

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Sara Liebeld Simon

**PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA BIBLIOTECA
INFANTIL NA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS**

Porto Alegre
2006

Sara Liebeld Simon

PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA BIBLIOTECA INFANTIL NA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau em Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2006

SARA LIEBELD SIMON

**PLANO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA BIBLIOTECA INFANTIL NA CRECHE
SÃO FRANCISCO DE ASSIS**

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Graduação apresentado ao Departamento
de Ciências Administrativas da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
grau em Bacharel em Administração.**

Conceito Final _____

Aprovado em ____ de Junho de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Meucci Nique – EA/UFRGS

Prof. _____ – EA/UFRGS

Sra. Gladi Corrêa – Diretora Creche São Francisco de Assis

AGRADECIMENTOS

À Creche São Francisco de Assis por permitir a realização deste trabalho, em especial à Sra. Gladí Corrêa, pela disponibilidade.

Aos entrevistados, Sra. Susana Delgado, Sra. Dora Bragança Castagnino e Sra. Maria de Lourdes Vilella pela paciência, disponibilidade e conhecimento repassado.

Aos meus pais e familiares, pelo apoio incondicional.

À Cristiana, pela paciência e compreensão.

À Fernanda Bracinni, pelo tempo e dedicação dispendidos na realização do layout da biblioteca.

Ao professor Walter Meucci Nique e à Fernanda Pagliarini Zilles pelo apoio e incentivo durante o processo de orientação.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo abordar a elaboração de planos de negócios que não visam a geração de recursos em organizações do terceiro setor. Para isso, foi desenvolvido um plano para implantação de uma biblioteca infantil em uma creche que atua no terceiro setor. Como benefícios do trabalho, pode-se citar a existência de um documento formal para captação de recursos pela instituição, o subsídio que este documento fornece para a implementação do projeto e o desenvolvimento de projetos posteriores, além da aplicação dos conceitos de *marketing social*.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro setor, marketing social, plano de negócio, biblioteca infantil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dinâmicas dos mercados assistencial e social.....	24
Figura 2 – A definição do ajuste entre produto e mercado.....	31
Figura 3 – Projetos de produtos sociais com base em um produto tangível.....	32
Figura 4 – Matriz do ambiente externo e do ambiente interno.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de organizações do terceiro setor.....	22
Quadro 2 – Formas que o produto social pode adquirir quando é tratado como uma idéia.....	28
Quadro 3 – Estrutura do plano de negócios para organizações do terceiro setor.....	34
Quadro 4 – Exemplos de impactos sociais quantitativos e qualitativos em planos de negócio.....	38
Quadro 5 – Exemplo segmentação de público-alvo – Associação Saúde Criança Renascer (ASCR).....	41
Quadro 6 – Análise do ambiente externo e do ambiente interno.....	45
Quadro 7 – Avaliação do ambiente externo e do ambiente interno.....	45
Quadro 8 – Modelo de um balanço patrimonial.....	50
Quadro 9 – Modelo de demonstrativo de resultados.....	51
Quadro 10 – Modelo de fluxo de caixa.....	52
Quadro 11 – Segmentação do público-alvo e sugestão de produtos (tipos de livros)/ atividades de extensão adequadas para cada segmento – Biblioteca da Creche São Francisco de Assis.....	69
Quadro 12 – Orçamento do projeto para implantação de uma biblioteca infantil na Creche São Francisco de Assis.....	77
Quadro 13 - Plano de implementação para a realização das atividades de captação de recursos para a biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis.....	78
Quadro 14 - Plano de implementação para a realização das atividades para implementação da estrutura física e de atividades de extensão da biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis.....	79

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE QUADROS	
INTRODUÇÃO.....	10
1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	12
2. PROBLEMA.....	16
3. JUSTIFICATIVA DO TEMA	18
4. OBJETIVOS.....	20
4.1 OBJETIVO GERAL.....	20
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
5.1 O TERCEIRO SETOR	21
5.1.1 O terceiro setor e suas organizações.....	21
5.1.2 Contexto do terceiro setor no Brasil.....	24
5.2 MARKETING SOCIAL.....	26
5.2.1 O produto social.....	28
5.2.2 O público-alvo.....	29
5.2.3 Tecnologia de administração da mudança social.....	30
5.3 PLANOS DE NEGÓCIO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS.....	33
5.3.1 Sumário executivo.....	35
5.3.2 Organização.....	36
5.3.3 Produto/ serviço.....	39
5.3.4 Mercado.....	43
5.3.5 Marketing.....	46
5.3.6 Equipe gerencial e recursos humanos.....	49
5.3.7 Planejamento financeiro.....	50
5.3.8 Riscos e oportunidades.....	53
5.3.9 Plano de implementação.....	54
6. METODOLOGIA.....	55

7.	PLANO	DE	NEGÓCIO	
.....				57
	<u>7.2 ORGANIZAÇÃO</u>			<u>58</u>
	<u>7.3 PRODUTO/ SERVIÇO</u>			<u>61</u>
	7.3.1 A biblioteca infantil.....			62
	7.3.2 As atividade de extensão da biblioteca infantil.....			63
	7.3.3 A estrutura física da biblioteca.....			65
	7.3.4 A segmentação do público-alvo.....			67
	<u>7.4 MERCADO</u>			<u>71</u>
	<u>7.5 MARKETING</u>			<u>72</u>
	7.5.1 A situação atual de marketing.....			74
	7.5.2 Oportunidades e questões com as quais o produto se depara.....			74
	7.5.3 Objetivos de marketing.....			74
	7.5.4 A estratégia de marketing.....			74
	7.5.5 Os programas de ação.....			75
	7.5.6 Os controles.....			77
	<u>7.6 RECURSOS HUMANOS</u>			<u>77</u>
	<u>7.7 ORÇAMENTO</u>			<u>78</u>
	<u>7.8 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO</u>			<u>79</u>
	CONCLUSÃO.....			81
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....			83
	GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração (RAE), São Paulo, v.35, n.2, p. 20-39 , mai./jun. 1995.....			84
	MALHOTRA, Naresh. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.....			85
	ANEXO A – PLANTA BAIXA DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE.....			86
	SÃO FRANCISCO DE ASSIS.....			86
	ANEXO B – VISTA 1 DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS.....			87
	ANEXO C – VISTA 2 DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS.....			88
	ANEXO D – EXEMPLOS DE ESTANTES E ALMOFADAS.....			89
	ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR.....			90
	ANEXO F – CURRÍCULO.....			92

INTRODUÇÃO

O termo “terceiro setor” passou a ser utilizado no início dos anos 90 para designar as Organizações da Sociedade Civil (OSCs), sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, que atuam na área social visando à solução de problemas sociais.

Atualmente, com o aumento do número de OSCs – neste trabalho utilizou-se a denominação Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no – FASFIL¹ – a disputa por recursos financeiros aumentou e a profissionalização do setor tornou-se uma tendência, com isso a aplicação e adequação de ferramentas gerenciais antes utilizadas por empresas do setor privado se fez necessária. Além disso, essas organizações passaram a lançar mão de toda a gama de opções que o *marketing* no seu desdobramento social oferece.

As FASFIL brasileiras atuam em diversos setores, entre eles, está a educação infantil. Somente no Rio Grande do Sul, 638 FASFIL dedicam-se exclusivamente à educação infantil. Tais entidades atuam sob a forma de escolas, universidades e creches, entre outras. Este setor está em constante crescimento, visto que no caso das creches, cada vez mais crianças menos favorecidas dos centros urbanos são atendidas em creches que atuam como entidades sem fins lucrativos. A demanda por estes serviços é grande e tende a aumentar com a participação crescente da mulher no mercado de trabalho. Muitas destas instituições, porém, não possuem estrutura tanto física quanto de recursos humanos e financeiros suficientes para desenvolver suas atividades.

Nesse contexto, o presente trabalho busca aplicar o conceito de *marketing* social na implantação de uma biblioteca infantil em uma creche. Isso será feito através do desenvolvimento de um plano de negócio, pois, apesar da necessidade

de adaptação, é um método completo em termos de planejamento. De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, (2001) o processo de elaboração de um plano de negócio, no caso de organizações do terceiro setor, pode tornar-se mais importante do que o documento final, pois aborda diversos temas que no dia-a-dia são deixados de lado.

¹ O termo FASFIL refere-se ao estudo As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil – 2002, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Assim, a utilização de um plano de negócio, além de abordar todos os aspectos relacionados à administração de projetos sociais, enfatiza a importância do planejamento de *marketing* e do retorno social obtido através da utilização de técnicas de *marketing social*.

Inicialmente, na revisão bibliográfica, serão abordados temas que permeiam todo o trabalho. São eles: terceiro setor, marketing social e planos de negócio para organizações sociais. Logo após, será apresentado o projeto, que foi baseado na metodologia utilizada pela Ashoka Empreendedores Sociais² para elaboração de planos de negócio para organizações sociais – foram feitas algumas adaptações na estrutura de um plano de negócio social, pois o projeto se refere a um produto/serviço que não tem por finalidade a geração de recursos, mas obter retorno social sob a forma de incentivo futuro à leitura entre crianças em idade pré-escolar. Por fim, serão apresentadas as conclusões a respeito do trabalho.

² Em 1999, a McKinsey & Company e a Ashoka Empreendedores Sociais, que há algum tempo já vinham trabalhando juntas no desenvolvimento de projetos sociais, começaram a adaptação do método de planos de negócio para a área social.

1. CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Creche São Francisco de Assis é uma instituição civil, filantrópica e sem fins lucrativos, inserida, portanto no Terceiro Setor. Foi o primeiro imóvel construído com o propósito de servir como creche para crianças carentes no Rio Grande do Sul. Sua fundação se deu através de um grupo de senhoras que em 09 junho de 1928, com o objetivo de acolher crianças carentes cujas mães trabalhassem fora e não tivessem com quem deixar seus filhos, criaram a Associação Beneficente de Senhoras São Francisco de Assis. A prefeitura de Porto Alegre, sob o governo do prefeito Alberto Bins, doou uma área situada na Travessa Harmonia – hoje rua Alberto Torres, no bairro Cidade Baixa – onde se situa a creche até hoje. Em 1929 foi colocada a pedra fundamental do prédio e em 1932, era inaugurada a creche. Desde então, milhares de crianças já passaram pela instituição.

O foco de atuação da Creche São Francisco de Assis são crianças na faixa etária de zero a seis anos de idade, possibilitando assim a integração das mães ao mercado de trabalho a fim de contribuir e garantir a renda familiar. Há ainda um projeto em desenvolvimento que tem como intuito possibilitar o atendimento de crianças e jovens adolescentes na faixa dos 07 aos 14 anos, no turno inverso ao da escola, ampliando a gama de serviços oferecidos à sociedade mais desprovida financeiramente.

Tendo como meta pais tranquilos e crianças felizes, a creche mais antiga do Estado busca oferecer uma educação de qualidade, favorecendo um convívio

saudável entre as crianças atendidas, seus familiares e os colaboradores da instituição, promovendo assim a melhoria da qualidade de vida dessas crianças em seus direitos de cidadania e a integração no seu ambiente familiar e na sociedade.

Os propósitos e objetivos da instituição baseiam-se em valores como solidariedade, justiça e fraternidade, e traduzem sua linha de atuação estratégica, que é fazer uma educação centrada no desenvolvimento da vida em sua fase inicial, através de uma pedagogia que qualifique as relações pessoais, sociais em resposta às aspirações, desejos e necessidades de cada criança e de cada grupo. Existe um cuidado especial no cultivo dos valores, na confiança, ternura, autonomia e respeito, a fim de formar uma pessoa ética, cívica e espiritualizada que aprenda a amar a vida, o conhecimento e a cultura.

Propósitos – Nosso desejo é promover a assimilação de valores e o desenvolvimento das capacidades humanas e de inserção das crianças em fase inicial de vida. Procura-se a formação integral da criança enquanto ser físico, psíquico e espiritual.

Objetivos – O grande objetivo é buscar tornar as crianças cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade onde existam relações de solidariedade, justiça e fraternidade.

Assim, a instituição se propõe a oferecer condições para que a criança articule mobilize conhecimentos, valores e habilidades necessárias para o desenvolvimento da identidade, independência e autonomia de forma a construir o conhecimento e estabelecer relações com o meio físico e social, estimulando a criatividade e a participação.

Atualmente, a creche atende cerca de 120 crianças em turno integral, no horário das 07h00 às 18h30, de segunda a sexta feira. Em uma estrutura composta por 25 funcionários (a diretora, a vice-diretora, 1 secretária, 1 auxiliar administrativo, 2 auxiliares de serviços gerais, 2 cozinheiras e 17 educadoras – a grande maioria com formação em Magistério), 4 profissionais autônomos (1 pedagoga, 1 psicóloga, 1 dentista e 1 nutricionista), 22 voluntários (estudantes das escolas Maria Imaculada, Mãe Admirável e Colégio Israelita, pessoas encaminhadas pela ONG Parceiros Voluntários e pelas Justiças Federal e Estadual) que atuam nas áreas de recreação, educação física, computação, ensino língua inglesa, música e jardinagem e 4 estagiários de psicologia (oriundos da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA) as crianças recebem atendimento odontológico, informática introdutória, alimentação

adequada com quatro refeições diárias, biblioteca, atividades lúdicas, orientação educacional e pedagógica.

As famílias que recorrem à instituição provêm das diversas regiões da Grande Porto Alegre e da própria comunidade da Cidade Baixa. Os pais dessas crianças são zeladores, empregadas domésticas e também pessoas com melhor condição sócio-econômica. É importante frisar que o que define a aceitação da criança na creche não é necessariamente a renda familiar. Todos os anos, no mês de novembro, a instituição abre suas portas para a realização da matrícula. Nesta oportunidade, o critério para preenchimento das vagas é a “ordem de chegada”, ou seja, os pais ou responsáveis entram em uma fila e quando é atingido o número de crianças máximo que a creche pode atender encerram-se as matrículas. Como a demanda é alta, as famílias não atendidas entram em uma lista de espera – que atualmente têm cerca de 200 crianças.

Pioneira neste tipo de atividade, a creche sempre teve que buscar algum tipo de ajuda para sobreviver, e vem ao passar dos anos lutando cada vez mais para conseguir manter o amparo e os bons serviços oferecidos á comunidade através de um atendimento completo ás crianças atendidas.

Os recursos administrados pela mantenedora, a Associação Beneficente de Senhoras São Francisco de Assis (que também gerencia a Casa da Criança Nossa Senhora Auxiliadora) provêm da contribuição dos pais, do desenvolvimento de projetos com empresas, com a comunidade e com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, além do recebimento de benefícios de programas como o Funcriança e o Nota Solidária, de convênios com a Justiça Federal, Justiça Estadual e empresas como a Companhia Zaffari, DIMED, Lojas Americanas e Imobiliária Auxiliadora Predial. A Associação de Pais também contribui através da realização de eventos. Outra fonte de recursos é a arrecadação de latas e jornais, que são vendidos. Por fim, também são aceitas doações de pessoas físicas ou jurídicas.

Os pais contribuem através do pagamento de mensalidade. A mensalidade integral da instituição é de R\$ 287,00. Porém, somente 18 crianças contribuem com o valor integral. Essas fazem parte de um convênio com as empresas onde seus pais trabalham (Companhia Zaffari, DIMED, Auxiliadora Predial e Lojas Americanas), assim, quem paga o valor é a empresa, e não os pais. O restante das crianças são beneficiadas com redução deste valor ou até mesmo isenção total, o que é definido

a partir da avaliação da renda familiar.

O desenvolvimento de projetos com empresas, com a comunidade e com órgãos governamentais é parte importante e imprescindível para a manutenção das atividades da instituição. Desde 2002, por exemplo, existe uma parceria entre a instituição e o Grupo Gerdau. A partir desta parceria foram realizadas reformas no telhado, nas cozinhas, no refeitório, nos banheiros e em toda a parte elétrica e de esgoto.

A realização de eventos também é uma fonte para captação de recursos. A Associação de Pais realiza eventos como cafés coloniais, chás e rifas, que visam a captação de recursos. Já a creche realiza eventos para as crianças – como Páscoa, Dia das Crianças, Dia da Família, Aniversário de São Francisco de Assis, passeios à fazendas, Natal e para a comunidade – almoço beneficente no Restaurante Pé de Alface, Estande da Cidadania no Shopping Praia de Belas e Café da Manhã Primavera, com empresários do bairro. A renda desses eventos é investida na compra de brinquedos e livros.

Outras fontes de recursos da Creche São Francisco de Assis são o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente – FUNCRIANÇA, que tem por objetivo financiar programas e projetos de promoção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes e o Programa Nota Solidária, através do qual a instituição cadastrada colabora com o recebimento de documentos fiscais dos consumidores e entregando a eles as cautelas, em troca, se habilita ao recebimento de recursos que serão transferidos pelo Estado. Neste programa, a creche conta com o apoio do Supermercado Nacional e da Farmácia Saúde, ambos pontos de recolhimento de notas fiscais.

2. PROBLEMA

No Brasil, um número cada vez maior de crianças menos favorecidas dos centros urbanos são atendidas em creches que atuam como entidades sem fins lucrativos. A demanda por estes serviços é grande e tende a aumentar com a participação crescente da mulher no mercado de trabalho. Somente no Rio Grande do Sul, 638 Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – FASFIL dedicam-se exclusivamente à educação infantil.

Muitas destas instituições, porém, não possuem estrutura tanto física quanto de recursos humanos e financeiros suficientes para desenvolver suas atividades. É o caso da Creche São Francisco de Assis, no tocante ao contato de suas crianças com o livro.

A Creche São Francisco de Assis visa o desenvolvimento integral das crianças de 0 a 6 anos nos aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade. Assim, a educação infantil de acordo com a sua filosofia deve oportunizar à criança alguns elementos como: a vivência dos valores humanos e espirituais; o descobrir de sua própria identidade, limitações e possibilidades pessoais; a socialização e os valores de convivência consigo, com os outros, com a natureza e com Deus; a aquisição de hábitos de higiene, saúde e cuidados pessoais; o desenvolvimento da autonomia para construir conhecimento a partir de seus interesses; o exercício de capacidades cognitivas e motoras em nível de maturidade e a estruturação de sua inteligência. No tocante aos

dois últimos pontos, principalmente, fica clara a importância do acesso facilitado e qualificado ao universo do livro. Porém, atualmente a creche desenvolve somente uma atividade específica que tem por objetivo inserir suas crianças nesse universo, que a “Hora do Conto”. Tal atividade é desenvolvida na própria sala de aula, com a professora. Não há um espaço adequado, que promova a fantasia e a criatividade tão importantes para o desenvolvimento das crianças. Além disso, a creche possui poucos livros, o que limita ainda mais a única atividade desenvolvida especificamente com livros na instituição.

Nesse contexto, a criação de uma biblioteca infantil na creche além de ampliar o acesso das crianças ao livro, promoveria o hábito nas famílias dessas crianças, através da conscientização e sensibilização das mesmas sobre a importância do livro no desenvolvimento de suas crianças.

A oportunidade surgiu em 2003, quando a creche ao receber doações de latinhas e jornais, também começou a receber livros. A partir daí, a direção vislumbrou a possibilidade da criação de uma biblioteca que atendesse alunos, ex-alunos e colaboradores (mais tarde, a partir de avaliação, verificou-se que o foco deveria ser somente as crianças atendidas pela creche). Passou então a adquirir estantes através do direcionamento de verba com venda de latinhas e jornais e separou uma sala. Atualmente são 8 estantes e mais de 300 livros dos mais diversos assuntos.

Porém, a instituição não possui recursos para a implementação de tal projeto. Para isso, torna-se necessário o desenvolvimento de um plano de negócio que, além de estruturar a biblioteca em termos de pessoal, material, atividades de extensão e custos, promova o projeto para potenciais financiadores e para as próprias crianças, suas famílias, e colaboradores através do uso de ferramentas de *marketing social*.

3. JUSTIFICATIVA DO TEMA

O Brasil possui cerca de 23 milhões de crianças na primeira infância – período que vai do nascimento até os 6 anos de idade. Dessas, 9,43% freqüentam creches e 61,36% freqüentam a pré-escola. No Rio Grande do Sul, os números são ainda menores, 9,09% freqüentam creches e 47,84% a pré-escola. Vários fatores contribuem para tal situação, entre eles, a falta de investimento dos governos federal – de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), o mesmo não é obrigado a investir no ensino de crianças com menos de 6 anos, o que ficaria a cargo dos municípios – e municipal é o mais preocupante, pois demonstra negligência em uma fase fundamental para o desenvolvimento da criança.

No Rio Grande do Sul, assim como no restante do país, a situação da educação na primeira infância é alarmante, mas existem iniciativas tanto por parte do governo estadual como da sociedade civil que procuram amenizar o problema, é o caso do programa estadual Primeira Infância Melhor (PIM), através do qual funcionários treinados pelo governo atendem 30 mil famílias a domicílio, instruindo os pais em cuidados com a saúde e formação dos filhos e programando e monitorando atividades para desenvolver o intelecto das crianças. Além disso, de acordo com o IBGE, as crianças gaúchas são as que passam mais tempo em creches. Em 2004, 79,4% permaneciam por mais de quatro horas nos estabelecimentos educacionais.

Porém, tão importante quanto freqüentar algum tipo de atividade escolar

antes dos 6 anos de idade, é a qualidade dessa atividade, ou seja, não basta que uma criança de três anos esteja freqüentando uma creche, esta creche precisa estimular a criança a desenvolver habilidades, o que implica recursos materiais (infra-estrutura adequada) e humanos capacitados, além de incentivo por parte da família. De acordo com Barros (2006), a criança começa a despertar suas potencialidades afetivas e cognitivas na infância. Tal processo é base para todas as realizações posteriores e se a formação nesse período não for adequada, a criança encontrará dificuldades para aprender na escola e mesmo para exercer uma profissão.

Existem vários posicionamentos a respeito dos objetivos da educação pré-escolar, para este trabalho será seguida a linha dos autores que acreditam que a pré-escola deve organizar situações nas quais a criança desenvolva a autoconfiança, o afeto e o respeito mútuo, propiciando a formação de um ser criativo e crítico, capaz de estabelecer relações entre os estímulos do mundo físico e social que compõem o seu ambiente.

Neste contexto, ao propor a implantação de uma biblioteca em uma creche, incentivando o contato com o livro entre as crianças na fase em que as mesmas começam a despertar suas potencialidades afetivas e cognitivas – processo que é base para todas as suas realizações posteriores, o trabalho faz uso do *marketing* social, cujo objetivo é gerar mudança social de maneira organizada e planejada, através de ações que procuram aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social em um determinado grupo.

A elaboração de um plano de negócio se faz necessária à medida que, para obtenção de recursos, as instituições sociais necessitam demonstrar aos potenciais investidores que o objetivo pelo qual estão em busca de recursos é viável e traz retorno social. Além disso, o desenvolvimento de planos de negócio por organizações do terceiro setor proporciona a essas organizações mais *know-how* tanto sobre o produto/ serviço que desejam oferecer como sobre si mesmas e sobre o mercado no qual atuam, promovendo a auto-análise, o desenvolvimento e a auto-sustentabilidade.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Negócio para estruturação e implantação de uma biblioteca infantil na creche São Francisco de Assis.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver o plano de necessidades físicas, bem como propor atividades de extensão a serem realizadas pela biblioteca infantil;
- Desenvolver o plano de *marketing* do projeto;
- Desenvolver o plano de recursos humanos do projeto;
- Desenvolver o plano financeiro do projeto;
- Desenvolver um plano de implementação para captação de recursos para o projeto e para a implantação da estrutura física da biblioteca infantil.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na presente revisão bibliográfica serão abordados os seguintes temas: o terceiro setor, marketing social e elaboração de planos de negócios para organizações sociais.

5.1 O TERCEIRO SETOR

5.1.1 O terceiro setor e suas organizações

Terceiro Setor é o setor da sociedade composto por organizações que realizam atividades que são ao mesmo tempo não governamentais e sem fins lucrativos. De acordo com Matsuda (2002, p.18):

Mudanças profundas acontecem na organização da sociedade; observa-se que o papel do Estado, das empresas e dos indivíduos vem se alterando. Além do Estado, considerado como Primeiro Setor (utiliza recursos públicos para fins públicos); a iniciativa privada, definida como Segundo Setor (utiliza recursos privados para fins privados) está *ajudando* nas questões sociais. Houve nos últimos tempos, um crescimento da consciência sobre responsabilidade social que trouxe a notável emergência de um novo ator social: o Terceiro Setor.

Camargo et al.(2001, p.11) caracterizam o terceiro setor como “o conjunto de entidades filantrópicas, não-governamentais e sem fins lucrativos, associado a

diversas ações dispersas entre as pessoas que praticam a benemerência”.

Para Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.13), “o termo “terceiro setor” passou a ser utilizado no início dos anos 90 para designar as organizações da sociedade civil , sem fins lucrativos, criadas e mantidas com ênfase na participação voluntária, que atuam na área social visando à solução de problemas sociais”. A origem da atuação deste setor se encontra na incapacidade dos dois primeiros setores da sociedade (Estado e Iniciativa Privada) em suprir as necessidades da sociedade.

Para a legislação brasileira fazem parte do terceiro setor organizações que possuam clara atuação social e não tenham fins lucrativos, direcionando todo o seu “lucro” para a própria organização. Existem 4 formas de organizações civis sem fins lucrativos: as associações civis, as fundações (públicas ou privadas), as cooperativas e as cooperativas sociais (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001).

Alguns autores, como Camargo (2001), afirmam que além das quatro formas citadas acima, também compõem o terceiro setor os sindicatos, a igreja, as cooperativas e as Organizações Não-Governamentais(ONGs). O próprio Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ao realizar o estudo “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2002”, classificou as organizações religiosas como instituições pertencentes ao terceiro setor. A inclusão dos sindicatos, da igreja e das ONGs decorre de sua caracterização como uma forma de associação. O Quadro 1 apresenta os tipos de organizações do terceiro setor e o conceito de cada um deles:

Associação – união de pessoas que se organizam para fins não-econômicos. É uma pessoa jurídica de direito privado que tem por objetivo a realização de atividades culturais, sociais, religiosas e recreativas, além de outras, cuja existência ocorre com a inscrição de seu estatuto no registro competente.
Fundação – patrimônio que, associado a uma idéia do instituidor, é colocado a serviço de um fim determinado, ou seja, é um patrimônio destinado à consecução de um fim não-egoístico, em benefício da comunidade (ou parte dela), em decorrência de um estatuto previamente aprovado.
Sindicato – associação de caráter profissional, que congrega empregados e empregadores, trabalhadores autônomos e profissionais liberais que exercem uma mesma atividade ou outra similar, com o intuito de defender, estudar e coordenar seus interesses individuais e profissionais.
Cooperativa – associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio da criação de uma sociedade democrática e coletiva. Tal sociedade pode ser criada por um grupo de pessoas, que formarão, com recursos individuais, um capital coletivo que deve garantir suas atividades.
Igreja – sua estratégia de ação, baseada no envolvimento dos membros da comunidade em prol dos menos favorecidos, é bastante próxima à forma de trabalhar do terceiro setor.
Organizações Não-Governamentais(ONGs) – no Brasil, trata-se de um agrupamento de pessoas, estruturado sob a forma de uma instituição da sociedade civil, que se declara sem fins lucrativos, tendo como objetivo lutar por causas coletivas e/ ou apoiá-las.

Quadro 1 – Tipos de organizações do terceiro setor

Fonte: CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. p 35, 37, 42, 47-48, 52-53

Neste trabalho – como citado anteriormente – para caracterização do terceiro setor, será utilizado o conceito de Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no – FASFIL utilizado pelo IBGE no estudo “As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil – 2002”. São consideradas FASFIL instituições que obedecem aos seguintes critérios: privadas, sem fins lucrativos, institucionalizadas, auto-administradas e voluntárias. Essas organizações têm como principal característica o fato de serem voluntárias, autônomas e privadas, sendo constituídas por cidadãos e cidadãs que se reúnem livremente em torno de objetivos coletivos comuns.

Ao analisar o terceiro setor deve-se considerar que o mesmo possui uma lógica diferente da do segundo setor, cujo objetivo é a maximização do lucro. Ao inserir os valores humanos – como a cidadania, a liberdade, a prosperidade e a dignidade – como objetivos a alcançar, o terceiro setor busca a maximização da relação custo-benefício no âmbito social, através de uma visão subjetiva e humanista sobre a sociedade. Conforme Camargo et al. (2001, p. 15 e 16):

Ser Terceiro Setor é mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem a sinergia necessária. Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que, com sua missão ímpar de prestar um benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil. Ser Terceiro Setor é combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções. É capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades.

Camargo et al. (2001) ainda afirma que o mercado social – formado pelos agentes sociais, ou seja, entidades que geram um comportamento que oferece à sociedade um retorno efetivo na forma de resultados – difere do mercado assistencial – formado pelas entidades que prestam um assistencialismo paliativo, que não atacam sistematicamente a origem do problema – no tocante à identificação e ao combate do problema matriz, criando condições para que ele não retorne. A Figura 1 apresenta as dinâmicas dos mercados assistencial e social:

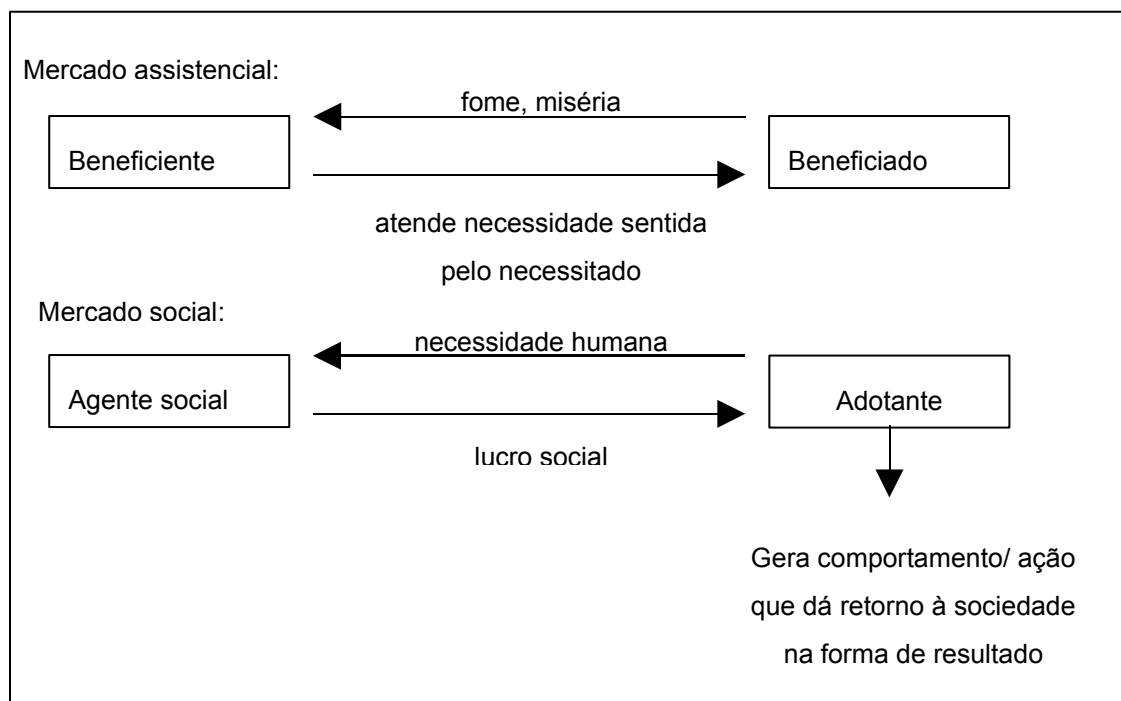


Figura 1 – Dinâmicas dos mercados assistencial e social

Fonte: CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. p 17.

Nesse contexto, o terceiro setor funciona como uma extensão da ação do Estado e representa uma sociedade com uma postura mais pró-ativa do que reivindicativa em relação ao paternalismo do mesmo. Assim, termos como “doar-se”, “ajudar”, “voluntarismo” e “assistencialismo e caridade” adquirem novos significados e dão lugar a são substituídos por “disponibilizar-se”, “participar”, “voluntariado organizado” e “exercício da cidadania”, respectivamente.

5.1.2 Contexto do terceiro setor no Brasil

Em 2002, o Brasil contava com 276 mil Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos – FASFIL, o que corresponde a 5% de todas as organizações

(públicas, privadas lucrativas e privadas não lucrativas) cadastradas no país. Mais de 50% dessas instituições foram criadas a partir dos anos 90. A região Sul respondia por 23% dessas instituições, ou seja, eram 63.562, 25.591 delas no Rio Grande do Sul.

Esse conjunto de FASFIL é formado por milhares de organizações muito pequenas, e uma minoria que concentra a maior parte dos empregados do setor. De acordo com IBGE (2004, p. 26):

... a maioria absoluta das entidades, isto é, 77% delas, não têm qualquer empregado. Pode-se levantar a hipótese de que parcela significativa dos serviços prestados por estas organizações é realizada por meio de trabalho não-remunerado ou informal. No que se refere ao trabalho voluntário, dados da pesquisa coordenada por Landim e Scalon (2000) apontam na direção assinalada. Com efeito, segundo esta pesquisa, o número de voluntários no Brasil (19,7 milhões de pessoas) chega a ser mais de 13 vezes superior ao número de pessoas empregadas nas FASFIL (1,5 milhão de assalariados). E mais: 71% desses voluntários informam trabalhar em organizações sem fins lucrativos.

A grande maioria das FASFIL dedica-se a atividades religiosas (26), porém, estima-se que esse número seja maior, visto que a influência da religião nas entidades do terceiro setor é bem mais amplo – muitas instituições de origem religiosa desenvolvem também outras atividades (como ensino, cuidados com grupos socialmente vulneráveis, saúde, etc). Organizações de desenvolvimento e defesa dos direitos (16%) e patronais e profissionais (16%) ocupam, respectivamente o segundo e terceiro lugar no *ranking* de áreas as quais de dedicam as FASFIL no Brasil. O quarto lugar é ocupado por instituições que realizam atividades culturais e recreativas (14%). Em seguida vêm as instituições que prestam serviços de assistência social (12%). Áreas como educação (6%), saúde(1%), meio ambiente e habitação(menos de 1%) somam menos de 10% do total.

A área de educação e pesquisa, a qual se refere este trabalho – mais especificamente educação infantil, contempla instituições que desenvolvem atividades relacionadas à educação infantil, ensinamentos fundamental e médio, educação superior, estudos e pesquisas, educação profissional e outras formas de educação/ ensino. São 2.801 entidades que se dedicam à educação infantil no Brasil (ou pouco mais de 1% das FASFIL e 16% das FASFIL dedicadas à área de educação e pesquisa). Dessas, 638 localizam-se na região Sul.

As 276 mil FASFIL brasileiras empregam 1,5 milhão de pessoas (ou 5% do

assalariados de todas as organizações formalmente registradas no país e o triplo de servidores públicos federais na ativa em 2002). Grande parte destes trabalhadores estão na região Sudeste(56%). No Sul encontram-se 20% deles. As regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte abrigam 14%, 7% e 3%, respectivamente, desses trabalhadores.

Estimativas indicam que 340 mil empregos foram criados no setor entre os anos de 1991 e 1995 . Incluindo-se os voluntários, o setor é responsável por **2,5%** dos postos de trabalho no Brasil.

Grande parte dos assalariados (52%) está concentrada nas organizações que atuam nas áreas de educação(29%) e saúde(23%) – apesar de as mesmas representarem apenas 8% das FASFIL. Isso se deve a complexidade destes serviços, bem como a abrangência do atendimento dessas organizações. Porém, observa-se que no campo da educação, atividades que exigem proporcionalmente mais mão-de-obra (tais como o cuidado com crianças em creches ou na pré-escola), contam, relativamente, com poucos trabalhadores assalariados, assim, as entidades de educação infantil, que representam 16% do grupo de educação, absorvem somente 5% dos ocupados na educação. Porém, os trabalhadores da área de educação são os mais bem pagos: 6,0 salários mínimos por mês.

Em termos de movimentação financeira, o terceiro movimentou no Brasil R\$ 10,6 bilhões em 1995. Este valor equivalia a 1,5% do PIB daquele ano. _

Por fim, o crescimento das FASFIL foi expressivo nas últimas décadas. Entre 1996 e 2002 o número destas entidades passou de 105 mil para 276 mil. A variação de 157% foi bem maior que a das organizações públicas, privadas-lucrativas e privadas não-lucrativas somadas, que foi de 66%. No mesmo período, o número de pessoas ocupadas nas FASFIL passou de 1 milhão de trabalhadores em 1996, para 1,5 milhão em 2002. Porém o crescimento dos trabalhadores(48%) foi menor que o das entidades(157%).

5.2 MARKETING SOCIAL

A partir da expansão do terceiro setor muitos conceitos a ele relacionados passaram a ser de conhecimento público, e outros tantos – antes utilizados no setor

privado – foram adaptados e passaram também a serem utilizados para explicar e exemplificar ações desenvolvidas pelo terceiro setor. Apesar de inúmeros benefícios, este processo em muitos casos não foi tão bem sucedido quanto poderia ter sido. É o caso do conceito de *marketing social*.

Atualmente a população valoriza quem atua no terceiro setor, ser socialmente responsável é fator de diferenciação para qualquer empresa. Isso levou muitos empresários a investirem em ações de cunho social que se dizem baseadas no conceito de *marketing social*. Porém, o que ocorre na maioria dos casos, é a utilização de ações de promoção social, sem qualquer preocupação com o objetivo de influenciar comportamentos coletivos, que é o objetivo primordial do *marketing social*. De acordo com Kotler & Roberto (1992, p.25):

O termo “marketing social” apareceu pela primeira vez em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, idéia ou comportamento social. Desde então, o termo passou a significar uma tecnologia de administração da mudança social, associada ao projeto, à implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo. Recorre a conceitos de segmentação do mercado, pesquisa de consumidores, desenvolvimento e teste de conceitos de produtos, comunicação direta, facilitação, incentivos e teoria da troca, para maximizar a resposta dos adotantes escolhidos como alvo. A instituição patrocinadora persegue os objetivos de mudança na crença de que eles contribuirão para o interesse dos indivíduos ou da sociedade.

Adulis (2001), afirma que praticar o *marketing social* é combinar elementos tradicionais utilizados na promoção de mudanças sociais com um modelo integrado de planejamento e ação, empregando avanços nas tecnologias de comunicação e marketing. Assim, de acordo com o mesmo autor:

... a noção de marketing social não se aplica a empresas que utilizam instrumentos de marketing apenas para divulgar suas ações sociais, tornar pública sua postura socialmente responsável ou mesmo melhorar sua imagem junto à sociedade... o marketing social também não deve ser confundido com o “marketing relacionado a uma causa”, em que uma organização agrega uma causa, como o combate ao trabalho infantil ou a preservação ambiental, aos processos de produção, promoção e vendas de seus produtos e serviços. Neste caso, a empresa vincula seu produto ou sua imagem institucional a uma determinada causa, seja ela social ou não, com o objetivo de atrair ou conquistar a fidelidade de seus consumidores por afinidade.

Para Kotler & Roberto (1992), criar um novo produto social para satisfazer uma necessidade que não esteja sendo satisfeita, ou projetar um produto melhor que os existentes é o primeiro requisito para se obter o sucesso do *marketing social*.

A partir da definição do produto, deve-se ajustar o mesmo ao mercado, ou seja, fazer com que o público-alvo perceba a importância e os benefícios do produto de maneira clara. Após a conscientização, segue-se a entrega do produto e o acompanhamento do programa, a fim de responder a mudanças relevantes no meio ambiente e no público-alvo. Assim, de acordo com Kotler & Roberto (1992, p. 38):

O processo de administração do marketing social consiste em analisar o meio ambiente, pesquisar a população de adotantes escolhidos como alvo; definir o problema ou a oportunidade de marketing social; elaborar estratégias de marketing social; planejar os programas do complexo de marketing social; e organizar, implantar, controlar e avaliar o esforço de marketing social.

Definido o conceito de *marketing social* e desfeitas as confusões acerca da utilização do mesmo, partiremos para a definição de conceitos imprescindíveis para o sucesso de um programa de *marketing social*. São eles: produto social, público-alvo e tecnologias de administração da mudança social.

5.2.1 O produto social

O conceito de produto social pode ser apresentar sob três tipos (que podem ser utilizadas conjuntamente ou não): através de uma idéia, uma prática ou um objeto tangível.

Ao expor o produto como uma idéia, ele pode tomar três formas: a) crenças – são percepções que se tem sobre uma coisa concreta, não implica avaliação; b) atitude – são avaliações positivas ou negativas de pessoas, objetos, idéias ou acontecimentos; e c) valores – são idéias gerais do que é certo ou errado.

O Quadro 2 exemplifica as três formas que o produto social pode adquirir quando é tratado como uma idéia:

Produto Social = Idéia	Idéia = crença	“ O câncer pode ser detido se descoberto ainda no começo.”
	Idéia = atitude	“Os bebês planejados recebem cuidados melhores do que os que são fruto de gravidez acidental.”
	Idéia = valor	Como exemplo de valor, temos os “direitos humanos” promovido pelos inúmeros projetos da Anistia Internacional

Quadro 2 – Formas que o produto social pode adquirir quando é tratado como uma idéia
 Fonte: KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p 26.

Ao traduzir o produto social como prática, pode-se defini-lo como a ocorrência de uma única ação – como tomar vacina ou votar, ou como a alteração de um padrão de comportamento – como parar de fumar ou utilizar preservativos.

Quando o produto social é um objeto tangível, deve ficar claro que este produto – que pode ser uma pílula anticoncepcional, por exemplo – irá acompanhar o programa de *marketing social* e não será o produto principal, mas um instrumento para se estabelecer uma prática social – que no caso da pílula, é a prática do planejamento familiar.

5.2.2 O público-alvo

Para Kotler & Roberto (1992, p.27), “os programas de *marketing social* são elaborados e estruturados em torno das necessidades de cada segmento específico de uma população escolhida como alvo”. Assim, devem ser determinados como alvo um ou mais grupos de adotantes e conhecer cada um destes grupos. O conhecimento acerca de um ou mais grupos permeia suas características sócio-demográficas (como atributos externos de classe social, renda, educação, idade, tamanho da família, etc.), seu perfil psicológico (atributos internos, como atitudes, valores, motivação e personalidade) e suas características comportamentais (padrões de comportamento, hábitos de compras e características de decisão) e é essencial para o programa de *marketing social* atinja seu objetivo de mudança social.

Kotler & Roberto (1992) ainda defendem que, além de conhecer profundamente o público-alvo, é importante identificar grupos de influenciadores

(positivos ou negativos) que podem afetar o êxito do programa. Tais grupos podem ser grupos que dão permissão – como os órgãos regulamentadores, grupos de apoio – profissionais que atuam na área em que o programa atua, por exemplo, médicos para um programa de distribuição de anticoncepcionais em clínicas, grupos opositores – como a comunidade religiosa, no mesmo programa de distribuição de anticoncepcionais e grupos de avaliação – como comissões legislativas. O objetivo aqui é neutralizar a oposição e obter apoio de influenciadores para o programa.

5.2.3 Tecnologia de administração da mudança social

A partir da definição do produto social e de seu público-alvo é desenvolvida a tecnologia de administração da mudança social que será utilizada a fim de sensibilizar esse mesmo público-alvo sobre a importância e os benefícios do produto oferecido e assim, promover a mudança social desejada. De acordo com Kotler & Roberto (1992), uma tecnologia de administração da mudança social tem de responder eficazmente quatro perguntas:

1. Qual é o ajuste entre a idéia, ou prática social, e o que o grupo de adotantes escolhido como alvo está procurando?
2. O que possibilita um bom ajuste?
3. Como eu posso levar esse ajuste a meu grupo de adotantes escolhido como alvo?
4. Como eu mantenho ou modifico o ajuste para defendê-lo contra um desaparecimento prematuro?

A definição do ajuste entre produto e mercado possui papel fundamental em um programa de *marketing social*, pois determina o valor para o público-alvo de tal programa, à medida que tal ajuste afeta a percepção, a atitude e a motivação do mesmo. É necessário que o grupo de adotantes escolhidos como alvo percebam o problema, desejo ou necessidade. Assim, Kotler & Roberto (1992, p.31), afirmam que:

... a tarefa de se definir o ajuste entre o produto e mercado passa a ser um trabalho de ressaltar uma causa ou necessidade social e induzir o grupo de adotantes escolhidos como alvo a perceber seu valor como solução de um problema, como um meio de satisfação de uma necessidade ou desejo

desprezado ou evitado no passado.

A Figura 2 caracteriza o processo de definição de ajuste entre produto e mercado:

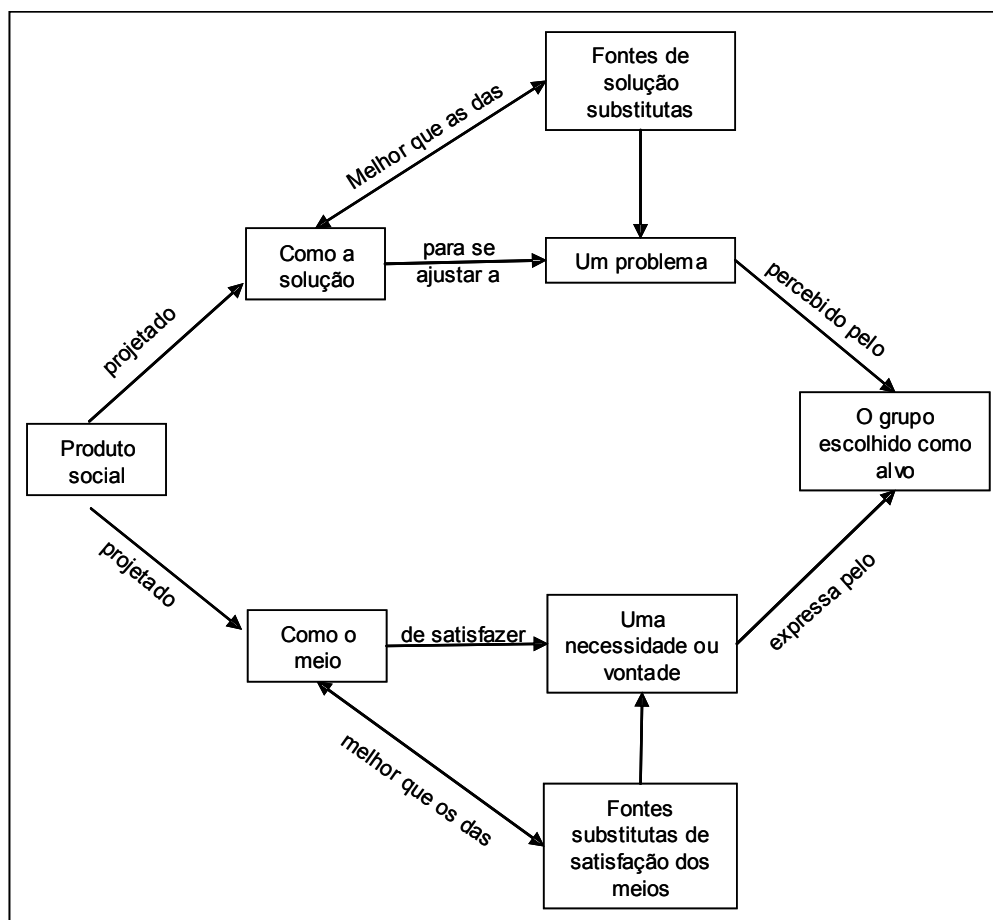


Figura 2 – Formas A definição do ajuste entre produto e mercado
 Fonte: KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público.** Rio de Janeiro: Campus, 1992. p 30.

Após a definição de ajuste entre produto e mercado, deve-se apresentar o projeto de ajuste entre produto e mercado, ou seja, deve-se expor a solução de modo eficaz ao público-alvo (grupos de adotantes escolhidos como alvo e comunidade). Para isso, é necessário primeiramente que o ajuste seja traduzido em um posicionamento adequado da idéia ou da prática social. Depois, deve-se “vestir” esse posicionamento e por fim, criar uma imagem de reforço da causa. No caso de uma causa com uma base de produto tangível, deve-se também posicionar e “vestir” o produto (e não somente a causa), de maneira a reforçar o mesmo. A Figura 3

caracteriza este processo:

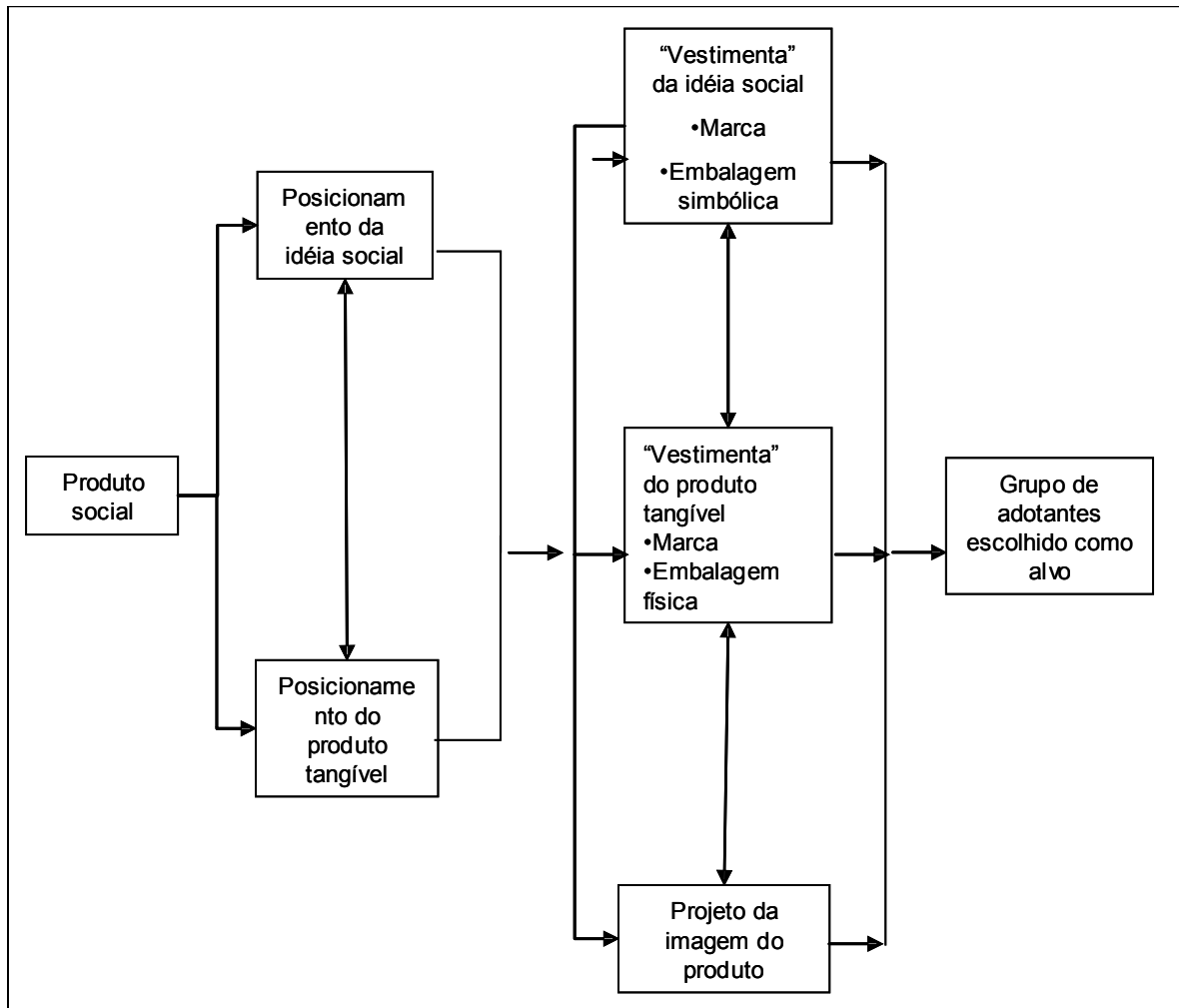


Figura 3 – Projetos de produtos sociais com base em um produto tangível

Fonte: KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992. p 34.

Após a definição do produto e de seu ajuste ao mercado, a prática social desejada pode ser entregue sob a forma de prestação de serviço. Nesta etapa, Kotler & Roberto (1992) defendem que dois fatores precisam ser analisados: se existe uma base de produto tangível e se o início e a manutenção da aceitação, pelo adotante escolhido como alvo, da idéia ou da prática social exige um serviço pessoal.

Quando há um produto tangível, deve-se providenciar que o mesmo seja armazenado em lugar adequado, exibido e distribuído. Em muitos casos, o produto

também necessita apresentação e demonstração pessoal (é o caso do dispositivo intra-uterino – DIU e do diafragma em campanhas de planejamento familiar). A necessidade de apresentação e demonstração pessoal pode ocorrer também quando não há um produto físico.

O outro elemento a ser analisado no processo de prestação de serviço é o desencadeamento da adoção do produto pelo público-alvo através da experimentação e utilização do mesmo. Para isso, segundo Kotler & Roberto (1992) é necessário que sejam desenvolvidas atividades que motivem os adotantes a agir agora e não depois. Estas atividades podem ser eventos especiais, reuniões, competições e outros esforços que atraiam o público-alvo do estabelecimento de prestação de serviços para experimentar o produto.

Quando há necessidade de apresentação e demonstração, além de motivar o público-alvo, é importante administrar fatores como o pessoal da prestação de serviço, a apresentação da prestação de serviço e o processo da prestação de serviço. Tais fatores são essenciais para a satisfação e motivação do público-alvo e para que este aceite e faça propaganda do produto para terceiros.

A última tarefa no tocante à tecnologia de administração da mudança social é manutenção ou modificação do ajuste entre produto e mercado, ou seja, o acompanhamento do processo de implantação da tecnologia de administração da mudança social. De acordo com Kotler & Roberto (1992), a manutenção ou modificação do ajuste entre produto e mercado é necessária para acompanhar e as mudanças ocorridas no meio ambiente e na população-alvo e apresenta-se como uma resposta a essas modificações. São três as etapas que devem ser seguidas: pesquisa e acompanhamento da situação do grupo de adotantes, utilização de pesquisa e por fim, definição dos ajustes e mudanças no plano de marketing.

Os conceitos de marketing social relatados até agora trabalhados na seção “*Marketing*” do capítulo sobre planos de negócios para organizações sociais.

5.3 PLANOS DE NEGÓCIO PARA ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Para organizações sociais, onde muitas vezes o grau de complexidade administrativa pode superar o de empresas privadas e o domínio e uso de

ferramentas gerenciais ainda é pouco difundido, a elaboração de planos de negócios, além de uma metodologia de planejamento estruturado, pode ter as seguintes aplicações: ferramenta para captação de recursos, estruturação de nova linha de atuação, planejamento de atividade geradora de recursos, auto-análise da organização e orientação estratégica para o futuro. De acordo com Dornelas (2001, p.96):

O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O processo de elaboração de um plano de negócio pode tornar-se mais importante do que o documento final, pois aborda diversos temas que, no dia-a-dia são deixados de lado (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC.,2001). Além disso, o plano de negócio tem de ser revisado constantemente, pois sua essência é o planejamento das necessidades da empresa (pessoas, oportunidades, contexto e mercado, riscos e retornos), o que o torna dinâmico e cíclico (Dornelas, 2001). Através dele, é possível:

Entender e estabelecer diretrizes para o negócio, gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas, monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário, conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco, etc., identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa e ainda, estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações, etc.).

De acordo com Dornelas (2001), a estrutura de um plano de negócio é maleável e deve ser adaptada ao seu objetivo e público-alvo. O Quadro 3 apresenta a estrutura sugerida para um plano de negócio da área social :

Elemento	Número máximo de páginas
Sumário executivo	3
Organização	3
Produto/ Serviço	5
Mercado	5
Marketing	5
Equipe gerencial	2
Planejamento financeiro	6
Riscos e oportunidades	4
Plano de implementação	1
Total	34

Quadro 3 – Estrutura do plano de negócios para organizações do terceiro setor

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC.

Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 27

É importante ressaltar que a linguagem deve ser clara, direta e concisa durante todo o desenvolvimento do plano.

Informações adicionais que contribuam para o melhor entendimento do Plano de Negócios devem ser colocada ao final do mesmo, nos Anexos. Não há limite de páginas. É importante que sejam incluídos nos anexos o currículo dos sócios e dirigentes da empresa. Além disso, pode-se anexar informações como material de divulgação, pesquisas de mercado, mapas, fotos, planilhas financeiras, etc. (Dornelas, 2001).

5.3.1 Sumário executivo

Nesta seção é feita uma síntese do plano. Para Dornelas (2001), o sumário executivo é a seção mais importante de um plano de negócio. Sua importância consiste na função de preparar o leitor e cativá-lo, de maneira a atrair e manter sua atenção.

As principais informações a serem abordadas são: o propósito do plano, o que se está apresentando, o que é a organização, o produto ou serviço, a localização da organização e o público-alvo. Deve-se descrever a instituição em termos de missão, objetivos, estrutura organizacional e legal, competências e atribuições das pessoas-chave e o plano de operações. De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.33):

Um plano de negócio sempre deve começar pelo sumário executivo. Nele são antecipados os aspectos mais importantes do plano. Em particular, devem-se destacar a missão da organização, sua visão de longo prazo, o objetivo do plano, o produto ou serviço (caso se aplique), a experiência de gestão e principalmente o impacto social, já atingido e futuro.

Para auxiliar na preparação do sumário executivo, pode-se elaborar roteiro contendo os tópicos que precisam ser abordados. Abaixo, algumas sugestões:

- a) missão da organização;
- b) visão de futuro da organização;
- c) metas de longo prazo;
- d) resultados que já foram alcançados em termos de impacto social;

- e) objetivo do plano de negócio;
- f) impactos sociais previstos com a execução do plano;
- g) característica do produto/ serviço (caso seja um plano para geração de recursos);
- h) montante de investimento necessário para o projeto e quanto depende da captação de recursos;
- i) equipe responsável e nível de preparação da mesma para levar o projeto adiante;
- j) potencial de multiplicação do projeto;
- k) estágio em que se encontra o projeto.

O sumário executivo deve possuir 3 páginas no máximo. Em termos de linguagem, deve ser simples, conciso e claro, ou seja, extremamente objetivo, o que transmitirá uma imagem de profissionalismo ao leitor.

Para Dornelas (2001), apesar de o sumário executivo ser a primeira seção do plano, ele deve ser escrito quando o mesmo já estiver concluído, pois assim refletirá o conteúdo do trabalho de maneira eficiente e coerente.

5.3.2 Organização

Neste parte do plano deve ser feita uma descrição detalhada da instituição. Além de abordar a organização da instituição, o porquê de sua criação, seu propósito, história e *status* atual, tópicos como missão, visão do futuro, linha estratégica de atuação social e a maneira pela qual essa atuação se traduz em números são imprescindíveis e precisam ficar claros. Conforme Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.37):

O capítulo "Organização" é importante porque o apoio ao projeto depende do conhecimento que se tem sobre a organização. Ninguém apóia uma entidade que não conhece. É também neste capítulo que serão apresentadas as principais credenciais que mostram que a organização tem condições de implementar o projeto. Faz-se referência a resultados passados e a parcerias que possam aumentar a credibilidade da organização.

Para elaboração do capítulo sobre a organização, é conveniente que os seguintes tópicos sejam respondidos: missão e visão da organização, principal foco de atuação, principais projetos, resultados obtidos até hoje, impacto social obtido e

pretendido a longo prazo, potencial de multiplicação dos projetos, indicadores-chave e metas de sucesso, estratégia para atingimento das metas nos próximos três anos, constituição legal da organização e os principais parceiros da mesma.

A missão é o tópico mais importante da seção “Organização”, pois é uma síntese da linha de atuação e do direcionamento da instituição. Ela é a razão de existir de uma organização do terceiro setor, e sempre está vinculada a algum tipo de atuação social, devendo ser clara e motivadora (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001).

Na missão, deve ficar claro o direcionamento da instituição, assim, podem ser especificados os meios de ação pelos quais a organização pretende agir para atingir seu objetivo maior, o público beneficiário e a localização geográfica do mesmo.

A visão é outro tópico muito importante na apresentação de uma organização, e consiste nas aspirações futuras, nos objetivos que a mesma possui. Deve ser motivadora, envolvente e ambiciosa. Para Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.40):

A visão, quando bem articulada, pode tornar-se uma forma eficaz de motivar as pessoas da organização. Para organizações do terceiro setor, uma visão bem articulada e eficientemente comunicada também pode ser útil para conseguir a adesão de voluntários.

Em organizações sociais missão e visão muitas vezes se confundem, o que não deve ocorrer, pois as mesmas são complementares, e devem ser suficientes para deixar claro qual é o foco de atuação da organização (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001).

Outro ponto que, juntamente com a missão e a visão, fornece uma imagem clara do perfil de atuação da organização é a inclusão dos principais projetos sociais desenvolvidos pela instituição, com os respectivos tempo de existência, objetivo específico e impacto social de cada um. “Se em planos de negócio de empresas o foco é o retorno financeiro que determinado projeto trará, em um plano de uma organização do terceiro setor o que importa é o retorno social” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001, p.42).

Para mostrar o impacto social de um projeto são utilizados indicadores

quantitativos – representados por números – e qualitativos – representados por variáveis que não podem ser expressas em números, não são quantificáveis. Estes indicadores tem de ter relação com a missão da organização. Assim, se a missão da instituição é incentivar a prática de esportes entre estudantes, o indicador poderia ser o número de estudantes que praticam esportes.

Entre as organizações sociais é difícil encontrar indicadores quantitativos, pois além de algumas possuírem formas de atuação social com impacto difícil de ser mensurado, a falta de recursos financeiros, humanos, e muitas vezes de profissionais capacitados para o acompanhamento desses indicadores faz com que seus dirigentes priorizem o desenvolvimento de outras atividades. Porém, é imprescindível em um plano de negócio a presença destes indicadores, e esses devem estar adequados à área de atuação da instituição. Abaixo, alguns exemplos de indicadores quantitativos de impacto social na área de Educação:

- a) número de estudantes atendidos;
- b) número de professores capacitados;
- c) número de escolas atendidas;
- d) redução da evasão escolar;
- e) aumento das notas(desempenho) dos alunos.

Os indicadores qualitativos podem ser expressos no plano de negócio através de citações de pessoas beneficiadas ou especialistas. Outro aspecto a ser considerado é que além de impactos diretos, pode haver outros indiretos. Por exemplo, uma organização que busque aumentar a conscientização ecológica através do incentivo à reciclagem do lixo pode utilizar como indicador quantitativo a quantidade de lixo reciclada e o número de pessoas envolvidas neste trabalho. Já o indicador qualitativo pode ser a melhoria da aparência de um determinado bairro, através de fotografias antes e depois do projeto. Pode-se citar uma eventual diminuição de doenças relacionadas ao acúmulo do lixo como um impacto indireto do projeto (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001). No Quadro 4, temos exemplos de impacto social quantitativo e qualitativo em planos de negócio:

Impacto social quantitativo
“O projeto investe na melhor solução para a cura do câncer, que é a antecipação do diagnóstico da doença, através do contínuo monitoramento da saúde das crianças por parte dos pais. Essa antecipação garante um aumento de 20% para 70% das chances de recuperação do indivíduo...”

Plano de negócio, GRAACC
<p>“Os parâmetros para as metas quantitativas são fornecidos pelo sucesso das experiências bem-sucedidas já realizadas em Bragança Paulista, Monte Aprazível e São José dos Perdões, e incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • diminuição da reincidência criminal em 90%; • escolarização de 100% da população carcerária; • erradicação do consumo e tráfico de drogas dentro da prisão em 100%.” <p style="text-align: right;">Plano de negócio, História do Presente</p>
Impacto social qualitativo
<p>“Quero dar palestras em escolas públicas para outros adolescentes, incentivando-os a montarem seus próprios negócios. O jovem não tem muita grana para comprar roupa de grife, mas tem criatividade e inventa suas próprias modas.”</p> <p>Benjamin Oliveira – Adolescente Líder da Nível Máximo</p> <p style="text-align: right;">Plano de negócio, Sociedade Executivo Global</p> <p>“Depois que eu entrei no curso , eu mudei meu modo de pensar, meu modo de agir, e acho que me empenhei mais até na escola e quis mostrar para mim mesmo, não para as pessoas, que eu podia ser alguém, que eu podia vencer.”</p> <p style="text-align: right;">Plano de negócio, Physis</p>

Quadro 4 – Exemplos de impactos sociais quantitativos e qualitativos em planos de negócio

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 44-45

Organizações que fazem financiamentos ou prestam consultorias ou dão treinamento a outras instituições do terceiro setor, obtém impacto social indiretamente, e quando elaboram planos de negócio, devem citar o número de organizações beneficiadas, o montante total repassado e indicadores que reflitam o impacto social final obtido pelas organizações beneficiadas.

A possibilidade de multiplicação do projeto em outras regiões ou países é outro fator que aumenta a credibilidade do mesmo e deve ser citado nesta seção do plano de negócio.

5.3.3 Produto/ serviço

Nesta etapa do plano de negócio, a organização definirá seu produto/ serviço – em termos de proposta de valor ao público-alvo – e sua capacidade de produção ou prestação deste serviço.

Assim como as empresas privadas, organizações do terceiro setor podem desempenhar (ou desempenham) atividades de venda de produto/ serviço a fim de gerar recursos para a manutenção de sua atuação social. Assim, antes de iniciarem qualquer atividade, devem verificar a possibilidade de venda do produto/ serviço que

pretendem instituir (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001). Para os mesmos autores (2001, p. 49):

Quando uma organização decide criar determinado negócio, deve identificar antecipadamente quais motivos levariam seu público-alvo a comprar o produto ou serviço em questão. Por ser essa uma preocupação fundamental de qualquer empreendedor social que pretende criar um “negócio”, todo bom plano de negócio deve explicar esses motivos com suficiente grau de detalhe.

O processo pelo qual uma instituição identifica antecipadamente os motivos que levariam seu público-alvo a adquirir o produto/ serviço oferecido é a identificação das necessidades do público-alvo. Tal processo pode ser aplicado a qualquer tipo de público-alvo, e é fundamental, pois além de fornecer subsídio para o desenvolvimento deste produto/ serviço, pode fornecer dicas importantes de como posicionar e comunicar o mesmo ao mercado. Para isso, três passos precisam ser considerados:

- a) pensar como um consumidor – colocando-se na posição do mesmo ao considerar a possibilidade de aquisição do produto/ serviço e identificando o que o levaria a adquirir ou não o referido produto/ serviço;
- b) observar um consumidor – pois o comportamento de compra de um indivíduo fornece informações importantíssimas, revelando o que é mais valorizado no momento da escolha (local exposição, embalagem, qualidade, etc.);
- c) perguntar a um consumidor o que o levaria a adquirir um determinado produto/ serviço – aqui podem ser testadas as conclusões a que se chegou a partir das situações anteriores e ainda, podem ser percebidos outros pontos importantes sobre o comportamento de compra, que podem ter passado despercebidos anteriormente.

Muitas vezes, após o entendimento das necessidades do público-alvo, pode-se perceber que existem diferentes necessidades no mercado. É necessário então definir o público-alvo de maneira mais específica, o que pode ser feito classificando o público-alvo em diferentes grupos, de acordo com as necessidades de cada um. Este processo, chamado segmentação, é a melhor maneira de definir o público-alvo e entender suas características. A partir dele “é possível desenvolver versões do produto/ serviço para atender as necessidades específicas de cada segmento e otimizar a própria estratégia de *marketing* para cada um dos segmentos” (ASHOKA

EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001, p. 51).

Uma segmentação efetiva possui as seguintes características: diferenciação – os grupos devem ser suficientemente distintos entre si e isso deve ficar claro mesmo para pessoas com um conhecimento mínimo do negócio; orientação para a ação – deve ter o objetivo de oferecer uma proposta de valor(conjunto de atributos do produto e como eles são percebidos pelo segmento-alvo) específica para cada segmento, a fim de aumentar as chances de sucesso do negócio; identificação – ao definir os segmentos, deve-se considerar que os mesmos precisam ser identificados em termos de tamanho e potencial (isso que pode ser feito através da utilização de dados demográficos ou pesquisa direta – um questionário, por exemplo), para priorizar a atuação da instituição; e por fim, a segmentação deve ser alcançável, ou seja, só serão considerados segmentos que podem ser atingidos (deve-se tomar cuidado, pois segmentos que podem ser sensibilizados a partir dos mesmos meios de comunicação e mensagem não devem ser considerados como diferentes).

Feita a segmentação, parte-se para o detalhamento das características de cada segmento. De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.53):

Também é importante entender quem são as pessoas-chave do processo decisório do segmento, quais são os fatores-chave para a tomada de decisão e como se caracteriza esse processo. Essas informações serão de muita valia no momento de estabelecer quais ações de marketing serão empreendidas ou como será a abordagem aos financiadores (no caso de planos de negócio para captação de recursos).

O Quadro 5 apresenta um exemplo de segmentação de público-alvo em planos de negócio para de geração de recursos (venda do boneco-mascote da Associação Saúde Criança Renascer – ASCR):

Segmentos	Tamanho do segmento (R\$)	Tomadores de decisão	Fatores-chave para a tomada de decisão	Características do processo de decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Adultos das classes A/B pais de crianças pequenas Zona Sul/ RJ 	750.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Os adultos por si mesmos • Os adultos a pedido das crianças 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade • Beleza 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Preço • Envolvimento emocional com a ASCR • Informações sobre a ASCR • Engajamento em causas sociais
<ul style="list-style-type: none"> • Crianças das classes A/B que recém 	375.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Crianças • Pais 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleza • Novidade • Modelo • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Dinheiro

mesada Zona Sul/ RJ				
<ul style="list-style-type: none"> • Adolescentes das classes A/B Zona Sul/ RJ 	375.000,00	<ul style="list-style-type: none"> • Adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleza • Novidade • Modelo • Preço 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso • Dinheiro • Presentear • Solidariedade com outras crianças – informações sobre a ASCR

Quadro 5 – Exemplo segmentação de público-alvo – Associação Saúde Criança Renascer (ASCR)

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 53

Definidos o público-alvo, suas necessidades e seus segmentos, parte-se para o detalhamento do produto/ serviço. Primeiramente deve-se informar se o mesmo terá mais de uma versão, se isso acontecer, é necessário relacionar cada versão ao atendimento das necessidades de um determinado segmento ou alguma razão que justifique sua existência. Outro ponto importante é a análise da concorrência. De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.55):

Para produtos/ serviços que tenham similares no mercado, deve ser feita uma análise detalhada da concorrência. Concorrentes são aquelas organizações, principalmente empresas privadas, que oferecem o mesmo produto/ serviço considerado no plano de negócio. Concorrentes não são as organizações que realizam uma atividade social similar, atendendo o mesmo público beneficiário. Não faz sentido falar em competição por público beneficiário, mas apenas por público-alvo.

Além do mapeamento e da avaliação da concorrência, visitas de campo, entrevistas com consumidores ou concorrentes e comparação de produto são outras formas de obter conhecimento sobre a concorrência.

É interessante abordar novamente a questão do impacto social que o projeto terá sobre o desempenho social da organização, relacionando-o com a missão da mesma e não esquecendo de citar os indicadores-chave que tornarão possível a mensuração do impacto social. Também deve-se destacar o grau de inovação do produto/ serviço em relação a outras organizações e a possibilidade de multiplicação do projeto.

A operacionalização do negócio é outro aspecto a ser abordado no capítulo sobre produto/ serviço. Para planos de negócio voltados para a geração de receitas, deve-se expor a capacidade de fabricação de um produto ou de prestação de um serviço, o estágio de desenvolvimento, o montante do investimento, a estrutura de

custos(principalmente a separação em custos fixos e variáveis), enfim, o maior número possível de informações que situem o financiador do *status* do projeto e do que se pode esperar do mesmo.

Ao final do capítulo sobre o produto/ serviço, as seguintes questões devem estar respondidas (no caso de um plano de negócio para captação de recursos):

- a) projetos que necessitam de financiamento;
- b) produto/ serviço oferecido;
- c) público-alvo;
- d) necessidades do público-alvo atendidas pelo produto/ serviço;
- e) existência de diferentes versões para cada segmento do produto/ serviço;
- f) possibilidades de desenvolvimento futuro do produto/ serviço;
- g) impacto social que será atingido com o produto/ serviço;
- h) mudanças no impacto social da organização com o negócio proposto;
- i) como esse impacto social se relaciona à missão da organização;
- j) possibilidade do produto/ serviço ser considerado uma inovação no terceiro setor e potencial de multiplicação do projeto;
- k) indicadores de impacto social que devem ser utilizados para medir o resultado social do negócio;
- l) estágio de desenvolvimento do projeto;
- m) possibilidade de expansão da projeto;

5.3.4 Mercado

Para entender e determinar o mercado no qual deseja atuar a organização necessita estudar o potencial total deste mercado e o quanto de participação do mesmo pretende conquistar, ou seja, precisa além de determinar o nível de demanda, qualificá-lo e entendê-lo. Isso, além de subsídio para o planejamento da produção e/ ou prestação de serviço, será a base para a projeção de receitas.

Na determinação do potencial de mercado são realizadas avaliações qualitativas – a partir de tendências e fatores influenciadores do mercado em questão – e quantitativas. Normalmente a avaliação qualitativa é realizada antes da quantitativa, pois fornece subsídio para a última. Além das tendências e dos fatores influenciadores do mercado, outras informações específicas sobre o setor de

atuação devem ser obtidas e monitoradas periodicamente, a fim de evitar riscos. Existem várias fontes para a obtenção e monitoração destas informações, tais como revistas e jornais ligados direta ou indiretamente ao tema, sites, livros, etc. Também podem ser realizadas entrevistas com especialistas ou pessoas que já trabalharam ou ainda trabalham na área. Neste caso, recomenda-se que o entrevistador se prepare para a entrevista, pesquisando sobre o negócio e montando um roteiro. Isso ajudará a não esquecer pontos importantes e a extrair o máximo de informações.

Na análise quantitativa a instituição deverá estimar o tamanho do mercado. “Estimar o mercado potencial para um determinado produto/ serviço significa determinar quantas pessoas se interessariam por tal produto e qual o potencial de geração de receitas” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001, p.66). Para isso, três passos são necessários: definição do público-alvo em termos demográficos (localização geográfica, faixa-etária, sexo e nível de renda), quantificação do público-alvo e de seus gastos com o produto/ serviço. Tais informações podem ser obtidas através de pesquisa a fontes públicas, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou através da realização de pesquisas específicas. Em virtude do custo da realização de uma pesquisa específica, é aconselhável que sejam esgotadas todas as possibilidades de obtenção de dados secundários – , pois isso, além de proporcionar um maior conhecimento acerca do mercado, poderá acarretar menor custo. Para tanto, soluções criativas e simples - como por exemplo analisar produtos/ serviços similares – podem ser adotadas.

Determinado o máximo que todos os concorrentes juntos podem extrair de um mesmo mercado, deve-se definir o percentual que a organização deseja capturar para si. Esse percentual dependerá, entre outros fatores, da capacidade de execução do que está planejado, da atuação da concorrência e das mudanças de comportamento do público-alvo. Apesar de difícil, e de não haver uma regra geral para a realização dessa avaliação, é possível realizá-la utilizando as melhores informações disponíveis e construindo suposições razoáveis e coerentes, o que pode ser feito através de um método denominado “análise do ambiente externo e do ambiente interno” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001).

O método citado anteriormente funciona da seguinte maneira: primeiro, são avaliados os ambientes interno (equipe de gestão e vantagem(s) do produto/ serviço

em relação aos similares concorrentes) e externo (comportamento da concorrência e da demanda pelo produto/ serviço), a fim de classificar cada um como favorável ou desfavorável. A partir desta avaliação, pode-se classificar a concorrência como forte ou fraca, a demanda como alta ou baixa, além de analisar a necessidade ou não de treinamento e/ ou reforços para a equipe gerencial e de determinar qual é a vantagem do produto/ serviço em relação à concorrência. Após essa análises, faz-se a matriz do ambiente externo e do ambiente interno. Os Quadros 6, 7 e a Figura 4 mostram como pode ser a estrutura para aplicação do método:

	Ambiente interno	Ambiente externo	
Avalia se a equipe gerencial possui capacidade de executar o que está previsto no plano de negócio	Equipe	Concorrência	Avalia se a concorrência é forte ou fraca
Avalia se o produto/ serviço possui um diferencial em relação à concorrência	Produto/ serviço	Demanda	Avalia se a demanda pelo produto/ serviço é grande e crescente ou pequena e crescente

Quadro 6 – Análise do ambiente externo e do ambiente interno

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 77

AMBIENTE EXTERNO		
Concorrência Forte Forte Frac Frac	Demanda Baixa Alta Baixa Alta	Avaliação Desfavorável Regular Regular Favorável
AMBIENTE INTERNO		
Equipe Necessita reforço Necessita reforço Grande capacitação Grande capacitação	Diferenciação do produto Baixa Alta Baixa Alta	Avaliação Desfavorável Regular Regular Favorável

Quadro 7 – Avaliação do ambiente externo e do

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 78

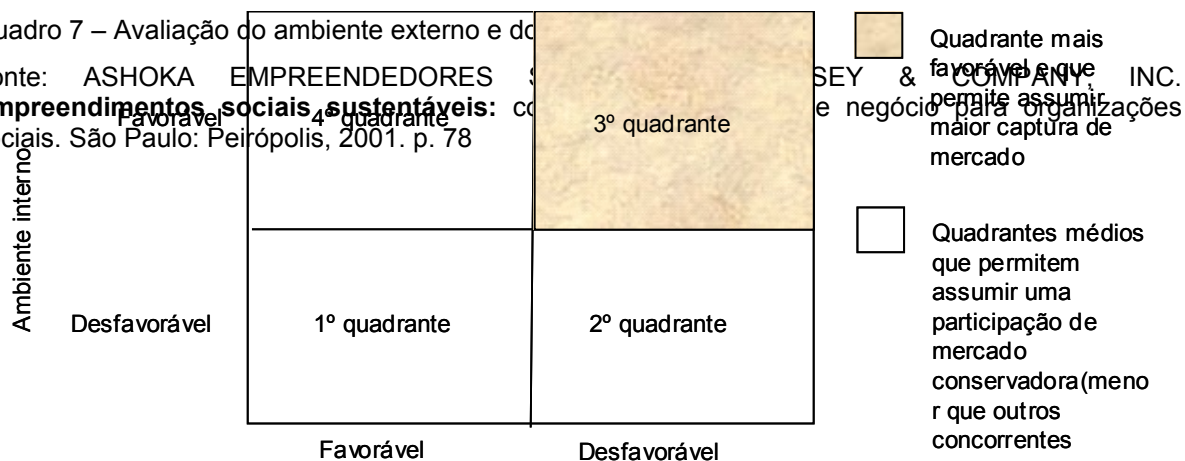


Figura 4 – Matriz do ambiente externo e do ambiente interno

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 79

Finalmente, utilizando-se a classificação em quadrantes na matriz, pode-se formular hipóteses razoáveis e coerentes sobre a parcela do mercado que se deseja capturar. Assim, se a organização estiver posicionada no primeiro quadrante (ambientes externo e interno desfavoráveis), provavelmente o negócio irá fracassar. Se ela estiver no segundo quadrante (somente o ambiente externo é favorável), a participação de mercado deverá ser conservadora nos dois anos iniciais, havendo uma tendência de ampliação dessa participação à medida que a equipe aprenda sobre o negócio. No terceiro quadrante (ambientes externo e interno favoráveis), a parcela do mercado dependerá somente da capacidade de produção/ atendimento da organização. O posicionamento no quarto quadrante (somente o ambiente interno é favorável) demonstra preparo da organização, mas alta concorrência e demanda não muito alta, o que exigiria atenção para oportunidades de mercado, como, por exemplo novas linhas de negócio, com menor concorrência e maior demanda.

“O ideal para qualquer organização do terceiro setor, principalmente as pequenas e sem grande experiência, é posicionar-se no terceiro quadrante” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC., 2001, p. 80).

5.3.5 Marketing

“Um dos aspectos que não pode ser negligenciado no planejamento de um negócio, seja ele de uma organização do terceiro setor, seja de uma empresa privada, é o *marketing*” (ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY &

COMPANY, INC., 2001, p. 87). De acordo com os mesmos autores, a diferenciação do produto/ serviço atualmente não basta, é necessário ir além, entregando e comunicando seus atributos ao público-alvo de maneira adequada, e é exatamente isso que um plano de marketing bem elaborado pode proporcionar, pois através do mesmo é possível avaliar o ambiente de marketing global.

“Cada nível de produto, em uma unidade de negócios, deve desenvolver um plano de marketing para atingir suas metas” (KOTLER, 2000, p.117).

No tocante à estrutura de um plano de marketing, está deve ser adaptada ao objetivo do mesmo, não existe um modelo único, porém alguns capítulos são imprescindíveis. A estrutura proposta por Kotler (2000) aponta seis passos para a construção de um trabalho abrangente: um resumo executivo e um sumário, uma visão geral da situação atual de marketing, uma análise das oportunidades e questões com as quais o produto se depara, um resumo dos objetivos financeiros e de marketing do plano, uma visão geral da estratégia de marketing a ser utilizada para atingir os objetivos, uma descrição dos programas de ação a implementar para alcançar os objetivos especificados, um demonstrativo de resultados projetados, e um resumo dos controles a serem utilizados para o monitoramento do progresso do plano.

O resumo executivo e o sumário contém uma visão geral do plano, apresentando as principais metas e recomendações e fornecendo o principal direcionamento do mesmo. É a última seção a ser desenvolvida, devido ao seu aspecto global.

Na seção situação atual de marketing, são apresentados antecedentes relevantes sobre o ambiente (interno e externo) de marketing: as forças macro (econômicas, políticas, legais, socioculturais e tecnológicas) e os atores (empresa, concorrentes, distribuidores e fornecedores). No caso de uma organização do terceiro setor, devem ainda ser expostos fatores como a situação da população de adotantes escolhidos como alvo, da organização e da comunidade em relação ao produto/ serviço proposto. Para isso, é necessário conhecer estes públicos e suas necessidades.

Apresentada a situação atual de marketing, deve ser desenvolvida a análise de oportunidades, onde os elementos identificados na seção anterior são analisados através de uma *análise SWOT*, que abrange os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades e outras questões relacionadas à linha de produtos.

Após a fase de análise, são estabelecidos os objetivos financeiros, não-financeiros e de marketing do plano. Para a definição dos objetivos são consideradas as oportunidades identificadas na *análise SWOOT* e, com base nelas são definidas metas. É importante que também sejam estabelecidos objetivos quanto a *stakeholders*, reputação, tecnologia e outros fatores relevantes ao mercado no qual a organização pretende atuar. Para organizações sociais, de acordo com Kotler & Roberto (1992), é necessário estabelecer objetivos de marketing social específicos, mensuráveis e atingíveis. Porém, estas organizações tendem a definir os objetivos de seus programas em termos gerais, como “aumentar a capacidade de sociabilização das crianças”. Como esses objetivos não são específicos, como mensurá-los? Para isso pode-se partir dos objetivos gerais e depois, identificar o comportamento e os atos específicos do público-alvo que manifestem tais objetivos. Por exemplo, no caso de um objetivo como “prevenção do crime”, “trancar as portas do carro” e “esconder as coisas de valor” podem ser comportamento/ atos ou manifestações esperadas por parte do público-alvo.

O próximo passo é a construção da estratégia de marketing, onde, através da análise minuciosa do ambiente e os objetivos, é apresentada a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano.

Definida a estratégia de marketing, são propostos programas de ação para atingir os objetivos do negócio. Cada elemento da estratégia deve ser trabalhado de maneira a responder claramente quatro questões: O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará? Esta seção nada mais é do que a descrição da estratégia quanto aos 4Ps (preço, produto, praça, promoção) e as respectivas ações. Para Kotler & Roberto (1992), em organizações sem fins lucrativos, os 4Ps são descritos da seguinte maneira:

1. Produto: a oferta feita ao publico escolhido como alvo(serviços, qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanho, garantias e devoluções);
2. Preço: os custos(monetários e não monetários) com os quais o público-alvo terá de arcar;
3. Praça: os canais pelo qual o produto social é levado ao público-alvo;
4. Promoção: os meios através dos quais o produto social é promovido para o público-alvo(propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas).

Os mesmos autores ainda acrescentam mas três elementos aos 4Ps:

- Pessoal: aqueles que vendem e entregam o produto social ao público-alvo;
- Apresentação: os elementos sensoriais visíveis do ambiente no qual o público-alvo adquirem ou usam o produto social;
- Processo: os passos dados pelo público-alvo para adquirir e utilizar o produto social.

As ações definidas na seção programa de ação têm custos, e estes devem ser previstos em um demonstrativo de resultados projetados, que apresenta além dos custos, o retorno esperado em termos de receita. No caso de um plano de marketing para entidades do terceiro setor, deve constar também o retorno social almejado pelo mesmo.

Na fase final do plano de marketing, na seção controle, são programadas revisões periódicas e definidos controles a fim acompanhar o andamento do plano e promover correções, se necessário.

5.3.6 Equipe gerencial e recursos humanos

Nesta parte do plano de negócios define-se a estrutura organizacional da organização no tocante as questões ligadas à equipe de gestão e recursos humanos. Para Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company, Inc., mais do que uma boa idéia e acesso a financiamento, o fator de sucesso de um projeto social é sua equipe de gestão. Porém, além da equipe de gestão, é necessário que os recursos humanos que tocarão o projeto no dia-a-dia estejam qualificados e motivados para o desenvolvimento do mesmo. Assim, é preciso primeiramente definir todas as funções e ações necessárias para o funcionamento do projeto e em seguida, determinar responsabilidades e adequá-las de acordo com as habilidades requeridas, para então, determinar se a força de trabalho pode ser voluntária ou deve ser remunerada. Somente após essas etapas, parte-se para a seleção da equipe de gestão e recursos humanos (que pode ou não ser composta por pessoas que já desenvolvem atividades na organização, dependendo de suas habilidades). Deve-se também providenciar o desenvolvimento de conhecimento acerca do tema do projeto através de treinamento do pessoal selecionado.

5.3.7 Planejamento financeiro

Para Dornelas (2001), o Plano Financeiro é, para os empreendedores, a parte mais difícil do plano de negócios, pois precisa traduzir em números tudo o que foi proposto até então (investimentos, gastos com marketing, pessoal, custos fixos e variáveis, projeção de vendas, etc.). De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc., o objetivo do planejamento financeiro é avaliar se a organização conseguiu tocar o projeto proposto pelo plano de negócio sob o aspecto financeiro. Para isso, é necessário consolidar as informações contidas nas outras partes do plano de negócio, prevendo os custos da implantação do projeto, o montante que será despendido pela entidade e o que precisará ser levantando através de financiadores.

Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultados e Demonstrativo de fluxo de Caixa.

O balanço patrimonial é um retrato da empresa, uma maneira conveniente de organizar e resumir o que a organização possui (ativos), o que a empresa deve (passivos) e a diferença entre os dois (patrimônio social). No Quadro 8, temos a estrutura de um balanço patrimonial:

	1º ano	2º ano	3º ano
ATIVO			
Circulante			
Disponível em caixa			
Contas a receber			
Estoques			
Outros ativos			
Total circulante			
Permanente			
Investimentos			
Imobilizado			
Total Permanente			
Total do Ativo			
PASSIVO			

Circulante			
Financiamentos			
Fornecedores			
Impostos			
Outras contas a pagar			
Total Circulante			
PATRIMÔNIO SOCIAL			
Fundo patrimonial			
Reserva de avaliação			
Superávil(déficit) do exercício			
Total do patrimônio social			
Total do passivo + Patrimônio social			

Quadro 8 – Modelo de um balanço patrimonial

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC.
Empreendimentos sociais sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 119

Dornelas (2001), define a Demonstração de Resultados como uma classificação ordenada e resumida das receitas e despesas da empresa em um determinado período. De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e Mckinsey & Company, Inc., o objetivo principal do demonstrativo de receitas e despesas é comprovar que a operação da organização gera superávit ou déficit ao fim do ano. Além disso, através dele pode ser avaliado o quanto a organização é dependente de recursos externos. No Quadro 9, temos a estrutura da demonstração de resultados:

	1º ano	2º ano	3º ano
RECEITAS			
Receitas de vendas			
Receitas de serviços			
Doações			
Receita Total			
CUSTOS			
Custos dos produtos/ serviços prestados			
DESPESAS			

Salários e encargos			
Impostos e taxas			
Despesas de vendas			
Despesas financeiras			
Despesas gerais			
Total de despesas			
Superávit/ déficit			

Quadro 9 – Modelo de demonstrativo de resultados

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 121

Dornelas (2001) acredita que o fluxo de caixa é a principal ferramenta de planejamento financeiro. Ele constitui-se do levantamento das receitas e despesas da organização em um determinado período. O Quadro 10 traz um exemplo de um fluxo de caixa:

	1º ano	2º ano	3º ano
OPERAÇÃO			
Receita de vendas			
Contas a receber			
Doações			
Total de receita			
DESEMBOLSOS			
Custos de materiais adquiridos			
Despesas de salários			
Pagamentos a terceiros			
Outros			
Total de desembolsos			
INVESTIMENTO			
Compra/ venda de ativos			
FINANCIAMENTOS			
Saldo antigo			
Saldo atual			

Quadro 10 – Modelo de fluxo de caixa

Fonte: ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócio para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. p. 123

No caso de um plano de negócio para organizações do terceiro setor que não visam a geração de recursos, o orçamento do projeto é um ponto muito importante e complementa as análises acima citadas. Este é um item decisivo para a aprovação do projeto proposto no plano, pois é nele que se indica o que se solicita à(s) instituição(ões) financiadora(as). Um bom orçamento deve ser claro, objetivo e suficientemente detalhado, indicando itens e sub-itens das despesas, isso garante a transparência da proposta apresentada. Além disso, é fundamental que o orçamento seja compatível com o conjunto do projeto, demonstrando uma relação entre as ações propostas, os itens de despesa seus valores de mercado. Dentro do conjunto de despesas orçadas, deve-se indicar também quais compõem o montante solicitado ao financiador e quais serão assumidas pela organização proponente como contrapartida. Porém, nem sempre a contrapartida oferecida pelos proponentes pode ser contabilizada em termos monetários. Neste caso, deve-se acrescentar ao orçamento uma breve descrição dos recursos que serão disponibilizados, como: recursos humanos, materiais, etc. A existência de contrapartida é um indicador de capacidade da organização do proponente e mostra a possibilidade de sustentabilidade do projeto.

Finalmente, entre as perguntas que devem ser respondidas pelo planejamento financeiro, estão:

- l) montante de financiamento necessário para operacionalização do plano de negócio;
- m) as fontes de financiamento que serão utilizadas;
- n) a projeção do balanço patrimonial para os próximos três anos;
- o) a projeção do demonstrativo de resultados para os próximos três anos;
- p) a projeção do fluxo de caixa para os próximos três anos.

5.3.8 Riscos e oportunidades

De acordo com Ashoka Empreendedores Sociais e McKinsey & Company, Inc.(2001, p.131):

O plano de negócio, por definição, é um instrumento que busca antever todos os possíveis acontecimentos em uma organização, para antecipar ações que visem minimizar eventuais riscos, assim como prepará-la para capturar potenciais oportunidades. Essas análises tem de ser reunidas em um único capítulo. Devem ser consideradas três dimensões de riscos e oportunidades: mudanças na atuação de financiadores e doadores, mudanças na legislação e, por último, mudanças na demanda e na oferta. Analisando-se essas três dimensões, devem ser avaliados os riscos e as oportunidades que tais mudanças acarretam.

5.3.9 Plano de implementação

Nesta etapa do plano é detalhado como o projeto será implementado, especificando as principais atividades, prazos de cumprimento e responsáveis.

6. METODOLOGIA

No presente capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste trabalho. Assim, no sentido de atingir os objetivos já apresentados, foi adotada a abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo.

Godoy (1995) afirma que ao utilizar uma perspectiva qualitativa, o pesquisador pode compreender de maneira ampla um fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte, analisado-o numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando os pontos de vista relevantes.

Para Malhotra (2001), a pesquisa exploratória tem por objetivo a exploração de um problema ou de uma situação, a fim de prover critérios e compreensão, e é significativa em casos onde o pesquisador não possui entendimento suficiente acerca do tema do projeto. Neste tipo de pesquisa não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa e raramente são utilizados questionários estruturados. Devido a sua versatilidade e flexibilidade, ela exige a criatividade por parte do pesquisador no que diz respeito aos métodos. Porém uma boa pesquisa exploratória, além da criatividade do pesquisador pode se beneficiar muito com o uso de métodos como entrevistas com especialistas e análise de dados secundários, entre outros.

Já a pesquisa descritiva, de acordo com o mesmo autor, é um tipo de pesquisa conclusiva que tem por finalidade a descrição de algo, geralmente características ou funções de mercado. Pode ser realizada para descrever características de grupos relevante – consumidores, organizações, áreas de mercado, etc., quantificar um segmento que exhibe determinado comportamento, determinar percepções acerca de características de produtos, entre outras razões. Dados secundários e dados de observação são alguns dos métodos utilizados neste tipo de pesquisa.

Dadas as características dos estudos qualitativos, acredita-se que esse seria o tipo de pesquisa adequado para a consecução dos objetivos propostos. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida em três fases. Na primeira fase, foram realizadas entrevistas exploratórias com os gestores da Creche São Francisco de Assis.

Na segunda fase, foram feitas entrevistas exploratórias com especialistas no setor. Abaixo são listados os entrevistados que participaram desta fase:

- a) Dora Bragança Castagnino – Coordenadora da Agência Júnior ESPM;

- b) Maria de Lourdes Vilella – Jornalista com especialização em literatura e ex-proprietária de uma livraria infantil, atual Livraria Bamboletras;
- c) Susana Aguilar Delgado – formação em Letras e Fonoaudiologia e especialização em Educação Pré-escolar e Fonoaudióloga

Juntamente com as entrevistas com especialistas do setor deu-se a complementação das informações obtidas através de visitas a bibliotecas infantis, como a Biblioteca Lucilia Minssen – a biblioteca infantil da Casa de Cultura Mário Quintana – e de pesquisa bibliográfica em livros que explorassem temas como gestão do terceiro setor, implantação e funcionamento de bibliotecas infantis, planejamento de marketing e marketing social. A Internet também ofereceu fontes de qualidade para o levantamento de dados, por meio de endereços eletrônicos de entidades filantrópicas, sites especializados no terceiro setor, em educação pré-escolar e em bibliotecas infantis.

A partir das informações colhidas nestas duas fases, aplicou-se – com algumas adaptações – a metodologia de construção de planos sociais elaborado pela Ashoka Empreendedores, conforme mencionado anteriormente.

7. PLANO DE NEGÓCIO

O presente plano de negócio tem por objetivo apresentar o planejamento para a implantação de uma biblioteca na Creche São Francisco de Assis. Assim, o fruto do trabalho é um produto social e devido às características do mesmo não é possível vendê-lo ou determinar um retorno financeiro. Porém, é necessário

caracterizá-lo, estruturá-lo em termos de recursos humanos e ambiente físico, prever o custo de sua implantação e promover sua comunicação e esses elementos são amplamente discutidos em um plano de negócio. Portanto, o objetivo deste plano de negócio não é obter retorno financeiro a partir da venda do produto, mas retorno social, através do planejamento do produto/ serviço de maneira a motivar o público-alvo a utilizá-lo, desenvolvendo o hábito futuro da leitura entre as crianças atendidas pela Creche São Francisco de Assis. Para isso, a estrutura do plano de negócio tradicional foi adaptada, com o intuito de adequá-la ao objetivo do trabalho. Sumário fora.

7.2 ORGANIZAÇÃO

Nesta seção, para efeito de estrutura do plano de negócio, será apresentada novamente a instituição.

A Creche São Francisco de Assis é uma instituição civil, filantrópica e sem fins lucrativos, inserida portanto no Terceiro Setor. Foi o primeiro imóvel construído com o propósito de servir como creche para crianças carentes no Rio Grande do Sul. Sua fundação se deu através de um grupo de senhoras que em 09 junho de 1928, com o objetivo de acolher crianças carentes cujas mães trabalhassem fora e não tivessem com quem deixar seus filhos, criaram a Associação Beneficente de Senhoras São Francisco de Assis. A prefeitura de Porto Alegre, sob o governo do prefeito Alberto Bins, doou uma área situada na Travessa Harmonia – hoje rua Alberto Torres, no bairro Cidade Baixa – onde se situa a creche até hoje. Em 1929 foi colocada a pedra fundamental do prédio e em 1932, era inaugurada a creche. Desde então, milhares de crianças já passaram pela instituição.

O foco de atuação da Creche São Francisco de Assis são crianças na faixa etária de zero a seis anos de idade, possibilitando assim a integração das mães ao mercado de trabalho a fim de contribuir e garantir a renda familiar. Há ainda um projeto em desenvolvimento que tem como intuito possibilitar o atendimento de crianças e jovens adolescentes na faixa dos 07 aos 14 anos, no turno inverso ao da escola, ampliando a gama de serviços oferecidos à sociedade mais desprovida financeiramente.

Tendo como meta pais tranquilos e crianças felizes, a creche mais antiga do Estado busca oferecer uma educação de qualidade, favorecendo um convívio saudável entre as crianças atendidas, seus familiares e os colaboradores da instituição, promovendo assim a melhoria da qualidade de vida dessas crianças em seus direitos de cidadania e a integração no seu ambiente familiar e na sociedade.

Os propósitos e objetivos da instituição baseiam-se em valores como solidariedade, justiça e fraternidade, e traduzem sua linha de atuação estratégica, que é

fazer uma educação centrada no desenvolvimento da vida em sua fase inicial, através de uma pedagogia que qualifique as relações pessoais, sociais em resposta às aspirações, desejos e necessidades de cada criança e de cada grupo. Existe um cuidado especial no cultivo dos valores, na confiança, ternura, autonomia e respeito, a fim de formar uma pessoa ética, cívica e espiritualizada que aprenda a amar a vida, o conhecimento e a cultura.

Propósitos – Nosso desejo é promover a assimilação de valores e o desenvolvimento das capacidades humanas e de inserção das crianças em fase inicial de vida. Procura-se a formação integral da criança enquanto ser físico, psíquico e espiritual.

Objetivos – O grande objetivo é buscar tornar as crianças cidadãos capazes de contribuir na construção de uma sociedade onde existam relações de solidariedade, justiça e fraternidade.

Assim, a instituição se propõe a oferecer condições para que a criança articule mobilize conhecimentos, valores e habilidades necessárias para o desenvolvimento da identidade, independência e autonomia de forma a construir o conhecimento e estabelecer relações com o meio físico e social, estimulando a criatividade e a participação.

Atualmente, a creche atende cerca de 120 crianças em turno integral, no horário das 07h00 às 18h30, de segunda a sexta feira. Em uma estrutura composta por 25 funcionários (a diretora, a vice-diretora, 1 secretária, 1 auxiliar administrativo, 2 auxiliares de serviços gerais, 2 cozinheiras e 17 educadoras – a grande maioria com formação em Magistério), 4 profissionais autônomos (1 pedagoga, 1 psicóloga, 1 dentista e 1 nutricionista), 22 voluntários (estudantes das escolas Maria Imaculada, Mãe Admirável e Colégio Israelita, pessoas encaminhadas pela ONG Parceiros Voluntários e pelas Justiças Federal e Estadual) que atuam nas áreas de recreação,

educação física, computação, ensino língua inglesa, música e jardinagem e 4 estagiários de psicologia (oriundos da Universidade Luterana do Brasil – ULBRA) as crianças recebem atendimento odontológico, informática introdutória, alimentação adequada com quatro refeições diárias, biblioteca, atividades lúdicas, orientação educacional e pedagógica.

As famílias que recorrem à instituição provém das diversas regiões da Grande Porto Alegre e da própria comunidade da Cidade Baixa. Os pais dessas crianças são zeladores, empregadas domésticas e também pessoas com melhor condição sócio-econômica. É importante frisar que o que define a aceitação da criança na creche não é necessariamente a renda familiar. Todos os anos, no mês de novembro, a instituição abre suas portas para a realização da matrícula. Nesta oportunidade, o critério para preenchimento das vagas é a “ordem de chegada”, ou seja, os pais ou responsáveis entram em uma fila e quando é atingido o número de crianças máximo que a creche pode atender encerram-se as matrículas. Como a demanda é alta, as famílias não atendidas entram em uma lista de espera – que atualmente têm cerca de 200 crianças.

Pioneira neste tipo de atividade, a creche sempre teve que buscar algum tipo de ajuda para sobreviver, e vem ao passar dos anos lutando cada vez mais para conseguir manter o amparo e os bons serviços oferecidos á comunidade através de um atendimento completo ás crianças atendidas.

Os recursos administrados pela mantenedora, a Associação Beneficente de Senhoras São Francisco de Assis (que também gerencia a Casa da Criança Nossa Senhora Auxiliadora) provém da contribuição dos pais, do desenvolvimento de projetos com empresas, com a comunidade e com o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, além do recebimento de benefícios de programas como o Funcriança e o Nota Solidária, de convênios com a Justiça Federal, Justiça Estadual e empresas como a Companhia Zaffari, DIMED, Lojas Americanas e Imobiliária Auxiliadora Predial. A Associação de Pais também contribui através da realização de eventos. Outra fonte de recursos é a arrecadação de latas e jornais, que são vendidos. Por fim, também são aceitas doações de pessoas físicas ou jurídicas.

Os pais contribuem através do pagamento de mensalidade. A mensalidade integral da instituição é de R\$ 287,00. Porém, somente 18 crianças contribuem com o valor integral. Essas fazem parte de um convênio com as empresas onde seus

pais trabalham (Companhia Zaffari, DIMED, Auxiliadora Predial e Lojas Americanas), assim, quem paga o valor é a empresa, e não os pais. O restante das crianças são beneficiadas com redução deste valor ou até mesmo isenção total, o que é definido a partir da avaliação da renda familiar.

O desenvolvimento de projetos com empresas, com a comunidade e com órgãos governamentais é parte importante e imprescindível para a manutenção das atividades da instituição. Desde 2002, por exemplo, existe uma parceria entre a instituição e o Grupo Gerdau. A partir desta parceria foram realizadas reformas no telhado, nas cozinhas, no refeitório, nos banheiros e em toda a parte elétrica e de esgoto.

A realização de eventos também é uma fonte para captação de recursos. A Associação de Pais realiza eventos como cafés coloniais, chás e rifas, que visam a captação de recursos. Já a creche realiza eventos para as crianças – como Páscoa, Dia das Crianças, Dia da Família, Aniversário de São Francisco de Assis, passeios à fazendas, Natal e para a comunidade – almoço beneficente no Restaurante Pé de Alface, Estande da Cidadania no Shopping Praia de Belas e Café da Manhã Primavera, com empresários do bairro. A renda desses eventos é investida na compra de brinquedos e livros.

Outras fontes de recursos da Creche São Francisco de Assis são o Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente – FUNCRIANÇA, que tem por objetivo financiar programas e projetos de promoção e defesa dos direitos de crianças e adolescentes e o Programa Nota Solidária, através do qual a instituição cadastrada colabora com o recebimento de documentos fiscais dos consumidores e entregando a eles as cautelas, em troca, se habilita ao recebimento de recursos que serão transferidos pelo Estado. Neste programa, a creche conta com o apoio do Supermercado Nacional e da Farmácia Saúde, ambos pontos de recolhimento de notas fiscais.

7.3 PRODUTO/ SERVIÇO

O produto social proposto neste plano de negócio é a criação de uma biblioteca infantil na Creche São Francisco de Assis.

7.3.1 A biblioteca infantil

Fragoso(1998) acredita que o conceito de biblioteca infantil permeia a familiarização das crianças com os diversos materiais que poderão enriquecer suas horas de lazer. Visa a despertá-las para os livros e a leitura, desenvolvendo sua capacidade de expressar-se.

“Muitas crianças não possuem recursos financeiros e ambientais em seus lares que lhes permitam a aquisição de livros e outros recursos educacionais e de lazer” PANET(1988, p. 19). É o caso de grande parte das crianças atendidas pela creche acima citada.

A importância da biblioteca para a Creche São Francisco de Assis reside no fato de que a mesma, além de agregar valor ao serviço prestado, ofereceria às crianças um espaço integralmente dedicado a desenvolver nelas o hábito da leitura – o Manifesto da UNESCO sobre bibliotecas escolares afirma que o gosto pelos livros e o hábito de utilizar as bibliotecas e seus recursos são adquiridos mais facilmente nos primeiros anos de vida. Conforme Panet, 1988, p.19:

A biblioteca poderá, então agir nesse sentido, oferecendo às crianças os brinquedos que não encontram em casa, papéis e telas, tintas e lápis, para se expressarem através do desenho, pintura, escrita; criando oportunidade para a discussão, troca de idéias, proporcionando ocasião para a criança ler, falar, ouvir, desenvolver seu vocabulário e espírito crítico.

A mesma autora indica que a organização técnica nessas bibliotecas é mínima, visto que, inicialmente, as próprias crianças participam da organização. O bibliotecário, nesse sentido deve ser um educador, com conhecimentos especiais de literatura infantil, pedagogia e psicologia.

As funções de uma biblioteca infantil são tanto educativas, informativas e culturais como recreativas. Panet, 1988, p. 25 defende que:

A função recreativa na Biblioteca Infantil é básica para atrair os usuários em potencial. Essa função é desempenhada, além da leitura, por diversas atividades, mas certamente, deverão convergir, de alguma forma, para o desenvolvimento da leitura, quer seja ela relativa a textos ou imagens as mais diversas.

Nesse contexto, diversas são as atividades que podem ser propostas como

extensão: Hora do conto/ poesia, cinema e televisão, teatro infantil e música, jogos educativos e recreativos, enfim, toda atividade que tenha como objetivo promover o contato da criança com o universo do livro.

7.3.2 As atividade de extensão da biblioteca infantil

Para uma biblioteca infantil, não basta oferecer às crianças somente livros, é imprescindível promover o contato delas com os mesmos de maneira recreativa, a fim de estimulá-las. Isto pode ser feito através de atividades de extensão, que podem ser caracterizadas como todo e qualquer tipo de atividade realizada com ou sem a utilização do livro, mas que tenha como objetivo central a promoção da leitura. Assim, podem ser utilizados além do livro, o cinema, o teatro, a música, enfim, todo tipo de atividade desde que tenha como tema a leitura.

Para a biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis, em um primeiro momento serão propostas como atividades de extensão a Hora do Conto, Cinema e Televisão, Teatro Infantil e Organização de Eventos. Tais atividades foram selecionadas a fim de promover o melhor aproveitamento possível de recursos já disponíveis na instituição e é importante que sejam realizadas, sempre que possível, no próprio ambiente da biblioteca infantil, pois assim serão relacionadas de maneira mais direta à biblioteca.

Dentre as atividade de extensão de uma biblioteca infantil, A Hora do Conto é uma das mais estimulantes, pois, de acordo com TAVARES(1960), a narração de contos de fadas, aventura, folclore dos países – entre outras histórias – permite ampliação do vocabulário infantil, aquisição de conhecimentos, integração da criança no grupo e no ambiente, manifestação das diferenças individuais, além de estimular a inteligência, a imaginação e despertar a sensibilidade. Assim, é uma das atividades de extensão mais completas, pois promove melhor aproveitamento nas incursões pelo mundo dos livros e desperta um interesse maior pela leitura. Na Creche São Francisco de Assis esta atividade pode ser realizada inicialmente pelos próprios professores, na sala da biblioteca infantil.

O Cinema e a televisão, apesar de serem considerados como competidores do livro, podem ser trabalhados de maneira a motivar e estimular as crianças ao hábito da leitura. Assim, a biblioteca infantil pode proporcionar exposições

cinematográficas e de televisão como programas instrutivos e recreativos que se dirijam para a leitura. Por exemplo, atualmente a maior parte das grandes histórias infantis possuem uma versão cinematográfica, que pode ser exibida em complemento ou não a uma Hora do Conto sobre a respectiva obra, estimulando e desencadeando nas crianças a curiosidade e a vontade de conhecer determinadas obras. Além disso, podem ser exibidos programas televisivos dirigidos ao público infantil. No entanto, é importante frisar que tais atividades, para surtir efeitos positivos e dirigidos à promoção do hábito da leitura, precisam ser orientadas, bem como os filmes e programas devem ser previamente selecionados – o que pode ser feito pela pedagoga, com o auxílio da psicóloga da creche. No caso da Creche São Francisco de Assis, a realização de atividades de cinema e televisão é facilitada pelo fato de a instituição já possuir uma televisão, bem como um videocassete, um aparelho de DVD e algumas fitas de vídeo. Esses aparelhos podem ser instalados na biblioteca infantil, que também seria a “Videoteca” da creche. Além disso, juntamente com a campanha de doação de livros, pode ser feita uma campanha de doação de fitas de vídeo/ DVDs.

O Teatro Infantil, de acordo com TAVARES(1960), melhora a pronúncia, desenvolve a memória e permite às crianças extravasar suas emoções através dos papéis representados. São inúmeras as modalidades de apresentação do teatro infantil, entre elas, os jogos dramáticos, a dramatização e a mímica, teatro de fantoches e marionetes. Para a Creche São Francisco de Assis, propõe-se, inicialmente a dramatização – contar um acontecimento ou ler um texto e solicitar à criança que o dramatize, pois esta atividade pode ser realizada em complemento à Hora do Conto, a partir da disponibilização de fantasias referentes às histórias contadas. O custo de aquisição destas fantasias estará previsto no orçamento, mas nada impede que as mesmas sejam obtidas através de doações.

A Organização de Eventos constitui-se, juntamente com a Hora do Conto, em uma atividade fundamental da biblioteca infantil, pois além de inserir a criança no universo do livro, é fonte importantíssima de comunicação e promoção da mesma (e de seu projeto) para o seu mercado(as crianças seus pais, os colaboradores creche, a comunidade na qual a instituição está inserida e os potenciais financiadores do projeto). Assim, podem ser organizados eventos como sessões especiais da Hora do Conto, convidando autores de histórias infantis e os próprios pais ou avós das crianças para a narração de histórias – o que aproximaria, promoveria,

conscientizaria e sensibilizaria as famílias das crianças sobre a importância do livro e da biblioteca na creche.

7.3.3 A estrutura física da biblioteca

Para TAVARES(1960), o ambiente da biblioteca deve ser alegre, deve dar a impressão de vida. E vida infantil. Essa impressão de vida se fará sentir no aspecto material da biblioteca e na alegria, virá da sua alma que ama a criança, que a compreende e que a quer feliz. Nesse sentido, TAVARES(1988, P.31) ainda define que:

Os móveis poderão ser pintados em esmalte, em cores, envernizados em cores claras ou apenas encerados. Uma boa decoração para bibliotecas infantis são os personagens de histórias, confeccionados em madeira ou papelão ou desenhados na própria parede: Chapeuzinho Vermelho, Emília, Pinóquio, Branca de Neve, etc.

O mobiliário deve ser resistente e totalmente adaptado às crianças. Para TAVARES(1988, p.32):

As crianças sentarão em mesinhas quadradas ou retangulares, feitas de diversas alturas. Para completar o mobiliário, poderá usar esteiras (coloridas se desejar fazê-las mais bonitas), tapetes de fibras, almofadas, etc. As crianças gostam de sentar no chão para ler ou brincar, principalmente as pequeninas. Na “Hora do Conto”, temos observado como as crianças preferem sentar no chão para ouvir histórias.

A creche possui 8 estantes, as quais podem ser utilizadas, mas para isso necessitam adaptação. Uma alternativa à adaptação das estantes é direcioná-las para outros fins dentro da creche ou vendê-las e assim, novas estantes – adequadas às crianças – podem ser adquiridas. No mobiliário também estão incluídos – além das estantes, mesinhas e cadeiras – pufs, tapetes, armários, enfim todo o tipo de utensílios que fazem parte da biblioteca. Tanto o mobiliário quanto os custos do mesmo são apresentados no orçamento do projeto

O acervo deve contar com livros, revistas e todo o tipo de materiais que complementem a literatura infantil disponíveis no mercado. A pedagoga da creche, em conjunto com a psicóloga e as professoras podem fazer a seleção dos mesmos, adequando-o às necessidades das crianças. As editoras especializadas em literatura

infantil, através de seus funcionários, também podem servir como fonte para seleção do acervo. Para fins de orçamento, será utilizada como base a aquisição, inicialmente de 150 livros, a um custo médio (de mercado) de R\$ 20,00 cada um. Estes livros podem ser distribuídos de acordo com a demanda da creche em termos do número de crianças matriculadas em cada fase de desenvolvimento (Berçário I, III e III, Maternal I e II e Jardim A e B).

A creche conta com um acervo de cerca de 300 livros de assuntos gerais. Como os livros foram recebidos através de doações e a maior parte deles não é de literatura infantil, sugere-se que os mesmos sejam doados ou utilizados em uma campanha de troca com a comunidade – por exemplo, a cada dois livros infantis, o doador pode escolher um livro do acervo. Independente da campanha de troca, pode ser realizada uma campanha de doação de livros infantis junto à comunidade e às editoras infantis.

O acervo, em um primeiro momento, será disponibilizado às crianças somente enquanto estas estiverem nas dependências da creche, não sendo realizado o empréstimo de livros. Porém, nada impede que, em um segundo momento, a instituição possa realizar o empréstimo destes livros. Para isso, seria necessário o desenvolvimento de um sistema de controle de empréstimos.

Além do mobiliário, outros materiais devem estar presentes na biblioteca, tais como: suportes para livros, tintas, lápis de cor, borrachas, folhas de papel em branco, cartolinas, tesouras sem ponta, cola, giz de cera, máscaras e fantasias de personagens da literatura infantil, enfim, todo o tipo de material que estimule a criatividade das crianças enquanto estas estiverem no ambiente da biblioteca. Tais materiais, em um primeiro momento não constarão no orçamento do projeto, visto que os mesmos estão presentes nas salas de aula, e devem ser levados para a biblioteca, no caso da realização de atividades que deles necessitem.

A decoração da biblioteca é um aspecto importante – pois é um fator de atração para as crianças. Em um primeiro momento, estará prevista no orçamento somente a pintura da sala da biblioteca e a aquisição mobiliário, dos livros e demais materiais. Porém, a decoração poderá ser complementada pelas próprias crianças, a partir da exibição de seus desenhos nas paredes. Isto com certeza estimulará as mesmas a visitarem mais constantemente a biblioteca e a visualizarem nela um ambiente de lazer diferenciado e atrativo. Outra possibilidade é a utilização de trabalho voluntário – a instituição possui uma parceria com a ONG Parceiros

Voluntários – com estudantes de artes plásticas, arquitetura ou design, por exemplo.

Quanto à localização da biblioteca, a Creche São Francisco de Assis dispõe de uma sala de 45,8 metros quadrados. Esta sala necessita reforma (pintura, colocação de azulejos, etc.) – a própria diretora da creche, Sra. Gladi Côrrea pode contratar a mão-de-obra e supervisionar o trabalho. O custo de tal trabalho será apresentado no orçamento.

Visto que o ambiente da biblioteca é fator de extrema relevância para atração das crianças, foi desenvolvido um layout para a mesma. Este layout pode ser visualizado nos ANEXO A, B e C. Também podem ser encontrados no ANEXO D. exemplos de mobiliário e alguns materiais.

7.3.4 A segmentação do público-alvo

A Creche São Francisco de Assis atende atualmente 120 crianças. Elas estão distribuídas em fases de desenvolvimento de acordo com a faixa etária: Berçário I, Berçário II, Berçário III, Maternal I, Maternal II, Jardim A e Jardim B. Assim, já existe uma segmentação estabelecida. Porém, em cada uma destas fases de desenvolvimento a criança possui características comportamentais próprias em relação ao livro e a biblioteca e para cada uma delas pode-se propor tipos de livros e atividades de extensão adequadas à fase de desenvolvimento em que a criança se encontra. Para isso, foram entrevistados profissionais da área de educação infantil (uma especialista em educação infantil, bem como uma especialista em literatura – ex-proprietária de uma livraria infantil). FRAGOSO (1988) também contribui, ao definir que a criança de 6 anos tem uma “construção mental” diferente da que se desenvolve depois e que esta diferença se acentua ainda mais nas crianças menores. De acordo com a mesma autora, até os 7 anos de idade distinguem-se dois grandes períodos:

- Estágio sensorio-motor (de 0 a 2 anos) – até os 8 meses as crianças se impressionam com os sons e movimentos que se fazem diante delas, assim as canções e as rimas de versos curtos, acompanhados de gestos e palmas são estimulantes. Já dos 8 meses aos 2 anos são capazes de admirar imagens gráficas simples e captar relatos curtos ocorridos à sua volta. Assim,

no estágio sensorio-motor a relação das criança com o livro e a biblioteca pode ser dar através de um primeiro contato com o livro como mero objeto físico e como fonte de estímulos visuais, táteis, auditivos. São indicados livros de materiais resistentes e maleáveis – papel ou pano, por exemplo, que contenham ilustrações grandes, pouco texto, alto relevo e texturas.

- Estágio pré-operacional (dos 2 aos 7 anos) – neste período o pensamento da crianças está ligado aos significados imediatos. Entre os 2 e os 4 anos, a criança manifesta uma forte tendência para perceber as coisas animadas como dotadas de uma vida interior intencional semelhante à sua. Essas características fazem com que tenha inclinações para contos e fábulas com personagens e objetos que têm vida. Dos 4 aos 7 anos, adquirem uma maior capacidade de representação. Sua percepção dos objetos e pessoas começa a ser mais completa. Além disso, a comunicação verbal, a imitação e o desenho aparecem desde o segundo ano. Ao longo do período pré - operacional se produz grande avanço na capacidade de leitura: desde os livros de imagens até interpretação dos primeiros textos escritos. É o momento de trabalhar com a criança a leitura e a imagem: descobrir as figuras dominantes, perceber as cores, localizar especialmente os objetos e mais tarde descobrir as conexões entre os desenhos e as associações das ilustrações e o texto literário. Antes dos três anos, os leitores gostam de historias muito curtas, de temas simples e claros, de idéias e de linguagem. Os temas devem apresentar situações que as crianças vivenciam em seu cotidiano: a família, a casa, seus brinquedos, animais domésticos e festas. Também são adequadas as canções repetitivas e as narrações em que aparecem vozes diversas e sons onomatopéicos. A partir dos quatro anos entra em jogo a fantasia. Os contos de fada são apropriados para essa fase. A linguagem oral é a que tem maior importância no período pré-escolar, assim, a atividade narrativa é primordial na primeira idade, enriquecendo os conhecimentos das crianças, colocando em andamento sua imaginação e estimulando sua sensibilidade artística através de imagens atrativas. Sugere-se não utilizar somente a comunicação oral, mas também aproveitar as possibilidades que oferecem os apoios visuais, auditivos e manipulativos, por exemplo, histórias em vídeo, fitas cassetes e CD ROM.

O Quadro 11 indica a segmentação das crianças de acordo com a fase de desenvolvimento em que se encontram, bem como o tipo de livro e a(s) atividade(s) de extensão relacionadas a cada fase de desenvolvimento:

Segmentos	Nº crianças	Tipo(s) de livro(s) e atividade(s) adequado(s) ao segmento
<ul style="list-style-type: none"> • Berçário I Crianças de 4 até 11 meses 	15	Livros de materiais resistentes e maleáveis – papel ou pano, plástico e capa dura por exemplo, que contenham ilustrações grandes, histórias de animais, pouco texto, alto relevo e texturas. Os livros da coleção Aprenda sobre podem ser utilizados a partir do primeiro ano das crianças. Como atividades de extensão, são propostas canções e as rimas de versos curtos, acompanhados de gestos e palmas.
<ul style="list-style-type: none"> • Berçário II Crianças de 1 até 1,5 anos 	7	
<ul style="list-style-type: none"> • Berçário III Crianças de 1,6 até 2,5 anos 	13	Livros que contenham pequenas histórias, contos e fábulas com personagens e objetos que têm vida, como animais. Como atividade de extensão, propõe-se a introdução da Hora do Conto.
<ul style="list-style-type: none"> • Maternal I Crianças de 2,6 até 3,5 anos 	14	Livros que trabalhem a associação entre a leitura e a imagem através pequenas histórias, figuras, textura, alto-relevo, objetos e cores. Os temas devem apresentar situações que as crianças vivenciam em seu cotidiano: a família, a casa, seus brinquedos, animais domésticos e festas. A Coleção Gato e Rato, de Mary França é um exemplo desses tipos de livros. Como atividades de extensão, a Hora do Conto é adequada e pode ser complementada por canções repetitivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Maternal II Crianças de 3,6 até 4,5 anos 	31	Livros que contenham contos de fada, fábulas e mitologia são apropriados para essa fase. Além da Coleção Gato e Rato, pode ser utilizada também a Série Pique. Como atividade de extensão, a Hora do Conto ocupa lugar de destaque, porém, sugere-se também aproveitar as possibilidades que oferecem os apoios visuais, auditivos e manipulativos, por exemplo, histórias em vídeo e CD ROM.
<ul style="list-style-type: none"> • Jardim A Crianças de 4,6 até 5,5 anos 	21	Além de livros com conteúdo de lazer, podem ser utilizados livros de conteúdo educativo, por exemplo, a importância de comer legumes, frutas e verduras. A Série Clara Luz é um exemplo de coleção que pode ser utilizada. Como atividade de extensão, a Hora do Conto continua sendo uma boa proposta.
<ul style="list-style-type: none"> • Jardim B Crianças de 5,6 até 6 anos 	19	Livros que tenham como objetivo dar suporte a alfabetização, como os que trabalham as letras do alfabeto, por exemplo. Como atividade de extensão, a Hora do Conto continua sendo uma boa proposta.

Quadro 11 – Segmentação do público-alvo e sugestão de produtos(tipos de livros)/ atividades de extensão adequadas para cada segmento – Biblioteca da Creche São Francisco de Assis

7.4 MERCADO

O mercado-alvo da biblioteca infantil é definido pelos *stakeholders* da creche São Francisco de Assis, ou seja, as crianças atendidas, suas famílias, os colaboradores da mesma (funcionários, estagiários e voluntários), a comunidade na qual a instituição está inserida e os potenciais financiadores do projeto.

Cada um desses públicos deve ser caracterizado em termos de necessidades que precisam ser atendidas. Na seção “Produto/ serviço”, já tratamos das necessidades das crianças.

Os pais(e familiares) das crianças e os colaboradores da creche(sejam eles funcionários, estagiários ou voluntários) tem por objetivo o desenvolvimento pleno das crianças matriculadas na instituição. A biblioteca infantil vem ao encontro desse objetivo, pois, como citado anteriormente, propicia, através do contato com o universo do livro desde cedo a ampliação do vocabulário infantil e a integração da criança no grupo e no ambiente, além de estimular a inteligência, a imaginação e despertar a sensibilidade das crianças.

O impacto social obtido através da implantação da biblioteca infantil na creche é principal motivação da comunidade e dos potenciais financiadores do projeto. Tal impacto – o estímulo futuro ao hábito da leitura proporcionado pela aproximação das crianças desde cedo com universo do livro – pode ser medido, quantitativamente, através de indicadores como a mensuração do número de realizações de atividades como a Hora do Conto, exibições de filmes e programas, eventos realizados a fim de promover a biblioteca e do número de crianças que visitam a biblioteca de maneira espontânea, em seu “horário livre” – durante a manhã, a creche realiza atividades pedagógicas com as crianças, ficando estas com a “tarde livre”. Este último indicador, além de quantitativo, é qualitativo, pois à medida que mais crianças procuram a biblioteca em seu “horário livre”, pode-se visualizar que as mesmas estão tendo maior contato com o livro e o universo que o rodeia, sendo portanto, estimuladas ao hábito futuro da leitura. O número de visitas poderia ser medido através da adoção de um livro que seria controlado por quem estivesse na biblioteca e onde seriam anotados os nomes das crianças que procuraram a biblioteca em seu “horário livre”.

7.5 MARKETING

De acordo com a classificação utilizada por Kotler & Roberto(1992), a biblioteca infantil pode se apresentar sob as três formas possíveis de um produto social: uma idéia (no que tange a crença, atitude e valor), uma prática e um objeto

tangível.

Pode ser visualizado como uma idéia, à medida que possui três dimensões bem definidas: a crença – o contato com o livro desde os primeiros anos de vida desperta o interesse intelectual das crianças; a atitude – crianças que têm acesso ao universo do livro já nos primeiros anos de vida possuem maior probabilidade de desenvolver o hábito futuro da leitura; e por fim, valor – o contato com o livro desenvolve o senso de responsabilidade, o sentido de colaboração e o respeito aos direitos do próximo.

Uma biblioteca infantil também pode ser classificada sob o ponto de vista de uma prática social, à medida que promove uma ação, a leitura.

Por fim, uma biblioteca infantil é, em última análise, um objeto tangível, pois através do livro(objeto tangível) pode ser estabelecida futuramente uma prática social, que é a da leitura – “o hábito ou gosto de informar-se(baseado ou não na necessidade imediata e profissional) pode desenvolver-se ao longo da vida, ainda que com mais dificuldades, enquanto o hábito da leitura de lazer se forma até 13 anos” (PANET, 1988, p. 18-19).

Assim, a partir da criação de um novo produto social – a biblioteca infantil e suas atividades de extensão – e da determinação do grupo de adotantes escolhidos como alvo – diretamente as crianças atendidas pela creche e indiretamente, seus colaboradores, os familiares das crianças, a comunidade e os potenciais financiadores do projeto – é possível aplicar, através da tecnologia de administração da mudança social, os conceitos de *marketing social* ao projeto. As 2 primeiras perguntas que devem ser respondidas pela tecnologia de administração da mudança social – a questão da definição do ajuste do produto ao público-alvo e o que possibilita um nível adequado deste ajuste – já foram abordadas na seção “Produto” deste plano, a partir da segmentação do grupo de adotantes escolhidos como alvo e da proposta de produtos/ serviços adequados a cada segmento. Falta portanto, abordar as 2 últimas questões: como a prática social desejada pode ser entregue ao mercado e como “controlar” o nível de ajuste e promover alterações. Tais perguntas serão respondidas através da proposição de programas de ação que visam cumprir a estratégia de marketing proposta para atender os objetivos de marketing estabelecidos pelo projeto.

7.5.1 A situação atual de marketing

A Creche São Francisco de Assis não conta com um departamento de marketing, assim, as ações realizadas nesse sentido são desenvolvidas pela diretoria da instituição – que desde 2002, conta com o auxílio da Agência Júnior ESPM, através de seu braço social. A partir dessa parceria já foram realizadas inúmeras atividades, como a criação do site da instituição, a confecção de materiais promocionais, como marcadores de livros e cartões de visita.

No que diz respeito ao livro especificamente, a única atividade que visa promovê-lo é a Hora do Conto, realizada nas próprias salas de aula, pelas professoras. Além disso, são poucos os livros infantis existentes na instituição.

7.5.2 Oportunidades e questões com as quais o produto se depara

A partir do recebimento de doações de livros e da carência das crianças atendidas em relação a um contato maior e mais qualificado com o universo do livro, a Creche São Francisco de Assis vislumbrou a possibilidade de criação de uma biblioteca infantil. Inicialmente, a idéia era a de que tal biblioteca atendesse, além das crianças, suas famílias, os colaboradores e familiares destes e ex-alunos da instituição. Porém verificou-se que o escopo do projeto seria amplo demais e então, decidiu-se por focar a biblioteca somente nas crianças atendidas pela creche.

7.5.3 Objetivos de marketing

Entre os objetivos de marketing, estão a promoção do livro entre as crianças da Creche São Francisco de Assis e a conscientização e sensibilização de seus familiares, dos colaboradores da instituição, da comunidade e dos potenciais financiadores do projeto acerca da importância do acesso ao universo do livro na primeira infância.

7.5.4 A estratégia de marketing

A estratégia de marketing que deverá ser implementada pela Creche São Francisco de Assis é permeada pelos conceitos do *marketing social*, e visa promover a mudança social, no sentido de conscientizar e sensibilizar o mercado acerca da importância da leitura na primeira infância. Isto pode ser feito através do foco no desenvolvimento dos “7”Ps propostos por Kotler & Roberto (1992):

- Produto: segmentação do público-alvo e determinação de produtos/ serviços adequados para cada segmento;
- Preço: estabelecer valor agregado ao produto/ serviço, de maneira que o público-alvo dispenda tempo para consumi-los;
- Praça: desenvolver os canais pelo qual o produto social é levado ao público-alvo;
- Promoção: desenvolver atividades de promoção do produto/ serviço;
- Pessoal: conscientizar e sensibilizar aqueles que entregam o produto social ao público-alvo;
- Apresentação: desenvolver os elementos sensoriais visíveis do ambiente no qual o público-alvo adquire ou usa o produto social;
- Processo: os passos dados pelo público-alvo para utilizar o produto social.

7.5.5 Os programas de ação

Grande parte dos elementos citados na estratégia de marketing já foram abordados em outras seções deste plano, assim, os programas de ação a serem desenvolvidos no intuito de atingir a estratégia de marketing serão focados no elemento “promoção”, especificamente no que tange à promoção do projeto da biblioteca infantil para os colaboradores da mesma, para as famílias das crianças atendidas, para a comunidade e potenciais financiadores, a fim de angariar recursos (sob a forma de doações de mobiliário, utensílios em geral, e livros ou através de patrocínio), que serão utilizados para implementar o projeto. É importante salientar que esses programas de ação devem ser desenvolvidos através de parcerias, pois a instituição não dispõe de recursos financeiros dedicados à este fim.

O desenvolvimento de materiais promocionais sobre o projeto da biblioteca, a determinação de potenciais financiadores e a apresentação do projeto aos mesmos e à comunidade, bem como o desenvolvimento de uma campanha de doações/ troca

de livros, fitas de vídeo/ DVDs com foco na comunidade, a realização de eventos e a divulgação do projeto em meios de comunicação dirigidos ao terceiro setor, à educação e à literatura infantil são os programas propostos.

A Agência Social da ESPM se prontificou a desenvolver materiais promocionais sobre o projeto da biblioteca e a ajudar no desenvolvimento da campanha de doações/ troca de livros, fitas de vídeo/ DVDs. A impressão dos mesmos pode ser dar através de parceria com alguma gráfica – a creche já realizou este tipo de parceria anteriormente.

A determinação de potenciais financiadores pode ser realizada com o auxílio da direção da creche, visto que a mesma já realizou vários projetos em parceria com empresas e com a comunidade. Depois da determinação dos potenciais financiadores, podem ser realizadas reuniões de apresentação do projeto.

A promoção do projeto aos colaboradores e às famílias das crianças pode ser realizada através de uma reunião com cada um dos grupos, onde será apresentado o projeto.

A comunidade pode ser sensibilizada através da exposição de cartazes em locais de fluxo do bairro no qual a instituição está localizada e áreas próximas – supermercados, escolas, universidades, bancos, locadoras de vídeos e DVDs, livrarias, cafés, cinemas, etc. Os cartazes tratariam da importância da biblioteca para a creche e da campanha de doações/ troca de livros, fitas de vídeo/ DVDs.

Como citado anteriormente na seção “Produto” deste plano, a organização de eventos é fonte importante de promoção da biblioteca infantil e de seu projeto. Dessa maneira, pode ser realizada uma visita das crianças da creche à Biblioteca Lucilia Minssen – a biblioteca infantil da Casa de Cultura Mário Quintana, onde além de conhecer a biblioteca, as crianças possam participar da Roda de Histórias – projeto desenvolvido em parceria com o Grupo Cataventos. Na impossibilidade de levar às crianças até Biblioteca Lucilia Minssen, pode-se verificar a possibilidade de realização do projeto Roda de Histórias na própria creche.

Outra ação que contribuiria para a promoção do projeto é divulgação do projeto em meios de comunicação dirigidos ao terceiro setor, à educação e à literatura infantil, como o Portal Social – site desenvolvido pela Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho e que tem por objetivo mobilizar pessoas e empresas para apoiar organizações sociais que atuam em benefício de todos. Isto pode ser feito, em um primeiro momento, através do mapeamento desses meios. Posteriormente, a

instituição entra em contato com os mesmos e verifica a possibilidade da realização de divulgação do projeto e de que maneira esta pode ser realizada. Além disso, a disponibilização de informações sobre o projeto no site da instituição também contribuiria para sua promoção.

7.5.6 Os controles

Os controles utilizados para avaliar o grau de sucesso dos programas de ação desenvolvidos são representados pelos indicadores sociais do projeto: a mensuração do número de realizações de atividades como a Hora do Conto, exposições de filmes e programas, o número de eventos realizados a fim de promover a biblioteca e o número de crianças que visitam a biblioteca de maneira espontânea, em seu “horário livre”

A partir do acompanhamento de tais indicadores, podem ser feitas alterações, quando necessário, nos programas de ação propostos.

7.6 RECURSOS HUMANOS

No tocante aos recursos humanos, propõe-se a contratação de um estagiário de pedagogia, que seria encarregado da organização da biblioteca, de assistir às crianças enquanto estas estivessem na biblioteca e, juntamente com a pedagoga e a psicóloga da creche, do desenvolvimento das atividades de extensão. Tal estagiário trabalharia no turno da tarde (período destinado às atividades exclusivamente de lazer das crianças, as quais elas mesmas escolhem o que querem fazer) e durante a realização das atividades de extensão. Assim, a biblioteca funcionaria no período da tarde e quando da realização das atividades de extensão. O custo de tal estagiário estará previsto no orçamento. Uma alternativa a contratação de um estagiário – o que se constituiria em uma despesa mensal, seria a utilização de voluntários, através da parceria da instituição com a ONG Parceiros Voluntários.

A diretora da creche, Sr. Gladí Corrêa seria a responsável pela biblioteca, juntamente com a psicóloga e a pedagoga da creche. A elas cabe o papel de

desenvolver e supervisionar as atividades desenvolvidas pela biblioteca infantil, bem como a gestão dos recursos angariados pelo projeto e sua aplicação.

No tocante ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da creche, podem ser realizadas parcerias, como com a Biblioteca Lucilia Minssen, já citada anteriormente – tal biblioteca é *benchmarking* no setor e se constitui fonte importante de conhecimento acerca do mesmo.

7.7 ORÇAMENTO

Nesta seção, será apresentado o orçamento do projeto, bem como algumas considerações referentes ao mesmo.

Para efeito de cálculo do montante a ser captado foram considerados além do mobiliário e acervo, itens como a contratação de um estagiário e o custo com a reforma da sala onde a biblioteca será implantada. Tais custos podem ser amenizados a partir da realização da campanha de doação de livros e da utilização de voluntários. Assim, o montante total que deverá ser captado, em um primeiro momento é de R\$ 19.699,60 .

A instituição entrará com o montante de R\$ 2.986,00 – referente à 1 televisão em cores 20 polegadas, 1 aparelho de videocassete e DVD , 20 fitas de vídeo e 8 estantes, que poderão ser vendidos. Além disso, a creche dispõe de um acervo de cerca de 300 livros – que será utilizado na campanha de doação de livros, e de parte dos recursos humanos que desenvolverão atividades na biblioteca. Estes dois últimos itens não constam no orçamento por não serem quantificáveis em termos de valores.

Para a determinação dos custos de mobiliário foram consultadas empresas como a Biccateca, empresa especializada em móveis e utensílios para bibliotecas. Já o custo dos livros foi determinado a partir de consulta a especialistas, como a Sra. Lourdes Vilella, jornalista, com especialização em literatura, ex-proprietária de uma livraria infantil e atual proprietária Livraria Bamboletras.

A Sra. Gladí Corrêa, diretora da creche colaborou para a determinação do custo com o estagiário – que seria contratado através de uma parceria com o CIEE, e do valor referente à reforma da sala. No orçamento consta o valor de 12 bolsas-

auxílio para o estagiário, o que garantiria 1 ano de trabalho.

No Quadro 12 é apresentado o orçamento do projeto, bem como o montante que caberia à creche e o montante que necessitaria de financiamento ou doação.

Projeto: Implantação de uma biblioteca infantil na Creche São Francisco de Assis				
Recursos necessários	Quantidade	Custo unitário	Custo Total	Fonte de Recursos
Baú para brinquedos	01	R\$ 250,00	R\$ 250,00	Financiamento/ Doação
Estante infantil linha Kids 2020 face simples	06	R\$ 230,00	R\$ 1.380,00	Financiamento/ Doação
Estante infantil linha Kids 2010 face dupla	05	R\$ 343,20	R\$ 686,40	Financiamento/ Doação
Estante infantil linha Kids 2050	05	R\$ 275,00	R\$ 1.375,00	Financiamento/ Doação
Frete estantes	-	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	Financiamento/ Doação
Almofadas	20	R\$ 56,16	R\$ 1.123,20	Financiamento/ Doação
Pufes redondos	02	R\$ 120,00	R\$ 240,00	Financiamento/ Doação
Tapete 200 cm x 250 cm	01	R\$ 150,00	R\$ 150,00	Financiamento/ Doação
Tapetes redondos 100 cm diâmetro	02	R\$ 80,00	R\$ 160,00	Financiamento/ Doação
Mesinhas	05	R\$ 80,00	R\$ 400,00	Financiamento/ Doação
Cadeiras	20	R\$ 30,00	R\$ 600,00	Financiamento/ Doação
Livros	150	R\$ 20,00	R\$ 3.000,00	Financiamento/ Doação
Caixa para livros	01	R\$ 200,00	R\$ 200,00	Financiamento/ Doação
Estante para VHS e DVD	01	R\$ 200,00	R\$ 200,00	Financiamento/ Doação
Mesa recepção	01	R\$ 200,00	R\$ 200,00	Financiamento/ Doação
Reforma sala	-	-	R\$ 3.100,00	Financiamento/ Doação
Materiais para reforma da sala	-	-	R\$ 1.835,00	Financiamento/ Doação
Estagiário/ voluntário	01	R\$ 300,00*	R\$ 3.600,00	Financiamento
Aparelho de videocassete e DVD	01	R\$ 800,00	R\$ 800,00	Instituição
Televisão em cores 29 polegadas	01	R\$ 996,00	R\$ 996,00	Instituição
Fitas de vídeo	10	R\$ 200,00	R\$ 200,00	Instituição
Rack	01	R\$ 350,00	R\$ 350,00	Instituição
Estantes	08	R\$ 80,00	R\$ 640,00	Instituição
TOTAL			R\$ 19.699,60	Financiamento/ Doação
			R\$ 2.986,00	Instituição

Quadro 12 – Orçamento do projeto para implantação de uma biblioteca infantil na Creche São Francisco de Assis

7.8 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O presente plano de implementação tem por objetivo apresentar um planejamento para as ações de promoção do projeto da biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis. Também são apresentadas as ações para implementação da estrutura física de atividades de extensão da biblioteca. Às atividades propostas

foram designados responsáveis, e as mesmas foram distribuídas em semanas.

Os Quadros 13 e 14 apresentam o plano de implementação proposto para a realização das atividades de captação de recursos e posterior implementação do projeto:

Atividades de promoção do projeto	Responsável	Semanas									
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Briefing campanha de doação e peças promocionais projeto para ESPM	Diretoria Creche	x									
Desenvolvimento e aprovação da campanha de doação e peças promocionais projeto para ESPM	Diretoria da Creche e ESPM		x	x							
Seleção de potenciais financiadores e parceiros	Diretoria da Creche	x									
Seleção e contato com estabelecimentos para exposição peças campanha doação	Diretoria da Creche				x						
Realização campanha doação	Diretoria da Creche					x	x	x	x		
Verificação resultado campanha doação/ parcerias e montante restante financiamento	Diretoria da Creche									x	
Contato com potenciais financiadores e parceiros	Diretoria da Creche									x	
Apresentação projeto para potenciais financiadores e parceiros	Diretoria da Creche										x

Quadro 13 - Plano de implementação para a realização das atividades de captação de recursos para a biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis

Atividades para implementação da estrutura física de atividades de extensão da biblioteca	Responsável	Semanas									
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Compra do material necessário para reforma da sala	Diretoria Creche	x									
Reforma da sala	Diretoria Creche	x	x								
Compra e entrega do mobiliário	Diretoria Creche	x	x	x	x	x					
Seleção do acervo	Diretoria da Creche, psicóloga, pedagoga e professores	x	x	x	x						

Compra do acervo	Diretoria Creche				x	x					
Desenvolvimento das atividades de extensão	Diretoria da Creche, psicóloga, pedagoga e professores					x	x	x	x		
Seleção e contratação do estagiário	Diretoria da Creche, psicóloga, pedagoga e professores							x	x	x	
Apresentação da biblioteca para pais, colaboradores e financiadores	Diretoria da Creche										x
Apresentação da biblioteca para as crianças atendidas pela creche											x

Quadro 14 - Plano de implementação para a realização das atividades para implementação da estrutura física e de atividades de extensão da biblioteca infantil da Creche São Francisco de Assis

CONCLUSÃO

A partir da realização do presente trabalho verificaram-se as difíceis condições com as quais se deparam as instituições do terceiro setor ao desenvolver o planejamento para seus projetos. Apesar de o terceiro setor estar em expansão, ainda há pouca bibliografia sobre o mesmo, especialmente no tocante a técnicas gerenciais aplicadas a este setor. Além disso, grande parte das organizações sociais fazem pouco uso dos “7”Ps propostos por Kotler & Roberto (1992). O estudo destes elementos por parte das instituições do terceiro setor enriqueceria e valorizaria ainda

mais seus projetos, pois tais elementos constituem-se em fatores de extrema importância para a determinação dos objetivos destas instituições – é através da utilização dos mesmos que a organização define quem é seu público-alvo e seu mercado de atuação e quais são as características e necessidades tanto de um como de outro, bem como o que fazer para atingi-los de maneira adequada.

Assim, o desenvolvimento de um plano de negócio que trate de todas as questões referentes ao projeto e seu contexto, além de qualificar o mesmo, fornece subsídio para aplicação do modelo a outras áreas da instituição (e a outras instituições), além de se constituir em um documento formal para apresentação do projeto a potenciais financiadores.

No caso da Creche São Francisco de Assis, foram percebidas inúmeras oportunidades no decorrer da elaboração do plano para implantação da biblioteca infantil, entre elas: a elaboração de um material de apresentação da creche, que explique o que ela é, a que se propõe, quem atende, que serviços oferece, como capta os recursos necessários à sua atuação; a utilização do plano como modelo para futuros projetos e para ampliação de atividades realizadas pela área pedagógica da creche; e a aplicação dos programas de ação propostos na seção “*marketing*” a outras áreas da instituição. Enfim, gerou-se um conhecimento antes inexistente na organização acerca da elaboração de projetos.

Além disso, foi vislumbrada uma possibilidade para financiamento do projeto a partir do programa Parceiros em Ação, do Grupo Santander Banespa – o desenvolvimento do plano é somente a primeira fase do projeto, a segunda fase prevê a implementação efetiva do mesmo.

Assim como oportunidades, foram vislumbrados alguns riscos inerentes ao projeto, como a dependência da instituição no que se refere à necessidade de captação de recursos para a efetiva implementação do mesmo, bem como a manutenção da biblioteca infantil após sua implantação. No que se refere à dependência de recursos de terceiros para implantação da biblioteca infantil, este risco pode ser minimizado através da realização de um planejamento estratégico para a Creche São Francisco de Assis, pois através dele a instituição seria avaliada de maneira completa e poderiam ser verificadas oportunidades para que a instituição aumente o número de crianças pagantes ou realize novas parcerias, por exemplo. Já no que diz respeito às dificuldades que podem ser encontradas após a implantação da biblioteca infantil, ações como o desenvolvimento dos colaboradores

e a parceria com instituições como a Biblioteca Lucilia Minssem e órgãos que visem o desenvolvimento do terceiro setor se constituem em ações que podem ser desenvolvidas pela diretoria da creche.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADULIS, Dalberto. **Marketing social**: usos e abusos. Rede de Informações para o Terceiro Setor – RITS. Disponível em: <http://www.rits.org.br/gestao_teste/ge_testes/ge_tmes_novembro2001.cfm>. Acesso em 04 jun. 2006.

ASHOKA EMPREENDEDORES SOCIAIS E MCKINSEY & COMPANY, INC. **Empreendimentos sociais sustentáveis**: como elaborar planos de negócio para

organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001. 142 p.

BARROS, Andréia. A creche ignorada. **Revista Amanhã**, Porto Alegre, n. 220, p. 72-73, mai. 2006.

BICCATECA, disponível em <http://www.biccateca.com.br/>, acesso em 20/05/2006.

BRAGANÇA, Dora Castagnino. **Organizações do terceiro setor e marketing social**. Porto Alegre. 06 mai. 2006. Entrevista.

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2001. 204 p.

CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS, disponível em <http://www.crechesaofrancisco.org.br/>, acesso em 20/05/2006.

DELGADO, Susana. **O papel do livro na educação infantil, as fases do desenvolvimento infantil e suas características e os tipos adequados de livros para cada fase de desenvolvimento da criança**. Porto Alegre. 06 mai. e 08 jun. 2006. Entrevista.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FRAGOSO, Graça Maria. **O livro, a biblioteca e a primeira infância - Trilogia do afeto**. Biblioteca Virtual da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.bibvirt.futuro.usp.br/index.php> >. Acesso em 19 mai. 2006.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração (RAE)**, São Paulo, v.35, n.2, p. 20-39, mai./jun. 1995.

GRUPO DE INSTITUIÇÕES FUNDAÇÕES E EMPRESAS – GIFE, disponível em <http://www.gife.org.br/>, acesso em 05/06/2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil - 2002**. Rio de Janeiro, 2004. 146 p.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social**: estratégias para alterar o comportamento público. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 392 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719p.

MATSUDA, Claudia Hayashi. **Estudo da satisfação dos voluntários engajados em entidades com área de atuação diversa, na cidade de Porto Alegre**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 94 p.

PANET, Carmem de Farias. **Implantação e funcionamento de bibliotecas infanto-juvenis**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1988. 70 p.

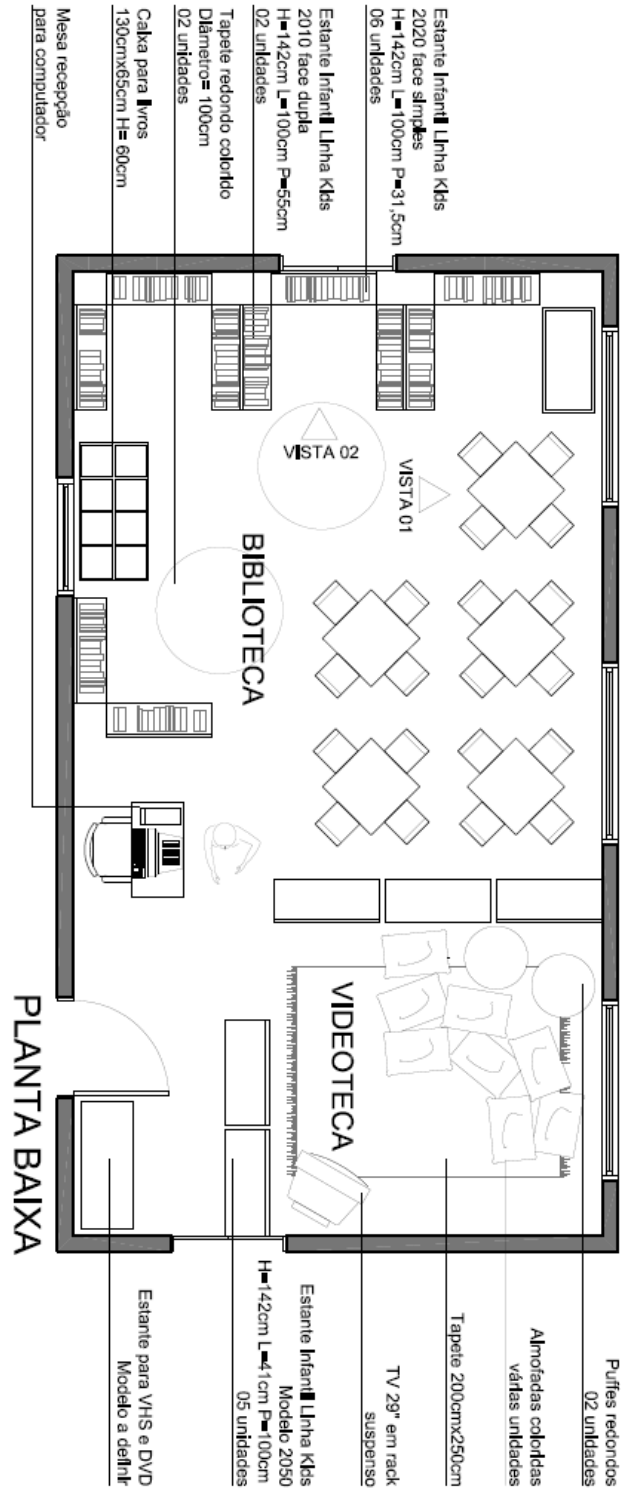
PORTAL SOCIAL, disponível em <<http://www.portalsocial.org.br/RBSFundacao/Default.aspx>>, acesso em 11/06/2006.

TAVARES, Denise Fernandes. **Sugestões para organização duma pequena biblioteca infantil**. Salvador: B.I.M.L, 1960. 145 p.

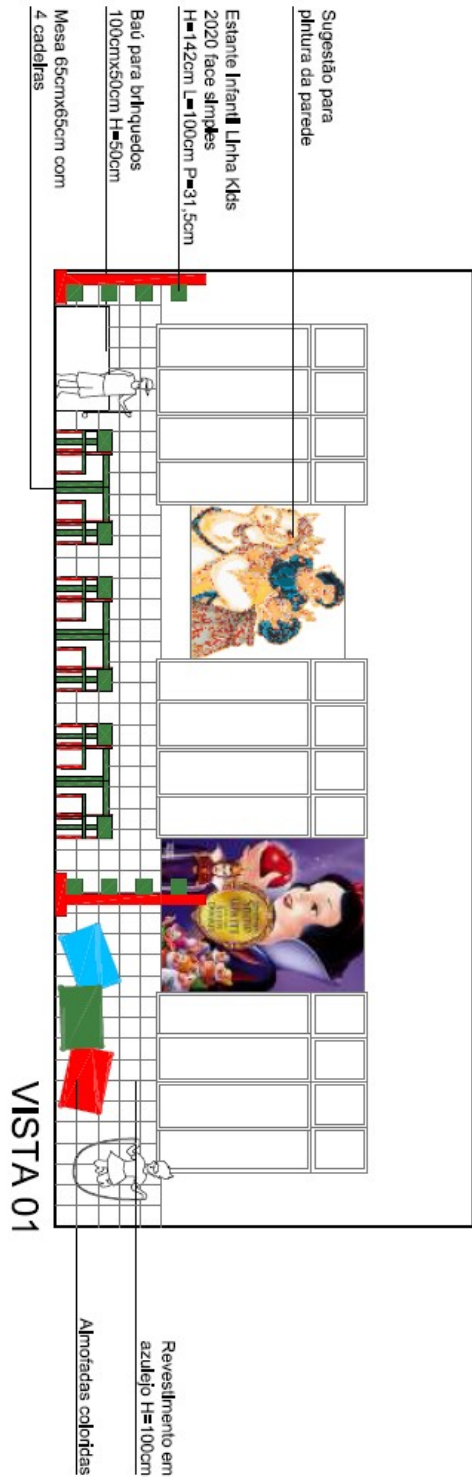
VILELLA, Maria de Lourdes. **O papel do livro na educação infantil e os tipos adequados de livros para cada fase de desenvolvimento da criança**. Porto Alegre. 11 jun. 2006. Entrevista.

ANEXO A – PLANTA BAIXA DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE

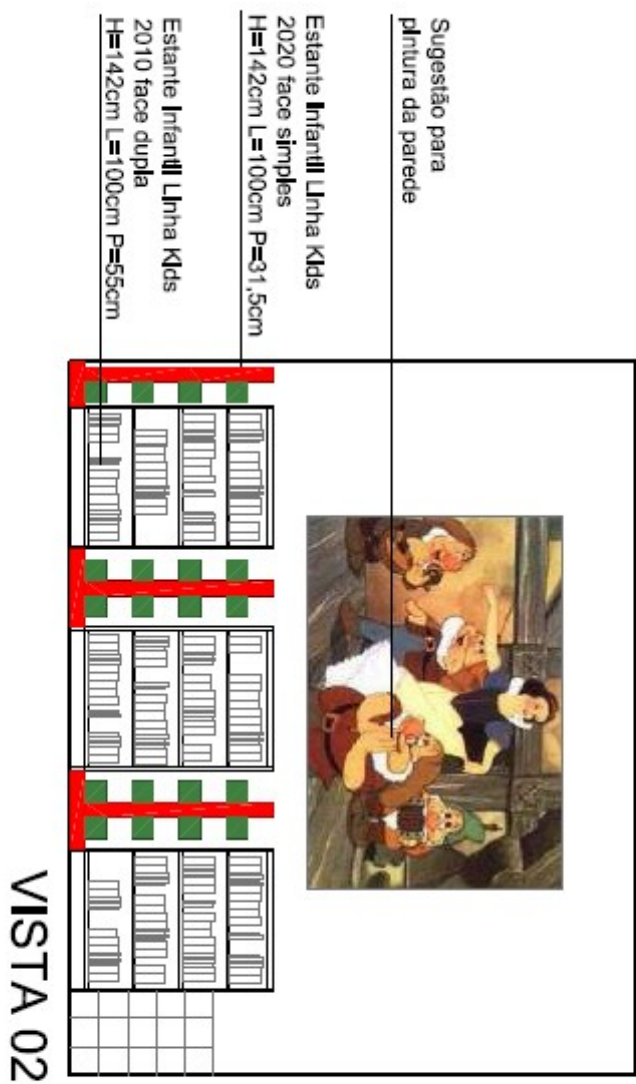
SÃO FRANCISCO DE ASSIS



ANEXO B – VISTA 1 DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS



ANEXO C – VISTA 2 DA BIBLIOTECA INFANTIL DA CRECHE SÃO FRANCISCO DE ASSIS



ANEXO D – EXEMPLOS DE ESTANTES E ALMOFADAS



Estante infantil linha Kids
2010 face dupla

Estante infantil linha Kids
2020 face simples



Estante infantil linha Kids
2050



Almofadas de bichos

ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR



SARA LIEBEL SIMON 105548

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA MARKETING - DIURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	DE A	-	Cancelado	4
2006/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	DO U	-	Matriculado	2
2006/1	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	Matriculado	12
2006/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	-	Matriculado	2
2005/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	-	Cancelado	2
2005/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	C	-	Cancelado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III (ADM01194)	ADM B	-	Cancelado	4
2005/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III (ADM01194)	ADM A	B	Aprovado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	A	-	Cancelado	4
2005/2	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	A	Aprovado	4
2005/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2005/2	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	A	-	Cancelado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	B	Aprovado	4
2005/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2005/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	B	Aprovado	4
2005/1	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	B	Aprovado	4
2005/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	B	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS (ADM01131)	DE A	-	Cancelado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	C	-	Cancelado	4

ANEXO F – CURRÍCULO

Sara Liebeld Simon

Rua General Lima e Silva, 377/ 503- B. Cidade Baixa
Fone: (51) 3225 – 6595/ (51) 9233-6311
CEP: 90.050-101 – Porto Alegre – RS
E-mail: sara_1405@hotmail.com

25 anos

Objetivo:

Área de Marketing – Planejamento e Estratégia de Marketing e Comunicação, análise de tendências, pesquisas mercadológicas e desenvolvimento de produtos e marcas.

Formação:

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Administração de Empresas – Previsão conclusão-2006/1
Ênfase: Marketing

Experiência:

Assistente Marketing/ Informações

Desde Fevereiro/2002

Rádios Atlântida, Itapema, Farroupilha, Cidade e Metrô – Porto Alegre – RS

Atividades: Contato com agência de publicidade para elaboração de peças publicitárias e produção de brindes e materiais promocionais, desenvolvimento de pesquisas de produto e marca com consumidor, projeto estratégico de reformulação da marca da rádio Atlântida e acompanhamento de resultados, análise de pesquisas(principalmente Ibope e Marplan), informações e tendências e prospecção de clientes.

Entrevistadora - Estágio

Outubro/2000 – Novembro/2001

CIEE/RS – Centro de Integração Empresa-Escola

Atividades: Entrevistas de pré-seleção com candidatos a estágio.

Auxiliar Contábil

Junho/1996 – Agosto/1997

Escritório Contábil Paraná – Nova Mutum – MT

Atividades: Lançamento de notas fiscais, cálculo de impostos e tributos, cobrança, e demais processos pertinentes a um escritório de contabilidade.

Auxiliar Administrativo

Junho/1992 – Maio/1996

Supermercado M & C – Nova Mutum – MT

Atividades: Controle de compras, livro caixa e demais atividades administrativas.

Informática e Línguas:

Internet, Word, Excel e Power Point - Conhecimento

Inglês – Nível Intermediário (cursando)

Outras Atividades:

Universo Paquetá Esportes
Outubro/ 2004 – Porto Alegre

Meeting de Marketing Federasul
Marca como Ativo Estratégico
Dezembro/2003 – Porto Alegre

Seminário Consumo Jovem
Valor Econômico e AMCHAM São Paulo
Outubro/2003 – SP

Porto Alegre, Junho/2006