

PROPOSTA DE PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS.

Autora: Silvina Ana Ramal – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

ABSTRACT

Social enterprises are demanding more and more management tools, in order to become more professional. Financers, clients, volunteers and society in general demand from social enterprises nowadays that they measure the impacts of their work, that they be efficient in investing their resources and that they are able to show clear and sound results of their work.

Besides that, they are feeling more and more that it is time to become sustainable, developing marketing, selling and administration capabilities.

The business plan can be a very effective tool for the social enterprises that want to work based on strategic planning, to develop a plan to achieve sustainability or to be able to control the impacts obtained and get the best results from the resources invested.

This work proposes a model for a business plan which attends specific needs and characteristics of non profit social organizations.

WORK IN PROGRESS

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo propor um modelo de plano de negócios para organizações sociais sem fins de lucro, ou seja, as organizações incluídas no que se define como Terceiro Setor.

Diante da crescente demanda por uma gestão profissional nestas organizações, e a necessidade de estruturar-se para receber financiamentos altos disponíveis através de diversas empresas e fundações, o plano de negócios é uma ferramenta extremamente importante e útil.

O plano de negócios é fundamental também para as organizações que desenvolvem projetos para atingir sua sustentabilidade, objetivo de grande parte delas hoje, exigido muitas vezes pelos próprios financiadores.

No entanto, é preciso definir que informações devem constar deste plano de negócios. O que é importante incluir neste documento dadas as especificidades destas organizações.

Ao longo do trabalho, listaremos os tópicos que devem estar incluídos num modelo de plano de negócios para organizações sem fins de lucro.

METODOLOGIA DE TRABALHO

O presente trabalho foi desenvolvido com base em levantamento bibliográfico, além de derivar da experiência prática da própria autora como consultora de organizações do Terceiro Setor. A autora tem um livro publicado sobre elaboração de planos de negócios, além de trabalhar há quatro anos vinculada à Coordenação de Empreendedorismo da PUC-Rio, onde assessora alunos na elaboração de seus planos de negócios. Além disso, atualmente ministra

na PUC-Rio as disciplinas Planejamento de Empreendimentos Culturais e Gestão de Pequenas Empresas, e a disciplina Planejamento de Empreendimentos Sociais, voltada exclusivamente à elaboração de planos de negócios para empreendimentos na área social. Na Fundação Getúlio Vargas, ministra a disciplina Planejamento de Negócios em nível de Pós-Graduação, onde orienta gestores de cooperativas na elaboração de planos de negócios. Ao longo da carreira, já orientou mais de quinhentos planos, dos quais pelo menos cem na área social, e ministrou consultoria em diversas cidades brasileiras. O presente trabalho traz muito de sua experiência de trabalho como consultora e em sala de aula.

CONCEITOS UTILIZADOS

A seguir, definiremos nosso entendimento sobre conceitos que serão utilizados ao longo do trabalho.

Plano de Negócios - Ramal, Ramal, Hochman e Salim (2001) definem plano de negócios como um documento que contém a caracterização de um negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado, a projeção de receitas, despesas e resultados financeiros.

Entendemos o plano de negócios como um documento que atravessa todas as dimensões de um negócio, fazendo um exercício para entender como cada setor da organização poderia trabalhar com mais eficácia no futuro próximo, obtendo os melhores resultados com seu trabalho. O plano de negócios, assim, é tanto um exercício de definição de cenários futuros como de análise de viabilidade e rentabilidade.

Terceiro Setor - O primeiro setor é formado pelo Governo e o conjunto das instituições públicas. O segundo setor é formado por todas as empresas com fins lucrativos. Classificaria-se, portanto, como terceiro setor, todo o universo de organizações sem fins lucrativos. O problema é que, desta forma, o Terceiro Setor abrange um conjunto de organizações muito pouco semelhantes entre si, onde o único ponto comum está em não ter fins de lucro. No entanto, os fins, os objetivos sociais, as motivações, o tipo de trabalho, os interesses podem ser completamente diferentes e muitas vezes até antagônicos, tornando impossível encontrar uma definição simples e clara e mesmo alguns traços de semelhança que possam permitir uma identidade no conjunto das organizações que hoje formam o Terceiro Setor.

Segundo Peyon (2004), não há, ainda, definição legal para Terceiro Setor. Assim, a classificação destas organizações é relativa, e depende da interpretação de cada autor.

Empreendimentos Sociais - No presente trabalho definimos empreendimentos sociais como aqueles que trabalham visando algum tipo de mudança social, e cujos objetivos são o bem público de maneira geral, sem restringir-se aos interesses individuais ou de determinado grupo da sociedade.

Para isso tomamos como base a caracterização de Wolf (1999), que define que as organizações sociais devem ter cinco características:

- Ter uma missão de serviço e interesse público;
- Estar organizadas dentro de algum modelo de organização sem fins de lucro definido pela legislação;
- Ter estruturas de governância que excluam de antemão qualquer possibilidade de trabalhar por interesses privados ou de obter qualquer ganho financeiro individual;
- Estar isentas de tributos;

- Possuir status legal que garanta isenções tributárias às pessoas físicas ou jurídicas que fizerem qualquer contribuição financeira à organização.

Ficam excluídas desta classificação, portanto, organizações empresariais, sindicatos, irmandades, clubes, e outras organizações sem fins de lucro que não têm um fim de mudança social ou de interesse público, assim como as organizações informais que desenvolvem qualquer trabalho comunitário, mas que não estão legalmente regularizadas.

OBJETIVO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

McLaughlin (1995) afirma que o plano de negócios tem como objetivos principais:

1. Integrar a equipe, canalizando os esforços em uma única direção;
2. Ser dinâmico e passível de revisões, permitindo ajustes permanentes entre premissas e projeções para adaptar-se à realidade do mercado;
3. Comunicar com clareza o seu conteúdo, para os públicos de interesse internos e externos, uma vez que constitui também um elemento de venda;
4. Assegurar fluxo de caixa positivo com rentabilidade atraente;
5. Ser um instrumento de controle gerencial.

Algumas dessas características estão em desacordo com os objetivos de um empreendimento social, à primeira vista, e por isso precisam ser adaptados.

Com relação aos itens 1, 2 e 5, não há dúvida de que se ajustam bem para um empreendimento social, uma vez que este precisa ter a equipe unida em torno de um objetivo ou uma missão comum. No empreendimento social as premissas e projeções também devem ser constantemente revistas, para ajustar-se às mudanças do ambiente e ao próprio desempenho da organização, que na prática pode apresentar resultados distintos do que se esperava no plano. Finalmente, é fundamental ter nos empreendimentos sociais um instrumento que defina os planos da entidade para o futuro próximo e como estes serão implementados, e que estabeleça um roteiro de trabalho e um modelo de comparação para o desempenho da organização.

Com relação ao item 3, o plano de negócios do empreendimento social também é um instrumento de venda. Não para sócios ou investidores financeiros, como seria o caso do empreendimento com fins de lucro. Mas sim para atrair possíveis membros para os Conselhos, voluntários, financiadores, beneficiários e outros públicos interessados ou afetados pelo trabalho da organização.

Um empreendimento social não deverá apresentar rentabilidade, conforme especificado no item 4. No entanto, deverá demonstrar a viabilidade financeira da organização, sua necessidade de recursos para implementar o plano e os impactos sociais obtidos a partir dos recursos aplicados.

É importante provar através do plano de negócios que os recursos aplicados com eficiência gerarão o máximo impacto possível.

QUEM LÊ O PLANO DE NEGÓCIOS DE UM EMPREENDIMENTO SOCIAL?

Existem diversos públicos interessados neste documento, como veremos a seguir.

Os membros do Conselho Diretor ou Executivo não têm qualquer interesse individual em participar numa organização social, uma vez que esta exclui, em sua própria definição, a possibilidade de servir a propósitos individuais, seja financeiros ou de qualquer outra natureza. No entanto, precisam entender qual o impacto social que a organização se propõe a gerar, para decidir se essa organização se afina com suas aspirações sociais, e se é através dela que poderão realizar-se em seu trabalho em prol da sociedade. Esta lógica vale também para todos aqueles que trabalham voluntariamente para a organização.

Os financiadores potenciais de uma organização podem ter, com o plano de negócios, uma visão mais abrangente do trabalho que aquela pretende realizar, além de mostrar-lhes que está preparada para aplicar de maneira inteligente os recursos que receber.

O público-alvo do trabalho que se quer desenvolver deve conhecer o plano de negócios e, quando possível, participar de sua elaboração, uma vez que é o principal interessado em seus resultados. Envolver o público alvo na elaboração do plano pode gerar maior compromisso e espírito de colaboração e também permitir adequar melhor o trabalho às suas reais necessidades.

A equipe de funcionários também precisa conhecer e comprometer-se com o plano para ter uma visão mais clara do que pretende aquela organização, e, conseqüentemente, o que se espera de seu trabalho. Divulgar o plano de negócios entre a equipe de funcionários pode ser um instrumento importante de motivação.

Finalmente, toda a sociedade onde está inserida a organização pode ter interesse pelo plano. As organizações sem fins de lucro têm que ser transparentes, uma vez que trabalham para a sociedade e têm fins de interesse público. É importante lembrar que seu fim público garante isenções tributárias não só a elas, mas também a seus doadores, o que representa renúncia fiscal por parte do Governo de recursos que poderiam ser utilizados em programas governamentais, beneficiando muitas pessoas. Por isso, a sociedade tem o direito de saber o que exatamente cada organização está fazendo, com que objetivos, e que mudanças se propõe a gerar. Desta forma, o plano de negócios dos empreendimentos sociais deve estar disponível para qualquer indivíduo que queira conhecer mais suas atividades.

QUANDO FAZER O PLANO DE NEGÓCIOS NUM EMPREENDIMENTO SOCIAL E POR QUE PERÍODO DE TEMPO?

Como acontece nos planos de negócios para organizações com fins de lucro, o plano de negócios de um empreendimento social normalmente compreende um período futuro de três a cinco anos.

Um plano de negócios deve ser escrito no caso de:

- Início de uma organização;
- Projeto de ampliação das atividades;
- Projeto de reestruturação, para melhorar os impactos obtidos;
- Desenvolvimento de uma nova unidade da organização;
- Projeto de sustentabilidade.

CAPÍTULOS PROPOSTOS PARA O PLANO DE NEGÓCIOS DE EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

- Sumário Executivo
- Descrição das linhas gerais do empreendimento
- Estrutura da organização
- Análise do ambiente externo
- Definição de estratégias de trabalho
- Plano de marketing
- Organização e gerência da organização
- Planejamento financeiro
- Impactos esperados e metodologia para mensuração

A seguir, analisaremos detalhadamente cada um destes capítulos e as informações que devem estar contidas em cada um deles.

Sumário Executivo

O Sumário Executivo muitas vezes é o único documento que será lido por um interessado na organização ou em seu plano de negócios. Se o sumário conseguir despertar interesse, é provável que o leitor prossiga com a leitura para os outros capítulos do plano, ou convide o empreendedor social para uma reunião.

Como o próprio nome diz, é um resumo do conteúdo do plano de negócios, contendo no máximo três páginas. É o instrumento de vendas propriamente dito do plano, e por isso deve ser atraente, convidativo, ter o poder de convencer da importância do trabalho que propõe realizar.

O Sumário Executivo deve conter as seguintes informações:

- Objetivo do Plano de Negócios;
- A oportunidade de trabalho percebida e como será desenvolvida;
- O público que se pretende atender e suas características principais;
- A missão da organização;
- A formação do Conselho Diretor;
- Quais produtos/serviços serão fabricados, vendidos, prestados, fornecidos pela organização;
- Como será abordado o público alvo;
- Como serão vendidos os produtos/serviços;
- Como a organização será estruturada para cumprir seus objetivos;
- As características (perfil) do pessoal da empresa e dos voluntários;
- O volume total de investimentos necessários para a organização realizar o trabalho que se propõe;

- O volume de recursos mensais para manter a organização em funcionamento;
- O fluxo de caixa previsto para a organização: como evoluirão suas receitas e despesas;
- A previsão da organização de tornar-se auto-sustentável;
- Que impactos a organização espera obter e como estes serão mensurados.

Descrição das linhas gerais do empreendimento

Neste capítulo devem ser incluídas as seguintes informações:

- Oportunidade de trabalho detectada. A oportunidade de trabalho surge de alguma demanda social não atendida, ou alguma oportunidade de prestar algum serviço com mais qualidade, eficiência, eficácia ou com maior impacto do que vem sendo feito até o momento. No entanto, não é suficiente detectar esta demanda. É preciso verificar se ela pode ser resolvida dentro da esfera de um empreendimento social e se aquele empreendedor ou grupo de empreendedores tem as competências para viabilizar o atendimento da demanda. Dentro das competências necessárias, podemos incluir o conhecimento técnico, inteligência emocional, o acesso ao público-alvo e o entendimento de sua realidade e perfil.
- Como esta oportunidade detectada será atendida e transformada numa organização bem sucedida, ou seja, o que se fará para atender com sucesso a demanda existente.
- Missão da organização. A missão inclui a razão de existir daquela organização, como ela agrega valor para a sociedade.
- Visão da organização. Onde a organização pretende chegar? Como pretende estar num prazo de cinco anos? Isso deve estar expresso na visão. Sem a visão, uma organização trabalhará apenas para o dia-a-dia, sem uma perspectiva de futuro e de evolução. Nanus (2000) afirma que a principal característica de um líder é ver o futuro onde ele ainda se encontra latente, e conseguir canalizar todos os recursos para realizar esse futuro. Essa deve ser a força da visão expressa no plano de negócios da organização.
- Valores corporativos. Os valores determinam quem é a organização, qual é sua cultura. Se um funcionário receber uma proposta de ajuda financeira de uma empresa que trabalha com bebidas alcoólicas, por exemplo, deve aceitar a ajuda ou recusá-la? É importante que a organização defina claramente qual é sua forma de trabalhar, sua postura diante da sociedade. Os valores expressos por escrito dão uma orientação clara para sobre qual é a proposta de trabalho daquela organização e como ela deverá agir em diferentes situações.

Estrutura da Organização

No capítulo de estrutura devemos incluir as seguintes informações:

- Nome dos empreendedores sociais, com um currículo resumido, onde constem as competências de cada um que podem contribuir para o sucesso da organização. As qualificações dos empreendedores, sua experiência anterior na área de atuação e sucessos obtidos serão fundamentais para o sucesso da organização. Mesmo nos empreendimentos com fins de lucro, o perfil dos empreendedores é considerado hoje

um dos fatores mais importantes pelos analistas de negócios, para determinar o sucesso futuro do plano.

- Composição do Conselho Diretor da Entidade: não é necessário incluir os nomes das pessoas, mas sim o perfil necessário para ser um membro do Conselho.
- Forma jurídica da organização. Segundo o Código Civil Brasileiro, existem duas formas jurídicas possíveis para organizações sociais do setor privado: as associações sem fins de lucro e as fundações. Nas associações sem fins de lucro, um grupo de pessoas se reúne em torno de um objetivo comum. Já as fundações são formadas em torno de algum patrimônio que um indivíduo, grupo de indivíduos ou empresa pode disponibilizar para que a fundação atinja algum objetivo social. Este valor pode ser transferido através de escritura pública lavrada em cartório, ou através de testamento, no caso de uma herança. Além da forma jurídica, as organizações sem fins de lucro podem ter títulos outorgados pelo Governo, que lhes concedem alguns benefícios especiais, como veremos a seguir:
 - Reconhecimento de utilidade pública federal;
 - Registro no Conselho Nacional de Assistência Social;
 - Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS);
 - Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas;
 - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).
- Organização social: tanto a forma jurídica da sociedade como os títulos que serão reivindicados deverão indicar-se no capítulo Estrutura da Organização.
- Localização: a localização poderá ser importante para aqueles empreendimentos voltados para determinada área geográfica. Além disso, como a localização deve ser incluída no estatuto social da entidade, é importante que seja definida de antemão.
- Resumo dos primeiros seis meses de atividade. Os primeiros meses são críticos para o sucesso da organização, pois é um período em que se pode dispor de poucos recursos, e ao longo do qual é preciso fazer algumas coisas muito importantes, como estruturar-se, treinar profissionais, estabelecer contato com o público-alvo. É importante ter sucesso nesse momento, para motivar a equipe, ganhar a confiança do público alvo e conseguir fôlego para seguir em frente.

Análise do Ambiente Externo

Uma organização social só poderá produzir impactos significativos se tiver seu foco no público-alvo, ou seja, um conhecimento profundo e compromisso com seu cliente (Kotler & Andreasen, 2003).

Isto significa entender qual é o perfil do público em termos de: idade, renda, localização geográfica, nível cultural, estrutura familiar, formação profissional, e até em termos de necessidades e desejos, expectativas com relação ao mundo, à sociedade e à vida.

Este entendimento pode ser obtido através de uma pesquisa de mercado que revele os dados sobre o público-alvo que são relevantes para o sucesso do empreendimento social.

Conhecendo o perfil deste público, também é importante mensurar seu tamanho total e a parcela que poderá ser atendida pela organização, de modo a ter uma expectativa do potencial de mercado, em termos de volume de produtos a vender ou distribuir, ou de serviços a prestar.

Além disso, pode-se segmentar este público, de maneira a restringir o grupo de pessoas que serão atendidas, melhorando com isso a qualidade do serviço e a possibilidade de gerar maiores impactos, ou simplesmente evitando que a organização tenha problemas financeiros por tentar fazer um trabalho que exceda suas forças.

O micro ambiente de marketing também pode ser analisado, se fizermos algumas adaptações aos modelos mais conhecidos que procuram mapear os atores que trabalham próximos a uma organização e por isso afetam seu desempenho. Estas adaptações devem ter por finalidade adequar os modelos à realidade do empreendimento social. Porter (1986), por exemplo, afirma que há cinco forças que tendem a reduzir a margem de lucro de uma empresa com fins de lucro, que são: concorrentes, substitutos, novos entrantes, fornecedores, clientes. Quanto mais poder de negociação ou de mercado cada um destes atores tiver, mais poder terá de reduzir a margem de lucro de uma empresa.

No ambiente das organizações sem fins de lucro, verificamos que há cinco forças que interagem e podem afetar o trabalho da organização, as quais descrevemos a seguir.

Os clientes, que representam o público-alvo de um empreendimento social, têm poder na organização uma vez que são o centro de toda a atividade. Como vimos anteriormente, o sucesso da organização depende de conhecer profundamente este cliente de modo a afinar ao máximo o trabalho desenvolvido com suas expectativas, necessidades e desejos.

Os fornecedores poderão ter maior ou menor poder de negociação, de acordo com a importância daquilo que fornecem para o produto ou serviço final. Os relacionamentos de parceria formados com fornecedores podem ser um fator de sucesso na viabilização do trabalho. É importante pensar que possibilidades existem de estabelecer relacionamentos de cooperação com os fornecedores da organização.

É verdade que no setor sem fins de lucro não existe concorrência como a conhecemos no setor privado lucrativo. Afinal, se um espaço já está ocupado por uma organização que faz um belo trabalho, o melhor é deixá-la continuar fazendo seu trabalho e procurar um outro espaço para ocupar. Pode-se inclusive desenvolver uma parceria com esta organização, de modo a trocar conhecimentos e experiências. O Terceiro Setor tende a ser muito mais cooperativo que seu equivalente com fins de lucro.

No entanto, uma organização hoje tem que conviver com um sem número de organizações sem fins de lucro que têm objetivos sociais semelhantes, embora o padrão de qualidade do trabalho desenvolvido possa variar muito. Todas estas organizações competem pelos mesmos recursos de financiadores, pelas horas de trabalho de voluntários e conselheiros competentes e comprometidos, pela cooperação de empresas e pelo espaço na mídia para divulgar e até potencializar seu trabalho. Nesse sentido, é importante desenvolver uma estratégia ou para destacar-se nesse sem número de organizações sociais existentes, ou para unir esforços com organizações que sejam semelhantes em termos de missão, valores ou qualidade do trabalho.

Finalmente, há outro tipo de concorrência, que é a concorrência do setor com fins de lucro. Apenas para citar um exemplo: se uma organização se dedica a disseminar o consumo consciente, ela deve competir pela atenção dos consumidores, bombardeados por propagandas de cigarro, bebida alcoólica, alimentos pouco saudáveis, produtos de empresas que danificam o meio ambiente.

Os substitutos também podem ameaçar o desempenho da organização, na medida em que oferecem outras alternativas de ocupar o tempo ou os recursos financeiros dos envolvidos. Devem ser analisadas as alternativas com e sem fins de lucro existentes tanto para o público alvo como para voluntários ou doadores.

A quarta força de nosso modelo são os parceiros. Uma rede de parceiros pode potencializar de modo significativo o desempenho de uma organização social. Estes parceiros podem ser pessoas que trabalham como voluntários ou que atraem voluntários, empresas ou organizações que ajudam a divulgar o trabalho da organização ou que desenvolvem projetos conjuntos, unindo esforços em torno de objetivos comuns.

A quinta força são os financiadores. Estes podem interferir no sucesso da organização na medida em que procurarem influenciar nos rumos da organização. Esta interferência pode ser benéfica, quando for realizada com conhecimento de causa e respeito à missão e vocação dos empreendedores sociais, ou maléfica, quando resultar no afastamento dos empreendedores de sua missão simplesmente para ter acesso aos recursos financeiros oferecidos. Por outro lado, é importante que os empreendedores conheçam a fundo as fontes de financiamento existentes e quais destas se afinam mais com seu tipo de atividade.

Além do micro ambiente, composto pelos atores mais próximos ao trabalho da entidade, há o macro ambiente de marketing, que, assim como no mundo das empresas com fins de lucro, também pode afetar o desempenho das organizações, e por isso deve ser analisado. Os elementos do macro ambiente que podem afetar o desempenho de um empreendimento social são: fatores ambientais, demográficos, políticos, legais, econômicos, tecnológicos, sociais e culturais.

Em seguida, é importante fazer uma análise das forças e fraquezas da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente (denominada análise *FOFA*, como resultado da abreviação de forças, oportunidades, fraquezas, ameaças). Ao fazer a análise *FOFA*, é importante escolher alguma organização bem sucedida na área de atuação (*benchmark*) ou qualquer organização que se possa ter como referência. A análise *FOFA* é efetiva quando feita em comparação com um ponto de referência, e não simplesmente analisando a organização por si mesma.

Um empreendimento social também pode ter barreiras de entrada e saída, e estas devem ser destacadas na análise do ambiente externo. Entre as barreiras de entrada, podemos destacar: dificuldade de acesso e aceitação por parte do público-alvo; necessidade alta de recursos; necessidade de conhecimentos especializados; custos de mudança por parte do público-alvo, restrições governamentais, retaliação prevista por conta de determinado grupo social.

Entre as barreiras de saída, destacamos os custos financeiros ou emocionais, o impacto gerado nos clientes, restrições de ordem governamental ou social.

Definição de Estratégias de Trabalho

A missão e a visão precisam ser implementadas, e para isso elas devem ser decompostas em objetivos estratégicos.

Estes objetivos estratégicos devem estabelecer-se num prazo de um a três anos, e dizer respeito a:

- O volume de pessoas a atender;
- A divulgação da organização junto a seu público;
- Lançamento de nova linha de produtos ou serviços;
- Impactos sociais desejados;
- Definição dos segmentos de atuação.

Uma vez dentro da organização, ao implementar o plano de negócios, a equipe deverá dividir cada um dos objetivos em metas quantificáveis com prazo para serem cumpridas e respectivos responsáveis. No entanto, estas metas não precisam ser incluídas no plano de negócios.

Plano de Marketing

Neste capítulo do plano de negócios, devem ser detalhadas as informações referentes a produto, preço, promoção e distribuição e vendas (os chamados 4 Ps do Marketing).

Produto - O produto deve ser descrito em termos de características técnicas, embalagem, apresentação e serviços ao cliente, como garantias, suporte e serviços pós-compra. No caso da prestação de um serviço, é preciso definir quais serviços serão oferecidos, especificando em que consistirá o processo de trabalho de cada um.

Preço – Muitas organizações sem fins de lucro consideram que todos os produtos ou serviços devem ser oferecidos gratuitamente. No entanto, hoje sabemos que o preço tem um conteúdo informacional para o consumidor; assim, ele pode associar a gratuidade com pouca qualidade ou pouca importância. Se possível, é importante estabelecer algum custo para o consumidor, de maneira a gerar nele compromisso com o trabalho desenvolvido, mesmo que este custo não seja financeiro. Além disso, o fato de cobrar, mesmo que seja um valor reduzido, pelos produtos ou serviços, pode ajudar a organização a atingir a sustentabilidade, permitindo-lhe sobreviver apenas de seus próprios produtos e serviços.

Promoção – A organização deve planejar como comunicará sua missão, seus valores, suas crenças, e o programa de atividades que planejou não só entre seus clientes, mas também entre seus funcionários e voluntários, sua rede de parceiros, a comunidade de financiadores, a mídia, a sociedade. Desenvolver uma marca forte é um fator crítico de sucesso para um empreendimento social, pois isso facilita a atração de financiamento, de voluntários, de personalidades representativas da sociedade para compor o Conselho, além da boa receptividade por parte do público que se quer atingir. Por outro lado, divulgar uma experiência bem sucedida pode suscitar sua multiplicação em outras áreas geográficas.

Distribuição e vendas – Muitas vezes o sucesso de um empreendimento social pode estar em sua localização, em razão da proximidade do público ou dos voluntários potenciais. Outras vezes, pode estar focado numa boa rede de distribuição, que permita a máxima penetração de mercado para um determinado produto. Em todos os casos, é preciso pensar a estratégia que se usará em termos de vendas no caso dos produtos e serviços da organização.

Organização e Gerência da Organização

O organograma da organização normalmente conta no mínimo com as seguintes estruturas:

- Assembléia Geral;
- Conselho Diretor;
- Conselho Consultivo;
- Conselho Fiscal;
- Equipe contratada;
- Voluntários.

A assembléia geral de sócios é o órgão máximo da organização, responsável pelas decisões principais, como por exemplo eleger o Conselho Diretor.

O Conselho Diretor funciona como um guardião do interesse público, e nesse sentido tem a função de verificar se a organização está trabalhando de maneira eficiente, investindo seus recursos de modo a gerar o máximo impacto. Entre as atribuições deste Conselho podem ser incluídas: o planejamento de curto, médio e longo prazo, a definição da missão da empresa, a aprovação da agenda de atividades, do planejamento financeiro e orçamentário e das contas da entidade. O Conselho também deve contratar, monitorar e demitir, caso necessário, o Diretor Executivo, que é o profissional responsável pela gerência operacional da organização.

O Conselho Consultivo, como o próprio nome diz, tem uma função consultiva, e deve estar à disposição do Diretor Executivo ou do Conselho Diretor quando estes necessitarem alguma orientação técnica ou algum conhecimento específico. O Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar e aprovar as contas da organização.

A equipe que trabalhará no dia-a-dia da organização é chefiada pelo Diretor Executivo, que tem a responsabilidade de contratar e liderar seus colaboradores, assim como os eventuais voluntários.

No plano de negócios é preciso definir ainda os cargos da equipe operacional, e como será a distribuição de tarefas e responsabilidades entre as pessoas, assim como que competências são necessárias para cada cargo. É preciso ainda definir qual será a remuneração das pessoas e o programa de motivação.

Também deve-se definir que responsabilidades e tarefas ficarão na mão dos voluntários, e qual será a estratégia de motivação dos mesmos, para mantê-los vinculados à organização o maior tempo possível.

Planejamento Financeiro

O plano financeiro deve conter as seguintes informações:

- Projeção de Receitas;
- Necessidades de investimento inicial para lançar a organização, se for o caso;
- Fluxo de caixa projetado;
- Demonstrativo de Resultado do Exercício projetado;
- Balanço Patrimonial projetado;
- Necessidades de levantamento de recursos e estratégias que serão utilizadas;
- Plano para atingir a sustentabilidade e tempo necessário para isso.

Os demonstrativos e projeções financeiros são semelhantes aos realizados nas projeções de negócios com fins de lucro. No entanto, é preciso prestar atenção para a terminologia específica aprovada. A seguir, destacamos os pontos mais importantes a respeito da terminologia específica e outras questões do planejamento financeiro.

A projeção de Receitas deve incluir as receitas vinculadas para gastos de execução de projetos sociais, oriundas de doações, subvenções, contribuições ou auxílios. Também deve incluir as Receitas oriundas de atividade econômica sem fim lucrativo, como atividades comerciais, industriais, de prestação de serviço, financeiras ou outras. Finalmente, no caso das OSCIPs brasileiras, pode incluir a Receita da prestação de serviço intermediário de apoio a outras

organizações sem fins lucrativos e a órgãos do setor público, conforme previsto no artigo 3º da lei da OSCIP.

De acordo com a legislação brasileira, alguns termos devem ser modificados para refletir apropriadamente as normas contábeis para as organizações sem fins de lucro. Assim, o Capital das sociedades com fins de lucro, que equivale ao capital patrimonial da empresa, denomina-se nas organizações sociais Patrimônio Social.

Os lucros e prejuízos são denominados superávits e déficits, seja nas contas do Balanço Patrimonial como na Demonstração do Fluxo de Caixa ou na Demonstração do Resultado do Exercício. Na verdade, o superávit das organizações sem fins de lucro não poderá ser distribuído, mas sim reaplicado nas atividades da organização ou transferido a outra organização sem fins de lucro no caso da extinção da primeira.

Impactos Esperados e Metodologia de Mensuração

Drucker (1999) afirma que o desempenho de uma organização social deve ser planejado, e este planejamento deve ser pensado a partir da missão.

Qual é o impacto que se pretende criar no público alvo, que efeitos, que mudanças, como esperamos suprir seus desejos e necessidades?

A mensuração de impacto do trabalho de uma organização precisa, na maioria das vezes, ser qualitativa, uma vez que as medidas quantitativas podem não expressar muito a respeito do trabalho realizado. Por exemplo, o número de reuniões realizadas com mães de famílias desintegradas não significa que se obteve maior agregação familiar neste grupo.

Isso torna a mensuração mais difícil, mais relativa e dúbia. No entanto, é preciso fazer um esforço no sentido de pensar como medir o impacto gerado na população atendida, e garantir que este impacto seja medido não em termos de volume de trabalho realizado, mas sim em termos de resultados e mudanças obtidas. Assim, adotamos em nosso trabalho a seguinte definição para avaliação de impacto social.

“Avaliação de impacto é a análise sistemática das mudanças duradouras ou significativas – positivas ou negativas, planejadas ou não – nas vidas das pessoas e ocasionadas por determinada ação ou série de ações”. (Roche, 2000, p. 37)

É necessário fazer algumas considerações importantes a respeito desta definição. Em primeiro lugar, que, como Roche (2000) afirma no livro citado, as mudanças são não-lineares em projetos sociais. Elas dependem das próprias reações do público-alvo ao trabalho realizado, como este o aceita, se envolve e consegue assimilá-lo. Assim, um mesmo trabalho pode ter resultados completamente diferentes quando aplicado em vários grupos. Além disso, as metas de mensuração devem levar em conta as próprias características e expectativas daquele público-alvo.

Por isso, nenhuma metodologia de avaliação de impacto pode ser imposta a um grupo, mas sim ser participativa e negociada de antemão.

Em segundo lugar, é imprevisível saber a extensão das mudanças, pois o trabalho realizado pode afetar as vidas das pessoas, muitas vezes aquelas que não estão envolvidas diretamente no projeto.

Como a mudança pode ser *“repentina, descontínua, e imprevisível em vez de planejada, estável e previsível”* (Roche, 2000, p. 41), é importante que o processo de mensuração aconteça ao longo do projeto, iniciando-se na análise preliminar da situação, passando pelo

planejamento e implementação do trabalho e estendendo-se até a revisão e avaliação do projeto.

Finalmente, é importante lembrar da relação custo-benefício. Há muitos problemas a solucionar no mundo, por isso, os recursos disponíveis devem ser aplicados de maneira ótima, obtendo o máximo de retorno social de cada centavo investido.

Por isso, é preciso verificar se os impactos obtidos estão corretamente relacionados com os volumes investidos.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos tempos temos acompanhado um movimento muito positivo nas organizações sociais na busca de maior qualificação de seus profissionais e pela cobrança de maior profissionalismo em sua gestão.

Entende-se que não se devem desperdiçar recursos por conta de uma aplicação errada ou impensada, por ineficiência ou desorganização.

As próprias entidades financiadoras hoje se tornam muito mais preocupadas com os resultados obtidos por suas apoiadas, assim como a própria sociedade, exigindo que as organizações sociais apresentem mais transparência em sua gestão, mensuração dos impactos obtidos, elaboração de demonstrativos financeiros atualizados e controle na aplicação dos recursos.

Por outro lado, as entidades financiadoras exigem que as organizações se tornem auto-sustentáveis ao longo do tempo, aprendendo a desenvolver um braço comercial e conseguindo sobreviver de seu próprio trabalho, de modo que não dependam durante toda sua existência de financiamento.

Dentro deste quadro, é fundamental que todas as organizações desenvolvam seus planos de negócios e aprendam a trabalhar baseadas em um plano. O plano de negócios é o instrumento que garante que a organização trabalhará de maneira planejada, programada e coordenada, procurando gerar alto impacto e utilizando os recursos disponíveis com o máximo de eficácia.

CONTATO: SILVINA ANA RAMAL. Av. Graça Aranha, nº 19 – Sala 802 Cep 20030-002 Rio de Janeiro – RJ – Brasil. Telefone: 55-21-2524.7799. Fax: 55-21-2544.4831. E-mail: silvina@idprojetoseducacionais.com.br.

BIBLIOGRAFIA

Ashoka Empreendedores Sociais & McKinsey & Co. *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Peirópolis, 2001;

Berle, G. & P. Kirschner. (1995) *Plano de Negócios Instantâneo*. Rio de Janeiro: Axcel Books.

Bygrave, W. D. (1997) *The Portable MBA in Entrepreneurship*. Boston: John Wiley & Sons, Inc.

Carvalho, N. V. *Autogestão - O nascimento das ONGs*. (1995) Brasília: Editora Brasiliense.

Dolabela, F. C. (1999) *O Segredo de Luísa, uma Idéia, uma Paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

- Drucker, P. F. (1999) *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos. Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira;
- Drucker, Peter F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.;
- Drucker, P. F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. (1995) São Paulo: Pioneira.
- Fernandes, R. C. & Piquet, L. *ONGs Anos 90: A opinião os Dirigentes Brasileiros*. (1991) Rio de Janeiro: ISER.
- Fernandes, R. C. (2002) *Privado porém Público: O Terceiro Setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume Dumará;
- Filion, L. J. e F. C. Dolabela. (2000) *Boa Idéia! E Agora?*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Fischer, T. et alli. *Olodum: a Arte e Negócio*. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 33, n. 2, Mar./Abr.1993 .
- Ioschpe, E. B. (Org.). *3o. Setor - Desenvolvimento Social Sustentado*. (1997) Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra.
- Kotler, P & A. Andreasen. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Landim, L. *Notas para um Perfil das ONGs - As Pertencentes à Associação Brasileira de ONGs*. (1995) Rio de Janeiro: ISER.
- Landim, L. *Para Além do Mercado e do Estado? Filantropia e Cidadania no Brasil*. (1993) Rio de Janeiro: ISER.
- Landim, L.. *Ação da Cidadania contra a Miséria e Pela Vida-ONGs, Filantropia e o Enfrentamento da Crise Brasileira*. (1994). Rio de Janeiro: ISER.
- Manual de Administração Jurídica, Contábil e Financeira para organizações não-governamentais*. (2003) São Paulo: Peirópolis;
- Manual de Fundos Públicos: controle social e acesso aos recursos públicos*.(2004) São Paulo: ABONG, Peirópolis;
- McLaughlin, H. J. *Como Montar Seu Plano de Negócios*. (1995) Rio de Janeiro: Infobook.
- Nanus, B. *Liderança Visionária. Como planejar o futuro da sua empresa*. (2000) Rio de Janeiro: Campus;
- Pavani, C., J. A. Deutscher & S. M. Lopes. *Plano de Negócios: Planejando o Sucesso de Seu Empreendimento*. (1997) Rio de Janeiro: Lexikon Editorial;
- Peyon, L. F. *Gestão Contábil para o Terceiro Setor*. (2004) Rio de Janeiro: Freitas Bastos;
- Porter, M. E. *Estratégia Competitiva*. (1986) Rio de Janeiro: Campus.
- Radtke, J. M. *Strategic Communications for Nonprofit Organizations*. (1998) New York: John Wiley & Sons, Inc.;
- Ramal, S. A., A. Ramal, N. Hochman & C. Salim. *Construindo Planos de Negócios*. (2001) 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus;
- Roche, C. *Avaliação de Impacto dos Trabalhos de ONGs: Aprendendo a Valorizar as Mudanças*. (2000) São Paulo: Cortez.

Salamon, L. M. *The Emerging Sector - An Overview*. (1994) The Johns Hopkins University. 1994.

Siegel, E. S., L. A. Schultz, B.R. Ford & D.C. Carney. *Guia da Ernst & Young para Desenvolver o Seu Plano de Negócios*. (1996) Rio de Janeiro: Record;

Stewart, T. A. *Capital Intellectual*. (1998) Rio de Janeiro: Campus;

Tenório, F. G. *Gestão de ONGs - Principais Funções Gerenciais*. (1997) Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.

Wolf, T. *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. (1999) New York: Simon & Schuster.