

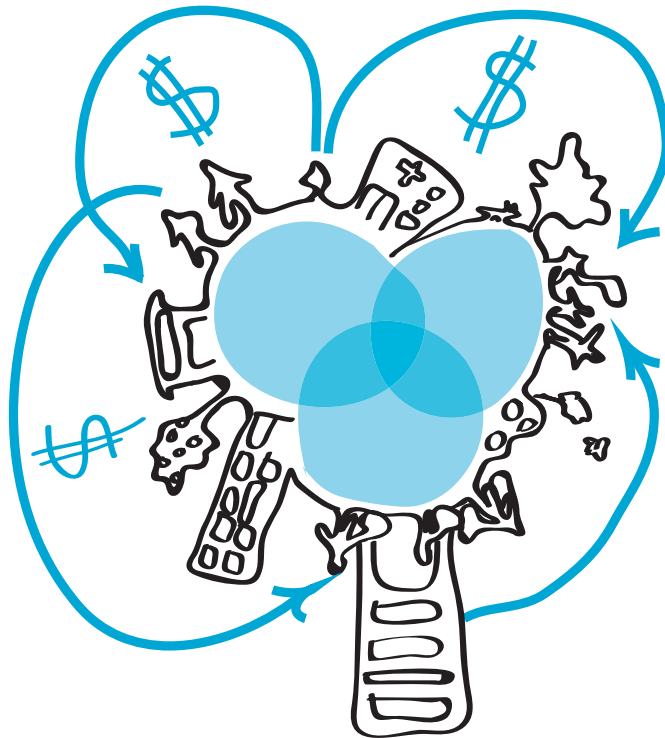
Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Aproximar social e negócio

.7

Escolher caminhos para fazer cada vez maior diferença

Como os Planos de Negócio podem contribuir para uma maior autonomia político-institucional no terceiro setor?



É de se notar que o contexto de sustentabilidade de organizações e movimentos sociais no Brasil vem sofrendo transformações desde os anos 1990.

Uma peculiaridade do momento atual se evidencia na intensificação da ação social empresarial, com o argumento de que o setor público, por suas deficiências crônicas, não dá conta das demandas sociais existentes. Nesse cenário, a preocupação com planejamento, monitoramento e avaliação de programas assume relevância, se sobrepondo a ideia de “doação” como caridade ou em caráter assistencialista.

Essa nova cultura vem exigindo maior qualidade técnica e gerencial das organizações sociais, além de inovação e efetividade de atuação, levando muitas a se reinventarem como condição para assegurar sua sustentabilidade.

Neste sentido, **UMA QUESTÃO QUE VEM SE COLOCANDO COMO ALTERNATIVA PARA A SUSTENTABILIDADE DAS OSCS EMERGE DO DEBATE SOBRE A CONVERGÊNCIA ENTRE O NEGÓCIO E O SOCIAL, PROVOCADO PELA NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS SEREM CADA VEZ MAIS CAPAZES DE GERAR RECURSOS PRÓPRIOS COMO FORMA DE FORTALECER SUA AUTONOMIA.** Isso porque essa natureza de recursos pode ter aplicação livre na organização, de acordo com o que ela valoriza ou prioriza no seu desenvolvimento. Porém, esse duplo objetivo, atuação social e geração de recursos próprios, traduz maior complexidade à gestão.

Se por um lado, o empreendedorismo social no país vem se fortalecendo como projeção de um amplo movimento internacional, por outro, a questão cultural nacional limita o avanço da mobilização de recursos a partir de estratégias que tratam o empreendimento como “negócio” social.

Nesse contexto, o plano de negócio pode ser uma ferramenta útil na medida em que pode estabelecer uma ponte entre o negócio e o social, revertendo em novas alternativas quer seja para captação de recursos, quer seja para a ampliação da atuação social.

O empreendedor social

É comum encontrar dirigentes de organizações sociais que acreditam que pensar de maneira empreendedora ainda é algo inusitado no campo social. Para a Ashoka¹, “o empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por enxergar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade ou por vê-lo por meio de uma perspectiva diferenciada. Por meio da sua atuação, o empreendedor social precipita o processo de mudança no campo social e pode inspirar outros atores a se engajarem em torno de uma causa comum”. Portanto, faz sentido conceber que o pensar e agir de forma empreendedora já está presente no cerne de qualquer iniciativa social.

O negócio social

Outro aspecto interessante é que normalmente o termo “negócio” faz referência ao comércio ou empresa que capta recursos para gerar bens e serviços, ou qualquer atividade econômica capaz de gerar lucro financeiro e rentabilidade. Essa percepção tende a justificar as restrições por parte das pessoas em fazer uso dos empreendimentos como forma de mobilizar recursos próprios para as OSCs. Armani (2008)², traz uma outra perspectiva para a questão, ao afirmar que “negócio social é um empreendimento econômico voltado para objetivos sociais, cujo excedente é reinvestido no próprio negócio, na organização ou na comunidade que o promove”.

Dentro desta visão, a implementação de um negócio social possibilita maior autonomia às organizações sociais para desenvolverem ações que dificilmente seriam apoiadas por financiadores, como ações do campo político para emancipação ou novos serviços/produtos que ainda precisam de tempo para teste e experimentação. **NÃO SE TRATA DE TRANSFORMAR TODOS OS SERVIÇOS OU ATIVIDADES OFERECIDOS PELA OSC EM NEGÓCIO, POIS, PARA MUITAS, ISSO AMEAÇARIA SUA IDENTIDADE E MISSÃO SOCIAL. É NECESSÁRIA A AVALIAÇÃO OBJETIVA DE QUAIS ATIVIDADES SÃO LEGÍTIMAS E POSSIBILITAM A GERAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS.**

Para essa complexa investigação, é indispensável o estabelecimento coletivo de princípios claros que diferenciem um empreendimento social de um negócio convencional. No negócio social, a lógica do negócio está subordinada aos interesses sociais das comunidades que o promovem, tornando-se, assim, instrumento de cidadania e propiciando o fortalecimento sociopolítico e econômico.

Para Naigeborin³, “os chamados negócios sociais são modelos que buscam desenvolver soluções de mercado que possam contribuir para superar alguns dos grandes problemas sociais e ambientais enfrentados no mundo. Em que o lucro não é um fim em si mesmo, mas um meio para gerar soluções que ajudem a reduzir a pobreza, a desigualdade social e a degradação ambiental”. A autora diz ainda que “esses negócios devem funcionar sob as mesmas regras comerciais de qualquer outro negócio, isto é, operar pela lei da oferta e demanda do mercado. Além disso, devem

1. O termo Empreendedor Social foi cunhado por Bill Drayton - Fundador e Presidente da Ashoka - ao perceber a existência de indivíduos que combinam pragmatismo e compromisso com resultados e visão de futuro, para realizar profundas transformações sociais. Para saber mais, acesse: www.ashoka.org.br/.

2. ARMANI, D. Mobilizar para transformar. São Paulo: Editora Peirópolis/Oxfam, 2008.
3. Potencia Ventures, www.potenciaventures.net e Artemisia Negócios Sociais, www.artemisia.org.br/

ser planejados para, após um período de tempo, gerar recursos suficientes para cobrir 100% de suas operações e ainda contribuir para seu crescimento”.

Nesse sentido, o item “sustentabilidade” tem ocupado lugar de destaque nos projetos elaborados pelas OSCs no país, buscando identificar estratégias que garantam sua viabilidade econômica e continuidade, sem ficar dependentes de doadores e financiadores. Uma boa ideia representa uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para assegurar uma adequada relação custo x benefício. É muito comum nos depararmos com atividades com fins econômicos em OSCs, sem o adequado estudo de viabilidade. Como consequência, a organização pode ter que lidar com os prejuízos não previstos ou a baixa rentabilidade do negócio, que perde atratividade e deixa de ser sustentável.

Isso porque a OSC, nesse duplo objetivo, atuação social e geração de recursos próprios, tende naturalmente a privilegiar conhecimentos e competências intrínsecos a sua identidade no campo social. E acaba, muitas vezes, por descuidar dos saberes necessários que estão fora do seu âmbito habitual de atuação e que lhe confere maior complexidade na gestão.

O investimento social

De acordo com o GIFE⁴, “os investidores sociais privados estão preocupados com os resultados obtidos, as transformações geradas e a cumplicidade da comunidade para o desenvolvimento da ação. A preocupação com o planejamento, monitoramento e avaliação dos projetos torna-se intrínseca ao conceito de investimento social privado”.

Embora o investimento social privado no Brasil não tenha ainda um impacto tão grande, ele vem se fortalecendo como prática no financiamento do terceiro setor.

Uma pesquisa da ABONG⁵ mostra que entre 2000 e 2007, houve uma tendência crescente na participação dos recursos públicos federais e municipais - crescimento de 23% (a), das doações de indivíduos, 30% (b) e das empresas, institutos e fundações empresariais, menos de 9% (c) no financiamento social privado nacional. Sinaliza, também,

um movimento de queda na comercialização de produtos e serviços - perto de 8% (d) -, sujeita a certa instabilidade no período.

Apesar disso, tomando-se apenas os dados de 2007, chama a atenção a variação percentual mínima (entre 1% e 3%) entre os componentes b, c e d na composição do financiamento social privado nacional. Tal noção, possivelmente vem confirmar a expressividade que o negócio social vem ocupando na geração de recursos no terceiro setor.

O que é e para que serve um plano de negócio?

O plano de negócio é uma ferramenta oriunda do setor privado que permite analisar a viabilidade econômica e atratividade de um novo empreendimento ou negócio, por meio de um estudo aprofundado. É **TAMBÉM UMA EXCELENTE MANEIRA DE TESTAR A NOVA IDEIA E MOTIVAÇÃO DO GRUPO PARA IMPLEMENTÁ-LA**. Substitui opiniões pessoais ou “achismos”, pois está baseado em dados e informações fundamentadas.

Pode ser aplicado na captação de recursos para um projeto ou iniciativa, na estruturação de um novo serviço ou linha de atuação, no planejamento e estruturação de negócios sociais e no diagnóstico e orientação estratégica da organização.

Mas é preciso cuidado ao adotar uma ferramenta que não teve suas origens no campo social. Transformar uma atividade ou serviço em negócio social não é uma tarefa simples, nem rápida. Afinal, a atuação do empreendedor social é muito diferente de um empresário convencional.

Para Naigeborin, “os negócios sociais devem educar para o consumo sustentável e não incentivar o endividamento para o consumo. Por último, **É PRECISO TER CERTEZA DE QUE, EM UM NEGÓCIO SOCIAL, A PRIORIDADE SEJA SEMPRE O IMPACTO SOCIAL E NÃO A MAXIMIZAÇÃO DO LUCRO**”.

Como construir um plano de negócio?

Construir um bom plano requer tempo, esforço e dedica-

ção. Seus objetivos devem ser concretos e realistas, com metas, orçamento e plano de ação factíveis de serem alcançados. A qualidade da informação é determinante. Mais importante que o documento final redigido é o seu processo de construção. Isso porque aprofunda análises e desenvolve aprendizado em toda a equipe.

Segundo Armani, “construir o plano de forma participativa possibilita melhor qualidade das informações, maior mobilização social para a nova iniciativa e o empoderamento das pessoas como sujeitos do processo”.

Uma boa dica é planejar o trabalho antes de iniciá-lo. Algumas variáveis precisam ser consideradas: aprofundar a ideia ou o negócio social a ser desenvolvido; coletar, analisar dados e pesquisar⁶; avaliar os relatórios expedidos por órgãos regulamentados⁷. Se houver possibilidade, um apoio externo pode ser de grande ajuda para tópicos específicos⁸.

Coletar dados é essencial na construção de um plano de negócio, pois possibilita ter uma visão mais acurada da própria realidade. O risco é perder-se no detalhamento dos dados e análises. É recomendável a cada passo, avaliar se os dados disponíveis já não são suficientes para a construção de algumas conclusões.

Por último, o plano deve ser escrito de forma simples, clara e objetiva, pois um de seus objetivos é facilitar aos leitores (potenciais parceiros) o claro entendimento da sua proposta e necessidade.

Não existe um modelo padrão para um plano de negócio. Cada organização tem características próprias que norteiam a elaboração do plano. Por exemplo, uma organização que oferece serviços de educação complementar para crianças e jovens tem necessidades e características distintas de outra que presta assistência a idosos. Caberá, portanto, adaptá-lo às necessidades da iniciativa social. Sugere-se, no entanto, alguns tópicos que devem compor o plano:

7. Alguns exemplos: IBGE, IBOPE, IPEA, INPE, BNDES, DIEESE.

8. Exemplo: SEBRAE.

6. Pesquisas normalmente tomam tempo e esforço, além disso, é necessário conhecer conceitos básicos de pesquisa para poder realizá-la.

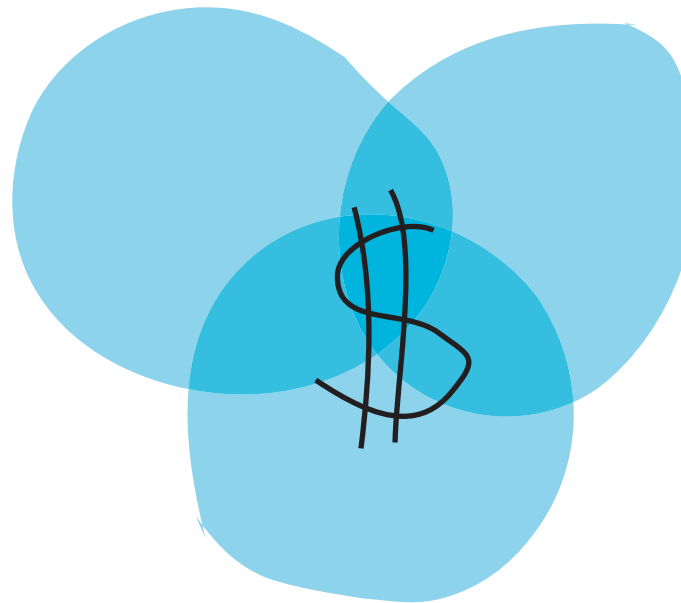
O **Sumário Executivo** deve ser simples, conciso e claro. Deve despertar o interesse do leitor, fornecendo uma visão geral do plano e destacando as conclusões mais importantes. É por meio desse tópico que os investidores fazem sua primeira avaliação a respeito do negócio social.

Sobre a **Organização** proponente é importante apresentar: um breve histórico, a missão, o perfil do público atendido, os principais projetos oferecidos, a equipe e gestores, a remuneração, as instalações e despesas, os principais parceiros, apoiadores e as fontes de recurso existentes. Nota-se que a experiência adquirida com os principais projetos deve demonstrar o impacto social alcançado e seu potencial de multiplicação. É recomendável justificar e contextualizar o plano de negócio, fazendo referência às questões socioambientais prioritárias da região em que se pretende atuar.

O tópico sobre **Análise do Negócio Social** deve descrever o que o produto ou serviço pretende fazer, as oportunidades que percebe e quer perseguir, o perfil do público-alvo ou os tipos de consumidores, a capacidade de produção necessária, os canais de comercialização, a equipe envolvida, os custos e despesas, o impacto social e os benefícios que pretende gerar, os aspectos legais e de regulamentação. Vale destacar o grau de inovação ou diferenciação da proposta em relação a outras similares no campo social.

A **Análise de Mercado** identifica o nível de demanda, partindo do potencial total de mercado e seguindo em direção ao percentual de participação/fatia pretendida. Alguns estudos e pesquisas se tornam fundamentais: definição demográfica para apoiar projeções de volumes e de receitas; tendências e comportamentos que influenciam a demanda no tempo; pontos fortes e fracos da concorrência; estudos de preço. É recomendável mapear possíveis fornecedores de matérias-primas ou serviços. Por último, investigar os potenciais financiadores e apoiadores lembrando que, com o tempo, o consumidor deverá assumir esse papel.

A **Comunicação e Propaganda** do negócio social deve motivar a reformulação das estratégias de comunicação da OSC. Pode ser bastante desafiador e exigir a conquista de novas habilidades na equipe. Três aspectos são essenciais



nessa reformulação: definição dos canais de distribuição, preço x valor percebido e o plano de comunicação/ propaganda do produto ou serviço.

Para avaliação da sustentabilidade do negócio social e análise da oportunidade de investimento usa-se a **Análise Financeira**, tendo em vista o impacto social pretendido. Um bom plano deve apresentar: o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa, além de outros demonstrativos, títulos e certificações exigidos por lei, de acordo com a linha de atuação da OSC.

O plano de negócio, ainda, pode envolver **Riscos Potenciais** na sua realização. É recomendável conduzir essa reflexão e eventuais consequências no caso de insucesso. Ajuda destacar também as premissas assumidas na construção do plano.

Por último, é preciso construir o **Plano de Ação**, especificando as principais atividades, prazos e responsáveis na implementação do negócio social.

Fontes para consulta

Ashoka & McKinsey. **Empreendimentos sociais sustentáveis**. São Paulo: Editora Peirópolis, 2001.

ARMANI, D. **Mobilizar para transformar**. São Paulo: Editora Peirópolis/Oxfam, 2008.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21st Century**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.

www.sebrae.org.br/

www.artemisia.org.br/

www.ashoka.org.br/

www.abong.org.br/

www.gife.org.br/

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



**CRÍTICAS
ESPERANÇAS**

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA