



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE PROJETO

O PLANO DE NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

ISABEL LUÍSA PERES MARTINS RAMOS

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

ARGUENTE: DOUTORA MARIA HELENA ANDRÉ

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

SETEMBRO 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE PROJECTO

O PLANO DE NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

POR ISABEL LUÍSA PERES MARTINS RAMOS

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

SETEMBRO 2012

AGRADECIMENTOS

Obrigada a todos aqueles que me rodearam durante estes últimos seis meses, foram uma ajuda preciosa em tudo e em particular na elaboração deste Trabalho Final de Mestrado, ensinando-me a não desistir. “Estou-vos eternamente grata.”

«Nunca, nunca, nunca, nunca desista.»

Winston Churchill

Ângela, obrigada por naquele almoço tão agradável me ter sugerido, de uma forma tão espontânea, o tema para este trabalho.

Isabel, obrigada por me ter convidado a partilhar consigo esta grande experiência que tem sido a Associação **CrescerBem**.

Ao meu Orientador, Prof. José Dias Lopes, que desde o início foi uma ajuda basilar na prossecução deste trabalho. A ele o meu Muito Obrigada.

RESUMO

A crise económica e financeira sujeitou as organizações inseridas no Terceiro Setor a uma pressão constante no que concerne à sua viabilidade económica, perspetivando muitas semelhanças com o Segundo Setor.

A falta de liquidez por parte do Estado impõe uma reestruturação das organizações sociais.

Fatores como concorrência, planeamento, criatividade, inovação, e outros passam a fazer parte da agenda do dia como pontos fulcrais para o desenvolvimento das mesmas e a prossecução dos objetivos sociais.

Neste contexto foi elaborado o Plano de Negócios (PN) da Associação de Apoio ao Domicílio do Recém-Nascido (A.A.D.R.N.), assumindo-o como uma ferramenta indispensável para a sua concretização: internamente utilizando esta ferramenta como forma de planeamento e avaliação de desempenho quanto à execução dos objetivos propostos e sua concretização; externamente utilizando-a junto da sociedade civil, por via da caracterização da associação, privilegiando desta forma, a relação com os stakeholders e as várias organizações inseridas no mercado do Terceiro Setor.

Assim, o Plano de Negócios na AADRN foi elaborado espelhando a linha condutora da referida associação e delineando o seu rumo. O fato de a AADRN se encontrar no early stage provocou, em determinadas etapas da elaboração do PN, alguma dificuldade quanto a apresentação de dados e a sua perspetivação, no entanto, prevê-se que este gap seja colmatado nos anos subsequentes.

A AADRN assume que o grande desafio deste PN será a sua aplicabilidade, com particular destaque para questões financeiras, na criação do negócio social e ainda relativamente aos recursos humanos.

Palavras-chaves: Sustentabilidade, Negócio Social, Impacto Social, Voluntários.

ABSTRACT

The economic and financial crisis has constrained the Third Sector's organizations at a constant pressure with regard to their economic viability, which foresees many similarities with the Second Sector.

The Government's liquidity shortage, overthrew the old model of economic stability through the subsidy dependence, which requires a restructuring of the social organizations.

Factors such as competition, planning, creativity, innovation, among other, become part of the daily schedule as key issues for their development and achievement of social goals to which they that are proposed.

It is in this context that was prepared the Business Plan of the Associação de Apoio ao Domicílio do Recém-Nascido (A.A.D.R.N.), assumed as an indispensable tool: internally as a way of planning and performance evaluation of the implementation of the proposed objectives and consequently achieved; externally to civil society, through the characterization of the association, favoring this way the relationship with stakeholders and the various organizations included the market of the Third Sector.

Therefore, the AADRN BP was prepared in order to reflect the guiding principle of that association and to set its course.

The fact that AADRN is in its early stage resulted, in certain phases of the BP elaboration, some difficulty as to the presentation of data and its perspective. However, it is expected that this gap will be bridged in subsequent years.

The AADRN assumes that the great challenge of this BP will be its applicability, with particular emphasis on financial matters, in the creation of social business and also for human resources.

Key Words: Sustainability, Social Business, Social Impact Volunteers.

ABREVIATURAS

PN	– Plano de Negócios
ESM	– European Scotland Making
USP	– Unique Selling Point
HDE	– Hospital Dona Estefânia
HSM	– Hospital Santa Maria
HSFX	– Hospital S. Francisco Xavier
IPSS	– Instituição de Solidariedade Social
AADRN	– Associação de Apoio ao Domicílio do Recém-Nascido
IEFP	– Instituto de Emprego e Formação Profissional
CHLC	– Centro Hospitalar de Lisboa Central
JM	– Jerónimo Martins

Índice

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	VI
ÍNDICE.....	IX
ÍNDICE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE TABELAS.....	XI
1. NOTA INTRODUTÓRIA.....	1
2. TERCEIRO SETOR.....	2
2.1 A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR.....	3
2.2 O PLANO DE NEGÓCIOS	6
3. PLANO DE NEGÓCIOS DA CRESCERBEM	13
3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	13
3.2 ORIGEM DO PROJETO E APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES	16
3.2.1 COMO SURTIU O PROJETO... ..	16
3.2.2 APRESENTAÇÃO DOS PROMOTORES:	18
3.2.3 PONTOS FORTES E FRACOS DO PROJETO, NA PERSPETIVA DOS PROMOTORES	19
3.2.4 MISSÃO.....	19
3.3 DESCRIÇÃO DO PROJETO	19
3.3.1 IDEIA/CONCEITO	19
3.4 ENQUADRAMENTO DO SETOR.....	20
3.5 OBJETIVOS E POTENCIAL DO PROJETO.....	20
3.6 APRESENTAÇÃO DOS SERVIÇOS	21
3.7 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO	22
3.7.1 CICLO DE VIDA DO MERCADO.....	23
3.7.2 PARCERIAS EXISTENTES	24
3.8 MARKETING	25
3.8.1 OBJETIVOS DE MARKETING	26

3.8.2	ANÁLISE INTERNA/EXTERNA	26
3.8.3	SEGMENTAÇÃO	27
3.8.4	MERCADO-ALVO	28
3.8.5	POSICIONAMENTO	28
3.8.6	ANÁLISE SWOT	30
3.8.7	ANÁLISE TOWS	31
3.8.8	FASES DE INTERVENÇÃO	31
3.8.9	MARKETING MIX	33
3.9	PLANO DE OPERAÇÕES.....	34
3.9.1	MODELO DE NEGÓCIO.....	34
3.9.2	INSTALAÇÕES E LOCALIZAÇÃO	34
3.9.3	EQUIPAMENTO E LAYOUT	35
3.9.4	POLÍTICA DE QUALIDADE.....	35
3.9.5	SITUAÇÃO ATUAL DO PROJETO	35
3.10	PLANO DE PESSOAL	36
3.10.1	PERFIL E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS	37
3.10.2	CUSTOS COM O PESSOAL.....	37
3.11	PROJEÇÕES FINANCEIRAS / PLANO DE INVESTIMENTOS	38
3.12	PLANO DE FINANCIAMENTO.....	41
3.12.1	PRINCIPAIS PRESSUPOSTOS BASE.....	41
3.12.2	PROJEÇÕES.....	43
3.13	IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO	46
3.14	MODELO DE GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO	46
3.15	FATORES-CHAVE DE SUCESSO:	46
3.16	FATORES-CRÍTICOS DE SUCESSO:	46
4.	<u>REFLEXÕES FINAIS.....</u>	<u>47</u>
<u>ANEXO I.</u>	<u>ANÁLISES PORDATA.....</u>	<u>I</u>
<u>ANEXO II.</u>	<u>INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO VOLUNTÁRIO.....</u>	<u>V</u>
<u>ANEXO III.</u>	<u>RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO FAMÍLIA.....</u>	<u>VIII</u>

Índice Figuras

Figura 1 – Componentes do PN segundo Campbell e Haley	7
Figura 2 – <i>Template</i> sugerido para Plano de Negócios “ <i>Campbell & Haley (2006)</i> ”	9
Figura 3: Imagem de marca da CrescerBem	22
Figura 4: Representação do posicionamento do CrescerBem	28
Figura 5: Análise SWOT	30
Figura 6: Análise TOWS	31
Figura 7: Fases de Intervenção	32
Figura 8: Cadeia de Valor.....	34
Figura 9: Organigrama proposto.....	37
Figura 10: Custos com o Pessoal.....	38

Índice Tabelas

TABELA I MARKETING MIX	33
TABELA II PROJEÇÃO CUSTOS FAMÍLIAS	40
TABELA III ORÇAMENTO PREVISIONAL	42
TABELA IV CUSTO MÉDIO POR CRIANÇA	44

1. Nota Introdutória

Como promotora e voluntária de uma organização do Terceiro Setor, este Trabalho Final de Mestrado apresentou-se-me com um desafio, na medida em que a sua elaboração teve, em algumas etapas sintonia com o desenvolvimento do projeto, **CrescerBem**.

As várias opiniões estudadas e abordadas neste trabalho, foram-me permitindo ao longo do percurso adquirir competências que contribuirão, no futuro, para que a **CrescerBem** possa ser uma instituição de referência.

A ideia basilar retida foi, indiscutivelmente, a nova postura que deve ser assumida pelas organizações sociais. Assim sendo, os empreendedores sociais assumirão um papel relevante na tomada de consciência de que estas organizações têm de ser sustentáveis por forma a assumirem um papel de parceiros do Estado e terminarem em absoluto com a postura da subsidiopendência.

No entanto, devo evidenciar que esta nova fórmula de encarar o Terceiro Setor será, inevitavelmente, o início de uma nova era. Esta “nova era” assumida como um conceito, de certa forma inovador, tornou a pesquisa bibliográfica uma tarefa de difícil execução, uma vez que os dados disponíveis e as análises sobre o assunto ainda são escassos.

A tarefa é árdua, mas não impossível! Requer criatividade, empenho e “Alma”.

2. Terceiro Setor

Segundo a Revista Electrónica Aboré (2010) o atual Terceiro Setor tem início no séc. XVI, aquando do aparecimento de associações, instituições com a finalidade de auxiliar desprotegidos de natureza variada e possuindo, acentuadamente, um carácter religioso e político.

“Ramal (2005)” na sua “Proposta de Plano de Negócios para Empreendimentos Sociais”, define o Terceiro Setor como sendo:

... 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 em 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 antagónicos, 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.

Em “Azevedo et al (2010)” o Terceiro Setor é definido como «aquele que não é público e nem privado, no sentido convencional desses termos; porém guarda relações simbióticas com ambos, na medida em que ele deriva a sua própria atividade na conjugação entre a metodologia deste com as finalidades daquele».

“Defourny e Develtere (1999)” consideram que o desenvolvimento do Terceiro Setor não é mais do que a conjugação de dois fatores: «*uma condição de necessidade*» e uma «*condição de identidade coletiva ou de destino comum*».

Já “Donnati (1978)” referia «as organizações que o compõem [o terceiro sector] tendem a defender os interesses coletivos, a introduzir mecanismos de solidariedade, a intervir

no mercado oferecendo bens e gerindo serviços. Isto pode ser interpretado como o resultado da incapacidade do mercado em responder onde a procura não é solvente ou onde exista crise relativa ao Estado de Bem-Estar, o qual tem tendência para delegar as suas funções no sector "privado social", devido ao seu menor custo e maior versatilidade».

2.1 A gestão das organizações do terceiro sector.

A opinião dos vários autores é unânime quanto à definição pouco clara e concertada acerca da unidade do conceito de “terceiro setor”, o que implica classificações/ definições multivariadas de acordo com a interpretação de cada autor “Peyon (2004)”.

No entanto, tal fato não é um impedimento para equacionar a relevância que o Terceiro Setor tem assumido no domínio económico, no domínio do emprego, em especial na luta contra o desemprego, na luta contra a exclusão social, entre outros, bem como a sua implementação e relevância, quer na forma, quer no conteúdo na sociedade civil.

“Falconer (1999)” vai um pouco mais longe quando afirma «... nova é a fórmula de olhá-las como componentes de um setor que pleiteia igualdade em relação ao Estado e ao Mercado».

Com esta “...nova fórmula de olhá-las...” cria-se uma nova era das Organizações do Terceiro Setor, com uma gestão diferente, mais profissional e eficiente, mais inovadora, mais criativa de forma a agilizar procedimentos, para alcançar os objetivos a que se propõem. Como consequência desta complexidade desafiante, surge um novo ator na figura de empreendedor social, que segundo Voltolini apud Anshoka «*os empreendedores sociais são indivíduos visionários, que possuem capacidade empreendedora e criatividade para promover mudanças sociais de longo alcance no*

seu campo de atividade. São inovadores sociais que deixarão a sua marca na história (...) » “Azevedo *et al* (2010)”.

Decorrente da alteração de postura das organizações sem fins lucrativos, surgem os empreendedores sociais e implicitamente o negócio social, que segundo J. Gregory Dees “Brock (2008)” é muito mais complexo que o negócio comum, porque existem dificuldades acrescidas no que toca à avaliação e medição da abrangência do impacto social que os empreendedores repercutem com tomadas de decisões. Por outro lado, obriga o empreendedor social a ter uma maior capacidade criativa de forma a obter dados, razoavelmente, credíveis em tempo útil, evitando a tomada de decisões com a utilização de indicadores indiretos.

Assim, e face a esta nova atitude, é fundamental que os empreendedores sociais tenham uma estratégia eficaz comum e um modelo de negócio bem definido para apoiar essa estratégia de uma forma consistente e sustentada.

Boas intenções sem uma análise rigorosa e uma estratégia inteligente não levam a nada! Não obstante o que atrás foi referenciado e aliado à deficitária economia mundial, o Terceiro Sector assume-se como um vetor em fase de desenvolvimento da economia. Naturalmente, que o cenário mundial tem vindo a impulsionar o seu desenvolvimento, como forma de combate a situações deficitárias na população, em parceria com o Estado. Desta forma, o Terceiro Setor assume cada vez mais um papel importante e muito específico, tanto a nível económico como social, na economia ao lado do Estado e do sector privado o que o obriga, de certa forma, a alterações radicais na sua forma de estar e de atuar nas várias vertentes em que opera. O registo passivo de subsidiodependência em que as Organizações Sociais têm vivido nas últimas décadas tem os “dias contados”, sendo necessário emergir no mercado com uma postura ativa e

com uma visão empresarial, não se perdendo o foco social. Esta viragem significa uma alteração significativa no desempenho da Organização Social.

A crescente aposta na coresponsabilidade impulsiona no setor social a necessidade de agilizar procedimentos tornando-os mais eficazes, mais criativos, mais inovadores, com padrões de maior excelência. Citando “Drucker (2009)” «A maneira mais eficaz de gerir a mudança é criá-la». Segundo “Madeira e Blancardi (2003)” esta conceção faz emergir novos atores sociais indispensáveis à implementação de estratégias para um desenvolvimento sustentável. Podemos, assim, concluir que o objetivo não é a exploração do mercado com o propósito de retorno financeiro mas a criação de um mercado para financiar o propósito social. Esta será a única hipótese de crescimento e desenvolvimento deste tipo de Organizações Sociais, apesar de à primeira vista poder parecer um contrassenso.

Estas alterações, na forma de gerir organizações sociais, significam uma viragem radical de atuação e desempenho do Terceiro Setor, assumindo, desta forma, contornos muito semelhantes ao setor privado.

Contudo, o mercado português tem muito a desbravar neste campo. Constrangimentos como défice de gestão, resistência à mudança e o fator “subsidiodependência”, representam barreiras à implementação desta nova gestão estratégica das Organizações Sociais que têm de ser alteradas. É urgente mudar as mentalidades das Organizações Sociais, é fundamental incorporar uma gestão empresarial sem perder o foco social, é obrigatório atingir a sustentabilidade social, económica e financeira, é necessário aproveitar as vantagens competitivas. É ainda importante o marketing social quer na perspetiva interna, quer externa, é, também, crucial a reputação que a organização social transmite através de sinais que são percecionados de dentro para fora.

A tarefa não é fácil, aliás “Mckinsey (2001)” refere-o na sua obra, considerando a gestão de uma organização do Terceiro Setor uma tarefa árdua e complexa, em especial quando esta perspetiva gerar receitas como forma de garantir a sua sustentabilidade. Tal postura provoca nas Organizações Sociais alterações profundas quer no conteúdo, quer na forma de atuação no mercado em que estão inseridas. Assumida esta alteração de gestão, o Plano de Negócios é visto como uma ferramenta crucial. “Ramal (2005)”, na Proposta de Plano de Negócios para Empreendimentos Sociais, refere a importância deste documento nas Organizações Sociais que pretendam desenvolver projetos com o objetivo de atingir a sua sustentabilidade. Ramal vai ainda mais longe, afirmando que esta situação é muitas das vezes exigida pelos próprios investidores.

2.2 O Plano de Negócios

Silvina Ramal define o Plano de Negócios como um documento muito completo e vital uma vez que «contém a caracterização de um negócio, a sua forma de operar, estratégias, o seu plano para conquistar uma fatia de mercado, a projeção de receitas, despesas e resultados financeiros» “Ramal (2005)”. Acrescenta ainda que «entendemos o plano de negócios como um documento que atravessa todas as dimensões de um negócio...».

O Plano de Negócios deve ser encarado como uma ferramenta indispensável para aumentar o sucesso do “negócio”, uma vez que o mesmo poderá trazer mais oportunidades para a Organização, tornando-se um instrumento excelente para a captação de fundos junto aos Investidores. À semelhança do que acontece com as organizações do Segundo Setor, o PN em organizações sociais apresenta-se como um documento abrangente com a indicação dos propósitos, impactos sociais e estrutura organizacional.

Assim, o Plano de Negócios será um documento “guia” para a Organização Social, um “cartão-de-visita” para os *stakeholders* diretos ou indiretos.

Assumindo esta importância fulcral do Plano de Negócios, Greenland afirma que o PN deve ser claro e sucinto, relatando a “*história*” da organização “Greenland (2010)”.

“Campbell & Haley (2008)” referem que a elaboração do PN proporciona o alinhamento entre a missão e os programas com a especificação dos recursos a utilizar para atingir a execução dos mesmos, bem como a respetiva avaliação no propósito de perspetivar a concretização dos objetivos propostos.

Naturalmente que cada organização terá a sua forma particular de elaborar um PN, no entanto “Campbell & Halley (2008)” consideram que o processo inclui, normalmente, quatro componentes distintas:

COMPONENTES DO PLANO DE NEGÓCIO



Figura 1 – Componentes do PN segundo Campbell e Haley

“Campbell & Haley (2008)” consideram que estas quatro componentes estão fortemente ligadas entre si, dado que o processo de elaboração do PN não é linear, o que vincula a capacidade do líder de uma organização social de recuar em decisões críticas, sempre que surja uma informação nova.

O PN é um processo interativo a curto e a longo prazo.

No curto prazo é um fator robusto para alinhar toda a organização no impacto a atingir, é uma forma de explorar a missão e assumir por quem é que a organização está disposta a responsabilizar-se, é uma forma de priorizar estratégias permitindo através de intuição e de uma forma consensual provocar “discussões/conversas” com decisões baseadas em evidências, é, ainda, uma forma concreta de perceber os recursos disponíveis (organizacionais, necessidades financeiras) para cumprir os objetivos.

No longo prazo, o PN pode representar uma mais-valia para os decisores, uma vez que as questões colocadas durante o PN têm durabilidade, sendo muitas delas intemporais, o que significa que a abordagem que levou ao desenvolvimento do PN pode mais tarde ser aplicada em oportunidades e questões que surjam no futuro.

Segundo o *Business Plan Reference Guide for Social Enterprise*, “Alter (2000)”, o sucesso do PN depende fundamentalmente das decisões tomadas, sendo considerado uma ferramenta crucial porque aloca recursos e avalia os resultados das ações, ajudando a definir metas realistas, através de uma estratégia planeada antecipando a resolução de problemas e decisões. As ferramentas e métodos do Setor Privado estão a ser adaptados e aplicados no Terceiro Setor com o propósito de desenvolver programas como forma de melhor servir os clientes deste setor, o que aliás se alinha com a inevitável consequência de integrar um negócio na cultura do *nonprofit*.

Também o *Social Enterprise UK* refere que apesar de numa primeira fase, as Organizações Sociais terem de recorrer a subsídios, a longo-prazo esta postura deve ser alterada com a perspetiva da sustentabilidade “*Social Enterprise UK (2011)*”.

Alter no *Business Plan Reference Guide for Social Enterprise* “Alter (2011)” sugere que o PN, para novas organizações sociais, sem qualquer historial, deve focar o seu desenvolvimento e concentrar-se no primeiro ano de funcionamento.

O PN deve incluir as seguintes grandes unidades:



Figura 2 – Template sugerido para Plano de Negócios “Campbell & Haley (2006)”

O *Social Business Plan Template*, “Greenland (2010)” assume uma opinião muito idêntica à dos autores acima referenciados, sugerindo que o Sumário Executivo deverá ser a primeira abordagem do PN, focada numa perspectiva global da organização, dado que, com frequência, será a única parte do PN a ser lida por terceiros.

A Missão, a Visão e os Objetivos são pontos-chaves do PN. É indiscutível que sem uma Missão cativante e objetivos inspiradores o negócio não terá sucesso, pelo que é aconselhável que os mesmos sejam claros quanto ao que se faz, como se faz e o que se espera atingir por fazer.

Para priorizar a estratégia há que fazer um reconhecimento do mercado através da identificação e exploração da sua dimensão, tendências e oportunidades. É o que “Campbell & Haley (2008)” chamam de diagnóstico.

A identificação e a quantificação dos *stakeholders*, bem como informação demográfica, interpretação de comportamentos como oportunidades e a listagem dos vários tipos de clientes tendo em conta o seu perfil e as suas carências, são pontos fulcrais que devem fazer parte do PN, porque reflete a opção tomada relativamente à estratégia.

Assumindo que o negócio social é muito mais do que fazer dinheiro, o conceito “*valor acrescentado*” é referido em *A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises* “Alter (2000)” como um dado muito importante, pois permitirá à Organização Social avaliar o seu desempenho, identificando áreas a melhorar.

Um outro guia de apoio na elaboração do Plano de Negócios de Organizações Sociais foi desenvolvido e produzido pelo *Forth Sector*, tendo sido cofinanciado pelo *European Scotland Making it work better* (ESM) “Betts (2007)”, defensores da importância relativamente à elaboração do PN e com uma postura muito idêntica às anteriores. No entanto, o ESM refere, como essencial, todo o percurso até chegar à elaboração, propriamente dita, do PN.

O envolvimento é um processo dinâmico, onde se pretende obter e analisar informação à medida que se vai avançando, orientado pelo objetivo de lançar um negócio social.

A criação de uma organização social deve estar totalmente focada no mercado, com o objetivo de satisfazer uma necessidade social do mesmo, criando valor. É o que a ESM chama de *Unique Selling Point* (USP), que não deve ser confundido com o objetivo social, apesar de este último poder ser ou não usado na estratégia de marketing. O USP simboliza o que nos diferencia dos outros, será a variável diferencial da Organização.

Quando a organização recorre a apoio externo para o desenvolvimento do negócio social, crucial para atingir os objetivos, deve ter em linha de conta que os consultores envolvidos devem ter conhecimentos na área do Terceiro Setor. Contudo, se o

envolvimento for exclusivamente interno, o promotor deve assumi-lo na totalidade com a Organização desenvolvendo as suas competências com esse propósito.

O Suporte Financeiro é uma constante, pois terá de ser desenvolvido em fases diferentes do processo. Tal facto depende de uma diversidade de fatores como: recursos humanos, capacidade financeira, criatividade e experiência.

O ESM, “Betts (2007)” dá um enfoque especial à motivação. Todo este processo pode ser encarado como uma “montanha russa” com altos e baixos, desafios e obstáculos que só a motivação e a paixão conseguem ajudar no empenho da sua resolução e prossecução da ideia.

Aliada ao sentimento da paixão e da motivação, é crucial entender se a ideia de negócio social é uma oportunidade no mercado em que se pretende inserir a negócio social, pelo que se torna premente identificar e avaliar os pontos fortes e fracos da organização.

É salientado que, apesar do negócio social ser uma maneira distinta de modelo de negócio, é importante perceber que tem pontos em comum com o modelo com fins lucrativos. Um dos pontos são os *stakeholders* que devem ser identificados quanto ao envolvimento, compromisso e interesses que assumem no desenvolvimento do negócio social. É crucial identificar quem são os envolvidos e qual a sua missão na Organização.

A identificação do mercado, ou seja reconhecer quem são os clientes da Organização, é um outro ponto indispensável, bem como, o *turnover* exigível para a Organização atingir o *break-even*.

Assim, o Plano de Negócios deverá ser encarado pelas organizações sociais como uma ferramenta indispensável que contribuirá para o sucesso da organização, porque impulsiona o espírito criativo e inovador durante e após a sua elaboração. A sua implementação oferece não só novos desafios como provoca a necessidade de

novas decisões, o que tornará a organização mais fortalecida, conquanto os pressupostos enumerados estejam alinhados com a missão.

3. Plano de Negócios da CrescerBem

Com base nos conceitos e opiniões formuladas pelos vários autores a **CrescerBem** elaborou o seu Plano de Negócios, como se demonstra de seguida.

3.1 Sumário Executivo

Portugal encontra-se, no momento presente, a atravessar uma crise socioeconómica com uma intensidade ameaçadora para as famílias. Em todo o país, todos os dias, há um número crescente de agregados que vivem o fantasma do desemprego e, conseqüentemente, o desequilíbrio orçamental que afeta a família económica e emocionalmente.

Dado o precário panorama macroeconómico, foi identificada a necessidade/oportunidade de várias famílias serem apoiadas na forma de bens (alimentares, higiene casa, higiene pessoal, roupa, etc.) assim como, de uma forma social, o “ombro amigo” que tem tempo para escutar sem pressões, sem preconceitos, as suas questões e/ou dificuldades.

A ideia basilar da Associação **CrescerBem** conjuga a necessidade dos Serviços Sociais do Hospital Dona Estefânia (HDE), na grave situação económica que o país atravessa, no apoio domiciliário efetuado pelos voluntários à família. Assim, foi criado um corpo de voluntários para dar, de uma forma eficiente, o suporte necessário às famílias com o foco de as autonomizar, em contexto de vida real, e proporcionar ao bebé/criança crescer com a dignidade que lhe é exigida.

A Associação **CrescerBem** apesar de sediada na Rua Fradesso da Silveira, nº 2 – Complexo Alcântara Rio, Bloco C-3ºA, em Lisboa, opera efetivamente no HDE. Esta associação encontra-se inserida no CAE 94995 com a designação de “Outras Atividades Associativas”.

Numa fase inicial, este negócio focar-se-á, essencialmente, nas famílias referenciadas pelo Serviço Social do HDE. No entanto, pretende-se replicar a marca “**CrescerBem**” a outros Hospitais e/ou Instituições do País, através de uma estratégia ponderada de divulgação, tornando-a uma referência no mercado em que está inserida. Contudo, esta expansão será sempre condicionada às disponibilidades financeiras e aos recursos humanos.

De alguma forma, esta estratégia é já uma realidade, dado que em Março a **CrescerBem** assinou protocolo com o Hospital de Santa Maria (HSM), em Junho foi assumida uma parceria com o Coração Delta (Campo Maior) e está em fase de elaboração do protocolo com o Hospital de S. Francisco Xavier (HSFX).

Missão: Capacitar individualmente cada Família, de uma forma personalizada, para que a criança possa crescer com dignidade.

A Associação **CrescerBem** pretende pautar-se como uma organização sustentada e credível em termos de recursos humanos, sendo formada por uma equipa empreendedora e com visão estratégica. Será apoiada por um corpo de voluntários com formação adequada, ministrada pelo próprio hospital, nas áreas clínicas, e por instituições sobejamente credenciadas, em áreas de competências e valores necessários ao seu bom desempenho na Associação.

Dada a dimensão que a Associação **CrescerBem** pretende vir a obter, é fundamental que exista um corpo de voluntários, do qual já fazem parte 25 elementos, que serão apoiadas de uma forma incondicional pela gestão de topo e, a médio prazo, por uma equipa reduzida de profissionais. Assim, a equipa será formada por voluntários e profissionais, com funções e tarefas bastante distintas e delimitadas como se pode comprovar no organigrama da Figura 9: Organigrama proposto (pág. 37).

Porque as Pessoas são um fator chave neste projeto, a gestão de topo assume a coordenação dos colaboradores e dos voluntários de forma muito envolvente, dinâmica e motivadora, tornando a equipa coesa e disponível para os desafios. Nesse sentido é registada a avaliação de desempenho e grau de satisfação dos voluntários conforme o impresso em vigor (ANEXO II Indicadores de avaliação do voluntário).

Ponderando a importância que os recursos financeiros têm no bom desempenho nas áreas que a Associação **CrescerBem** pretende atingir, assumiu-se que até a associação possuir uma situação financeira sustentada, as despesas com as famílias seriam de acordo com a sua disponibilidade, pelo que numa fase inicial o suporte às famílias, concretiza-se pela via de apoio de bens previamente doados à **CrescerBem**. No entanto, a angariação de fundos será iniciada no *early stage*, o que, também, já é uma realidade dado que já foram obtidos donativos e no passado mês de Maio, a **CrescerBem** deu início a uma campanha de venda de *merchandising* com o intuito de iniciar a sua auto sustentabilidade.

As carências multidisciplinares das famílias transportam-nos para uma necessidade premente de apoiar a sociedade civil, aliando o tempo livre dos voluntários às necessidades, por vezes, básicas de algumas famílias, pelo que a abrangência de ação da **CrescerBem** é uma mais-valia.

A imagem de marca e a sua replicação a outros hospitais, as parcerias com instituições credenciadas aliadas ao tempo disponível que os voluntários proporcionam no apoio às famílias, são considerados pontos forte do projeto.

Paralelamente, as questões legais, a dificuldade na angariação de fundos e a gestão de voluntários são assumidamente pontos fracos do projeto.

Todavia, a equipa operacional apresenta-se de uma forma bastante dinâmica e multidisciplinar com uma estrutura bastante sustentada para a execução do projeto, complementada com a mais-valia adicional de duas das voluntários pertencerem à equipa promotora.

A atuação da **CrescerBem** terá repercussões a nível social (apoio às famílias referenciadas) bem como a nível económico (criação de postos de trabalho na **CrescerBem**, inserção de, pelo menos, um dos membros do agregado familiar no mercado de trabalho).

3.2 Origem do projeto e apresentação dos promotores

3.2.1 Como surgiu o projeto...

Considerando a atual situação económica torna-se premente a atuação criativa e abrangente deste tipo de organizações nas várias vertentes sociais da sociedade civil. Contudo, a falta de liquidez do Estado se por um lado tem provocado situações económicas deficitárias neste tipo de organizações, pelos cortes constantes nos apoios, por outro lado desafia-as, no seu conceito de desenvolvimento, forçando-as a alterar, radicalmente, os modelos de gestão, e torná-las parceiras do Estado. É neste contexto que surge o convite por parte do Serviço Social do Hospital Dona Estefânia (HDE), visando colmatar uma lacuna identificada no mercado daquela instituição hospitalar. As promotoras do projeto perspetivaram uma janela de oportunidade para apoiarem bebés/crianças e respetivas famílias em apoio domiciliário e aceitaram o convite convictas das competências para tal desafio e com a paixão inerente a este tipo de causas sociais. As carências são tipificadas e sobejamente conhecidas na sociedade portuguesa, no entanto algumas delas são solucionadas, tão-somente, com alguém que disponibiliza o seu tempo para escutar os outros sem preconceitos nem juízos de valor.

Apesar da envolvente ser completamente diferente e que se faz refletir no perfil dos *stakeholders*/utentes, o conceito de apoio domiciliário já existia numa outra instituição hospitalar com abrangência à área da Grande Lisboa, e com um desempenho de excelência, pelo que teria feito todo o sentido replicar o projeto para o HDE, à imagem e semelhança do que já estava a ser feito e naturalmente adaptá-lo à nova realidade. Ter-se-iam poupado recursos e daria força a uma marca já existente no mercado, mas não foi possível.

Como o cenário, atrás exposto, se tornou inviável, a 21 de Março de 2011 a A.A.D.R.N (Associação de Apoio ao Domicílio do Recém-Nascido) é constituída juridicamente como associação e a 3 de Dezembro a A.A.D.R.N. obtém o estatuto de I.P.S.S. (Instituição Privada de Solidariedade Social) assumindo o objeto transcrito nos Estatutos:

A Associação tem por objeto principal o apoio ao domicílio de famílias carenciadas e/ou com problemas de inserção social, nas necessidades inerentes aos seus filhos desde o seu nascimento, com vista a capacitar a família para a sua autonomia e independência e, desse modo, permitir que as crianças possam crescer e desenvolver-se com dignidade.

A Associação propõe-se também desenvolver a sua atividade junto das famílias das crianças do Hospital D. Estefânia (HDE) - ou outro que venha revelar-se necessário - quer durante o internamento, quer posteriormente e mesmo em outras instituições ou serviços do Estado, sempre que referenciadas pelos técnicos da área da saúde e da ação social.

Um projeto de largo espectro como a **CrescerBem** pretende desenvolver, só faz sentido se a replicação for assumida como uma estratégia. Porém, a aplicabilidade desta premissa tem de estar alinhada com os recursos financeiros e recursos humanos. Com

esta postura nasce a marca **CrescerBem**, como sinal distintivo a ser utilizado, por exemplo, em modelo de *franchising social*, a ser implementado desde que estejam criadas as condições.

A adoção do conceito de *franchising social* conjuga o incremento do número de famílias apoiadas e o conceito de partilha, entre as organizações sociais envolvidas, através de recursos, experiências e competências. Tornar a marca abrangente, no mercado em que se insere, através do reconhecimento em termos de notoriedade e visibilidade, poderá ser, ainda, uma mais-valia apreciada pelos *stakeholders*/investidores, facilitando a angariação de fundos.

3.2.2 Apresentação dos Promotores:

Isabel Soares dos Santos

Isabel Martins Ramos

O convite às promotoras proposto pelo HDE foi assumido pelas mesmas como um desafio, por um lado, e moralmente irrecusável, por outro. É a tal nota do envolvimento emocional dos empreendedores sociais quando se perfilam questões relacionadas com o Terceiro Setor. Adicionalmente, as promotoras tinham, anteriormente, adquirido *know-how* numa instituição hospitalar de cariz semelhante, como voluntárias de domicílio durante alguns anos. Apesar da tarefa não ser considerada fácil, havia condições bastante favoráveis para não a negligenciar, partindo deste modo para a prossecução do projeto com objetivos bem definidos.

Desta forma, e tendo em linha de conta toda a experiência vivenciada pelas promotoras, é assumido o envolvimento total das mesmas na execução do projeto, o que, naturalmente, será apontado como uma mais-valia.

3.2.3 Pontos fortes e fracos do projeto, na perspectiva dos promotores

Pontos fortes:

- Equipa de gestão com experiência na área do apoio domiciliário;
- Equipa multidisciplinar de voluntários, com disponibilidade de tempo para atuar nas várias frentes;
- Apoio incondicional da gestão de topo do Hospital D. Estefânia.

Pontos fracos:

- Dificuldade na angariação de fundos;
- Dificuldade no espaço físico – gestão da logística/ aprovisionamento;
- Gestão da equipa do voluntariado em tempo útil;
- Dificuldade no recrutamento de voluntários.

3.2.4 Missão

Capacitar a Família de uma forma personalizada, para que adquira autonomia e independência, para que a criança possa crescer com dignidade.

3.3 Descrição do Projeto

3.3.1 Ideia/Conceito

A ideia basilar da **CrescerBem**, consiste na capacitação das famílias que apoia em contexto de vida real, por forma a proporcionar ao bebé/criança a dignidade que lhe é conferida durante o seu crescimento. Assim, a aplicabilidade da ação da **CrescerBem** será por via da transmissão de competências de natureza variada, às famílias, tornando-as “adaptáveis” no contexto de vida real. “Queremos ensiná-los a pescar...” para que, quando a **CrescerBem** se afastar, a família esteja apta no sentido da autonomização e com capacidade para agilizar problemas e soluções, de forma independente, do dia-a-dia.

O conceito não é completamente inovador, no entanto esta necessidade foi identificada no Hospital D. Estefânia e mais recentemente no Hospital Santa Maria. As promotoras estão convictas que esta é uma necessidade vital de muitas mais unidades hospitalares, pelo que a expansão da marca **CrescerBem** a várias unidades hospitalares no território nacional é crucial.

3.4 Enquadramento do Sector

Na classificação das Atividades Económicas, a **CrescerBem** insere-se em Outras Atividades Associativas, com o código 94995.

3.5 Objetivos e Potencial do Projeto

Objetivo: Capacitar no sentido de autonomizar as famílias que a **CrescerBem** apoia, rentabilizando os recursos que tem à sua disposição.

Em média está assumido que o acompanhamento a uma família durará entre dezoito a vinte e quatro meses, pelo que se pretende que durante esse tempo as famílias apoiadas, pela **CrescerBem**, adquiram conhecimentos diversos, em termos de saúde e vacinação (cumprimento das datas do calendário da vacinação), alimentação (como elaborar uma sopa, como fazer sopa para vários dias e congelá-la em espaços reduzidos), higiene (o banho como uma rotina diária, a higiene da casa e da roupa), entre outros (legalização, procura ativa de emprego, reorganização do espaço/casa e do espaço/bebé). Todas estas competências deverão estar assumidas e enraizadas pela família de uma forma rotineira e banal como fazendo parte do seu dia-a-dia, para que possa atuar de mote próprio aquando da “alta” à família

O potencial de crescimento poderá ser elevado pelos seguintes motivos:

- Cobertura geográfica – Diversificação/expansão da marca **CrescerBem** a várias unidades hospitalares de norte a sul do país sempre e quando haja uma

janela de oportunidade de forma a cumprir a missão e sempre que a disponibilidade financeira assim o permita.

- Aumento do número de voluntários – Este potencial, aliado à cobertura geográfica, pode ter grande influência na expansão da marca. Estima-se um aumento de mais de 100% no número de voluntários até 2014.
- Criação de uma vertente profissional – Criar-se-á uma estrutura profissional de forma a assegurar o funcionamento da **CrescerBem** de uma forma solidária, mas profissional. Inicialmente, a reduzida equipa profissional tem de ser uma equipa multidisciplinar e bivalente. Atualmente a equipa é totalmente constituída por voluntários, no entanto, até 2014, prevê-se que a mesma seja constituída por três colaboradores.
- Aumento do número de famílias apoiadas – Durante o ano 2012 a **CrescerBem** pretende apoiar, em domicílio, um total de 12 famílias entre o Hospital D. Estefânia e o Hospital Santa Maria, podendo, em fases posteriores, aumentar o número de famílias. Esta potencialidade de crescimento será sempre limitada à disponibilidade financeira que poderá ser minimizada não só pelas angariações de fundos como também pela capacidade bem estudada e planeada da sustentabilidade do projeto.

3.6 Apresentação dos Serviços

Outro dos fatores diferenciadores deste projeto é uma incidência constante em parcerias com outras instituições de referência, de forma a incitar a comunicação bilateral de conhecimentos e *know-how* de cada uma delas. É considerado crucial, pelas promotoras, não “perder tempo” com algo que outros já fazem bem, pelo que a expansão do projeto

não descarta a mais-valia que representam as conexões, a partilha de conhecimentos e as parcerias com as instituições adequadas para desenvolver projetos.

Figura 3: Imagem de marca da CrescerBem



3.7 Caracterização do Mercado

Este projeto focar-se-á essencialmente na capacitação de famílias carenciadas, com bebés/crianças com idades compreendidas entre os 0 e os 6 anos, na área da Grande Lisboa. No entanto, o alcance da sua atuação deverá ser difundido por forma a abranger instituições hospitalares e outras em vários pontos do país.

A situação financeira e económica atual com uma economia nacional estagnada, a turbulência da Zona Euro, a ameaça à restrição ao crédito, obriga a uma reformulação dos negócios, em todos os setores, o que torna inevitável as perdas de postos de trabalho com o objetivo de reduzir custos. O resultado de todo este cenário é refletido na atual taxa de desemprego, que em Abril de 2012 atingiu os 15.2% (Eurostat), uma subida de 2.6 pontos relativamente a Abril de 2011. Contudo, e segundo as previsões da Comissão Europeia, nas suas "previsões da primavera", é estimado, ainda, um aumento para 15.5% até ao final do ano. Assim, e com base nos dados do IEFP (Instituto de Emprego

e Formação Profissional) em Portugal há 7877 agregados familiares em que os dois cônjuges estão desempregados.

Este cenário tem naturalmente um reflexo muito acentuado nas famílias portuguesas que todos os dias se debatem com rendimentos familiares cada vez mais débeis e com uma dificuldade acrescida de os colmatar, como se pode comprovar pela observação das ilustrações do ANEXO I Análises PORDATA. Tal constatação só fortalece a ideia da replicação do projeto **CrescerBem** para que o apoio possa alcançar, no curto-prazo, o maior número de famílias possíveis.

3.7.1 *Ciclo de vida do mercado*

Considerou-se que este projeto se enquadra no 3º Sector, sector que por questões de ordem económica e financeira se encontra em franco desenvolvimento. Segundo dados da Segurança Social existem cerca de 5071 instituições que apesar de assumirem formas jurídicas diferentes (associações, misericórdias, fundações, centros paroquiais, etc.) têm em comum a ausência de fins lucrativos. Em 2011 foram criadas cerca de 89 (oitenta nove) instituições com cariz solidário com várias vertentes. No entanto, a falta de liquidez por parte do Estado e dos investidores particulares tenderá a eliminar projetos sem auto sustentabilidade, derrubando a teoria da subsidiopendência muito comum neste tipo de organizações, bem como a maior exigência por parte dos investidores, nas doações, tendo em conta o desempenho da organização. Sem alternativas, as organizações sociais tenderão a tornar-se agentes ativos no mercado, com foco na criação de fontes de receitas que propiciem a sustentabilidade da organização. Para tal, é necessário alterar criar uma postura, em muito, semelhante, à empresarial, alinhando a estratégia interna e externamente, o que significa recorrer a ferramentas, que até à data eram de uso exclusivo das organizações com fins lucrativos

No que concerne ao âmbito da concorrência, foram consideradas concorrentes da **CrescerBem** todas as organizações sociais enquadradas no Terceiro Setor, qualquer que seja a sua natureza jurídica e o seu propósito social. Assim, e apesar do conceito ser completamente diferente, há que considerar o Banco Alimentar Contra a Fome um concorrente da **CrescerBem** na sua interatividade com a sociedade civil, em particular no seu relacionamento com os *stakeholders*/investidores. No entanto, quando se aborda a perspetiva dos *stakeholders*/utentes o conceito a aplicar deverá ser o da complementaridade por forma a rentabilizar recursos, agilizando-os com o intuito de maximizar a oferta de oportunidades e bem-estar dos mesmos, pelo que o enfoque no trabalho de equipa e consequentemente na complementaridade é crucial. Daí que a consciencialização da necessidade de se trabalhar em grupo é crucial para o bem-estar dos utentes e das próprias organizações, na criação de parcerias.

«Solidários, seremos união. Separados uns dos outros seremos pontos de vista. Juntos, alcançaremos a realização dos nossos propósitos.» Bezerra de Menezes

A questão que se levanta com este número de associações verso as necessidades cada vez maiores das famílias portuguesas é se, de alguma forma, não estará haver uma duplicação de serviços no mesmo destinatário. Será urgente um levantamento no mercado do Terceiro Setor das valências assumidas por todas as instituições sociais, de forma a criar uma linha condutora do que cada uma se propõe fazer, o que faz e a quem faz por forma a, por um lado, não haver duplicação e tornarem-se mais abrangentes e, por outro, satisfazer com eficiência as carências sociais emergentes.

3.7.2 Parcerias existentes

A criação de parcerias é, como atrás referenciado, uma mais-valia ao nível da criação da autossustentabilidade, no apoio a terceiros que poderá efetivar-se mais abrangente, no

apoio de terceiros que pode tornar a organização recetora mais atraente e para a sociedade civil, porque o impacto poderá ser redimensionado à escala.

As parcerias devem ser agressivas, assumindo conceitos inovadores e encaradas como forma de desenvolvimento interno e externo e sempre com repercussão na sociedade civil, isto é, nas famílias apoiadas pela **CrescerBem**.

3.8 Marketing

Uma conjuntura europeia bastante conturbada faz-se refletir no panorama económico português, que desta feita é invadido diariamente com situações muito complexas e com reflexos imediatos e constantes na vida das famílias. Uma economia estagnada que não gera empregos, bem pelo contrário, eleva de uma forma abismal a taxa de desemprego para dois dígitos em consequência do número de empresas que diariamente se confronta com falta de sustentabilidade e encerra a sua atividade, advém um número cada vez maior de famílias a necessitar de apoio, por um lado, e, por outro, este mesmo cenário inviabiliza acentuadamente, também por questões económicas, a possibilidade de fazer face à carência dos beneficiários/utentes pela dificuldade na angariação de fundos junto dos *stakeholders*/investidores.

Daí, a necessidade, se não, o sentido de urgência em criar o negócio social para sustentar parcialmente a Organização Social, potenciando o crescimento através da criação parcerias/projetos, de forma a rentabilizar recursos e maximizar o potencial de apoio ao maior número de famílias das crianças/bebés apoiadas pela **CrescerBem**.

Uma das alternativas da expansão do negócio social, poderá passar pela criação do conceito de “*franchising social*”, que desenvolva o projeto **CrescerBem** noutras unidades hospitalares, tornando a marca **CrescerBem** uma referência junto do setor hospitalar.

Desta forma, e depois de ser testada a unidade piloto, a A.A.D.R.N. pretende criar modelos semelhantes noutros hospitais. Estas unidades apesar de autónomas, em termos contabilísticos, assumirão numa carta de valores e princípios, a utilização do -nome e sinal distintivo da **CrescerBem**, e reportarão diretamente à A.A.D.R.N, sendo as diretrizes emanadas por esta.

A grande vantagem no desenvolvimento de unidades de *franchising social* será o ensino de competências e experiências já vivenciadas pela A.A.D.R.N, a economia de recursos, e o incremento do impacto social por via de uma maior abrangência geográfica e consequentemente um maior número de famílias apoiadas.

3.8.1 *Objetivos de Marketing*

Os objetivos de Marketing do projeto **CrescerBem**, para os três primeiros anos de operação incluem:

- Apoio a 34 famílias até 2014;
- Expansão do mercado, criando “*franchising sociais*”, e desenvolvendo o projeto **CrescerBem** ao ponto de o tornar uma referência no sector hospitalar;
- Aumento do número de voluntários para 65 até 2014;
- Evoluir no tipo de apoio às famílias das crianças/bebés suportados pela **CrescerBem**, de forma a inseri-los ativamente na sociedade civil, ou seja fechar o círculo. Para tal a Crescebem está a estabelecer parcerias com algumas instituições com o objetivo de criação de postos de trabalho para as mães das famílias.

3.8.2 *Análise Interna/Externa*

Apesar do mercado do Terceiro Setor se encontrar em fase expansão, é notória a necessidade premente de o tornar mais claro e com regras mais concretas. Na economia atual perspectiva-se por inerência um menor envolvimento do Estado na oferta direta e

indireta de serviços sociais, o que alarga o espectro de envolvimento das organizações deste setor na resolução de questões sociais. Este cenário proporciona às organizações sociais um aumento de oportunidades na prestação de serviços sociais, em consequência da exclusão da participação do Estado. A ação menos participativa do Estado reflete-se, também, na redução dos subsídios, em comparticipações e outros apoios públicos recebidos, até à data, pelas instituições sociais, o que obriga estas a delinear um modelo de negócio com uma forte incidência na captação de fundos. A organização social tem de alterar a sua postura no mercado, devendo assumir um modelo empresarial com um objetivo social. O investimento inicial no que concerne aos aspetos legais e burocráticos é, de algum modo, elevado.

A **CrescerBem** pretende conjugar, de uma forma transversal, a sua ação e desempenho quer ao nível das famílias, quer ao nível dos seus pares, por forma a alavancar a amplitude do seu alcance como organização social. Assim, está em fase de elaboração uma parceria com uma outra instituição, com o foco de criar condições de inserção no mercado de trabalho às mães das famílias utilizando as competências das duas organizações. O sucesso deste projeto será considerado um valor adicional para as famílias e naturalmente para as organizações intervenientes. Seria a forma de “fechar o círculo” e tornar apta a família apoiada.

3.8.3 Segmentação

Na segmentação foi utilizado o critério geográfico assumindo a **CrescerBem**, por força das suas capacidades financeiras, a área da Grande Lisboa. No futuro, é possível que esta área geográfica seja alterada e consequentemente aumentada. Todavia, esta expansão geográfica teve o seu início em Junho de 2012 com a assinatura do protocolo

com a Coração Delta, uma associação de solidariedade social que, para além de dispensar apresentações, é uma referência nacional.

3.8.4 Mercado-Alvo

Todas as famílias com bebés/crianças entre os 0 e os 6 anos, referenciadas pelo Serviço Social do Hospital D. Estefânia e Hospital Santa Maria (primeiras instituições hospitalares com protocolo com a **CrescerBem**). As famílias referenciadas pelo Serviço Social devem ter, pelo menos, um dos seguintes requisitos:

- Bebés e Crianças de pais adolescentes;
- Bebés e Crianças com risco de alteração de desenvolvimento;
- Bebés e Crianças de famílias fragilizadas;
- Bebés e Crianças de pais com padrões de relação disfuncional;
- Bebés e Crianças de pais com problemas psicoafectivos ou ambientais;
- Bebés e Crianças de pais inseguros.

3.8.5 Posicionamento

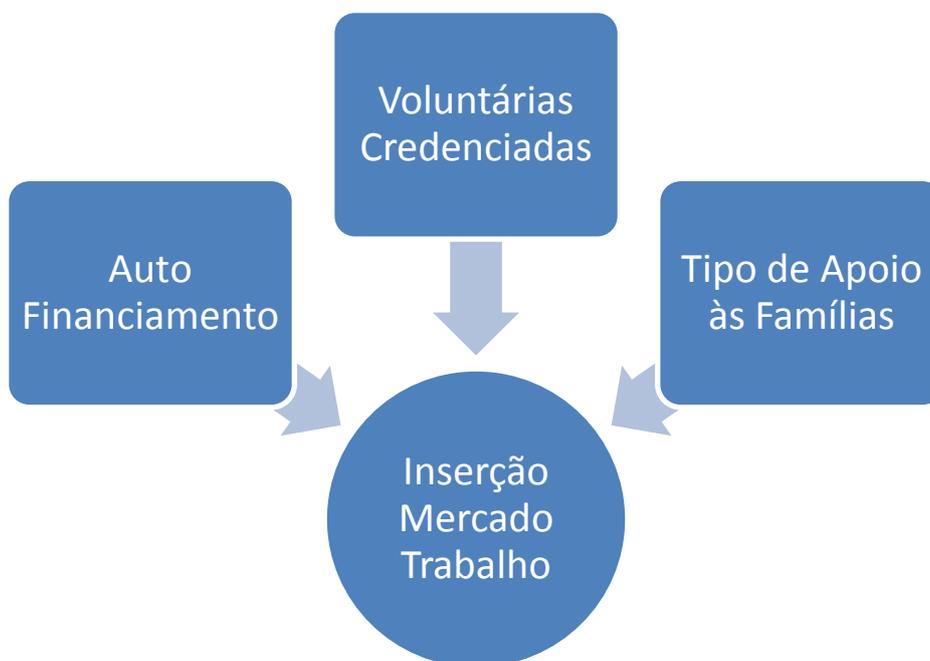


Figura 4: Representação do posicionamento do CrescerBem

O posicionamento da **CrescerBem** assenta fundamentalmente no apoio ao utente/beneficiário e na sua qualidade, através dos voluntários que terão as competências necessárias e formação adequada para gerir as várias situações, no auto financiamento, fator sobejamente falado como muito relevante, e na perspetiva de inserção no mercado de trabalho de um dos elementos do agregado familiar.

O posicionamento **CrescerBem**, assenta principalmente:

- No apoio ao utente/beneficiário;
- Na qualidade do apoio dos voluntários com formação adequada para as várias situações;
- No auto financiamento;
- Na perspetiva de inserção de um dos elementos da família no mercado de trabalho.

3.8.6 *Análise SWOT*

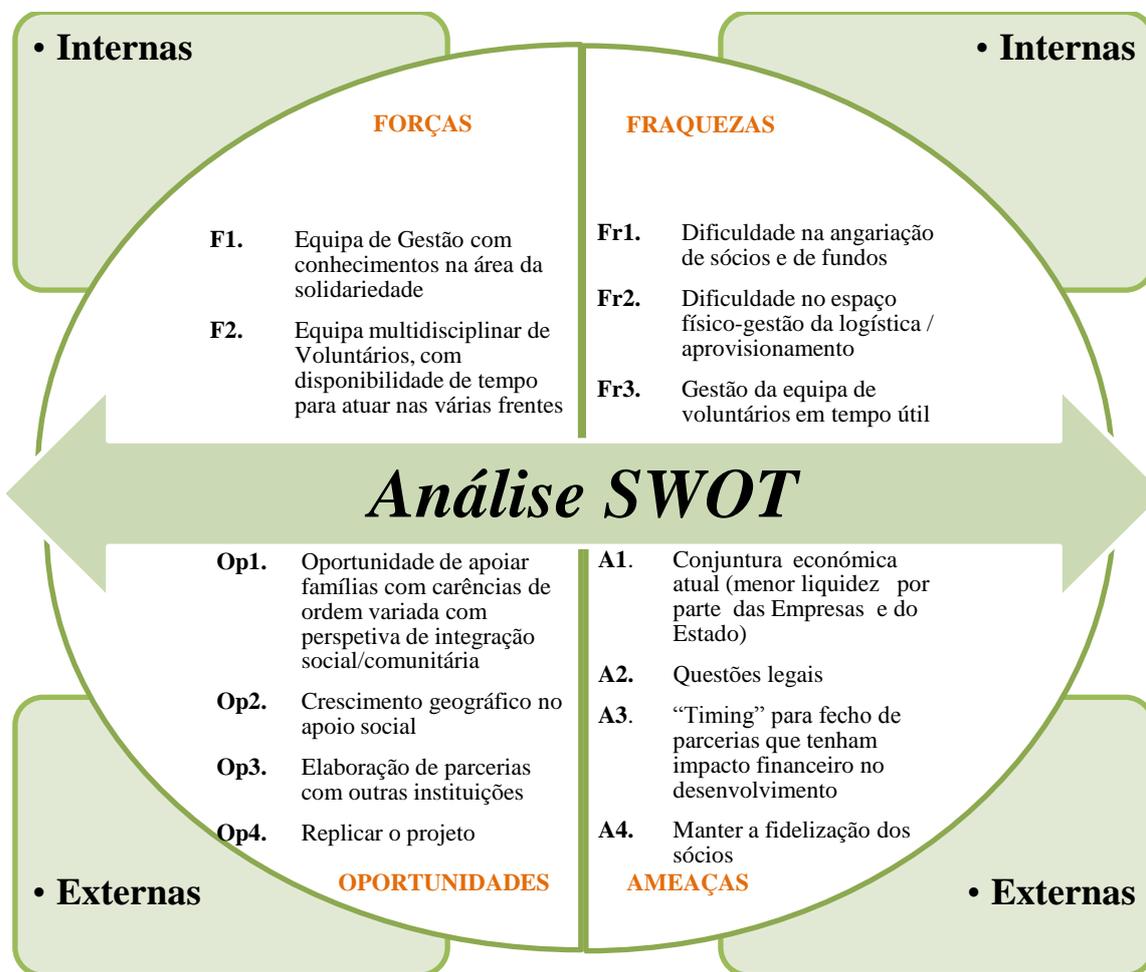


Figura 5: Análise SWOT

Adaptação da análise SWOT do Marketing.

3.8.7 Análise TOWS

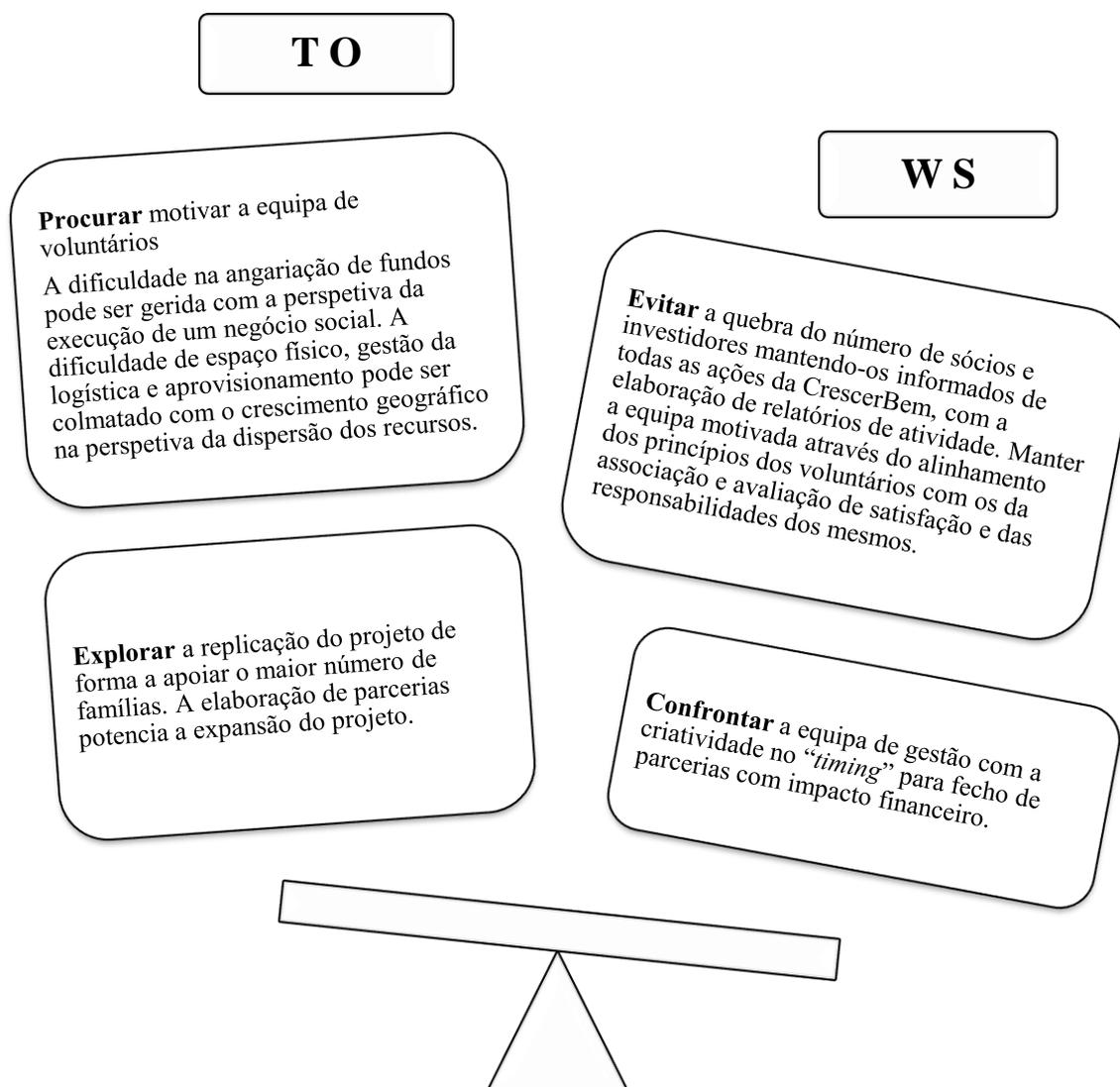


Figura 6: Análise TOWS

Adaptação da análise TOWS do Marketing.

3.8.8 Fases de Intervenção

A identificação das famílias será sempre efetuada por colaboradores do Serviço Social da unidade hospitalar em causa, dadas as suas competências para o efeito. De seguida, procede-se a uma primeira visita ao domicílio, ou seja ao reconhecimento *in loco* com a

família no seu *habitat*, que será efetuada por uma das responsáveis da **CrescerBem** em conjunto com o elemento do Serviço Social responsável pela referenciação da família. Uma vez identificadas as necessidades, a **CrescerBem** elabora um plano de ação para ajudar a colmatar as situações críticas da família. Assumem-se como prioritários temas como calendário de saúde, plano alimentar e higiene.

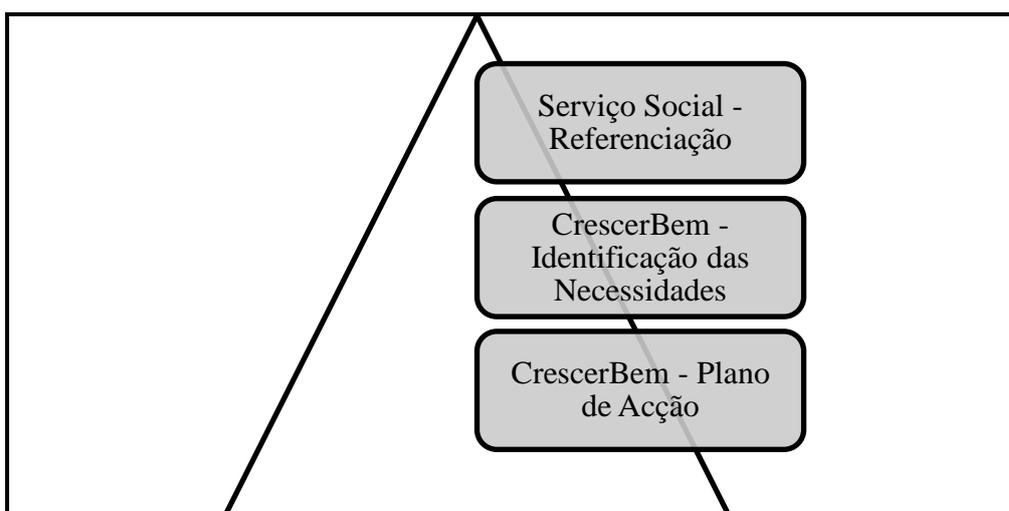


Figura 7: Fases de Intervenção

Considerando a missão da **CrescerBem**, o Plano de Intervenção assume três linhas de atuação que elevem as competências parentais da família, para que esta fique preparada para viver de uma forma autónoma em contexto de vida real

- A colocação escolar da criança;
- A promoção da ocupação da mãe;
- O acompanhamento e formação da família.

A validação dos objetivos delineados versus atingidos é realizada com o auxílio de um relatório (ANEXO III Relatório de Avaliação Família).

3.8.9 Marketing Mix

Na análise *Marketing Mix* (4P) o produto é o ato de solidariedade efetuado pela **CrescerBem**, assim:

**TABELA I
MARKETING MIX**

PRODUTO	PREÇO
<ul style="list-style-type: none">• Produto específico para cada uma das famílias• Proximidade das famílias• Eficácia no serviço• Satisfaz as necessidades dos utentes	<ul style="list-style-type: none">• Não existe numa fase inicial• Numa fase posterior considerar-se-á um pagamento em “serviços” por parte das famílias apoiadas
DISTRIBUIÇÃO (Place)	PROMOÇÃO
<ul style="list-style-type: none">• Produto sem intermediários• Possível alteração da cadeia de distribuição numa fase posterior	<ul style="list-style-type: none">• Promoção <i>below the line</i> através da distribuição de folhetos ou mesmo criação de parcerias com outras instituições• Promoção <i>above the line</i> através de intervenções visionadas pelos <i>media</i>• Promoção como forma de expansão da marca CrescerBem a outras instituições• <i>Fundraising</i> pode funcionar com duas vertentes: a angariação de fundos e promoção da CrescerBem

Adaptação dos 4 P's do Marketing.

3.9 Plano de Operações

3.9.1 Modelo de Negócio

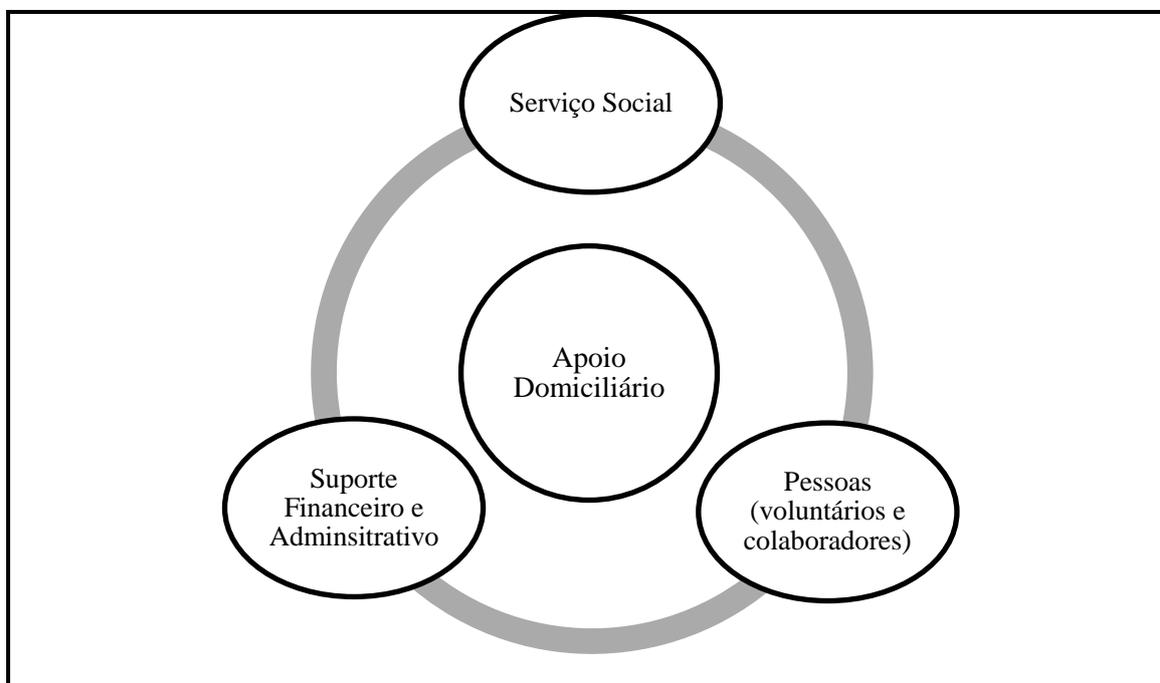


Figura 8: Cadeia de Valor

Atividades principais: Apoio domiciliário às famílias referenciadas pelos Serviços Sociais

Atividade de Suporte: Pessoas (voluntários e colaboradores) e suporte financeiro

3.9.2 Instalações e Localização

Foram disponibilizadas à **CrescerBem** instalações (armazém e escritório) no Hospital D. Estefânia. O espaço é de alguma forma reduzido, no entanto é importante que a **CrescerBem** esteja sediada num hospital de referência por forma a dar um suporte credível ao projeto. É assumido por parte do Conselho de Administração do Centro Hospitalar de Lisboa Central (CHLC) a importância que uma organização como a **CrescerBem** tem numa instituição de referência, como o H.D.E.. No Hospital de Santa Maria a **CrescerBem**, com protocolo assinado desde Março de 2012, opera sem

instalações. Com a elaboração de protocolos a várias unidades hospitalares será razoável perspetivar instalações externas mantendo sempre o HDE.

3.9.3 Equipamento e Layout

Equipamento: Três salas distribuídas da seguinte forma: armazém de roupa, armazém de bens alimentares e escritório. As salas foram equipadas com material cedido por empresas e particulares à **CrescerBem**.

3.9.3.1 Layout: Armazéns e Escritório

Para a zona de armazém foram tidas em consideração as seguintes premissas:

- Ponto de receção/expedição das mercadorias;
- Definição de circulação de bens e pessoas;
- Espaço administrativo.

3.9.4 Política de Qualidade

A **CrescerBem** quer implementar a certificação da qualidade tão breve quanto possível.

No entanto, apesar de ainda não estar em vigor, tem-se em linha de conta fatores como:

- Controlo da qualidade dos produtos desde a sua doação até à sua entrega aos utentes/famílias;
- Elaboração de inventário de todos os artigos (roupa, alimentos, bens de higiene) que chegam às instalações da **CrescerBem**;
- Formação dos voluntários como forma de atualização das normas e procedimentos em vigor.

3.9.5 Situação atual do projeto

O projeto está numa fase bastante ativa de desenvolvimento. O panorama operacional é o seguinte:

- Apoio domiciliário de famílias em curso desde Dezembro 2011;

- Apoio ambulatorio de famílias em curso desde Junho de 2011;
- Angariação de fundos desde que a **CrescerBem** se formalizou juridicamente como Associação e posteriormente com uma estratégia mais agressiva, aquando da aquisição do estatuto de IPSS;
- Fase de elaboração da parceria com a Coração Delta.

3.10 Plano de Pessoal

O projeto **CrescerBem** tem consciência que os voluntários são a força deste tipo de Associações, sendo, no entanto, um recurso escasso e muito difícil de gerir.

É fundamental vincular o voluntário à organização, sabendo de antemão que esta é mais uma tarefa bastante difícil, porque os voluntários têm de estar motivadas, têm de se sentir úteis. É fundamental, para tal, que acreditem no projeto e estejam satisfeitos com as funções que lhes foram atribuídas, caso contrário o abandono será efetuado com a maior das facilidades. O envolvimento da gestão de topo tem de ser efetuado com o objetivo de alinhar os voluntários com a missão, esta tem de estar interiorizada para que se repercuta num desempenho de excelência. É, ainda, imprescindível que sejam responsabilizados nas funções que ocupam e como consequência seja assumido como procedimento corrente a sua avaliação de desempenho (ANEXO II Indicadores de avaliação do voluntário), e o seu nível de satisfação.

Não é possível fazer desenvolver a **CrescerBem** sem assumir, no plano pessoal, a vertente profissional, todavia à data todos são voluntários, perspetivando-se no curto prazo a profissionalização de alguns elementos. Questões orçamentais obrigam uma equipa reduzida, pelo que ser-lhes-á exigido um perfil bastante versátil e multidisciplinar nas funções a desempenhar. Porque o trabalho efetuado pelos voluntários tem sido muito meritório e com um excelente desempenho, é assumido pela

gestão de topo que aquando da profissionalização dos primeiros elementos o recrutamento será efetuado internamente.

A atuação da gestão de topo tem sido muito transparente no que toca à coordenação de pessoas, pelo que esta situação da profissionalização de alguns elementos, já identificados, é do conhecimento geral. A clareza deste tipo de situações é fundamental!

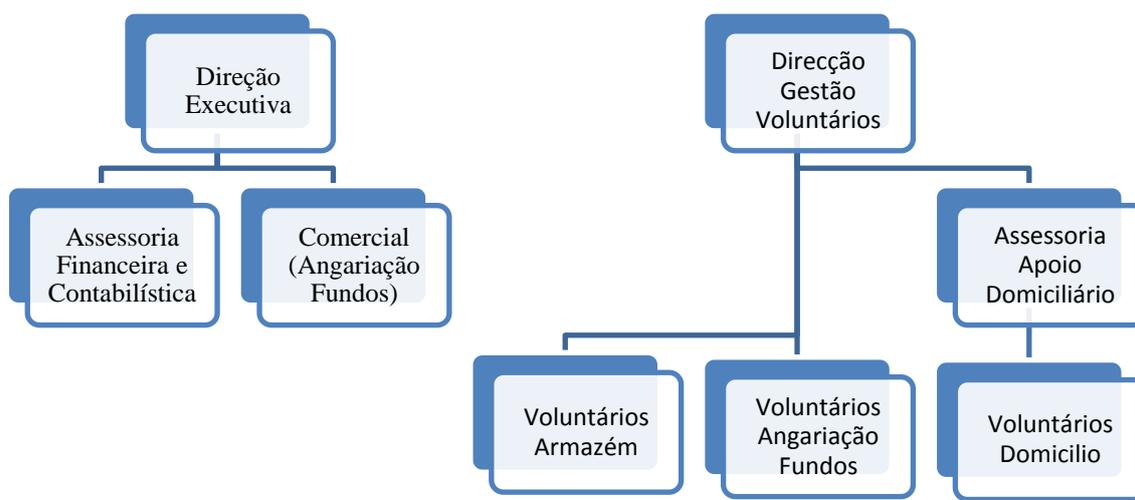


Figura 9: Organograma proposto

3.10.1 Perfil e Competências necessárias

- A gestão de topo (representada pelas promotoras) está orientada para resultados sociais e financeiros, como também para os recursos humanos (voluntários). Esta bivalência é, absolutamente, crucial.

3.10.2 Custos com o Pessoal

Foram considerados os seguintes valores salariais mensais:



Figura 10: Custos com o Pessoal

Como atrás foi referenciado, a gestão de topo assumiu que as primeiras profissionalizações serão oferecidas aos voluntários que ao longo do tempo deram provas das suas competências e desempenho das suas valências.

3.11 Projeções Financeiras / Plano de Investimentos

O investimento inicial consta de doações de bens de vária natureza. Assim, quando a Junho de 2011 a **CrescerBem** inicia a sua atividade no apoio ambulatorio, este funcionava somente com doações de Terceiros não identificados (entrega de roupa diretamente no HDE). Relativamente ao suporte físico de bens (mesas, cadeiras, computadores, etc.) este foi angariado via Banco de Bens Doados.

A Unilever/JM tem sido um parceiro da **CrescerBem** e desde o início que disponibiliza produtos de higiene para a casa e de higiene pessoal para as famílias apoiadas.

Entre Junho e Dezembro de 2011 a **CrescerBem** foi apoiada por pessoas que de uma forma gratuita ofereceram os seus serviços em várias áreas:

- Grupo de Escuteiros – Caminheiros SJB – Clã 33;
- *Giving Project* (grupo de pessoas oriundas de empresas variadas, que se reúnem com o propósito de apoiar na sociedade civil);

Em Dezembro de 2011 iniciaram-se os apoios financeiros, o que permitiu à **CrescerBem** arrancar com o programa de apoio domiciliário (ver TABELA II PROJEÇÃO CUSTOS FAMÍLIAS).

- Agência de Viagens Osíris;
- Fundação Axa;
- Galp;
- Auren Assesores Financeiros, Lda.

Em termos financeiros houve, de facto, algum investimento inicial, em particular nas questões legais aquando da constituição da associação, que ficou de ser repostos logo que a situação financeira assim o permitisse.

O Plano de Negócio nas Organizações Sociais

**TABELA II
PROJEÇÃO CUSTOS FAMÍLIAS**

	Unid	1Q12	2Q12	3Q12	4Q12	1Q13	2Q13	3Q13	4Q13	1Q14	2Q14	3Q14	4Q14
Famílias no programa	#	6	8	10	12	16	20	18	22	26	30	32	34
Novas famílias no programa	#	6	2	2	2	4	4	4	6	6	6	6	6
Famílias saídas do programa	#	0	0	0	0	0	0	6	2	2	2	4	4
VOLUNTÁRIOS	#	22	22	25	30	36	44	41	47	53	59	62	65
Voluntários no apoio às famílias	#	12	12	15	18	24	30	27	33	39	45	48	51
Voluntárias Armazém	#	10	10	10	12	12	14	14	14	14	14	14	14
CUSTOS	€	1942	2589	3237	3884	5179	6473	5826	7121	8415	9710	10357	11005
Custos Apoio famílias	€	1942	2589	3237	3884	5179	6473	5826	7121	8415	9710	10357	11005
Custo efetivo por família	€	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89	107,89

3.12 Plano de Financiamento

3.12.1 Principais Pressupostos Base

O objetivo da Associação é expandir ao máximo a geração de receita própria como forma de fazer face aos custos operacionais. A **CrescerBem** tem consciência que para adquirir sustentabilidade financeira e económica não pode estar sempre à mercê de nobres ofertas de donativos por parte dos Investidores.

No entanto, e atendendo ao facto de se encontrar numa fase “*early stage*”, necessita de levar a cabo um investimento inicial de forma a consolidar o seu processo de autonomização.

**TABELA III
ORÇAMENTO PREVISIONAL**

ORÇAMENTO PREVISIONAL			
	2012	2013	2014
Proveitos	6.290,00	18.177,00	20.630,10
Donativos			
Osiris	3.455,00		
Fundação Axa	800,00		
Alcoitão	35,00		
Gulbenkian			
Montepio			
CGD			
Centro Paroquial Viseu	2.000,00		
Feiras	390,85	429,94	644,90
Natalis	390,85		
Outras feiras			
Angariação sócios	3.400,00	4.200,00	5.600,00
Sócios Privados	60,00 2.400,00	2.700,00	3.600,00
Nº de sócios			
Sócios Empresa	100,00 1.000,00	1.500,00	2.000,00
Nº de sócios			
Outras receitas	6.275,00	8.785,00	13.177,50
Multa	150,00		
Galp combustível	3.000,00		
Outras Entidades			
Venda merchandising	6,25 3.125,00		
Jantar de Beneficência	200	7.000,00	8.750,00
Total de Receitas	19.630,85	38.591,94	48.802,50

ORÇAMENTO PREVISIONAL				
	2012		2013	2014
Famílias In		12	22	34
Famílias Out				
Voluntárias		30	47	65
Despesas				
Seguro Voluntárias	14,00	450,00	690,90	1.001,00
Combustível Voluntárias	35,00	1.050,00	1.645,00	2.275,00
Consumo Famílias	107,89	1.681,68	2.373,58	3.668,26
Material Escritório		500,00	300,00	300,00
Material Promocional		500,00	500,00	500,00
Telemóveis	105,00	1.050,00	1.260,00	1.386,00
Formação		630,00	500,00	250,00
Assessoria Jurídica		3.000,00	500,00	100,00
Remunerações				
Salários		4.500,00	24.440,00	32.820,00
Segurança Social S.A.	6,00	396,00	2.772,00	4.356,00
Eventos				
Jantar Beneficência			1.000,00	1.000,00
Festa de Natal		200,00	200,00	200,00
Total de Despesas		13.957,68	36.181,48	47.856,26
Lucro Social		5.673,17	2.410,46	946,24

3.12.2 Projeções

Canal CrescerBem

Elaboração de um filme, com qualidade em conteúdos programáticos, que incutisse às famílias conhecimentos básicos da vida real:

- Confeccionar uma sopa;

O Plano de Negócio nas Organizações Sociais

- Mudar uma fralda (cuidados a ter com as assaduras), como dar banho, cuidados a ter na lavagem de biberões, atividades/brincadeiras com o bebé/criança por forma a estimulá-lo e/ou despertá-lo, cuidados genéricos com as crianças.

A **CrescerBem** tomaria a seu cargo não só o convite aos vários patrocinadores dos produtos adequados para a elaboração do vídeo (fraldas, cremes de assaduras, comida, leites, papas, equipamento, etc.), como também as parcerias necessárias com técnicos especializados por forma a ser possível elaborar o vídeo com a qualidade exigível pelo H.D.E. Considerando que o orçamento anual contempla uma rubrica no valor de 107,89€ por mês, por família, para roupa, papas, leites e comida, com este tipo de campanha a **CrescerBem** pretende angariar através dos patrocinadores bens para fazer face às despesas mensais das famílias.

Pressupostos:

**TABELA IV
CUSTO MÉDIO POR CRIANÇA**

Custo médio por criança (0-6 anos)		
Família	Fraldas	40,00 €
	Alimentação	2,18 €
	Vestuário	- €
	Medicamentos	5,71 €
	Transportes	5,00 €
	Subtotal	52,89 €
Corpo voluntário	Transportes	35,00 €
	Economato	10,00 €
	Diversos	10,00 €
	Subtotal	55,00 €
Total	107,89 €	

Os custos médios (diretos e indiretos) por família têm um valor de € 107,89 (cento e sete euros e oitenta e nove cêntimos). Atualmente, a **Crescerbem** apoia 8 famílias com 13 crianças.

O Projeto Canal **CrescerBem** servirá para suportar os custos denominados de “família” por via da entrega de bens em troca da publicidade dos patrocinadores no Canal **CrescerBem**.

A contrapartida da **CrescerBem** seria a apresentação dos patrocinadores, em nota de agradecimento no final de cada filme, para além da publicidade inerente aquando da visualização do filme nas salas de espera da urgência, salas de espera das consultas de especialidade em todos os hospitais onde a **CrescerBem** esteja a operar.

Quiosques de Venda CrescerBem

- Os *quiosques* de venda funcionarão em épocas muito específicas do ano, com produto alusivo à época, em locais a definir de acordo com a disponibilidade.
- Aproveitou-se o Dia Mundial da Criança para montar campanha de venda de *merchandising* em vários pontos de Lisboa, com o intuito de angariação de fundos. Nesta campanha haverá apoio de um Parceiro com o intuito de apoiar a **CrescerBem** na vertente da capacitação.

Emprego CrescerBem

Nesta área, a vontade da **CrescerBem** é fechar o circuito com as suas famílias. Assim, foram iniciados contactos com uma associação para estabelecer uma parceria com enfoque na colocação das nossas “Mães” no mercado de trabalho. E, desta forma, a **CrescerBem** fará jus à sua missão: *“Capacitar a Família de uma forma personalizada, para que adquiram autonomia e independência, para que a criança possa crescer com dignidade”*.

3.13 Identificação de problemas na implementação do projeto

Considerou-se que o maior problema no desenvolvimento do projeto, assumido como um fator crítico de sucesso, prende-se com a dificuldade de angariação de fundos e a prossecução de um negócio social com a viabilidade exigível de capacitar a **CrescerBem**.

3.14 Modelo de gestão e controlo do negócio

3.15 Fatores-chave de Sucesso:

Consideraram-se alguns fatores que podem potenciar o desenvolvimento do projeto:

- Colmatar uma necessidade do público-alvo do HDE, HSM, Coração Delta e outros que venham a surgir;
- Localização em instituição hospitalar de referência;
- Empenho da equipa de voluntários;
- Equipa promotora motivada e orientada para pessoas.

3.16 Fatores-Críticos de Sucesso:

Consideraram-se alguns fatores que podem condicionar o desenvolvimento do projeto:

- Logística de aprovisionamento;
- Sustentabilidade financeira;
- Ausência de recursos humanos profissionalizados.

4. Reflexões Finais

Este trabalho identifica as mutações que se têm vindo a constatar no Terceiro Setor e a necessidade emergente de alteração da postura e da atitude das organizações que nele estão inseridas. O conjunto de desafios a que estas entidades estão sujeitas obriga a que tenham posturas próximas das organizações do segundo sector.

Um dos aspetos em que essa proximidade se faz sentir é aquando da elaboração de Planos de Negócios. A revisão de literatura efetuada atesta que há, hoje em dia uma corrente significativa de contributos que estabelecem Planos de Negócios para entidades do Terceiro Sector – *Social Business Plans* – com características muito semelhantes às dos Planos de Negócios de natureza empresarial.

Este Trabalho de Fim de Mestrado (TFM) teve a natureza de um projeto, o qual correspondeu à elaboração do Plano de Negócios da Associação de Apoio ao Domicilio do Recém-Nascido (AADRN), uma entidade do terceiro sector, que se encontra no seu *early stage*.

A criação de uma organização social é uma tarefa bastante complexa, sendo inerente, se não absolutamente necessário, ao seu crescimento, a motivação e o envolvimento dos promotores e da gestão de topo. Este é, sem dúvida, o primeiro fator crítico de sucesso.

Com uma relevância bastante grande e, também crucial, para o desenvolvimento do projeto, emergem os recursos humanos, quer os voluntários quer os profissionais, e nesta matéria a situação perfila-se bastante difícil, porque é complexo gerir os voluntários e, não menos difícil é não assumir paralelamente numa organização, deste

tipo, a vertente profissional. No entanto, para tal é necessária uma capacidade financeira bastante grande, mesmo, praticando remunerações abaixo da média.

Aliás, a questão financeira, como acontece no Segundo Setor, é um fator transversal a todo o desenvolvimento da organização social. É, no entanto, cada vez mais difícil obter financiamentos, o que de certa forma inibe a capacitação do projeto e o seu, conseqüente, desenvolvimento. Destaca-se uma alteração da postura das empresas relativamente às propostas sociais, com ações mais abertas, mais disponíveis, mais imediatas, para apoiar as organizações sociais. Porém, essa ajuda, motivada pela ausência de liquidez, reflete-se, na sua maioria, na doação de bens e/ou serviços prestados pelas próprias empresas diretamente à organização social. São fundamentais, mas não suficientes para a capacitação da organização.

Esta dificuldade na obtenção de financiamento, é, ainda, agravada pela atual conjuntura económica e financeira em que Portugal se encontra e o aumento conseqüente da procura por parte dos *stakeholders*/utentes, na intervenção das organizações sociais.

É, assim, entendível que a falta de liquidez por parte do Estado indicia uma nova era do Terceiro Setor, que deixa de poder considerar os apoios/subsídios como um direito adquirido, forçando as organizações sociais a alterar completamente a sua atitude se pretenderem perpetuar a viabilidade económica da sua organização face ao mercado em que estão inseridas.

A AADRN tem tentado, desde o início, criar uma postura mais empresarial não descurando o propósito social, bem pelo contrário assumindo que tal postura será crucial para o alargamento e expansão do objeto social.

O Plano de Negócios é assumidamente uma ferramenta indispensável à alavancagem de qualquer projeto, seja este lucrativo ou não. É a linha condutora que a organização assumiu, é um facilitador da comunicação, quer internamente, quer externamente.

Assim, internamente o Plano de Negócios funciona como forma de avaliação de desempenho da organização (o que foi assumido, o que foi cumprido, porque não foi cumprido, o que deve ser alterado), externamente, porque é a forma de comunicar com o mercado informando-o das suas ações, objetivos e estratégia (o que vai fazer, de que forma e com quem).

É crucial, dar nota, comunicar, frequente e periodicamente, o que está a ser executado e o respetivo impacto social, não esquecendo que sendo esta informação enviada para todos os *stakeholders*, a forma como se estabelece a comunicação com cada um dos grupos deve ser adequada ao seu perfil.

No entanto, é importante focar que a elaboração do Plano de Negócios assume pressupostos que, muitas vezes, não correspondem à realidade aquando da sua aplicabilidade, pelo que se pode concluir que existe uma margem grande de imprevisibilidade quanto à evolução do negócio social, em particular na conjuntura de incerteza do momento atual. Porém, tal fato não pode, nem deve ser um inibidor quando à elaboração do referido plano porque é inolvidável que a sua redação é fundamental pelo impacto que causa internamente, por permitir uma avaliação, mais sustentada e credível do desempenho, e externamente porque a sociedade civil valoriza este tipo de informação, sobretudo os *stakeholders* independentemente do grupo a que pertençam. Aliás, este esforço de comunicar não deve ser entendido como um “custo”, mas como um “investimento”.

Assim, o Terceiro Setor deve tornar-se um mercado mais dinâmico, mais atrativo, mais inovador, com mais visibilidade, em muito semelhante ao setor lucrativo. Acresce ainda a postura de lucro social a este tipo de organizações, que uma vez atingido se transforma em solidariedade, proporcionado à organização um reinvestimento na causa social. Desta forma, deve anular-se o conceito negativo de obtenção do lucro, em organizações sociais, conquanto este lucro represente um reinvestimento no propósito social e no cumprimento dos objetivos previamente definidos.

Assim e para que a expansão do Terceiro Setor seja uma realidade, é essencial a alteração da atitude das Organizações Sociais através da adoção de um modelo de negócio bem definido, com um planeamento estratégico alinhado com a missão, uma avaliação de desempenho quer a nível de recursos humanos, quer a nível de impacto social e comunicar, comunicar, comunicar...

A elaboração do Plano de Negócios é o único instrumento digno e credível para servir este propósito.

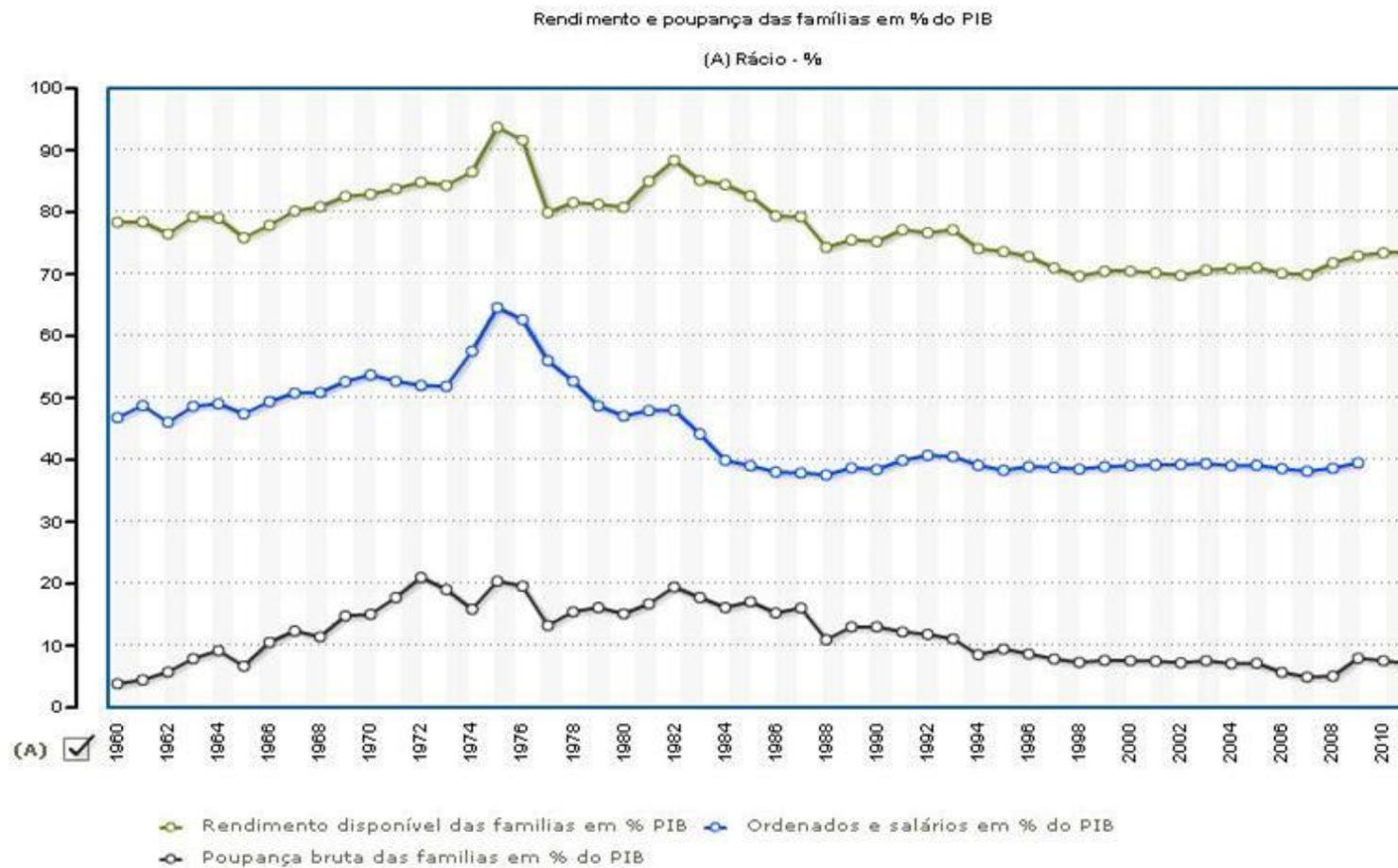
É fundamental entender a importância do Terceiro Setor e a forma como interage com a sociedade civil. Do estudo destas relações sairá, certamente, uma melhor interação com a sociedade civil e o aproveitamento da mais-valia que Terceiro Setor representa para a esta.

Referências Bibliográficas

- Alter, Sutia Kim, *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*, Washington, DC, 2000;
- Betts, Tracy, *A Business Planning Guide to Developing a Social Enterprise*, Forth Sector, 2007;
- Brock, Debbi D., *Social Entrepreneurship: Teaching Resources Handbook*, Ashoka's Global Academy, 2008;
- Azevedo, Eriana de Sousa e Gomes, Valcimeiri de Sousa e Andrade, Manoel de Oliveira (2010) *Plano de Negócios e Terceiro Setor: Análise de Atividade de uma OSCIP*, Revista Eletrônica Aboré – Publicação Escola Superior de Artes e Turismo, 04;
- Campbell, Kelly e Haley, Betsy, *Business Planning for Nonprofits: What it is and why it matters*, 2006, Bridgespan Group;
- Defourny, J. and Develtere, P, *Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*, University of Liège, 1999;
- Drucker, Peter F. - *O essencial de Drucker*, Actual Editora, 2009;
- Falconer, Andres Pablo, *Promessa do Terceiro Setor*, Centro de Estudos de Administração do Terceiro Setor, São Paulo, 1999;
- Francisco, Luis e Alves, Maria do Céu, *A necessidade de informação dos stakeholders das organizações sem fins lucrativos*, XIV Encuentro AECA: Innovación y responsabilidad: desafíos y soluciones, Coimbra, 2010;
- Greenland, Rob, 2010, The Social Business Blog, *Social Business Plan Template*, disponível em: <http://www.thesocialbusiness.co.uk/>
- Madeira, Felicia Reicher e Bracardi, Miriam Ribeiro, *O Desafio das Estatísticas do Terceiro Setor*, Fundação SEADE, S.Paulo, 2003;
- Mckinsey, *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: Como elaborar planos de negócios para Organizações Sociais*. Editora Pierópolis, 2001;
- Ramal, Silvina Ana, *Proposta de Plano de Negócios para Empreendimentos Sociais*, Rio de Janeiro (PUC-Rio), paper da IV Conferência de Investigação em "Entrepreneurship" na América Latina - CIELA – 2005;
- Social Enterprise UK , *An enterprising future - Social Enterprise UK*, Social Enterprise UK, 2011, disponível em: www.socialenterprise.org.uk;
- Smith, Stella, 2009, *Writing a strong business plan*, disponível em: <http://www.cesvol.org.uk/Publications-Research/articles-presentations>;

ANEXO I. Análises PORDATA

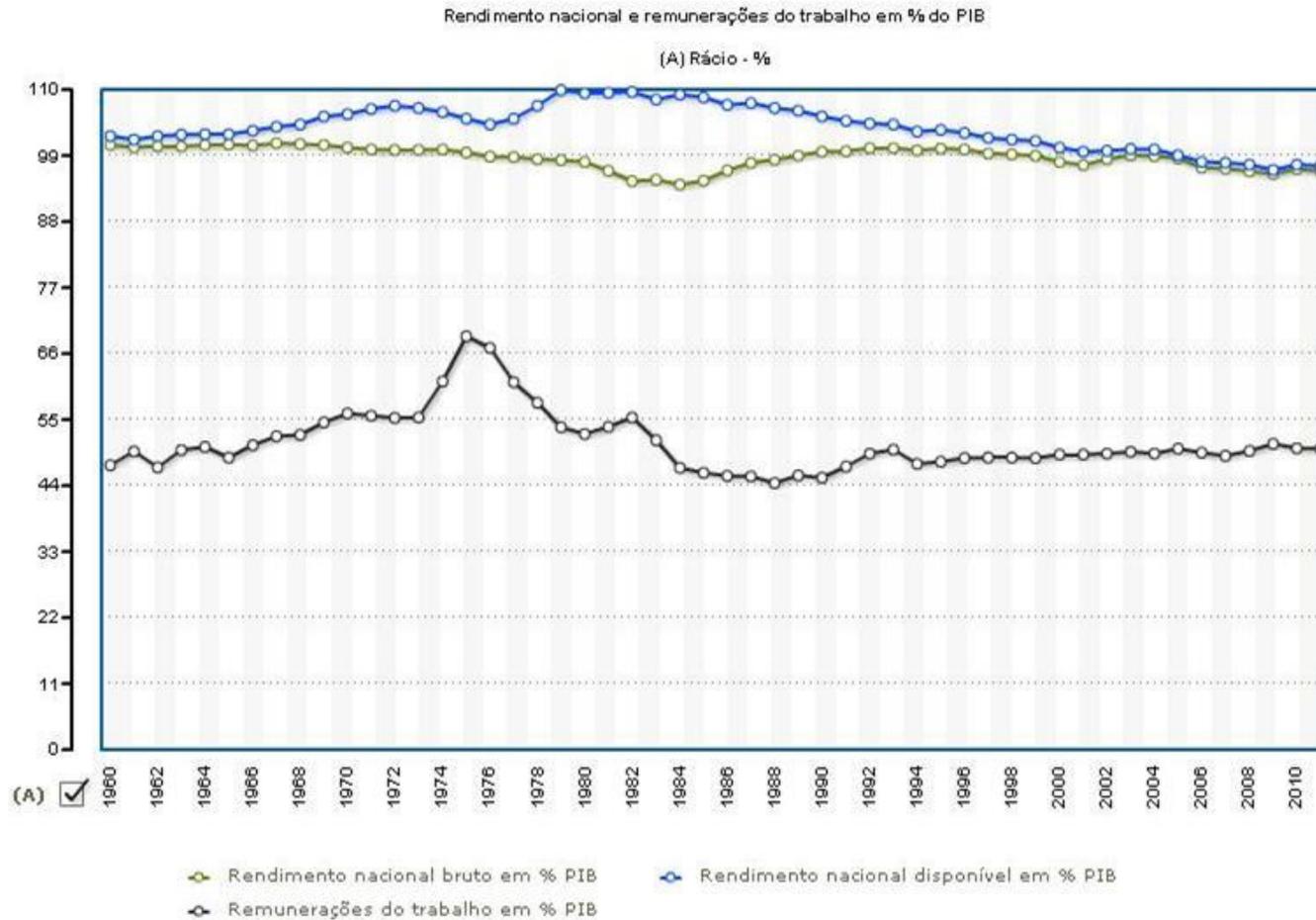
O Plano de Negócio nas Organizações Sociais



Fontes/Entidades: INE-BP, PORDATA

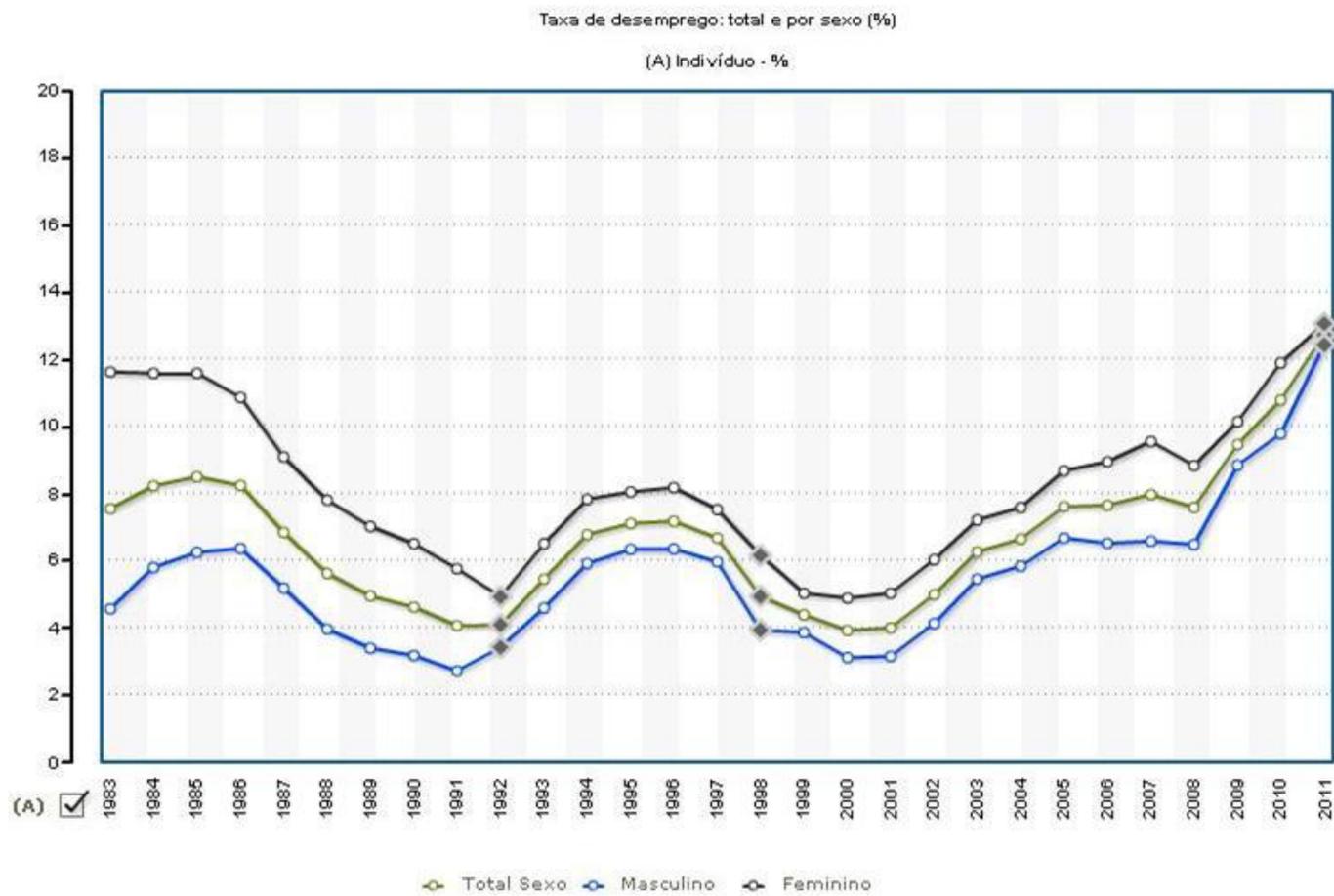
Ilustração 1: Rendimento e poupança das famílias em % PIB

O Plano de Negócio nas Organizações Sociais



Fontes/Entidades: INE-BP, PORDATA

Ilustração 2: Rendimento nacional e remunerações em % PIB



Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Ilustração 3: Taxa de desemprego total e por sexo (%)

ANEXO II. Indicadores de avaliação do voluntário

O Plano de Negócio nas Organizações Sociais

Indicadores de Avaliação do Voluntário: Grau de Satisfação e Trabalho

Nome Voluntário _____

Data: ____/____/____



		1	2	3	4	5	
Percepção global de satisfação	Pouco satisfeito						Muito satisfeito
Clareza na definição de funções	Pouco claro						Muito claro
Condições de desempenho das funções	Fracas						Muito bom
Percepção da utilidade do trabalho	Fracas						Muito boa
Satisfação com as características do trabalho	Monótono						Diversificado
Possibilidade de realização pessoal	Nula						Muito boa
Ambiente organizacional	Nula						Muito boa
Relação com as pessoas	Fracas						Muito boa
Responsabilidade e autonomia	Fracas						Muito boa
Sentimento de pertença ao projeto	Fracas						Muito bom
Sentimento de ter adquirido novos conhecimentos, experiências ou vivências importantes	Fracas						Grande
Nível de participação no projeto (possibilidade de dar sugestões, opinião...)	Fracas						Grande

O Plano de Negócio nas Organizações Sociais

Sugestões:

Observações:

Visão da equipa do projeto

		1	2	3	4	5	
Relação com a equipa	Difícil						Fácil
Desempenho de funções	Difícil						Muito bom
Participação e disponibilidade	Difícil						Mto. participativa
Assiduidade na participação	Pouco assiduo						Muito assiduo

(a) Impresso adaptado do mesmo documento da Entrajuda (GOS 2012).

ANEXO III. Relatório de Avaliação Família



Relatório de Avaliação

Família de _____

(nome do bebê/criança)

Mês/Ano : ___/___/2012

Processo : HDE2012/___

Data Nascimento: ___/___/20___

Data de início de apoio: ___/___/20___

Nacionalidade: _____

Motivo de referência:

Família referenciada por:

Bebê internado? _____ Em casa? _____

Houve algum incumprimento? Qual?

Composição do agregado familiar e idades:

Ocupação dos progenitores:

Como vive a família? Sozinha? Com quem?

Rendimento da família:

Despesas fixas:

Comentários adicionais:

Primeira Visita no Domicílio: ___/___/2012

Quem esteve presente:

Notas sobre a casa, condições e forma como está cuidada:

Necessidades encontradas pela equipa:

Necessidades manifestadas pela mãe:

Propostas feitas à mãe durante a visita:

Pedidos feitos à mãe, a cumprir até à próxima visita:

Objetivos a serem atingidos com a atuação da CrescerBem. Por favor quantifique os objetivos no tempo (3/6/9/12/18/24 meses)

3M –

6M –

9M –

12M –

18M –

24M –
