



AI Portugal – Introdução ao Plano de Crescimento 2015 – 2020

(para Assembleia Geral)

Índice

<u>Introdução</u>	Pg 1
<u>Resumo</u>	Pg 3
<u>O que acontece se não investirmos?</u>	Pg 4
<u>Canais de angariação de fundos: donativos individuais</u>	Pg 8
<u>Outros canais de angariação de fundos</u>	Pg 11

Introdução

A Amnistia Internacional Portugal é uma secção desde 1981. A secção tem uma base de apoiantes regulares, membros e doadores pontuais de 11.371 pessoas: 9.407 apoiantes regulares, 1.297 membros e 667 doadores pontuais, e receitas no valor de 802.065€, em 2014.

O atual programa de angariação de fundos depende 81% do *Face to Face*, que tem tido um bom desempenho para a secção mas que tem abrandado nos últimos anos devido à saturação do mercado e à maior competição de outras ONG's. Nos últimos anos, a AI Portugal tem tido um crescimento limitado com um valor de reservas cada vez mais elevado (a previsão de reservas (disponibilidades financeiras) no início de 2015 era de 328.178€).

A equipa de Finanças do Secretariado Internacional recomenda a manutenção de uma reserva no valor de 250.000€ (a não ser que a secção esteja a investir em crescimento, e nesse caso o valor de reservas poderá ser menor). A AI Portugal fez recentemente um empréstimo ao Secretariado Internacional de 150.000€, que será investido para apoio a outras secções; se Portugal não investir em crescimento, e continuarmos a assistir à acumulação de reservas, é muito provável que sejamos chamados a fazer um novo empréstimo ao Secretariado Internacional nos próximos anos e vejamos o número total de

apoiantes e membros a descer de forma significativa. Nesse sentido, é coerente que Portugal decresça enquanto investe no crescimento de outras secções. A partilha de informações com a Unicef Portugal demonstrou que existe um grande potencial de angariação de fundos no mercado, eles são muito maiores em termos de número de apoiantes e de receita do que a Amnistia Internacional Portugal.

Assim como em 2006 a secção pediu um empréstimo ao SI no valor de 230.000 euros que foi devolvido dois anos depois, e nos permitiu aumentar o número de pessoas que apoiam financeiramente a AI Portugal de 1.551 (2005) para 11.371 (2014), acreditamos que chegou a altura de dar mais um passo no crescimento da secção, tendo em conta o crescimento financeiro dos últimos 10 anos e as reservas disponíveis atualmente. Desta vez, não precisamos de recorrer a um empréstimo externo (SI), pois estamos em condições de investir as nossas próximas reservas.

Este documento apresenta as linhas gerais do Plano de Crescimento proposto para a Amnistia Internacional Portugal para 2015-2020: pedimos um investimento de 197.503€ adicionais no nosso programa de Angariação de Fundos (aumento de 212.652,10€ em 2014 para 356.153€ em 2015, e 410.155€ em 2016).

Se a secção não investir num programa de Angariação de Fundos, estagnar-se-á e assistirá a um declínio quer no número de apoiantes e membros quer na receita.

O Plano de Crescimento marca um momento de escolhas para a Amnistia Internacional Portugal (AI Portugal) e a opção deverá ser o crescimento e aumento do impacto do nosso trabalho ou estagnação e declínio, o que significa tornarmo-nos cada vez mais irrelevantes e incapazes de cumprir a nossa missão.

A taxa de crescimento dos últimos indica que estamos em declínio. Enquanto movimento de pessoas comuns, quanto maior o nosso número de apoiantes e membros, mais alto nos fazemos ouvir. Não conseguimos pressionar governos com eficácia e mobilizar ativistas em direitos humanos se a nossa dimensão está a reduzir-se.

Além das razões internas para inverter o declínio expresso no gráfico, a secção tem uma obrigação enquanto membro do movimento internacional. A Amnistia Internacional está agora a lançar-se num importante processo de evolução, para se adaptar às mudanças dramáticas do mundo em que vivemos, e para aumentar o impacto do nosso trabalho em direitos humanos.

Este ano, o Secretariado Internacional vai lançar o novo modelo de avaliação e as secções passarão a pagar uma quota anual mais elevada. O novo modelo reduz a quota cobrada às secções que estão a investir em angariação de fundos para incentivar o crescimento. Efetivamente, a partir deste ano, no âmbito do esforço global para o crescimento, a AI Portugal pode ser uma secção em crescimento ou pode estar na periferia a financiar outras secções.

A atual equipa possui capacidade e ambição para levar a cabo um programa de angariação de fundos e existe capacidade de crescer com a ajuda de parceiros externos, assim como há potencial para algum crescimento interno. A secção tem elevadas reservas e uma presença firme em Portugal com cada vez mais reconhecimento por parte do público geral. A recomendação de um programa de angariação de fundos tem em vista investir em crescimento para garantir a sustentabilidade no futuro.

O investimento garantirá:

A diversificação do programa de Angariação de Fundos - o plano de crescimento propõe investimento em novos canais de angariação de fundos (utilizados noutras secções e organizações em Portugal) – Estratégia digital para conversão de ativistas em apoiantes, via *telemarketing*, *Door to Door*, entre outras bem como crescimento nos canais já estabelecidos. A diversificação assegurará que não estaremos dependentes de um só canal gerador de receita (F2F).

Parar o declínio na base de apoiantes e membros e reverter a tendência para a estagnação da receita – estamos a propor crescer em termos de apoiantes, membros e receita (dados detalhados no resumo abaixo). A extrapolação das anteriores taxas de crescimento da base de apoiantes e membros indica que a nossa base será de 9.482 em 2020 (abaixo dos 11.991 de 2010).

A secção pode contribuir para um reforço da imagem do movimento internacional – a Amnistia Internacional é um movimento global de 2 milhões de membros e apoiantes; em todo o movimento várias secções estão a preparar-se para investir em crescimento e nós queremos fazer parte disso.

Resumo

- A base de apoiantes e membros crescerá de 10.704 em 2014 (não inclui doadores pontuais), para 17.820 em 2020. Se contarmos com doadores pontuais prevê-se um crescimento de 11.371 apoiantes, membros e doadores em 2014 para 18.460 em 2020.
- A receita total crescerá de 880.341€ em 2015 para 1.861.135 € em 2020.
- Crescimento da base de apoiantes e membros regulares entre 2015 – 2020: 66,5%.
- O Plano propõe duplicar a receita da secção entre 2015-2020.

Definições

- ONG = organização não governamental.
- ROI = Retorno do investimento. Valor de receitas dividido pelo investimento, isto é, quanto dinheiro a AI Portugal vai receber em contrapartida pelo seu investimento.
- F2F = *Face to Face*. Recrutamento de rua.
- D2D = *Door to Door*. Recrutamento feito porta-a-porta.
- V2V = *Voice to Voice*. Projeto de fidelização e angariação de fundos através de *telemarketing*, telefonando às pessoas para lhes pedir que se tornem apoiantes regulares (interno ou por agência externa)
- Lead: contacto que temos na base de dados, sem relação financeira com a AI, com potencial para se tornar apoiante ou membro da AI.
- DRTV = *Direct Response Television*, que mostra um anúncio na televisão e pede às pessoas para fazerem um donativo.
- KPI = *Key Performance Indicator*. Indicadores que medem os resultados/sucessos de uma campanha.
- FRAN: instrumento internacional de planeamento
- CPA = Custo por apoiante: qual o valor que a AI gasta com um apoiante/ membro
- Atrito = Atrito é o número de apoiantes que a secção perde cada mês. Todas as ONG's registam atrito.

- No-show rate = São as pessoas que concordam em tornar-se um apoiante/ membro regular, mas que nunca fazem o primeiro donativo, seja porque não têm dinheiro na conta ou por outro motivo.
- Donativo médio= É a quantia media doada por um apoiante regular em cada mês.

O que acontece se não investirmos?

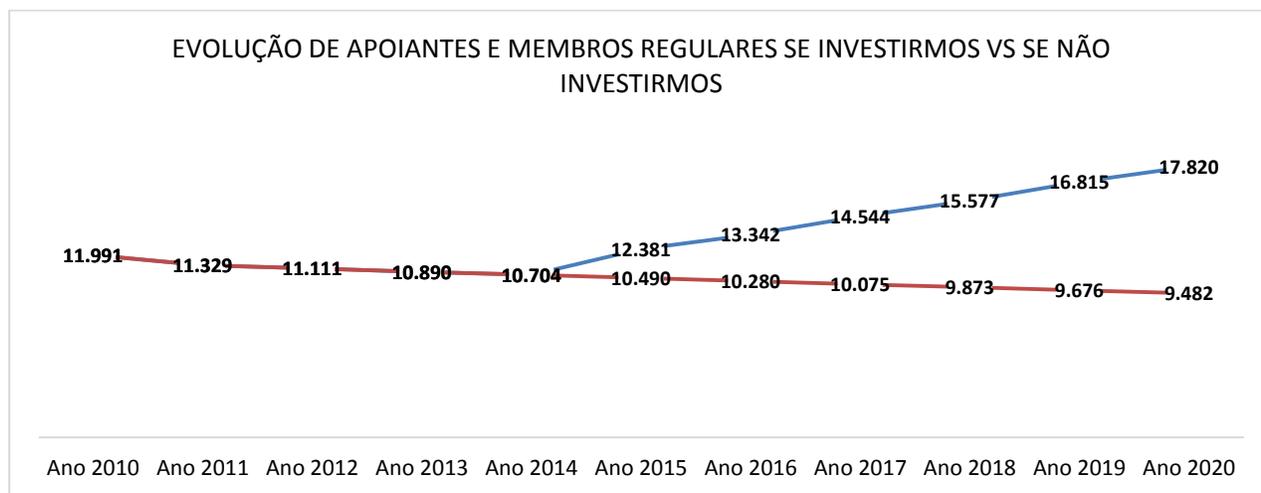
Sem investimento, a AI Portugal verá decair a sua base de apoiantes e membros. A receita continuará a crescer (devido ao aumento do donativo médio) mas pode ser afetada pelo atrito ou inflação.

Base de apoiantes e membros regulares: se investirmos vs se não investirmos

Como disse na introdução, a base de apoiantes e membros da AI Portugal tem revelado uma tendência decrescente, indicando um severo declínio nos próximos seis anos.

	Ano 2010	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Número total de apoiantes e membros	11.991	11.329	11.111	10.890	10.704	12.381	13.342	14.544	15.577	16.815	17.820
% de crescimento	0,44%	-5,52%	-1,92%	-1,99%	-1,71%	10.490	10.280	10.075	9.873	9.676	9.482

Na tabela acima, os dados a azul mostram o número de apoiantes e membros regulares se investirmos; os dados a vermelho são o seguimento da tendência dos últimos cinco anos.

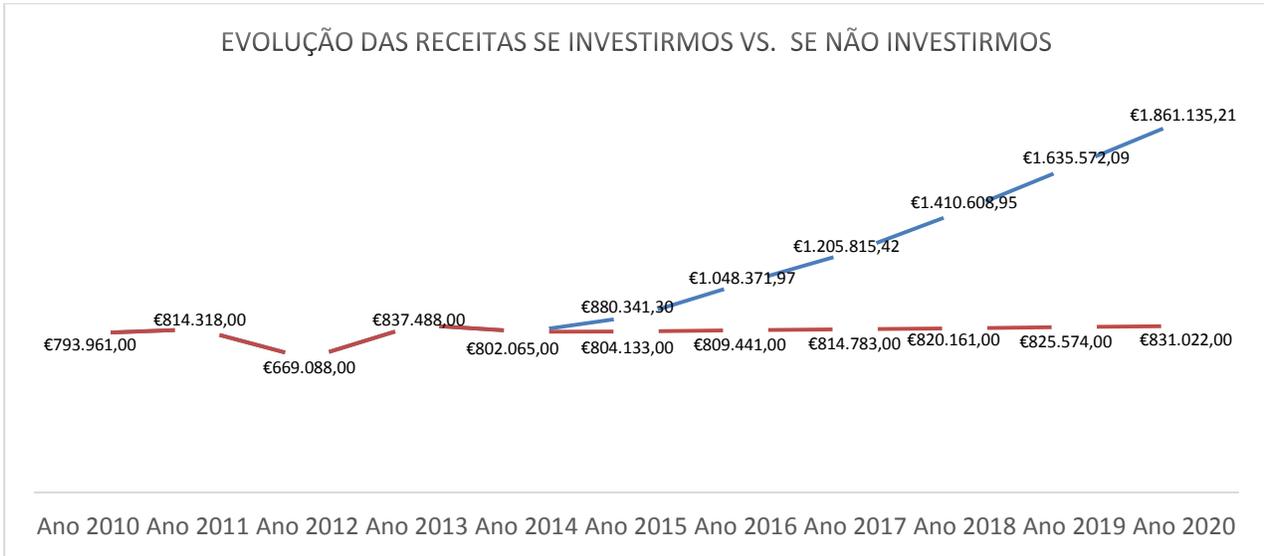


Nº de apoiantes e membros regulares se investirmos
Nº de apoiantes e membros regulares se não investirmos (a partir de 2015)

Receita: se investirmos vs. se não investirmos

	Ano 2010	Ano 2011	Ano 2012	Ano 2013	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Total receitas	793.961,00 €	814.318,00 €	669.088,00 €	837.488,00 €	802.065,00 €	880.341,30 €	1.048.371,97 €	1.205.815,42 €	1.410.608,95 €	1.635.572,09 €	1.861.135,21 €
% crescimento		2,56%	-17,83%	25,17%	-4,23%	804.133,00 €	809.441,00 €	814.783,00 €	820.161,00 €	825.574,00 €	831.022,00 €

Na tabela acima, os dados a azul mostram o número de apoiantes e membros regulares se investirmos; os dados a vermelho são o seguimento da tendência dos últimos cinco anos.

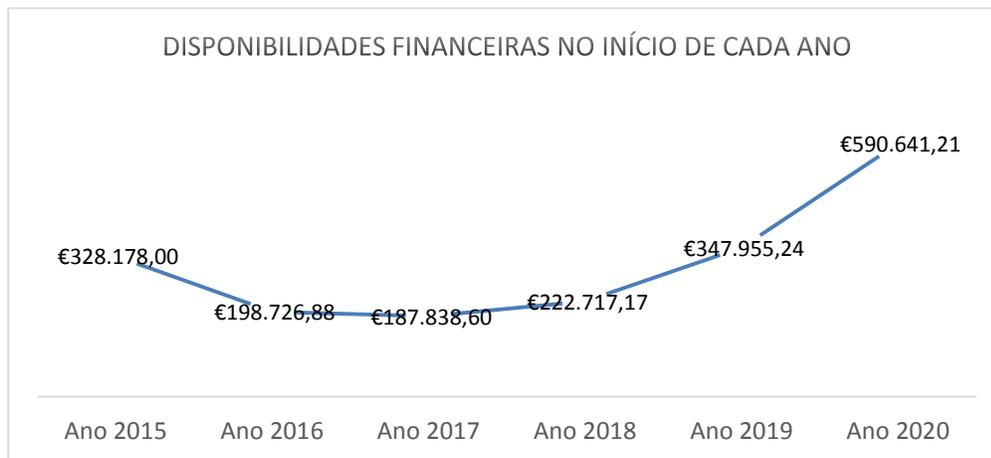


Receitas da secção se investirmos (a partir de 2015)
Receitas da secção se não investirmos (a partir de 2015)

Investimento significa mais visibilidade na luta pelos direitos humanos, mais membros e uma voz mais forte, mais recursos, mais investimento em campanhas, lóbi e ativismo, mais capacitação para que o Secretariado Internacional invista em investigação e ação.

Não investir significará estagnar, declínio ao nível da influência em Portugal, ao nível da relevância, menos recursos e possíveis mudanças no trabalho que a Amnistia Portugal (AI Portugal) faz.

Disponibilidades financeiras da secção 2015 - 2020



Tal como indica o gráfico, apesar de existir um forte investimento em 2015 e 2016 (que reduz o valor das disponibilidades financeiras da secção), o crescimento permitirá que em 2019 tenhamos um valor de disponibilidades financeiras superior ao que tínhamos no início de 2015, garantindo o retorno do investimento.

Total de receitas & despesas da secção 2015 – 2020

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Total receitas	880.341,30 €	1.048.371,97 €	1.205.815,42 €	1.410.608,95 €	1.635.572,09 €	1.861.135,21 €
Total despesas	1.017.166,84 €	1.066.635,13 €	1.178.311,72 €	1.292.745,76 €	1.400.260,99 €	1.471.860,35 €
ROI geral	0,87	0,98	1,02	1,09	1,17	1,26

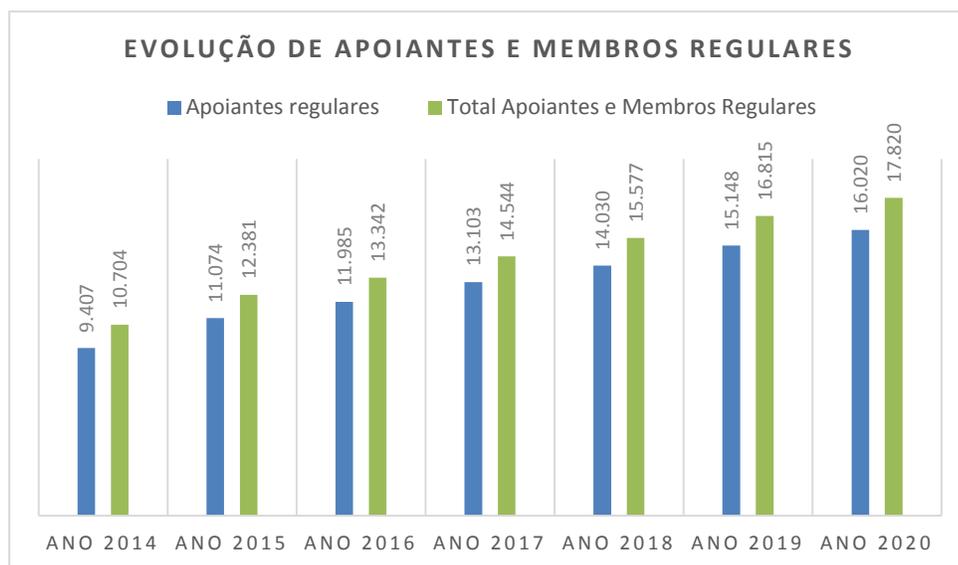
A despesa cresce de 1.017.166,84€ para 1.471.860,35€ (aumento de 454.693,51€). A receita cresce de 880.341,30€ para 1.861.13,215€ (aumento de 980.793,92€) entre 2015-2020. O plano propõe mais do que a duplicação da receita nos próximos 6 anos.

Total de receitas & despesas em angariação de fundos 2015 – 2020

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Receitas de ang fundos	735.341,30 €	887.871,97 €	1.031.465,42 €	1.232.891,45 €	1.443.468,71 €	1.658.626,67 €
Despesas de ang fundos	356.152,73 €	410.154,86 €	507.393,28 €	585.739,70 €	637.612,55 €	647.773,84 €
ROI	2,06	2,16	2,03	2,10	2,26	2,56

Muito do custo para diferentes canais tem efeito durante vários anos, por isso o ROI aumenta ano após ano assim como a receita.

Total acumulado de apoiantes regulares, membros e doadores



Neste gráfico apresenta-se o crescimento previsto para apoiantes regulares, incluindo também o total de membros e doadores pontuais, tal como é comum apresentar. Em 6 anos vamos aumentar o número total de apoiantes, membros e doadores em 63%.

2012 – 2020, atualidade versus plano de crescimento

A tabela abaixo mostra o desempenho real (2012 a 2014) e o plano de crescimento 2015-2020. Conforme demonstrado, 2015 e 2016 serão anos de desempenho inferior, mas em 2017 a receita e o ROI aumentarão e serão superiores aos de 2012-2014. O plano propõe um grande investimento mas resultará num elevado retorno.

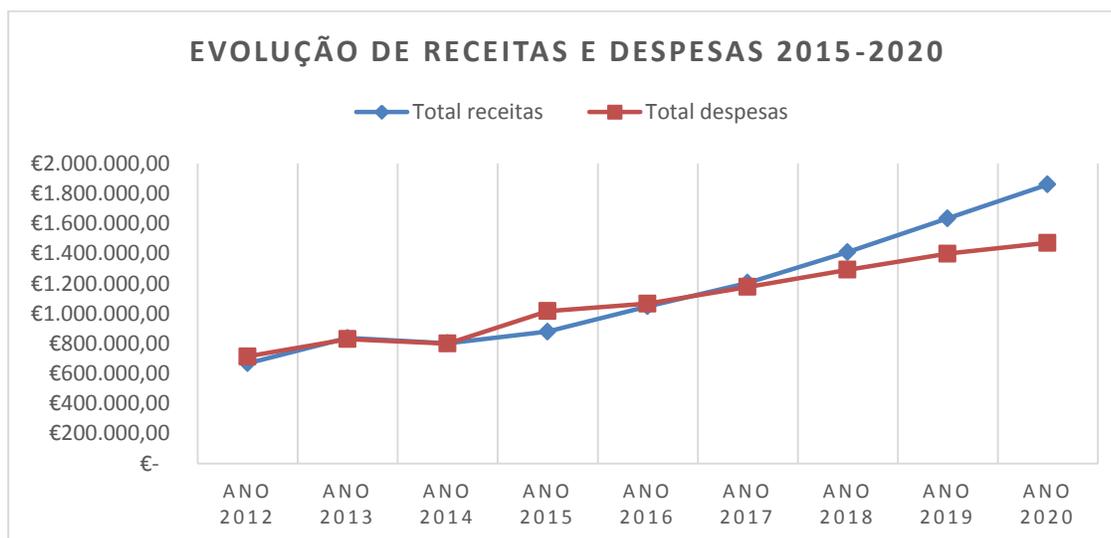
	Ano 2012	Ano 2013	Ano 2014
Total receitas	669.088,00 €	837.488,00 €	802.065,00 €
Total despesas	714.175,00 €	830.551,00 €	800.003,00 €
Total despesas ang fundos	201.825,00 €	248.949,00 €	212.652,10 €
ROI geral	0,94	1,01	1,00
% investimento ang fundos	28%	30%	27%
CASH BALANCE CARRIED FORWARD	356.848,00 €	458.178,00 €	481.192,00 €

	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Total receitas	880.341,30 €	1.048.371,97 €	1.205.815,42 €	1.410.608,95 €	1.635.572,09 €	1.861.135,21 €
Total despesas	1.017.166,84 €	1.066.635,13 €	1.178.311,72 €	1.292.745,76 €	1.400.260,99 €	1.471.860,35 €
Total despesas ang fundos	356.152,73 €	410.154,86 €	507.393,28 €	585.739,70 €	637.612,55 €	647.773,84 €
ROI geral	0,87	0,98	1,02	1,09	1,17	1,26
% investimento ang fundos	35%	38%	43%	45%	46%	44%
CASH BALANCE CARRIED FORWARD	328.178,00 €	198.726,88 €	187.838,60 €	222.717,17 €	347.955,24 €	590.641,21 €

Atual

Plano

Receita versus Despesa, atualidade versus plano 2012-2020



Após 3 anos com valores próximos de receitas e despesas, em 2015 e 2016, dado o maior investimento inicial, ainda não se verifica um crescimento. Este começa a notar-se e a crescer a partir de 2017, com o retorno do investimento a aumentar.

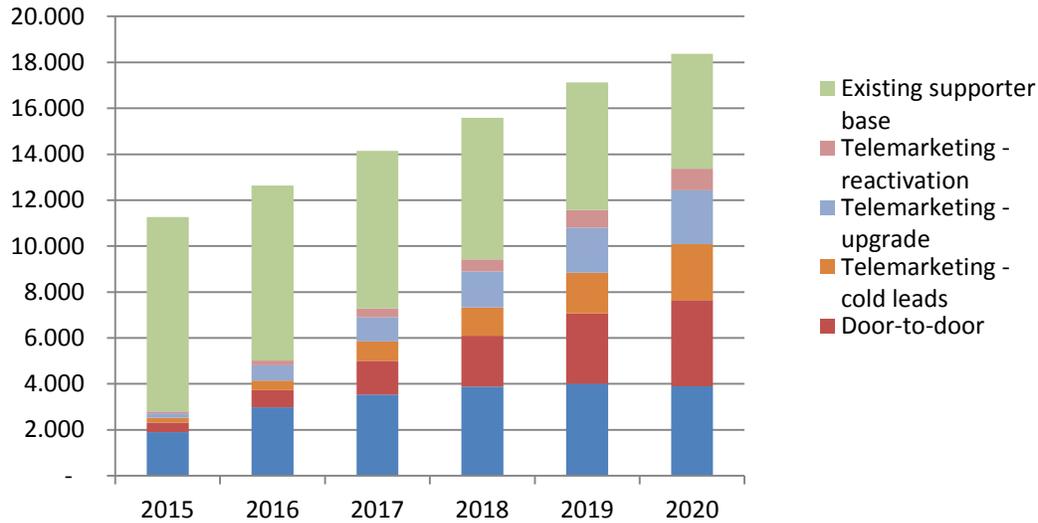
	Ano 2012	Ano 2013	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Total receitas	669.088,00 €	837.488,00 €	802.065,00 €	880.341,30 €	1.048.371,97 €	1.205.815,42 €	1.410.608,95 €	1.635.572,09 €	1.861.135,21 €
Total despesas	714.175,00 €	830.551,00 €	800.003,00 €	1.017.166,84 €	1.066.635,13 €	1.178.311,72 €	1.292.745,76 €	1.400.260,99 €	1.471.860,35 €

Principais canais de angariação de fundos: donativos individuais

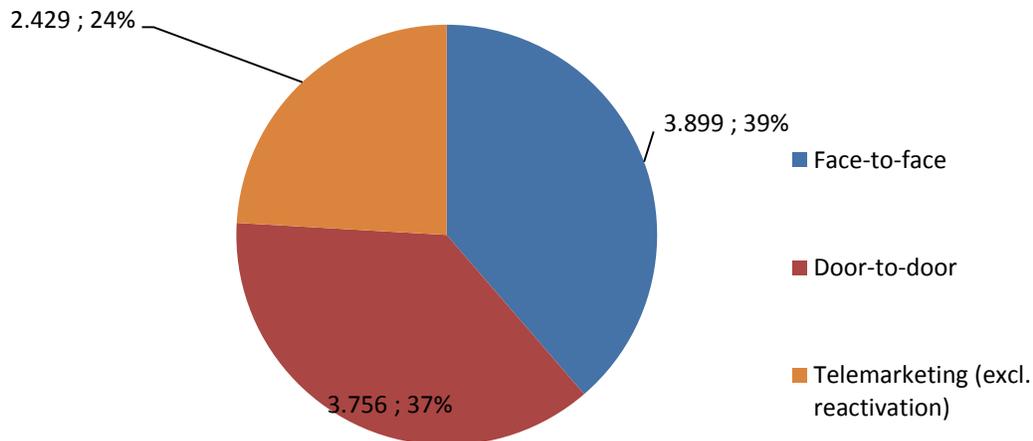
Os donativos individuais são a força vital da Amnistia Internacional em todo o mundo. Mais de 95% da nossa receita provém de cidadãos comuns e esta forma de recrutamento continuará a ser extremamente importante para a AI Portugal entre 2015 e 2020.

Aqui mostramos como se irão dividir os apoiantes e membros ao longo dos próximos 6 anos. Atualmente 81% das pessoas que nos apoiam provêm do *Face to Face*.

Apoiantes e membros regulares por canal/campanha



Apoiantes e membros regulares por canal - 2020



Voice to Voice (telemarketing) e Estratégia Digital

Programa interno existente

Presentemente temos um programa interno com uma coordenadora e um operador (com necessidade de aumento da equipa) que pretende levar a cabo as chamadas de boas vindas (*welcome call*), inserção de todos os formulários de novos apoiantes e membros, correção de dados bancários e outros, atualização da base de dados, pedido de aumento do donativo, reativação de ex-apoiantes e membros e outros contactos por telefone e *email* no sentido de melhorar a relação com quem nos apoia. A retenção é um aspeto fundamental em todos os programas de angariação de fundos, uma vez que, sem ele, muitos doadores deixam a organização ao longo do primeiro ano.

Muitas destas funções são desenvolvidas na AI Portugal desde 2006, sendo cada vez mais importantes para a estabilidade da secção no crescimento e fidelização.

Estratégia Digital

Identificámos este canal como uma área com grande potencial de crescimento, através do contacto com outras secções. Com esta estratégia pretendemos converter ativistas (mais concretamente pessoas que assinam petições) em apoiantes/membros regulares. Em 2014, fomos à AI Espanha para conhecer o funcionamento deste processo que representa a maior fonte de entrada de membros nesta secção. A conversão de *leads* de petições em apoiantes ou membros regulares através do *telemarketing* permite-nos alcançar um público que já simpatiza e tem relação com a Amnistia Internacional. O *telemarketing* é o segundo maior gerador de receitas em todo o movimento e existe um grande potencial para a AI Portugal.

Conversão de *leads* digitais – testes com agência

Em 2015 testámos já duas fases deste método de angariação e provámos que o potencial é enorme para a secção. Através do apoio de uma agência externa (que recebeu formação e supervisão diária da AI) foram contactadas 1.064 pessoas que assinaram a petição do RAIF, das quais 131 se tornaram apoiantes regulares, com um donativo mensal médio de 8,02 eur (em apenas 23 dias). Este resultado ultrapassou o esperado (80 apoiantes). O retorno do investimento foi de 2.88 (receitas a 12 meses no valor de 11.500 eur e despesas de 4.000 eur). Desta petição existem ainda 1.590 contactos por fazer. Da petição do Rafael Marques temos já 1.090 pessoas a contactar. Apenas com estes 2.680 contactos podemos chegar a cerca de 280 novos apoiantes regulares, em cerca de 2 meses.

O plano de crescimento propõe uma solução mista entre meios internos e agência, entre outros diferentes canais de angariação de fundos.

- Esperam-se recrutar 6.093 novos apoiantes/membros no período 2015-2020 (4.351 através de conversão de *leads* e 1.741 reativações).
- Serão investidos 266.435,97€ e serão angariados 995.044,45 euros, dando um retorno do investimento na ordem dos 3,73.
- Precisamos de uma forte Estratégia Digital em funcionamento. O Departamento de Angariação de Fundos está a explorar e testar formas de converter *leads*, mas será preciso colaborar com o Departamento de Campanhas e Comunicação para aumentar o número de petições assinadas por pessoas que deixem o seu número de telefone (DRTV, Redes Sociais, Base de Dados *Salesforce*, entre outros meios).

Resumo financeiro

Angariação V2V + Estratégia digital	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	TOTAL
Receitas de Angariação de Fundos	11.949,63 €	49.718,43 €	109.506,00 €	178.908,73 €	269.536,22 €	375.425,44 €	995.044,45 €
Despesas diretas de Angariação de Fundos	18.017,99 €	28.240,01 €	42.127,01 €	45.733,73 €	59.198,14 €	73.119,09 €	266.435,97 €
ROI	0,66	1,76	2,60	3,91	4,55	5,13	3,73

Face to Face (Interno)

- Sendo a nossa principal ferramenta de recrutamento, o *Face to Face* funciona desde 2006. É o maior canal de crescimento da Amnistia Internacional e, apesar de ter abrandado, permanece como o canal fundamental de recrutamento da AI Portugal. Pretendemos neste período ir decrescendo o número de recrutadores, mantendo a inovação e gestão cuidada do projeto.
- Prevê-se o recrutamento de 9.894 novos apoiantes no período 2015-2020.

Resumo financeiro

<i>Face to Face</i>	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	TOTAL
Receitas de Angariação de Fundos	79.911,01 €	184.524,15 €	238.653,92 €	301.964,11 €	342.142,39 €	366.492,39 €	1.513.687,98 €
Despesas diretas de Angariação de Fundos	155.305,25 €	168.146,16 €	165.955,55 €	162.977,58 €	155.582,02 €	147.418,87 €	955.385,43 €
Receita líquida	- 75.394,23 €	16.377,99 €	72.698,38 €	138.986,53 €	186.560,37 €	219.073,52 €	558.302,56 €
ROI acumulado	0,51	0,82	1,03	1,23	1,42	1,58	1,58

Door to Door (Agência)

- Pretendemos trabalhar com a *International Fundraising*, que trabalha já com a AI Polónia tendo colaborado em Portugal com os Médicos do Mundo, Unicef e Nariz Vermelho.
- Esperam-se recrutar 10.000 novos apoiantes no período 2015-2020.
- Investiremos 817.000€ e esperamos angariar 994.000€, com um retorno do investimento de 1,22.
- O teste será conduzido entre setembro e novembro de 2015.

Resumo Financeiro

<i>Door to Door Agência</i>	Ano 2015	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020	TOTAL
Receitas de Angariação de Fundos	7.792,63 €	74.612,52 €	144.083,04 €	249.826,08 €	365.692,39 €	479.577,79 €	1.321.584,46 €
Despesas diretas de Angariação de Fundos	79.012,08 €	106.749,40 €	195.021,97 €	277.341,12 €	326.673,91 €	333.826,55 €	1.318.625,02 €
Receita líquida	- 71.219,45 €	- 32.136,88 €	- 50.938,92 €	- 27.515,04 €	39.018,48 €	145.751,24 €	2.959,43 €
ROI acumulado	0,10	0,44	0,59	0,72	0,86	1,00	1,00

Outros canais de angariação de fundos

Heranças

Uma herança é qualquer donativo (dinheiro ou bens) deixado no testamento de uma pessoa; uma instrução para que parte do património seja dado a um indivíduo ou a uma organização depois da sua morte. Cada vez mais pessoas em todo o mundo deixam heranças, o que muitas vezes representa até 10% da receita de uma ONG.

Grandes Doadores

Pretende-se aumentar ao longo dos próximos 5 anos quer o número de grandes doadores da secção quer o donativo médio doado. Para tal existirá um plano de fidelização específico bem como estudos regulares sobre o perfil e evolução destes doadores, essenciais para muitas secções da AI. Em 2014, contámos com 25 “grandes” doadores que doaram uma média de 342 euros nesse ano.

Consignação do IRS

Esta e outras ações de angariação de fundos, não relacionadas com doadores diretos, estão também contempladas no plano, sendo importantes fontes de receita.

O Plano será monitorizado numa base regular, com instrumentos de registo e análise criados pelo Secretariado Internacional. A equipa de angariação de fundos do SI acompanhará toda a implementação do plano.

O Plano de Crescimento será revisto e enquadrado no trabalho e prioridades da secção e pretende sobretudo aumentar o impacto do trabalho da Amnistia na Defesa dos Direitos Humanos e aumento de ativismo em Portugal.