenho os número mas estamos a falamos mais de 1200 colaboradores, 4000 voluntários que desses nem todos são regulares mas portanto é uma estrutura bastante grande a nível nacional. E, portanto, nós enquanto estrutura de coordenação somos só 15, a vertente internacional está connosco portanto respondemos a apelos da Caritas Internationalis, para campanhas internacionais, como por exemplo o COVID-19, quando foi moçambique, entre outras... E também fazemos campanhas nacionais quando é para dar respostas de emergências neste caso o COVID-19 em Portugal, quando foi os incêndios, e então estruturamos na altura para uma campanha para dar resposta a situações de emergência porque nós geralmente somos uma das primeiras organizações a chegar no terreno, porque já estamos no terreno.

Moderador: Pois, estas intervenções vocês vão fazendo de imediato  
Entrevistado: Sim, por norma atendemos logo de emergência e depois tentamos estruturar campanhas para ter mais recursos e depois dar respostas de emergência. Depois além disto temos os atendimentos sociais de várias valências em todo o país, são cerca de 100 mil, do ano passado ainda não tenho os dados, mas em 2019 foram

462 mil pessoas apoiadas nas diversas valências e atendimentos sociais: lares, creches, ATL, abrigos, enfim por aí vai.

Moderador: E atualmente quais são os vossos desafios ao nível da organização?

Entrevistado: Portanto eu vou me remeter a caritas portuguesa.

Moderador: Sim.

Entrevistado: Neste momento um dos principais desafios é como somos uma estrutura pequena, como falamos somos só 15, a unidade de angariação e comunicação da qual eu faço parte mais a minha colega Márcia, portanto somos 2 , eu estou à pouco tempo desde fevereiro do ano passado, meados de fevereiro, sou a pessoa mais recente na organização, e a nossa área de comunicação e angariação de fundos trabalha nestes dois sentidos: ou seja, angariar fundos para a caritas diocesana e também para a sustentabilidade da própria caritas portuguesa, elas são completamente autónomas, cada uma tem os seus orçamentos portanto nós trabalhamos para os dois, quer na caritas portuguesa quer para as diocesanas. E o principal desafio neste momento para além desta angariação de fundos é nós também darmos apoio e estruturar e no fundo tornar mais forte a parte de estrutura das diocesanas porque muitos deles são técnicos de terreno e não têm pessoas na área de suporte, ou seja, mais na comunicação e angariação as caritas de diocesana maiores têm, mas as mais pequenas não têm. E o nosso papel também aqui é dar um apoio a estas mais pequenas, mas neste momento estamos numa fase de implementar, ou seja, de estruturar e de reforçar essa área. Antes da minha chegada era só a Márcia que estava na comunicação e havia uma pessoa que estava nas campanhas nacionais, que são estas campanhas que angariam fundos para toda a rede, mas não havia ninguém para área de angariação de fundos propriamente dita. As grandes campanhas são do IRS que reverte para todas, a semana nacional caritas que vai acontecer agora em março e todos os anos acontece que é o peditório, é muito conhecido pelo peditório de rua, que reverte para a caritas diocesanas e o 10 milhões de estrelas acontece sempre no final do ano, de novembro a dezembro, que é a venda de estrelas de velas, em formato estrela, que também reverte para a caritas diocesanas e para um projeto geralmente internacional, que o ano passado estava a reverter para a nossa campanha do COVID-19. Para a área de angariação propriamente dita não havia ninguém nem havia sequer um departamento para se pensar esta área, portanto também é um desafio neste momento para a caritas portuguesa porque também está a arrancar com esta área. É criar tudo de raiz.

Moderador: Muito bem e assim vai impulsionando as campanhas quando tem alguém focado, facilita muito mais o trabalho, não é?

Entrevistado: Antes de eu vir já tinha uma pessoa só para essa área, mas não havia para alguém na angariação e as coisas não estavam integradas portanto a comunicação estava à parte e as campanhas por exemplo agora está tudo integrado comunicação, campanhas e angariação.

Moderador: Interligando-se fica mais fácil depois para comunicar

Entrevistado: Exatamente...

Moderador: Agora falando aqui um bocadinho da implementação do CRM, quando é que vocês começaram a implementar o CRM, como é que surgiu a iniciativa?

Entrevistado: Portanto, eu já não sou da altura mas começaram em 2018, toda a parte de formação, implementação, importação de dados, de outras base de dados para o *salesforce*. E em 2019 é que eles começaram a usar o CRM, portanto eu só entro em fevereiro de 2020.

Moderador: Quando chegou já estavam a utilizar o CRM?

Entrevistado: Estavam, mas pouco, ou seja, muito esporádico, só se estava a usar para emissão de recibos, tudo o que fosse de estratégias de angariação, utilização, segmentação de doadores como o *salesforce* permite, isso não estava a ser feito. De potenciar a base de dados para fazer *direct mailing*, de fazer campanhas, etc, não estava nada a ser feito, o estado era muito reativo, ou seja, as pessoas faziam donativo e pediam o recibo e usávamos o CRM só nesse sentido, para registar os dados para a emissão de donativo. Como é que surgiu eu creio que com esta questão de se apostar na angariação de fundos para a *cáritas portuguesa* era um necessidade que já vinha se calhar desde 2017/2018 e este foi o primeiro passo para se começar a estruturar essa área. Mas o que é que aconteceu, como não havia ninguém dedicado para usar o *salesforce* ou dedicado/ com conhecimentos para usar o *salesforce* ele acabou por estar ali um bocadinho de parte e a minha entrada é um bocadinho nesse sentido de potenciar o *salesforce* porque ele efetivamente não estava a ser usado nem atualizado. Foi contratada uma empresa para isso, para dar esse apoio a *RaiseNGO* mas quando eu entro a perceção geral da *cáritas portuguesa*, porque isto implicou um investimento inicial, era que não estavam satisfeitos com a base de dados, ou seja, tinham um expectativa que o CRM fizesse muita coisa.

Moderador: Não tendo a pessoa para trabalhar também fica complicado

Entrevistado: Ora nem mais, e quando fossem avaliar estavam a fazer este investimento todo e qual é o retorno ? E efetivamente não estavam a tirar grande retorno e não estava a compensar o investimento feito.

Moderador: Vocês antes utilizavam algum sistema antes de implementar o *salesforce* ou era tudo numa base de dados de Excel?

Entrevistador: Não, havia uma base de dados que eu não sei de quê que era, eu creio que era um software de contabilidade, muito nesta questão de emissão de recibos, e sim tudo o que fosse de contactos, entidades, pessoas, enfim contactos, era tudo em Excel e espalhado pelas diferentes áreas. Outra coisa interessante é que quando é feita esta imersão do CRM só uma pessoa é que usava o CRM, portanto, as bases de dados foram todas colocadas, mas depois não era atualizada pelas diferentes pessoas das outras aéreas. Era só um depósito de dados.

Moderador: E atualmente numa visão global considera que o investimento foi proveitoso? Como fizeram mudanças como está a ser essa adaptação ao CRM?

Entrevistador: O CRM e eu trabalhando nesta área de angariação de fundos é essencial e prioritário e extremamente necessário, portanto óbvio que com a minha entrada começou-se a usar muito mais o CRM e neste momento estamos a dar bastante utilidade e face ao ano passado, ainda estou a fazer a avaliação de 2020, mas aumentou exponencialmente o número de doadores quer de novos doadores, porque além do CRM houve toda uma estratégia de identificação de doadores de ir à caça dos doadores e identificá-los, toda uma estratégia também de fidelização portanto começamos a enviar comunicação para eles e isso potenciou também os donativos, ou seja, começamos a ter mais doadores e mais donativos, sendo que eu agora não tenho os dados mas mais de 800 doadores dos quais andarà à volta disto, 600 são novos doadores e os restantes eram inativos, ou seja, já estavam na base de dados importados da outra base, mas não estavam a ser contactados e eles não estavam a doar e então eles passaram de inativos para ativos.

Moderador: Vocês maioritariamente usam o CRM para a gestão dos doadores é isso? E parte da comunicação?

Entrevistado: Sim.

Moderador: E vocês vêm algumas limitações no momento? Seja na gestão dos donativos ou comunicação tendo em conta o CRM?

Entrevistado: O CRM implica, para tirar a grande potencialidade dele uma pessoa dedicada, dependendo da estrutura e da dimensão da organização, mas implica uma pessoa dedicada mesmo só a isso, ou seja, para atualizar, fazer campanhas de telemarketing, para aqueles que deixaram de doar recuperar esses doadores, fazer análises, etc., tenho sido eu a fazer esse trabalho mas efetivamente é necessário ter mais uma pessoa para dar essa continuidade porque se não depois a pessoa perde muito tempo, é um *time consuming* o CRM e esse trabalho ao ser feito, bem feito, implica que a outra pessoa não consiga estar dedicada a estratégias, ações. Portanto neste momento um dos grandes desafios é reforçar esta área, ter aqui um operador de dados ou alguém que dê continuidade ao trabalho, porque, entretanto, houve um crescimento e é preciso consolidar esse crescimento.

Moderador: E por exemplo nas vossas estratégias para 2021 o CRM foi algo que foram consultar antes de definir novas estratégias e novos objetivos?

Entrevistado: Claro que sim, que para indicadores quer para objetivos a nível de número de doadores, quer de valor de donativos anual, quer taxas de fidelização, sendo que nós tivemos aqui uma grande dificuldade porque não tínhamos histórico de 2019, portanto o planeamento e o orçamento de 2021 é já feito aqui em corrida ou em cruzeiro já com os dados que 2020 nos deu mas como não tínhamos histórico muitos destes dados são muito recentes e ainda não estão trabalhados mas todos foram aproveitados para o planeamento e orçamento de 2021.

Moderador: E por exemplo houve algum tipo de processo de funcionamento da organização que teve de ser adaptado devido à implementação do CRM? Por exemplo estava a falar aqui na parte administrativa.

Entrevistado: Pronto, eu não sei como era antigamente, quando foi mesmo a implementação mas eu creio que sim, principalmente na área da contabilidade, nos outros departamentos se isso estava pensado, pelo menos ter formação até as pessoa usarem não chegou a estar implementado porque as pessoas não estavam a usar CRM, portanto ainda se estava a usar muito o Excel e a repetir as base de dados de contactos muito duplicados, enfim.

Moderador: E sente que os recursos humanos têm uma certa dificuldade na utilização da plataforma? Sente que os recursos humanos são responsivos a esta mudança ou nem tanto?

Entrevistado: Eu como não estava antigamente não sei o que estava pensado mas da minha experiência isto também já um bocadinho dos médicos do mundo, que eu trabalhei 5 anos nesta área. Tudo isto implica a organização parar, implica a chefia tomar isto como uma prioridade e dar tempo às pessoa de se apropriarem às novas ferramentas e o CRM não é de todo um ferramenta que seja fácil de começar a usar tem que ter o seu tempo de apropriação e de estudo, de formação, enfim... Não é uma ferramenta fácil, principalmente quem não é desta área e, portanto, isso faz com que as pessoas não metam alguma importância em começar a usar. Por outro lado, é mais uma ferramenta dentro desta área das organizações sociais, ou seja, isto é um indicador ou um cenário comum que a maior parte das organizações têm poucos recursos, pouco tempo e isto implica que a pessoa tenha que usar mais uma ferramenta, que dedique mais tempo e ou seja os benefícios eles são imediatos, não sou imediatos mas consegue-se ver mas implica que a organização pare mesmo e “ok, nós vamos perder agora se calhar um ou dois meses mas vamos ganhar daqui a um ano e a organização toda vai ganhar”, depois também é crucial ter alguém que domine mesmo a ferramenta.

Moderador: Que possa dar essa formação internamente?

Entrevistado: Formação mas também para pedir as coisas concretas à Raise N'GO porque cada organização tem a sua especificidade e a Raise N'GO tem o base, tem a estrutura modelo mas depois é preciso dizer “mas a gente precisa aqui de alguma coisa específica mais nesta área” “aqui a gente não quer isso, quer mais assim” mas para isso é preciso a pessoa saber o que é que quer e pedir a quem presta o serviço e como não há perceção de saber o que é que a ferramenta dá nem onde se pode ir, acaba também por não se pedir.

Moderador: Exato não se pede nada porque também não têm perceção daquilo que a ferramenta pode ser capaz não é?

Entrevistado: Pois não, isto a não ser que seja uma pessoa que já esteja por dentro da ferramenta. E depois há uma coisa que é importante que é a gestão das expectativas, ou seja, quando Raise N'GO apresenta a ferramenta e ela apresenta as potencialidades tais como estão, mas efetivamente depois há aqui um passo que é necessário, que não cabe se calhar à Raise N'GO cabe mais à organização porque está a fazer esse investimento mas é um passo em que não basta implementar o CRM, não basta ter a coisa a funcionar é preciso de facto ter este tempo de formação e que a organização esteja disponível para, porque depois era um bocadinho a situação de quando eu

cheguei à Cáritas que é “isto não serve para nada” ou “isto não tem retorno” e então é preciso ultrapassar aqui esta área. Depois também não há muita gente, nas organizações sociais, que domine o CRM ou que tenha formação nesta área de angariação portanto também não é fácil ir buscar recursos humanos para esta área, tem de se dedicar tempo mas as organizações não têm tempo, tem de se ter pessoas para isto mas as organizações não têm dinheiro para investir num recursos humano ou dois para isto, portanto, é aqui um bocadinho uma mudança até da mentalidade da organização e no fundo esta necessidade que a cáritas já queria de estruturar esta área, personalizar esta área, torná-la mais forte mas isto é o papel e depois na prática implica investimento e tempo e muitas organizações sociais também não o sabem como fazer.

Moderador: Certo, muitas das vezes as pessoas até estão habituadas a ver o CRM no sector comercial ou privado então fica mais difícil terem esta mentalidade de passagem para as organização.

Entrevistado: Eu acho que não é o caso Inês, ou seja, porque dentro das organizações sociais sabem que o CRM é de vendas portanto ele está montado para a área empresarial mas desconhecem de todo quais são as vantagens/benefícios para a área empresarial, isso nem se coloca, é um bocadinho o que é que eu faço com esta ferramenta nem é tanto o empresarial é o que é que eu faço disto aqui para a área social, para a minha organização para o meu dia-a-dia.

Moderador: E quais são as principais características que valoriza no CRM? Tendo em conta também o seu trabalho diário no que é que ele ajuda.

Entrevistado: Ajuda em várias coisas, teria de perder algum tempo porque ele faz muita coisas, mas para mim a principal é a unificação de base de dados, portanto não estar espalhado não sei por quantas bases de dados na organização e por departamentos. Dois: é a atualização constante dessa base de dados numa única, criar relatórios, poder segmentar as bases de dados, o poder criar campanhas e avaliar as campanhas, poder criar sub-campanhas, poder emitir recibos de donativo, indicadores portanto para fazer uma monitorização e avaliação dos donativos face ao planeado e o concretizado, ter esses indicadores e essa informação disponível no momento por vezes até é muito mais rápido do que a própria contabilidade, poder prestar contas à direção da organização de forma muito mais qualitativa, ou seja, angariamos cem mil euros mas perceber que vieram de x doadores, x foram inativos, x vieram de lisboa, x são grande doadores... Permite até fazer uma previsão para próximas campanhas , esqueci-me de

outra coisa importante, que é toda a parte de débitos diretos portanto cobrança de débitos diretos o *salesforce* esta muito bem otimizado portanto aquilo vai para o banco, do banco vai para o CRM e atualiza automaticamente, outra vantagem muito grande é a automatização de vários processos até se calhar umas das mais importantes portanto quer em formulários online o CRM permite, as receitas são automatizadas, uma vez que é feito entra logo no *salesforce*, portanto não é necessário o trabalho manual, aquele *time consuming* de trabalho manual a lançar, permite uma vez automatizado ganhar, horas e horas e horas de automatização quer nos débitos diretos quer em donativos por referência de multibanco, quer donativos *online*, no site, *paypal*, *mbway*, *facebook* e por aí vai. Mas é preciso tempo, recursos humanos para implementar isto tudo, é faseado... O CRM não faz isto de um dia para o outro.

Moderador: Ao bocadinho estava a falar dos contactos, vocês têm por exemplo nesse contacto um perfil do género, nome, identidade, região...

Entrevistado: Nós para considerarmos um doador que não seja anónimo, que não seja preciso identificar, temos de ter uma forma de contacto com ele, ou seja, além do nome, temos um e-mail ou uma morada de preferência número de contribuinte isto para a emissão do recibo donativo, mas alguns não querem dar o NIF, estes são os principais para nós não os considerarmos anónimos. Depois há todo um outro de dados para se construir esse perfil como a data de nascimento, tipo de campanhas que a pessoa dá mais ou gosta mais, se abre ou não as *newsletters*, que tipo de *newsletter* é que abrem , neste momento a Cáritas portuguesa ainda não tem nada disso mas... a licenciatura , filiação de contactos se há parentesco numa determinada morada se são varias pessoas ou não, portanto isso tudo são elementos fundamentais mas na cáritas portuguesa como eu disse não havia histórico nem registo anterior os dados que temos são os básicos, aqueles que eu falei inicialmente, portanto todo esse tipo de dados nós estamos a começar agora a pedir aos doadores através de cupões/donativos que quando enviamos um *direct mail* ou boletim para começar a melhorar a nossa base de dados.

Moderador: E depois tendo um padrão também se calhar vai facilitar muito mais as campanhas... Agora falando aqui um bocadinho do CRM nesta adaptação ao COVID-19. Vocês tiveram algumas necessidades de se adaptarem por exemplo nas vossas campanhas ou no tipo de intervenções que faziam no local?

Entrevistado: Sim, isto é um caso interessante, nós temos uma campanha ativa do COVID-19 desde junho e já se pode avaliar bem o impacto do CRM e até eram uns

dados que estava agora aqui a tirar para prestar contas internas. Quando nós arrancamos com a campanha de COVID-19 em junho a base de dados existente, portanto a caritas portuguesa sempre teve campanhas para moçambique, para os incêndios mas não havia esta identificação a maior parte deles eram anónimos, quando se arranca a campanha a base de dados era muito diminuta, ou seja, quando eu vou ao CRM retiro a base de dados e eram tipo 70 contactos particulares/empresas e eu mas é só isto? Não temos mais contactos mais base de dados? Costumamos mandar umas cartas para grandes doadores ou parceiras fomos buscar essas cartas, entretanto, eu fui introduzindo no CRM e o que é que acontece quando arrancamos a campanha a base de dados que não estava a ser potenciada tínhamos muito poucos doadores e curiosamente estando no contexto de pandemia a igreja que são os nossos principais doadores, estamos a falar de paróquias, santuário de Fátima, congregações, etc... Todas elas têm aqui um grande desafio, a grande estrutura que dava os donativos à caritas falhou, ou seja, 60% a 70% que já consegui analisar as antigas base de dados da caritas portuguesa, consegui agora comparar com esta usando o CRM, 60% a 70% vem desta estrutura igreja e que neste ano foram à volta de 15%, ou seja, com o que tínhamos e a estratégia montada este ano falhou completamente e portanto o CRM aqui foi fundamental para se renovar outro tipo de estratégias e uma das grandes medidas que comecei logo a implementar no início com a minha colega de comunicação foi otimizar ao máximo o *online*, o digital porque não estava também otimizado, então mudamos a página do website, criamos um formulário só do COVID-19, criamos QR codes, enfim etc... E neste momento em 6 meses de campanha do COVID-19 nós passamos com essa base de dados que eu falo de 50% a 60% de registo para 330 doadores identificados quer empresa quer particulares. E isso ainda assim não chega a 50% dos donativos que nós recebemos 20 mil euros portanto o que conseguimos identificar dentro do *salesforce* foram 81 mil euros portanto são para aí 40% mas já é um grande avanço face às 70% de registo que tínhamos que aí se calhar eram 10% dos donativos todos que tivemos e que não estavam no *salesforce*. E além disso quando vemos que o método tradicional não estava a funcionar porque por exemplo o santuário de Fátima sempre nos deu donativos e este ano não nos deu, que este ano até tiveram de despedir pessoas, nós tivemos de diversificar a estratégia e uma das grandes medidas foi então vamos usar a base de dados do CRM que esta ali impactada e vamos começar a contactar esta gente toda para começar a doar e então muitas das receitas que tivemos dos 200 mil foi através disso, uma campanha que criamos através de *direct mailing* com o CRM que segmentamos a base de dados e começamos e enviar para

eles com os cupões etc.  
Moderador: Muito bem. E acredita que esta mudança que aconteceu agora que vai ser continua nas estratégias e nas próximas campanhas da Cáritas?

Entrevistado: Sim, agora isto já faz parte em todas as campanhas e ações com os doadores nós vamos introduzindo novas funcionalidades, vou dar um exemplo: Na campanha do COVID-19 nos embelezamos uma referência única portanto que é tipo o 777 ou seja, se o doador não nos envia o cupão ou e-mail a dizer que fez o donativo, ele entra como anónimo e nós não conseguimos identificar. Mas por exemplo mais recentemente para o boletim nós já usamos uma referência personalizada e automatizada, ou seja, cada doador tem a sua referência por multibanco e o donativo entra automaticamente no *salesforce*, nós nem precisamos de lançar, mas ficamos logo ali com o registo. Portanto isto é só um exemplo, com os *QR codes* vamos continuar a usar, formulários online também, começar a potenciar as redes sociais que não estavam a ser usadas para angariar e fazer o apelo ao donativo vamos começar também sempre com link para um formulário *online* automatizado com o CRM, sempre tudo automatizado e interligado

Moderador: Muito bem, obrigada por me responder aqui à maioria das questões.  
Entrevistado: Só mais uma, ao nível de eventos ou de formulários de inscrição, por exemplo agora nos 10 milhões de estrela no passado mês de dezembro nós fizemos um teste onde as pessoas encomendavam as venda ao nossos website e era tudo manual, ou seja, era um teste que a cáritas nunca fez, mas nós tivemos tantas encomendas, isto já tinha sido a meio do processo, que eu disse bom no próximo ano já não vais ser nada disto, vai tudo automatizado ao CRM e com um formulário próprio de eventos ou de encomendas, isso já é uma das formas que também vamos adaptar. Porque depois permite que não se esteja a lançar tudo, a conferir pagamentos e isto fica tudo logo disponível.

Moderador: Já têm todo o registo as pessoas preenchem tudo.

Entrevistado: Depois só temos de ir ao salesforce ver se pagou e despachamos logo a encomenda e isso por exemplo já é uma das funcionalidades que vamos implementar para o próximo 10 milhões de estrelas em dezembro. Outra área que nós também queremos fazer como eu falei no início do nosso papel enquanto plataforma ou rede nacional é também aos poucos, porque isto leva tempo, é tentar capacitar as caritas diocesanas neste sentido, ou seja, ou elas começarem se justificar em movimento

número de doadores ou donativos que justifique eles começarem também a usar um bocadinho este passo de estarem a usar o CRM terem alguma capacitação nesta área, também para lhes facilitar o trabalho deles terá de ser sempre uma coisa muito simples dentro das funcionalidades do CRM será muito simples se calhar ainda só naquela perspetiva de base de dados, mas para lhes ajudar nesse caminho porque tudo o que é campanhas passa por nós mas tudo o que é ações locais e angariação de fundos locais passa por eles, é a nível local e não passa por nós, e para a rede toda em questão de transparência de ética, prestação de contas quer para a cáritas portuguesa que para a rede toda é fundamental ter isto tudo organizado e em dia, que o está, mas que não está na sua plenitude é como eu falei um bocadinho reativo se a pessoa pede-nos nós damos o donativo, passamos tudo certinho e todos estes donativos são contabilizados como é obvio mas é reativo não é numa perspetiva de prestar contas, dar contas e agradecer.

Moderador: Ter um outro papel por trás e não ser apenas a doação.

Moderador: Muito bem, obrigada!

Entrevistado: Se precisares de alguma coisa que tenha escapado avisa, obrigado.

Informações gerais:

- Nome da Organização: Associação Salvador
- Número de colaboradores: 17 Colaboradores
- Cargo ocupado: Responsável marketing e angariação de fundos
- Área de atuação: Marketing e Angariação de fundos
- Tempo na organização:

Moderador: Olá Filipa, tudo bem?

Entrevistado: Olá, estou com a criança poderei ter de me ausentar uns segundos, podemos falar à vontade, mas só a queria avisar.

Moderador: Sem problema esteja à vontade, muito obrigada por participar na entrevista a conclusão da tese. Vou falar sobre o CRM na Economia Social porque vi que era um tema pouco explorado em Portugal. Queria saber um bocadinho mais sobre a organização como é que surgiu quais são as principais motivações da organização?

Entrevistado: A Associação Salvador, não sei se conheces alguma coisa, mas tem o objetivo da inclusão e integração plena de pessoa com deficiência motora e mobilidade reduzida na sociedade de duas formas, portanto capacitando os talentos e promovendo

os talentos dos nossos beneficiários, de competências técnicas, pessoais, autoestima, confiança e de independência principalmente e depois também o outro lado que é a sensibilização e portanto sermos agentes da mudança nesse sentido, temos um projeto inclusive só dedicado à acessibilidades e à advocacia, e exigência da fiscalização para que as leis sejam cumpridas e com que Portugal seja um país mais acessível e inclusivo. Tudo começou porque o Salvador, o nosso fundador, Salvador Mendes de Almeida, teve em 98 um acidente de viação tinha 16 anos ficou tetraplégico numa cadeira de rodas e sentiu necessidade de criar uma resposta que ele não via para a sua situação e apesar dele felizmente até ter possibilidade de ter acesso a fisioterapia, equipamentos, estas pessoas para além de terem rendimentos mais baixos do que a média da população têm também um custo de vida muito elevado, qualquer adaptação que seja precisa de fazer em casa, cadeira de rodas, enfim, equipamentos... É muito complicado, então ele criou realmente esta resposta em 2003 estava a criar a Associação Salvador e os projetos foram cada vez mais estruturados assim como toda a organização que foi crescendo, necessidades e pedidos que nos chegavam começamos a ver que tínhamos de dar uma resposta mais incisiva e eficiente e então criamos projetos, temos 10 projetos, que contribuem para que as pessoas tenham a vida o mais completa e feliz possível, é raro alguém só participar num dos nossos projetos porque tudo aquilo que faz de nós sermos pessoas, por exemplo, ter um emprego, toda esta autoestima e dependência financeira de termos um trabalho, estarmos confortáveis na nossa casa, podemos conviver com amigos, com família, praticar um desporto e então temos três áreas de intervenção e 10 projetos que cabem dentro dessas áreas, temos 5 projetos de integração com destino emprego para capacitar os candidatos para a entrada no mercado de trabalho e fazemos também trabalho de sensibilização e partilha de boas práticas com empresas, temos um projeto só para desporto adaptado em que promovemos as mobilidades de desporto adaptado de prática semanal, um projeto só de eventos de convívio, de ação de qualidade de vida que são apoio financeiros diretos para necessidades urgentes que as pessoas tenham portanto nós temos 130 mil euros anuais para pessoas que precisem de fazer obras na casa de banho, na cozinha, para poderem cozinhar sozinhas não é, estão numa cadeira de rodas não chegam ao balcão ou não conseguem ir sozinhos à casa de banho, rampas na entrada do prédio, plataformas elevatórias nas escadas e equipamentos desportivos, já apoiamos vários atletas até federados e que representam a seleção nacional de *basquete* e tudo mais com equipamentos desportivos e criação do próprio negócio também apoiamos e também apoiamos a formação e a entrega. Temos um projeto de apoio psicossocial

com uma linha de apoio psicológico, entrega de cabazes, depois temos projetos na área de sensibilização, sensibilização nas escolas, sensibilização de prevenção rodoviária, o projeto de acessibilidades e temos dois projetos na área de investigação e do conhecimentos, compilamos um manual de informação para a pessoa com deficiência motora que está disponível no website para quem precise de descarregar e promovemos anualmente uma conferência de lesões vertebrais modeladas, portanto é um trabalho muito abrangente, 360º e que realmente tem tido muito impacto nesta mudança de vidas.

Moderado: Qual é o número de colaboradores na organização?

Entrevistado: São 17.

Moderador: Nas diversas áreas?

Entrevistado: Sim, praticamente cada projeto tem um gestor de projeto único, salvo eu algumas exceções, e depois temos a equipa de angariação de fundos.

Moderador: E quais são os principais desafios na organização?

Entrevistado: É por este assunto em cima da mesa, obviamente um desafio e portanto toda esta parte da sensibilização e de chamar a atenção para questões que são tão óbvias para nós que acompanhamos mas que não o são para a pessoa em geral, porque nós saímos de casa mas não imaginamos a dificuldade que é sairmos de casa para ir aos correios ou para levantar dinheiro, para ir jantar ao nosso restaurante preferido, de um dia para o outro isso acaba e portanto é essa causa que nós queremos colocar no coraçãozinho de cada um e também outro desafio é chegarmos e fazermos divulgação para chegarmos a pessoas novas que estão nesta situação, portanto novos beneficiários, nós inclusive, agora não por causa do COVID-19, mas quinzenalmente fazemos ações de sensibilização no centro de reabilitação, onde as pessoas estão a fazer fisioterapia, vão logo a seguir de terem o acidente por exemplo, são alguns dos nossos desafios.

Moderador: Os vossos principais intervenientes então neste processos são mesmo os beneficiários e os doadores?

Entrevistado: Sim, também temos voluntários, neste momento por causa mais uma vez do COVID-19, não temos tido muita participação de voluntários mas para os nossos eventos, por exemplo, temos voluntários nos projetos de eventos de convívio, temos vários voluntários a participar e também para as conferências, para alguns eventos de

angariação de fundos, portanto os voluntários são uma parte importante também e nós temos um projeto muito interessante que é os nossos próprios beneficiários participam ativamente como parte da equipa, recebem uma bolsa, portanto nós temos pessoas que estão em cadeiras de rodas e participam nas nossas atividades sejam elas quais forem e que dão resposta e ajudam-nos a fazer as nossas ações e portanto eles são os nossos embaixadores e recebem a bolsa também, portanto é aqui um *mix* entre equipa staff e voluntário.

Moderador: E relativamente à vossa implementação do CRM quando é que surgiu esta iniciativa?

Entrevistado: Foi em 2015 e basicamente surgiu porque a associação começou a crescer e sentiu necessidade de se adaptar, de mudar o sistema que utilizavam porque já não estava a dar resposta às necessidades, já são muitos contactos para gerir, depois as pessoas têm tudo no seu próprio Excel e é uma grande confusão, depois há atualizações num Excel e não há no outro, não dava mesmo. E na altura foi contratada a Raise N'GO para dar apoio a esta implementação e realmente sentimos essa necessidade e apercebemo-nos dessa necessidade com o crescimento e cada vez temos mais contactos e contactos diversos não é, tipos de contactos diferentes e perfis.

Moderado: Vocês antes utilizavam tudo em sistema de Excel?

Entrevistado: Tínhamos uma base de dados desenvolvida à medida que até foi uma empresa pro bono, pelo qual tínhamos apenas as fichas de contacto com registo para algumas interações e troca de documentos. Eu ainda não estava, só entrei na associação o ano passado, em fevereiro vai agora fazer um ano.

Moderador: E atualmente qual é a vossa avaliação considerando o investimento que houve por parte da associação?

Entrevistado: O primeiro sistema que houve foi pro bono portanto a decisão foi fácil, era um freelancer que apoiou portanto não houve custos. Depois o prolema é que não permitia desenvolvimentos adicionais com tanta facilidade que é problema muitas vezes do pro bono, que fazemos uma coisa à medida e fica estanque.

Moderador: Exato, como vocês cresceram já não deu para adaptar a isso.

Entrevistado: Exatamente, foi exatamente isso, houve mesmo uma necessidade de uma nova ferramenta ainda com um custo elevado sentiu-se que o benefício valeria a pena e informaram-se bastante na altura sobre as várias possibilidades, portanto foi uma decisão ponderada e confiante. Trouxe-nos bastante possibilidades de otimização do

trabalho, autonomia para a criação de eventos, receitas, relatório o que foi sem dúvida uma mais valia. A verdade é que ainda há bastantes funcionalidades nas quais necessitamos de apoio de uma empresa que nós tem ajudado mediante o pagamento de um fee. Mas no geral, foi proveitoso, apesar de acreditarmos que há funcionalidades a utilizar que ainda traziam mais benefícios.

Moderador: Vocês estão com algumas limitações de momento no uso do CRM?

Entrevistado: Bem é assim, nalgumas *features* apesar de haver aquele desconto de ONG, por exemplo para criação de campanhas de marketing com integração direta com redes sociais, *marketing automation* ou aquele produto nativo da *salesforce* que permite a utilização da inteligência artificial, tem um custo muito elevado, eu acho que este é o principal obstáculo.

Moderador: E dentro da organização foram feitas mudanças na sua função por exemplo e noutros departamentos, foram feitos ajustes relativamente ao vosso trabalho diário?

Entrevistado: Na minha função eu desde que comecei a trabalhar mesmo, antes estava na Amnistia sempre trabalhei com *salesforce*, portanto não é por aí. Eu acho que a grande mudança foi esta centralização, obviamente que há sempre crescimento e há pessoas que hoje em dia ainda não usam o *salesforce* como podiam usar por isso é sempre um problema e cada gestor de projeto, portanto nós temos, por exemplo, a Inês que é gestora dos eventos ela muda bastante o *salesforce* porque os formulários portanto de repente vai em Google *forms* e ela tem a informação a ir diretamente para o *salesforce* das pessoas que se inscrevem nos formulários nomeadamente em termos de pagamento por isso é que há esta personalização do *salesforce* para nós tem muitos custos então cada vez que pensamos em fazer alguma mudança é complicado. Por exemplo nós como temos custos diferentes para cada projeto, quem tem o cartão família, quem não tem o cartão família que é o nosso cartão de sócio por assim dizer, para beneficiários aquilo vai logo buscar essa informação ao CRM e isto é brutal, termos a possibilidade de ter formulários a integrar do website diretamente no *salesforce* que vai buscar a informação que esta no *salesforce*, é tirar, que é isso que o CRM também de tão bom, que é tirar trabalho manual e automatizar, tirar horas de trabalho, isto é incrível porque quer se dizer cada vez que tinha de se fazer alguma coisa tínhamos de mudar o Excel, ali a informação está toda centralizada, qualquer um de nós pode aceder mesmo que eu não trabalhe com eventos, o trabalho que da Inês eu consigo acompanhar porque consigo ver quantas pessoa é que participam nos eventos porque depois há a questão dos relatórios que também é brutal para conseguirmos avaliar,

monitorizar, o que leva a um melhor planeamento das nossas ações, gestão não só dos nossos contactos mas também da equipa interna e esta centralização é muito importante. Portanto as mudanças que houve na equipa e na altura, posso dizer que a equipa cresceu imenso, em 2015 eram para aí 5 pessoas e agora são 17, portanto as pessoas quando entraram já utilizaram o *salesforce*. A verdade é que o ano passado e este ano houve atualizações do *salesforce* um *boost* gigante do *salesforce* muitas atualizações e mudanças, porque foi contratada uma coordenadora de fidelização e de *voice to voice* que é a *challen* que tem muita experiência, também vinha da Amnistia tinha sido minha colega lá, e tem muita experiência de CRM e de *salesforce* e contar com alguém assim que de repente tem o *overview* e consegue quase ser uma consultora, apesar de ela estar na angariação de fundos e fidelização, é uma consultora para a restante equipa e obviamente que há coisas que ela não consegue fazer e a *Raise N'GO* é essencial e fundamental para nós, porque tem esta maneira de pensar muito próxima do sector social e para nós é fundamental muito mais do que uma que tenha um visão empresarial. Neste momento nós com a *challen* conseguimos avançar em mais coisas porque ela tem esta noção e consegue criar campos que nem toda a gente consegue na associação, mas depois obviamente que há desenvolvimentos que a *Raise N'GO* é que faz.

Moderador: Muito bem, então a vossa gestão de relacionamentos é mais voltada para beneficiários e doadores?

Entrevistado: Sim, também recebemos informação de malta que se quer inscrever como voluntária no *salesforce*, temos um formulário de voluntários, mas sim, doadores é que podem ser também empresas e particulares, temos vários tipos de doadores: o pontual, depois temos esta modalidade em que também temos o amigo que é regular/mensal, as empresas que podem dar um donativo também mensal ou pontual e temos os beneficiários cartão família que é um pagamento de um cartão para poder usufruir das nossas atividades, claro que se não tiver possibilidades financeiras participa na mesma, mas o cartão família é um pagamento anual como se fosse uma quota mas é donativo, uma quota de no mínimo 24 euros anuais, portanto é muito menos que um doador regular. Mas sim doadores sendo que dentro dos doadores há vários perfis diferentes, é assim os nossos beneficiários também são tratados conforme o projeto em que estão ativos nesse momento, porque se participaram num evento, pagaram, está lá a informação que participaram no eventos mas estão a ser acompanhados pelo projeto emprego são candidatos ao emprego, e isso também foi uma grande mudança que

aconteceu em 2020/2021 porque também tivemos uma empresa a Natixis, pro bono, que desenvolveu um formulário único para que o beneficiário que se inscreva, por exemplo um candidato que se inscreva para o emprego não ia diretamente para o *salesforce* ia para o Google Forms, portanto há processos que não estavam automatizados tem sido gradual desde 2015, a verdade é que passados estes 6 anos, 2020 e 2021 houve um salto maior por várias coisas: uma empresa pro bono quis fazer um projeto específico com principio meio e fim para nós, porque entrou a *challen* e deu um *boost*, eu também já tinha entrado já trazia conhecimentos da Amnistia, mas houve realmente esta de know-how de outras associações que já usavam *salesforce*. Isto tem acontecido bastante no último ano, houve alguns saltitares de pessoas entre ONGs e levam esse know-how do *salesforce*.  
Moderador: Pois, a maioria usa e fica mais fácil ganhar este conhecimento.

Entrevistado: Isso é uma coisa interessante apesar de serem diferentes, é diferente a maneira como esta estruturada mas é uma coisa interessante, parece que já é uma competência que tu trazes sem saber que trazes. De repente estás a dar sugestões para como as coisas podem ser estruturadas, mas é uma coisa inerente porque já faz parte do teu trabalho durante muito tempo. Mas pronto, tem ajudado muito na automatização e criação destes processos automáticos, podemos já ter uma noção da previsão dos donativos que vamos receber e isto é um planeamento incrível é mesmo bom.

Moderador: Vocês na implementação dessas estratégias tanto de marketing como de angariação de fundos vocês já consultam o CRM para as próximas campanhas por exemplo?

Entrevistado: Entrando já um bocado na questão do COVID-19, eu entrei em fevereiro, passado três semanas já estávamos em casa e eu entrei com o objetivo de implementar o programa de doadores regulares dos amigos, principalmente baseado no projeto *face to face* que são aquelas equipas de rua que angariam amigos na rua. Deixamos de poder ir para a rua de repente tivemos de transpor todo o nosso trabalho ou tentar o máximo aproveitar o digital no meu caso, porque toda a equipa teve de o fazer, mas no meu caso imagina eu de repente não podia fazer *face to face*, então que é que eu fiz, fui à base de dados com a ajuda da Raise N'GO na altura porque a *challen* ainda não tinha entrado e fomos vasculhar na base de dados, isto era completamente impossível fazer ou não era bem feito porque num Excel nunca tem tanta informação não consigo cruzar, e posso te dizer que este ano já houve uma melhoria imensa, já ia ser

completamente diferente, se eu agora fosse fazer esta avaliação do *salesforce*. Mas eu fui fazer a avaliação do *salesforce* para ver o que é que eu podia usar com contactos usando relatórios e filtros, vou-te dar um exemplo: de repente eu fui ver que pessoas é que já tinham dado um donativo à associação numa altura qualquer para perguntar se já tinham dado um donativo pontual se queriam agora transformar-se em doadores regulares isto é uma coisa que eu iria fazer eventualmente mas o COVID-19 e pandemia acelerou todo o processo digital e o CRM foi a melhor ferramenta para ter nesta altura. Agora há aqui um obstáculo de nem todas as pessoas usarem o *salesforce* nós temos duas equipas de angariação de fundos: a geral que trabalha empresas, donativos pontuais, eventos solidários, leilões online ou presenciais e depois a equipa dos doadores regulares, a equipa de angariação de fundos geral não usa muito o *salesforce*, ou seja, se usassem desde 2015 eu quando fosse fazer a análise e a avaliação do *salesforce* eu ia ter muito mais conteúdo e contactos para usar porque se uma pessoa faz um donativo, faz uma transferência ou responde a um *call to action* com uma referência multibanco de um pedido que nós estamos a fazer, a maior parte não era registado no *salesforce* e eu até tenho sorte porque os únicos que até eram registados no *salesforce* é porque nós temos, que também é uma coisa ótima, a criação e emissão logo do donativo recibo no *salesforce*, e portanto sempre que alguém se identificava e mandava o comprovativo tinha-se manualmente que colocar, e agora já estamos a fazer a mudança para o automático. Como se tinha de fazer o recibo donativo ia para o *salesforce* e só por isso é que eu tinha lá o material de pessoas para trabalhar. Portanto isto é um processo realmente, mas esta dinâmica e esta motivação que nós também damos à equipa do quão bom é o *salesforce* e quantos frutos dá, é de tão eficiente que é, eu vou-te dar um exemplo muito concreto: no imediato pode na nossa cabeça não dar o efeito imediato e concreto porque demora muito tempo até as coisas surgirem porque um relacionamento que nós temos com os nossos contactos não é de um dia para o outro que a pessoa fica completamente apaixonada pela associação e nós pela pessoa, isto é um namoro e o CRM faz o namoro, ajuda-nos a fazer o namoro. Então, nós fazemos o pedido de donativos ao marketing direto para casos da ação qualidade de vida que são donativos pontuais para ajudar um caso concreto e isto é angariação de fundos geral que faz isto 3 a 4 vezes por ano e os resultados são maravilhosos, resulta muito bem só que ele divulga uma referência multibanco única em todo o lado e nós começamos a receber, pela *easypay*, começamos a receber dinheiro por causa do pagamento dessa referência claro que e isto é um processo que o Tiago Carmona também tem acompanhado e que nós este ano vamos finalmente avançar com isto, se

eu conseguir duas coisas: nós mandamos este e-mail com a referência multibanco para a nossa base de dados neste momento nós temos pedido à Raise N'GO que é uma coisa de desenvolvimento, há sempre investimentos que nós temos pensado mas por questões de restrições orçamentais nunca conseguimos que seja uma coisa grande, então basicamente conseguimos alocar uma referência personalizada a cada pessoa que está na nossa base de dados e o registo automático cada vez que há o pagamento dessa referência, ter no *salesforce*, o que é que acontece: sabemos exatamente a pessoa. As pessoas já estão na nossa base de dados, mas assim nós vamos saber exatamente quem é que deu o donativo e qual o valor do donativo independentemente da pessoa se identificar ou não. A pessoa não precisa de nos dizer “está aqui o comprovativo quero o meu recibo donativo”, não, nós podemos imediatamente dar-lhes o recibo donativo para elas porque sabemos que ela fez aquele pagamento e isto é anos de luz para o que era. Pronto, isto é, a parte mais fácil que eu consigo passar também ao meu colega porque é a diferença entre a pessoa eu filipa receber um email com referência que é só minha não sei, agora o outro passo é que é mais difícil que é as pessoas que não estão na nossa base de dados, vamos imaginar que há uma empresa que é nossa parceira e que até divulga o nosso anuncio, vai lá a referência geral não é, nós nunca iríamos conseguir chegar a essa pessoa a não ser que ela se identifique e diga “está aqui o meu comprovativo quero o meu recibo donativo” então o que é que acontece se nós fizermos uma *landing page* no nosso website com formulário próprio, ou seja, aqui é mais um passo que a pessoa tem de fazer, uma coisa é eu receber um email com uma referencia pago e acabou outra coisa é receber um email clicar num botão, ir para uma *landing page*, preencher um formulário, receber a referência multibanco e pagar. Isto demora, ou seja, os resultados podem não ser tão bons porque as pessoas são preguiçosas, vêm que é preciso ir não sei aonde, é mais fácil ter uma referência logo ali chapada vou ao meu telefone e já está. Agora clicar para ir direcionada para outro sítio, preencher o formulário, receber uma referência e pagar, mas o que é que isto traz? A pessoa ficar registada na nossa base de dados, pode não haver logo resultados imediatos, mas há a longo prazo, porque aquela pessoa de certeza que vai receber um próximo pedido, vai receber um convite para ser doadores regulares, vai partilhar a nossa informação, como já esta na nossa base de dados recebe o nosso e-mail. Portanto é isto que é um exemplo de uma coisa maravilhosa que o CRM tem e de procedimentos que nós temos de mudar, não só, na cultura organizacional e na maneira das pessoas estarem a trabalhar como temos tecnicamente, basicamente é isto, agora todos tiveram de se adaptar a esta questão

do COVID-19 não é, os eventos deixamos de poder fazer, conseguimos fazer muitos eventos online, de repente estamos a fazer workshops de nutrição, o desporto nós tínhamos as modalidades todas presenciais porque nós temos surf, hipoterapia com cavalos, ciclismo, de repente conseguimos ter o yoga online, o fitness online, e isto é incrível porque de repente toda a gente tem de saber trabalhar com o zoom, e há coisas muito boas e o salto digital ninguém ficou indiferente foi impossível.

Moderador: Mas vocês tiveram realmente uma boa adaptação.

Entrevistado: Nesse aspeto a equipa é super-rápida, proactiva, tem muita criatividade para se reinventar.

Moderador: Acreditam que vocês agora vão continuar nesta fase do digital?

Entrevistado: Sim, é inevitável, não continuarmos. Eu mais uma vez a minha equipa ia começar o *face to face* em janeiro tivemos de voltar ao digital, começamos com uma campanha de angariação de leads no *facebook* e agora vamos começar a fazer o telefonema. Depois as coisas custam muito dinheiro, nós queríamos obviamente que os contactos passassem do *facebook* diretamente para o CRM e isso é uma coisa maravilhosa que o CRM tem que é a integração com plataformas de envio de mails, *marketing automation*, *mailchimp*, redes sociais e isso é espetacular, isso era maravilhoso que conseguíssemos que fosse do *facebook* diretamente para o salesforce, nós pegamos na lista fazemos a importação, lá está a parte manual, fica tudo no salesforce são criadas as atividades de chamadas e fica tudo registado, todo o contacto, e é maravilhoso porque eu chego ali a um contacto e sinto-me confiante para fazer a chamada porque sei o historial, e é ótimo e outra coisa boa é sabermos exatamente quem já estava na base de dados, quem já tinha uma relação connosco antes de se inscrever no *facebook* para apoiar.

Moderador: Pois realmente isso fica muito mais fácil para depois nas chamadas não ser uma abordagem fria.

Entrevistado: Completamente.

Moderador: se tiveres que enumerar as principais características do CRM quais eram?

Entrevistado: a centralização de dados para melhorar a segmentação da comunicação com os vários públicos, integração com plataformas de envio de emails, redes sociais, plataformas de criação de formulários e outros, descontos para ONGS. No geral são estas, esta organização dos dados que nos permite também adaptar a melhor forma

para a organização esta criação do histórico, e realmente ajuda num bom planeamento e tomada de decisão, sem dúvida.

Moderador: Neste momento quantas pessoas estão a usar o CRM?

Entrevistado: Na minha equipa somos 4, não vou contar com a equipa de angariação de fundos no geral porque eles não estão a usar apenas a consultar. Das 17 pessoas, 10 usam porque cada vez mais os gestores de projetos estão a gerir os seus projetos diretamente no *salesforce*.

Moderador: Vocês na altura também fizeram formação?

Entrevistado: Fizemos formação, agora houve várias mudanças, portanto acho que a *challen* possivelmente vai fazer uma formação a nível interno, mas é sempre bom relembrar. Agora na altura quando foi feita a formação de 2015 para 2017 também houve um crescimento da equipa. Em 2017 que houve uma formação da *Raise N'GO*, mas só que é assim se tu não metes a mão na massa a formação desvanece, tudo que o aprendeste se não meteres na prática. Outra coisa boa do CRM é a criação de *reports* e *dashboards*, consulta dos dados.

Moderador: Vocês fazem muito esta consulta e análise?

Entrevistado: Sim, bastante. Nesta parte da angariação e fundos é impossível não o fazer, estamos sempre a ver quantos amigos é que temos, as receitas, tudo.

Moderador: E na parte do COVID-19 o CRM ajudou a responder?

Entrevistado: Sim, é um bocadinho aquilo que estava a dizer, realmente para a tomada de decisão dos passos a tomar foi fundamental, para planear os próximos passos e ser o mais eficiente no meu trabalho foi fundamental.

Entrevistado: Um bocado do impacto e acho que isto é um bocado geral a todas as entidades o impacto do COVID-19 a distancia dos colaboradores e dos beneficiários , entre os colaboradores é mau mas nós sobrevivemos mas entre os beneficiários é muito difícil porque umas das coisas que nós queremos combater é o isolamento e a solidão que estas pessoas muitas das vezes nem conseguem sair de casa, são mais propensas a estarem deprimidas porque elas já são colocadas num canto quanto mais nesta altura. Eu vou te dar um exemplo nós fizemos uma petição para o dia nacional das acessibilidades , para algumas camaras não iam ter praias acessíveis então imagina o que é começar o bom tempo quando uma pessoa fica cheia de vontade de ir à praia e de repente estas pessoas que só podem ir a algumas praias porque uma praia acessível

tem de ter estacionamento, casa de banho acessível, plataforma, corriam o risco de não poderem ir à praia obviamente quer dizer nós não pensamos nisto mas é complicado e nesta altura de COVID-19 nós tivemos de estar muito em cima por isso é que criamos a linha de apoio psicológico, ligamos aos nossos beneficiários, fizemos entrega de cabazes alimentares foi muito importante. Noutro aspeto conseguimos realizar ações que se se calhar não tem o mesmo impacto que uma ação presencial mas a custos mais baixos por exemplo, nós chegamos a fazer cerimónias, nós fizemos um convívio de natal online que tivemos bandas a tocar, a Tânia Ribas de Oliveira foi lá também falar connosco, tiveram para aí 60 a 70 pessoas não te vou dizer que tem o mesmo impacto presencial mas nesta altura teve um impacto brutal.

Moderador: já se sabe que o impacto não é o mesmo, mas pelo menos não se deixa passar.

Entrevistado: Tudo online foi espetacular, fiquei maravilhada com a equipa fizemos coisas que eu pensei que não fossem possíveis. Coisas muito positivas do COVID-19 é a participação a nível nacional de ações que de outra forma se fossem presenciais as pessoas não conseguiam vir ou participar.

Entrevistado: nós não temos um gestor da base de dados que é uma coisa que queremos obviamente temos alguém mais especialista, mas perde muito tempo do seu trabalho que deveria estar a fazer para apoiar outras áreas e é uma dificuldade. Gostávamos muito, mas é mais um custo fixo. Em termos de RGPD nós temos consentimento em todos os formulários.

Moderador: Acho que temos tudo muito obrigada.

Entrevistado: Se tiveres dúvidas dispões, boa sorte e obrigada.

Informações gerais:

- Nome da Organização: Nariz Vermelho
- Número de colaboradores:
- Cargo ocupado: Responsável marketing e angariação de fundos
- Área de atuação: Marketing e Angariação de fundos
- Tempo na organização:

Moderador: Olá Paula, tudo bem? Obrigada por ter aceite o meu convite.

Entrevistado: Olá Inês, de nada, eu não sou uma pessoa que fale muito ainda mais assim

com público fora portanto vamos ser se eu me dou para também ajudar no estudo, para nós é importante também que haja um interesse em perceber o da gestão de CRM.

Moderador: É um tema que não é muito falado a nível nacional, então achei interessante pegar no CRM nas organizações sem fins lucrativos.

Entrevistado: Vou começar com algumas perguntas na caracterização do nariz vermelho quando é que surgiu a organização e quais foram as vossas principais motivações na criação da organização?

Moderador: A operação nariz vermelho nasceu oficialmente no dia 4 de junho de 2002, é uma IPSS, começou com o trabalho voluntário antes da sua constituição, pela sua fundadora Beatriz Quintela e mais dois colegas a fazer trabalho voluntário concretamente no hospital Estefânia e era principalmente um trabalho que era mais dedicado no natal, voluntariado de intervenção através dos palhaços nas crianças hospitalizadas no Estefânia. E depois perceberam que podia ser um trabalho continuado, porque sem ser no natal ninguém ia lá. Então foi aí que foi constituído o trabalho oficial a missão é levar alegria a pessoas hospitalizadas através da arte dos doutores palhaços também parte dos beneficiários são os familiares os profissionais de saúde. E isto, atualmente nós estamos em 17 hospitais, portanto ao longo destes 18 anos conseguimos ampliar o nosso espaço, onde fazemos a nossa missão, estamos em hospitais em Coimbra, Braga, Porto, Lisboa e Setúbal.

Moderador: Os vossos principais intervenientes são então os beneficiários, os doadores e os voluntários?

Entrevistado: Diria que os beneficiários são as crianças principalmente, mas também os familiares e os profissionais de saúde. Por várias razões de forma direta e indireta, ou seja, a intervenção que é feita nas crianças acaba por ir diretamente ajudar os profissionais de saúde a fazer o seu trabalho mas também com uma intervenção direta de humanizar e fazer um bocado mais leve o ambiente hospitalar. Nós trabalhamos também e aí estaríamos a falar de *stakeholders* seriam também os nossos doadores, os nossos parceiros empresas, portanto voluntários também trabalhamos mas muito menos, é mais numa situação pontual porque os nossos doutores palhaços fazem um trabalho profissional, são pessoas da área artística, são pessoas remuneradas, portanto o trabalho todo é efetivamente profissional. O trabalho voluntariado podia ser mais administrativo ou mais a nível da campanha de angariação de fundos.

Moderador: E a nível de desafios têm algum atualmente dentro da organização ou como organização no geral?

Entrevistado: O desafio de uma organização com base social existe sempre, para já é continuar a criar impacto sobretudo no trabalho e cada vez mais, o impacto ser mais aprofundado, ser mais alargado. O desafio é começar com o orçamento anual e por exemplo numa situação como a que nós vivemos em que nos projetamos o plano de atividades para o ano a seguir em função daquilo que se prevê e depois chega uma pandemia e fecha tudo, nós temos por exemplo campanhas como o dia do nariz vermelho que trabalha com as escolas, chegamos a ter 400 escolas no dia da criança e no dia da criança nós estávamos todos em casa, portanto até a coisa mais básico como a campanha que já estava quase pré definida de ano para ano , esta reviravolta é um desafio em sim mas eu acho que a nível de organização o desafio é sempre conseguirmos os fundos necessários para manter a organização e a missão e estrategicamente continuar a crescer.

Moderador: E agora falando aqui da organização antes do CRM, como é que surgiu esta iniciativa, quando é que implementaram o sistema de CRM?

Entrevistado: Bom, eu estou na operação vermelho desde 2014, portanto vou fazer 7 anos nós temos um CRM desde 2010, portanto há 11 anos, e nós constituímos em 2002, portanto tivemos 8 anos a trabalhar sem um CRM. O trabalho era desenvolvido principalmente num exceli, nas caixas de correio, um bocadinho arcaico. A diferença é que na altura, nos primeiros anos a organização sustentável em termos de angariação de fundos com as empresas, vários parceiros, dois ou três grandes que conseguiam financiar, portanto, a própria necessidade de angariação de fundos e de contactos era um bocadinho diferente. E foi aí 2010. Que houve uma oportunidade de diversificar um bocadinho mais o que era a angariação de fundos e partir para os particulares e daí veio a necessidade imediata de ter um CRM que desse resposta à campanha que ia ser realizada para a angariação de fundos particulares.

Moderador: Vocês contrataram alguma empresa, como surgiu?

Entrevistado: Em 2010, sim. Foi contratada uma empresa para fazer angariação de fundos e o CRM que foi adquirido foi o *salesforce*. O *salesforce* tinha uma área para *nonprofits* e então permitiu também que, uma vez que eles dão 10 licenças gratuitas, dão funcionamento, dão esse apoio e é uma versão mais adaptada para o terceiro sector. Foi essa a escolher que foi feita na altura, não sei muito bem porque é que surgiu

essa opção e não outras, mas pelo que eu já percebi o *salesforce* era bastante forte a nível de CRM e foi feita para dar resposta a esta campanha.

Moderador: Vocês na organização como fizeram esta relação custo-benefício?

Entrevistado: o custo-benefício seria mais a gestão e plano de fidelização, porque a campanha que foi feita foi o face to face , para a angariação de muitos doadores em pouco tempo, portanto era necessário uma plataforma de apoio que pudesse dar esse seguimento. Eu acho que a estratégia e o custo benefício foi medido no sentido de dar oportunidade à equipa de programas e ter um sitio onde conseguiam fazer a gestão, portanto o custo benefício se calhar não é tão como quem diz o ROI, não é tao rápida assim haver com o CRM, era simplesmente ver as coisas a meio-longo prazo , uma plataforma que dê-se esse suporte.

Moderador: atualmente vocês usam o CRM na área de angariação de fundos ou também noutra?

Entrevistado: Principalmente na angariação de fundos. E mesmo assim principalmente na angariação de fundos particulares, embora nós trabalhemos em várias áreas de angariação de fundos quem mais continua a trabalhar foi quem começou que foi nos particulares.

Moderador: Falando um bocadinho da importância e experiência de CRM quais foram os vossos benefícios obtidos até ao momento?

Entrevistado: Em termos monetários é difícil contabilizar , em termos de gestão não tenho dúvidas que não seria possível nós fazermos um plano de fidelização que funcionasse se não tivéssemos um CRM que desse resposta a alguma automatização, alguma sistematização de leitura de dados, *reports* , portanto há outras base de dados que podemos utilizar mas o facto de nós termos o CRM é uma plataforma integrada em que toda a gente pode participar da mesma forma, ou seja, e então neste momento de pandemia mais óbvio é a necessidade, portanto diria que não consigo conceber nós gerirmos cobranças, fidelizações , comunicação sem um suporte de CRM que consiga filtrar esse trabalho e nos ajudar.

Moderador: E vocês têm algumas limitações no momento na utilização de CRM?

Entrevistado: Todas, diria que todas na medida em que para já uma das coisas que este mundo digital nos traz é atualizações constantes de produto, portanto, quando pensamos que já conseguimos controlar.. toda a mudança é uma complexidade de adaptação, limitações se calhar internamente quem consegue dominar mais o CRM

serei eu e eu sinto-me limitada obviamente porque se eu entendo a minha utilização como uma limitação então eu consigo perceber que há uma limitação muito grande a nível de todas as áreas que podem beneficiar. Portanto as nossas limitações provavelmente seja a falta de entendimento do que é o CRM, a falta de entendimento do benefício do CRM internamente e eu poderia falar por outras organizações que isto é um caso transversal quando as pessoas começam a trabalhar foram do CRM não conseguem perceber os benefícios e quanto é que um CRM pode ajudar no trabalho do dia-a-dia da gestão de tudo e no apoio das outras áreas para a própria gestão individual. Portanto a limitação é não poder aproveitar o potencial da ferramenta e isso vai ser provavelmente uma limitação constantes porque a ferramenta está sempre a melhorar e nós estamos sempre atrás e por outro lado a própria limitação da organização que não consegue acompanhar o funcionamento em si.

Moderador: E a nível da sua função notou mudanças quando fizeram mudanças na implementação de CRM?

Entrevistado: Eu entrei já com CRM, a nível do meu trabalho eu se calhar poderia dizer que entrei na organização precisamente para dar esse apoio na parte dos particulares. Portanto o que tem mudado, o grande impacto foi como organizar a informação, como gerir ou como adequar a informação como nós tínhamos e como tínhamos para dar resposta à necessidade da organização. Se calhar o que senti é que estrategicamente não se tinha pensado tanto a nível global da organização tinha-se pensado mais em dar resposta aos particulares, portanto o impacto na verdade foi no sentido de nós termos este potencial mas há qualquer coisa aqui que se tem de adaptar à nossa realidade.

Moderador: E os processos dentro da organização também foram adaptados?

Entrevistado: Sempre, com todas as mudanças , principalmente aqui estaríamos a falar dos particulares que é quem gere mais esta parte e trabalha mais, mas sim todos os processos principalmente à medida que nos vimos com a pandemia que tínhamos de nos virar mais para utilizar o CRM, no sentido de nos apoiar para angariação proactiva, e não só para a gestão e fidelização do que antes, mas tem sido constante.

Moderador: E vocês definiram algum tipo de metas na utilização do CRM?

Entrevistado: Sim, temos projetos anuais onde é que nós queremos chegar , temos a parte de estruturação de limpeza de dados, temos metas por si e pretensões de utilização e pretensões de muita coisa. Depois nós temos de nos adaptar à realidade porque as metas ficam sempre um bocado aquém daquilo que depois na prática é feito

e lá está pelas muitas complexidades de alterações e adaptações de processos internos que temos tido e isso embora seja uma avanço para outras coisas fica sempre um bocado mais atrás apesar de estarmos a falar à 7 anos aqui, é um trabalho constante.

Moderador: E por exemplo na forma de gerir a organização, por exemplo nas campanhas de marketing ou angariação de fundos vocês como é que fazem esta gestão, vão a anos anteriores para definir as campanhas do próximo ano?

Entrevistado: Tem sido cada vez mais isso precisamente, ou seja, nesse sentido o CRM tem conseguido dar esse apoio o que é que funcionou bem o que é que funcionou mal, como estava a angariação de fundos e qual poderia ser a previsão, portanto sim temos conseguido dar-nos apoio nesse sentido da leitura do resultado de cada campanha embora nem todas as campanhas estejam registadas no *salesforce* mas as principais e principalmente as que lidam com mais número de escolas ou empresas ou particulares têm alguma leitura interna do CRM para identificar custo-benefício e estratégias futuras.

Moderador: E na gestão de relacionamentos quem é que são os mais importantes neste relacionamento (beneficiários ou voluntariados...)?

Entrevistado: Diria que há duas principais a nossa relação hospitalar porque embora já não seja a área de angariação de fundos a relação hospitalar está diretamente ligada a parte artística e ao trabalho dos palhaços nos hospitais e tendo em conta a diversificação de pessoas diferentes profissionais de saúde com os quais nós trabalhamos nos hospitais é nesse sentido de ter essa informação registada para a relação ser mais estreita e o relacionamento ser mais adequado do tipo de trato que nós temos de ter e obviamente a nível dos doadores é o que nos tem permitido criar esse relacionamento tentar perceber o histórico, tentar perceber o histórico do relacionamento deles com a nossa organização se foi com uma pessoa ou com outra portanto principalmente relação hospitalar e doadores e sócios.

Moderador: E por exemplo, quando vocês têm alguma dúvida em relação ao CRM como é que as esclarecem, solicitam algum tipo de apoio?

Entrevistado: Bom, o *salesforce* tem uma parte de formação bastante aberta e tem muita informação e dá muito apoio e a minha própria utilização sendo administradora também me permite desenvolver mas a esse nível, as grandes dúvidas nós temos um parceiro que nos dá apoio quer a nível da consultoria do CRM portanto as grandes dúvidas ou as mais complicadas têm sempre uma resposta da consultora. E não conseguiria pensar

se não tivéssemos um apoio externo. Se não teria de ser tão especializado interno para fazer essa gestão, bem mais complicado de gerir.

Moderador: E a nível dos Recursos humanos da organização houve dificuldades de adaptação ao CRM foi um processo relativamente fácil?

Entrevistado: Uma adaptação constante, é mais uma tentativa constante de motivação para, voltamos à mesma questão passar os processos que as pessoas têm fora do CRM para a mesma plataforma acaba por ser mais complicado, ou seja, quem começou a trabalhar já a partir do CRM não tem dúvidas, as outras áreas estão em constante adaptação portanto em cada x tempo há necessidades “como faço isto..” são os processos em geral.

Moderador: Se tivesse que enumerar características que valoriza no CRM quais me conseguiria dizer?

Entrevistado: a nível de relatórios de comunicação , de gestão de leitura de acompanhamento de relacionamentos, todas as áreas de previsão enfim o CRM consegue alojar a nossa realidade a nível de contactos, sejam beneficiários sejam *stakeholders* e consegue reter um histórico dessa relação. A caracterização é a utilidade do CRM para a realidade das organizações, é um mundo em que cada vez mais essa diversificação, esse contacto com o publico, esta parte de ser mais direto é necessário para nós comunicarmos porque há muita causas e temos de conseguir comunicar o dia a dia sem o CRM seria quase impossível. Por isso o impacto que consegue ter, a rentabilidade nesse sentido para mim não ah dúvidas que é rentável, não sei em que momento é que o valor investido deu o seu retorno mas o retorno já esta a partir do momento em que a estratégia a longo prazo e esse é o ponto de partida, por isso diria que a utilidade ,a gestão a administração, a partilha.

Moderador: Gostava de melhorar alguma área com o CRM?

Entrevistado: Na verdade gostaria de melhorar todas ou seja, eu acho que é basicamente melhorar todos os procedimentos todas as leituras de dados, conseguir que as pessoas compreendam os processos a melhoria não é necessariamente numa área especifica obviamente eu sei a quantidade de áreas que nós ainda não estamos a conseguir chegar ou seja como por exemplo integrar tudo o que é o marketing e a comunicação e conseguir automatizar muito mais, conseguir ver quais as respostas ou interações, há muita coisa que o CRM nos consegue dar que nós estamos ainda muito

longe. Até nós também conseguirmos encontrar uma mecânica interna todo o salto pode nos deixar outra vez para trás, ninguém conseguiria acompanhar.

Moderador: Quantos colaboradores vocês são?

Entrevistado: Nos somos ao todo 45. O CRM é mais utilizado na área interna, ou seja, tudo o que é *back office* a gestão.

Moderador: Muito bem e em relação ao papel do CRM na adaptação a este contexto de pandemia, vocês tiveram alguma necessidade de se adaptarem mais a um mundo digital, como é que tudo ocorreu? Mesmo até a nível de campanhas.

Entrevistado: Foi sem dúvida uma necessidade que já estava a acontecer, nós temos uma campanha face to face na rua até março era feita sempre em papel e a partir de março nós fizemos com *tablets*, e essa informação está integrada no CRM portanto isso também foi um salto, foi uma necessidade depois na vinda da pandemia, quando começou a vir e nos começamos a retornar a campanha de rua, nós termos esse material ou seja digitalizarmo-nos para evitar o contacto do papel. Essa digitalização claro que veio integrada com o CRM portanto foi um salto, nós tivemos também que integrar o nossa plataforma de apoio ao doadores, portanto tivemos o apoio de uma plataforma para fazer telefonemas para conseguir acompanhar melhor o registo entre as pessoas que trabalha internamente e começar a utilizar melhor a ferramenta do CRM para integrar todos os contactos que ainda não estavam. Portanto houve assim uma digitalização interna a nível de todas as campanhas a utilização do CRM foi sobretudo nos particulares, mas são ferramentas que já estão instaladas para eventos ou empresas conseguir fazer as campanhas de forma digital.

Moderador: E vocês acreditam que mesmo se isto tudo passar vão continuar com campanhas digitais ou vão retornar à parte mais da rua?

Entrevistado: Eu acho que vai haver um complemento de tudo, nós com o digital aprendemos muita coisa é sem dúvida um salto se formos a ver a filosofia da nossa missão é o contacto entre a criança e o palhaço, é um contacto muito específico, muito único, muito próximo, é quase olho a olho e eu gostava como angariação de fundos e para ser coerente com esse mesmo contacto que as coisas continuassem a ser físicas obviamente ver quais é que funcionam bem ou não, o mundo digital tem muito potencial na angariação de fundos e se calhar vamos ter de ir muito por aí, mas eu acho que o contacto diretor com as escolas, com as crianças, com as pessoas de rua é muito

difícil ao nível do digital, porque por exemplo também o digital permitira que nós fizéssemos uma campanha face to face assim como tamos nós aqui, mas mesmo assim perdesse muito daquilo que é o contacto em si. Portanto eu acho que haverá um bocado de tudo, haverá um aproveitamento do que é tudo digital e haverá voltar à base nós somos pessoa, afortunadamente somos de carne e osso, não somos um ecrã e portanto queremos estar juntos.

Moderador: E por exemplo a nível interno os colaboradores aderiram bem a esta parte mais tecnológica ou houve restrições?

Entrevistado: Que remédio, toda a gente teve de se adaptar. Se voltamos à base começamos o ano para contruir é assustador começar em janeiro e tens um orçamento para cumprir o ano para cumprir com a tua missão e chega a março com tudo a andar para a frente e nós não temos nada, portanto ou remas ou remas, não deu hipótese, toda a gente com maior dificuldade ou menos ou com erros no meio ou com situações em que fiquei por exemplo sem internet 3 semanas . houve uma necessidade interna a todas os níveis de passar para o digital que não é o CRM , o digital em si.

Moderador: Vocês já faziam campanhas de angariação de fundos online ou começaram a fazer agora?

Entrevistado: Nós tínhamos algumas obviamente online, algumas que vão por exemplo no *facebook* nos aniversários que é quase uma continuada é sempre online, portanto há campanhas online mas temos de compensar a falta de estar na rua com as campanhas online principalmente o dia do nariz vermelho passar essa campanha para o digital de alguma forma.

Moderador: Vocês notaram diferença por exemplo de ter em 2019 para 2020 o número de doadores e doações?

Entrevistado: O que não saberia dizer era se isso aconteceu pela digitalização , porque obviamente a nível dos donativos que vinham diretamente das campanhas isso não aconteceu portanto ficou absolutamente reduzido mas se nós falarmos nos particulares isso esteve estável , não notamos grande diferença em termos de queda, obvio há muitas mais pessoas com dificuldades em fazer os pagamentos e tudo isso notasse mas não é uma coisa muito notável. Nós tivemos bastantes pessoas a dizer que entendiam a situação e reforçavam os donativos ou faziam donativos , porque pensavam que podíamos estar em dificuldades, portanto houve um bocado de tudo, nivele dos particulares foi bom, porque as pessoas que nos acompanham de alguma

forma embora não estejamos presencialmente nos hospitais não somos esquecidos e isso querará dizer que acompanham o nosso trabalho, têm alguma relação mais estreita connosco

Moderador: Muito bem obrigada.

Entrevistado: Boa obrigada, partilha depois connosco o trabalho, boa sorte obrigada.

Informações gerais:

- Nome da Organização: Médicos do Mundo
- Número de colaboradores:
- Cargo ocupado: Responsável angariação de fundos
- Área de atuação:
- Tempo na organização:

Moderador: Olá, tudo bem? Muito Obrigada por me ajudar aqui no estudo para a tese

Entrevistado: De nada, eu não me preparei muito, porque estou mais atrapalhada de trabalho mas vou dar o meu melhor

Moderador: Não há problema, muito obrigada. Achei que era um tema interessante porque o CRM é pouco falado na economia social, então como já há algumas organizações a usar aqui em Portugal, achei que podia ser interessante.

Entrevistado: Claro que sim.

Moderador: Numa primeira fase quero saber um bocadinho mais sobre a organização e como é que surgiu e quais foram as principais motivações?

Entrevistado: Médicos do mundo é o nome da organização nós pertencemos a uma rede internacional a médicos do mundo, nós estamos em Portugal desde 1999, mas a organização foi criada em 80. O fundador da médicos do mundo pertencia à médicos sem fronteiras, começou a existir no mar da china vários barcos embarcações como nós vemos no mar mediterrâneo mas vietnamitas e na altura um dos fundados quis então fretar um navio para médicos, jornalistas devido à violação de direitos humanos que estava a acontecer e divergências entre a médicos sem fronteiras, mas então um dos fundadores dos médicos sem fronteiras sai da organização e cria então a médicos no mundo, que no fundo é um filho da médicos sem fronteiras, portanto regem-se pelo menos princípio e a partir dai criou em França em 1980, médicos do mundo, hoje são 16 delegações, Portugal é uma delas, foi criada em 99, com a questão de timor e muito

mais com o apoio da delegação espanhola e começou em 2000 já com projetos nacionais, começou com projetos internacionais e depois com projetos nacionais. A médicos do mundo está na área da ajuda humanitária na cooperação e desenvolvimento, portanto muito ligado à premissa que o acesso à saúde é um direito universal e, portanto, deve ser para todos, principalmente em situações mais vulneráveis. Nós fazemos, não é só, mas também, cuidados gratuitos de saúde e é sempre ir ao encontro das pessoas e dos mais vulneráveis, portanto, nós em Portugal agora com cerca de 20 projetos ativos , com 2 em moçambique, já tivemos noutros países e a médicos do mundo trabalha portanto a nível nacional como internacional tanto em ações de cooperação para o desenvolvimento como em ações de emergência como é o caso agora do COVID-19, que ainda estamos não é, como tudo o que é catástrofes a médicos do mundo seja a portuguesa ou as delegações trabalha nesta área mas focada na saúde. Em Portugal quantos colaborador tem, quando diz colaboradores é que trabalham nos médicos do mundo ou que apoiam ou são voluntários?

Moderador: Mesmo a trabalhar, quantos são?

Entrevistado: Ah! A trabalhar eu não tenho o número certo mas somos à volta de 35, mais ou menos, em Portugal, depois temos alguns colegas lá fora e depois temos muitos voluntários que são ... portanto o nosso lema é muito de ir onde os outros não vão, trabalhar voluntariamente portanto os voluntários são muito importantes na nossa organização. Mas somos cerca de 35, mais ou menos, temos a equipas de suporte onde eu estou depois temos o pessoal do terreno. E eu estou na organização há 3 anos. Eu tive este ano sozinha, quem estava comigo, que me levou para a organização foi o Hugo com quem já sei que já esteve.

Moderador: Sim, já falei.

Entrevistado: Pronto ele é que me levou para aqui, portanto saiu e eu agora peguei nisto.

Moderador: E quais são os desafios da organização atualmente?

Entrevistado: A nível internacional ou nacional?

Moderador: A nível nacional.

Entrevistado: Pronto, aqui embora os desafios sejam sempre os mesmos é podemos dar resposta onde somos precisos. É podermos ir para dar resposta a todas as

necessidades, isto passa um bocadinho por exemplo não só se agora precisamos de enfermeiros e de médicos é difícil nesta fase em que estamos a atravessar mas também por exemplo surge uma emergência nós podemos arrancar, nós fazemos isso, mas para isso temos de ter, por isso é que a parte da gestão de sócios e doadores é tão importante, porque nós, também é uma das coisas daquilo que nós defendemos e acreditamos, em não estarmos dependentes de financiamentos públicos, projetos. Nós queremos poder dizer “olha surgiu isto em Moçambique e amanhã estamos a voar para Moçambique. Poder ter esta autonomia, temos de ter alguma sustentabilidade, por isso o maior desafio eu diria que é esse e é toda a gestão de tentar integrar tudo , eu diria que agora portanto o desafio para 2021 vai ser a transformação digital, que nós estamos. Mas passa muito por chegar às pessoas ao nível da gestão, a nossa caracterização também é nós não atendemos ninguém na nossa sede, ninguém lá vai, nós vamos ao encontro das pessoas, nós pegamos na nossa unidade móvel e nós vamos/andamos por sítios onde mais ninguém anda mas vamos ter com as pessoas que estão debaixo da ponte e fazemos o trabalho lá. E trabalhos também muito em articulação, nós não o substituímos, nós trabalhamos na área da saúde mas nós não somos concorrentes do sistema nacional de saúde, antes pelo contrário, nós estamos a integrar as pessoas no sistema, pessoas que não se deslocam não vão ao centro de saúde, mas nós vamos até elas, isto para dizer que o desafio passa por podermos dar resposta a todas as necessidades, porque nós vemos agora principalmente a partir deste ano vamos começar a ver ainda mais a questão social vai estar muito em baixo, já não são só aqueles beneficiários a que estávamos habituados em situação de sem-abrigo, trabalhadores de drogas, trabalhadores sexuais mas há todo um conjunto de novas necessidades e nós é dar resposta a estas necessidades e continuar a termos esta autonomia que temos.

Moderador: E agora falando um bocadinho da organização antes do CRM, quando é que implementaram o sistema como é que surgiu?

Entrevistado: Tive de ir perguntar porque eu quando cheguei já havia, mas isto então passou por três fases, a primeira na criação da médicos do mundo em 99, nós alugávamos base de dados, que eu nem sabia que era possível, mas nós alugávamos base de dados, sempre que se faziam campanhas específicas quando a médicos do mundo foi criada, alugavam-se base de dados as campanhas até eram feitas com parceiros , com parceiros não, uma empresa espanhola que fazia tudo e depois é que aqueles que faziam donativos passavam a ser doadores, passavam para a nossa base

de dados, e tudo em excel , portanto quando as pessoas nos faziam donativos passamos para excel e depois era tudo feito à mão, os recibos, e depois isto começou a aumentar de volume, começamos a ter muitos donativos o excel começou a ficar muito grande e eram meses no final do ano para enviar o recibo a toda a gente, a criar recibos um a um, e portanto ficou incomportável e portanto na segunda fase que foi por volta de 2003/2004, pouco tempo depois até, subcontratou-se este serviço a uma empresa, portanto passou a ser uma empresa a fazer gestão de base de dados a fazer tudo. E depois em 2011, foi definido que iria ser feita uma aposta na gestão de sócios e doadores, isto estava a ser subcontratado e decidiu-se então alocar-se duas pessoas só para isso, criar no departamento de comunicação um braçinho que seria a gestão de sócios e doadores e decidiu-se avançar, fazer um investimento e avançar com o face-to-face.

Decidiu-se avançar com o face-to-face com toda a sua complexidade e a melhor ferramenta para se poder gerir um face-to-face, porque sai sobretudo componentes regulares de débitos diretos, então era preciso ter aqui uma ferramenta e a melhor ferramenta na altura o parceiro que foi contratado para gerir foi sub-contratado fora para gerir este face-to-face aconselhou então o *salesforce* e então passámos a ter duas empresas uma para o face-to-face subcontratada, e outra para fazer o apoio do *salesforce* e foi então que o CRM entrou na nossa organização. E aqui se manteve até hoje e assim se irá manter, sem dúvida.

Moderador: Como é que foi percebida pela organização o custo-benefício?

Entrevistado: Não lhe sei exatamente responder mas eu diria que aqui como as nossas necessidades a crescer, tínhamos mesmo muitos doadores e acho que o face-to-face foi assim uma coisa que também o trouxe, e por isso foi uma necessidade, foi uma coisa muito natural de já se justifica termos duas pessoas só para isto, aquilo que se pagava e que se perdia, de controlo, nós às tantas não tínhamos muito controlo sobre as coisas, era apenas o que a empresa dizia, portanto era importante as coisas estarem do nosso lado.

Moderador: E até ao momento vocês notam que já têm benefícios com a utilidade do CRM?

Entrevistado: Muitos, então só a passagem do Excel para um sistema, só aí um mundo. Agora nós temos noção que usamos 0,005% do seu potencial mas o ganho, quer dizer eu fazer, recibos em que há cerca de 15 000 recibos e por ano, todo o sistema e

automatismos que ele permite, pesquisar um doador, ver o seu historial todo, quando é que deu a primeira vez, quando é que dá por ano... Enfim, permite desenvolver campanhas específicas, permite mudar estratégias, permite toda uma análise, não é só a questão da base de dados estar ali dentro, é todas as análises que depois conseguimos fazer, retirar todos os relatórios e *reports* e isso é fantástico. Moderador: Vocês tiveram que adaptar algum processo de funcionamento dentro da organização com a implementação do CRM?

Entrevistado: Tanto quanto eu sei aquilo que tivemos de fazer foi dar formação às pessoas que ficaram com o CRM, que no fundo foram duas e assim continuamos a ser dois, mudou para três mas entretanto o meu colega saiu e isto é uma coisa que nós temos de melhorar há anos e anos que andamos a tentar que não existam quinhentos Excel na organização, nós temos uma base de dados para doadores mas a base de dados pode ser geral, o CRM vai além dos doadores.

Moderador: Vocês neste momento usam só para doadores ou uma área?

Entrevistado: Só para os doadores e por isso é uma pena, porque há todo um outro potencial, mas que este ano estamos num ano de transformação tecnológica e vai haver um investimento. Passar por exemplo a gestão de sócios e dos voluntários para o CRM, RH, eu gostava muito que as parcerias também entrassem para o CRM e, portanto, estamos nesse processo, mas por enquanto tem sido a dificuldade é por exemplo no departamento financeiro seria muito mais fácil se tivéssemos tudo e se eles também estivessem habituados a isto. Cada vez que eu tenho de mandar uma informação para parceiro do Porto já mudei , já é outra pessoas e às tantas é uma confusão e mesmo com o departamento financeiro, que são departamentos distintos, nós temos de estar sempre a fazer a reconciliação, era muito mais simples se tivesse tudo centralizado e se todos fossem amigos desta ferramenta, nós somos muito poucos para todo o trabalho que há para fazer e o “bora lá aprender” fica sempre para amanhã e agora já estou habituada a estes processos e primeiro que mude. Há sempre uma certa resistência à mudança e é preciso disponibilidade, mas estamos nesse caminho que é bom.

Moderador: Por exemplo quando têm uma campanha de marketing ou angariação de fundos vocês vão ao CRM?

Entrevistado: CRM, criamos as campanhas, criamos referências personalizadas, referência de multibanco por doador, e depois temos a maravilha dos automatismos que é um doador que já tem a sua referência multibanco e está lá a informação,

automaticamente fica lançado temos ainda a questão das transferências mas que não é possível ter uma integração direta, que é a minha grande luta, é que as pessoas deixem de usar transferência e passem só a usar referências porque nós perdemos muito tempo, e há uma maior margem de erro. É muito provável que apareçam duas Susana Gonçalves e eu faça a errada porque tenho lá dez e no banco só me aparece Susana Gonçalves e é um bocadinho complicado fazer a gestão do doador.

Moderador: E vocês quando têm dúvidas em relação a alguma funcionalidade do uso do CRM como esclarecem?

Entrevistado: Nós esclarecemos com o parceiro, uma empresa que nos dá consultoria, e são eles que criam as referências de multibanco, e depois eu faço a gestão dos envios, mas sempre com o apoio do parceiro.

Moderador: Neste caso, você já tinha entrado já sabia como funcionava o CRM mas por parte dos outros recursos humanos foi fácil?

Entrevistado: Nós somos dois e o meu colega está na organização desde sempre e faz a inserção de dados, sempre teve neste sistema e portanto claro que queremos mudar para uma versão mais atualizada, ao início claro que vai ser um bocadinho complicado e por isso neste momento não tivemos muita dificuldade porque não houve ninguém, já houve uma tentativa de dar formação aos nossos colegas, é fácil de explicar que é aquilo. Mas não tivemos grande necessidade de fazer uma efetiva adaptação ao CRM

Moderador: E por exemplo relativamente ao RGPD vocês aqui também têm o apoio do parceiro?

Entrevistado: Sim, nós fizemos quando surgiu um novo sistema, mandamos para todos um email de consentimento, correu bem. E agora o que nós fazemos por exemplo no website tem lá todo o RGPD para a pessoa que faço um donativo ou um débito direto tem de aceitar os termos, temos lá tudo, quando fazemos por carta e sempre que um doador nos diz “olhe não quero receber mais” nós temos o sistema preparado para dizer “não”. Quando nos dizem para retirar temos o sistema pronto para clicar o pedido. Não é automático o que fizemos é via plataforma.

Moderador: E quais são as características que valoriza no CRM?

Entrevistado: Todas as análises que dá para fazer, dá para ir ao encontro das pessoas, ver quem são, fazer segmentações, dá para fazer campanhas específicas e isso é muito bom, ainda há todo um mundo que nós não exploramos mas fazer por exemplo os

indicadores de final do ano, perceber como está a taxa de fidelização, perceber como está o número de doadores ativos.

Moderador: E a adaptação da organização ao contexto de pandemia, que tipo de mudanças ocorreram?

Entrevistado: O ano passado quando surgiu isto foi todo um filme para toda a gente, eu acho que a maior adaptação que nós tivemos em termos de organização foi a questão de estarmos todos cada um em sua casa e foi uma necessidade muito grande, não da minha parte, mas de estarmos sempre em reuniões, sempre a ver o que íamos fazer eu trabalhei muito mais no início do que quando estava na organização parecia que ninguém dormia, estávamos numa situação de emergência, tivemos de redefinir todos os projetos porque nós trabalhamos no terreno, toda a gestão de voluntariados... O início foi difícil porque tivemos de reformular um bocadinho de tudo, continuar a estar no terrenos, em termos das grandes diferenças começamos a utilizar o WhatsApp. Mas em termos do nosso trabalho da gestão de sócios e doadores a coisa manteve-se, nós continuamos a mandar as nossas campanhas, houve aqui algumas com atrasos mas porque também a equipa mudou, tivemos uma nova equipa, no departamento da comunicação e angariação de fundos, nós somos duas pessoas só na gestão de sócios e doadores mas depois temos mais a parte da comunicação e do marketing, e essa parte toda mudou e foi aqui no fundo uma adaptação e um ter que passar toda a informação aos colegas, portanto foi um desafio mas nós continuamos a mandar as campanhas, porque temos as campanhas fixas que os doadores já estão habituados a receber, continuamos a enviar as campanhas por correio, enviámos campanhas por email utilizamos mais esse meio online, criamos formulários no nosso website, portanto nesse sentido desenvolvemos um bocadinho essa parte e em termos de donativos a coisa manteve-se ou melhorou até, como nós trabalhamos muito na área da saúde. E por isso nós conseguimos de certa forma manter, não houve assim, tirando aquilo que foi geral mas em todo o mundo foi a nova forma de trabalhar.

Moderador: Sempre com a ajuda do CRM

Entrevistado: Sim, só com a ajuda do CRM sem dúvida nós conseguimos. A criação das campanhas que já fazíamos manteve-se.

Moderador: Exato, foi uma continuação do processo.

Entrevistado: Contratamos ainda mais uma pessoa para tratar das redes sociais, é uma competência que é necessária, eu fiz também um formação em marketing digital

portanto estamos a tentar modernizarmo-nos nesse sentido e vamos fazer também este ano uma aposta no CRM também nos sócio/doadores, uma vez que já temos um valor que já se justifique o automatismo, nós ainda fazemos muita coisa à mão portanto acabo por estar mais tempo a fazer coisas que não tiram resultado, são coisas que têm de ser feitas, mas que depois não tenho o tal tempo necessário para as análises e para as segmentações e portanto vamos investir este ano nestes automatismos no CRM. Vamos fazer com que RH entre no CRM, voluntário e gestão de doadores e sócios desenvolver mais a parte do CRM, mas no fundo o COVID-19 talvez tenha mostrado algo que à organização já andamos a dizer há muito tempo de termos de investir no CRM mas que foi sempre “sim, sim temos, mas há tanta coisa mais importante” mas nós não nadamos em dinheiro embora o tempo que eu perco a fazer isto estamos a perder dinheiro porque eu podia estar a canalizar e arranjar novos doadores que não conseguimos e portanto é mesmo um investimento com retorno e por isso eu acho que isto tudo veio mostrar isso à organização que é importante investir e isso vai acontecer agora o que é bom.

Moderador: E vão continuar sempre nesta digitalização também mesmo que as coisas voltem ao normal vocês já tenham este *back up*.

Entrevistado: Sim, já tínhamos um bocadinho e portanto daí não vai haver muitas mudanças, os nossos doadores como já vêm desde 99 é muito envelhecida, e nós temos de renovar e daí ser importante o digital, temos de renovar a nossa base de dados mas a verdade é que os nossos doadores estão habituados a receber a carta em casa e isso nós vamos manter, temos é se calhar de abranger um novo publico, mas manter as que temos e aí é importante a parte digital sem dúvida, integrar leads do *facebook*, newsletter com o website isso é importante e algo que queremos fazer este ano, integração também com o email marketing. Portanto o digital este ano vai ser.

Moderador: Penso que falamos de tudo, já conseguiu responder a tudo. Assim que eu tiver concluído o estudo também partilho.

Entrevistado: Obrigada, qualquer dúvida tens o meu contacto.