

FACULDADE SENAC DE FLORIANÓPOLIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO COMERCIAL

Bruno Cabral
Dirlene Rossoni
Fernanda Afonso
Priscila Blacene
Rafael Menezes

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE:
Elaboração de Plano de Negócios
ONG PARA DESENVOLVIMENTO DE CRIANÇAS E
ADOLESCENTES POR MEIO DO ESPORTE**

Florianópolis, 2009.

NOMES DOS ALUNOS:

Bruno Cabral

Dirlene Rossoni

Fernanda Afonso

Priscila Blacene

Rafael Menezes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE SEMESTRE:

Elaboração de Plano de Negócios

**ONG PARA DESENVOLVIMENTO DE CRIANÇAS E
ADOLESCENTES POR MEIO DO ESPORTE**

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à banca examinadora da Faculdade SENAC de Florianópolis como requisito parcial para a disciplina Plano de Negócios do Curso Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientadores: Prof^a. Silvana Toriani

FLORIANÓPOLIS, 2009

RESUMO

Este presente trabalho de Conclusão de Curso tem por finalidade a elaboração de um Plano de Negócio que foi desenvolvido com base nos conteúdos ministrados durante o Curso de Tecnólogo em Gestão Comercial. Através dos conhecimentos adquiridos ao longo deste período, foram feitas pesquisas bibliográficas e estudos relacionados à ONGS e suas tendências do mercado. Com o aumento da criminalidade na população de Florianópolis, é natural que os as crianças e adolescentes sejam vítimas do sistema, porem esse trabalho apresenta proposta de implantação da ONG Transformar voltado às necessidades da comunidade carente. Esse plano de negocio foi planejado a partir de considerações de fatores determinantes como a pobreza da população, segundo o IBGE 23% da população residente de Florianópolis é considerada pobre. O trabalho apresenta pesquisa de campo e estudos com embasamento teóricos para a elaboração de um Plano de Negócios, alicerçado pelos pilares do planejamento estratégico, plano de recursos humanos, plano de comercialização e plano de comunicação que analisa e fornece as informações necessárias para a implementação do negócio.

Palavras - chave: ONG, Criminalidade, Pobreza.

ABSTRACT

This work of course conclusion has the objective to elaborate a business plan that was developed based on contents during the commercial administration course. Through the knowledge acquired during this period, bibliographic researches had been made in parallel work with ONG and verifying market tendencies. With the increase of criminality at Florianópolis and the bad public schools structure, child and teenagers become easy targets to drug dealers, to robbery and idleness. This work presents the implantation of a proposed Transformar ONG that looks for the low income families at Ingleses. The business planning started with determinate factors like poor population that according to IBGE, indicates that 23% of the population living in Florianópolis are considered unfortunate. This work contains studies and field research with theoretic bases to elaborate a business plan well-grounded in strategic planning, human resources, commercializing and communication plans that analyzed and released information to business implementation.

Key words: ONG, Criminality, Unfortunate

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Fatores que influenciam o comportamento do consumidor ..	16
Figura 2- Etapas do Processo de Recursos Humanos	31
Figura 3- Etapas do processo de treinamento	45
Figura 4- Barreiras ao processo de comunicação humana	47
Figura 5- Fases do Planejamento Estratégico	57
Figura 6- Processo da Estratégia	57
Figura 7- Mapeamento de perfil de ONGs	60
Figura 8- Mapeamento das ONGs	61
Figura 9- Organograma ONG Transformar	70
Figura 10- Logomarca ONG Transformar	80
Figura 11- Mapa estratégico ONG Transformar – jan./dez 2010.	102
Figura 12- Os 09 Passos do plano de comunicação	111
Figura 13- Campanha para Voluntários	115
Figura 14-Campanha para a Comunicação	116
Figura 15-Comunicação de Banner	117
Figura 16- Comunicação de Banner 2	118
Figura 17- Comunicação para Rádio	118
Figura 18- Site alquimidia ONG transformar	127
Figura 19-Blog ONG Transformar	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 2- Descrição de Remuneração e Benefícios	76
Tabela 3- Análise de Stakeholders	97
Tabela 4- Cargos e Salários	103
Tabela 5- Orçamento TV	130
Tabela 6- Orçamento Jornal	130
Tabela 7- Orçamento Veiculação Rádio	130
Tabela 8- Orçamento Gráfico	131
Tabela 9- Orçamento site	Erro! Indicador não definido.
Tabela 10- Cronograma de implementação	133
Tabela 11-Investimento fixo instalado	141

Tabela 12-Tabela – Potencial do mercado	143
Tabela 13-Investimentos Iniciais.....	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Etapas do Planejamento de Comercialização	26
Quadro 2- Descrição de cargos	76
Quadro 3- Análise da concorrência	94
Quadro 4- Análise SWOT	95
Quadro 5- Mapa de posição Stakeholders	98
Quadro 6- Análise de cenários (Período 2010-2011)	100
Quadro 7- Processos Recrutamento e Seleção	105
Quadro 8- Perfil do consumidor	110
Quadro 9- Composto Promocional	114
Quadro 10-Comunicação mídia de massa	129
Quadro 11- Periodicidade das mídias.....	129
Quadro 12- Formulário de controle.....	134
Quadro 13- Horário de aulas	135
Quadro 14- Prospecção.....	145
Quadro 15-Demonstrativo de resultados	149
Quadro 16-Capital de Giro Janeiro	149
Quadro 17-Capital de Giro Fevereiro.....	149
Quadro 18- Capital de Giro Ano 1.	149

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
1.0. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS	11
1.1.1. Objetivo Geral.....	11
1.1.2. Objetivos específicos.....	11
1.2. JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	11
1.3. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	12
1.3.1. Plano de Comunicação	12
1.3.1.1. Comportamento do consumidor.....	15
1.3.2. Plano de Negócio.....	21
1.3.3 Plano de Comercialização.....	24
1.3.4. Planejamento Estratégico de Pessoas	27
1.3.4.1. Processo de Agregar Pessoas	31
1.3.4.2. Processo de Aplicar Pessoas	38
1.3.4.3. Processo de Recompensar Pessoas.....	41
1.3.3.4. Processo de Desenvolver Pessoas.....	43
1.3.4.5. Processo de Manter Pessoas	48
1.3.3.6. Processo de Monitorar Pessoas.....	50
1.3.3.7. Processo de Desligar Pessoas	52
1.3.5. Planejamento Estratégico	53
1.3.6. Estudo do segmento do negócio.....	58
1.4. METODOLOGIA.....	61
1.4.1. Caracterização da pesquisa.....	61
1.4.2. Técnica de Coletas de Dados	63
1.4.3. Forma e Análise dos Dados.....	63
2.0. ESTRUTURACAO DO NEGÓCIO	64
2.1. CONCEITO DO NEGÓCIO	64
2.2. MISSÃO, VISÃO, VALORES	65
2.3. DADOS DO EMPREENDIMENTO.....	66
2.3.1. Razão Social.....	66
2.3.2. Etapas para o registro de ONG.....	66

2.3.3. Nome Fantasia	68
2.3.4. Forma Jurídica	68
2.3.5. Porte da empresa	69
2.3.6. Aspectos do empreendimento.....	69
2.3.7. Definição e Análise do local do negócio.	69
2.4. ORGANOGRAMA	70
2.4.1. Dados pessoais do(s) Fundadores do negócio.	70
2.4.2. Organização e formação da equipe de trabalho.....	73
2.4.2.1. Agregar Pessoas	73
2.4.2.2. Processo de Aplicar Pessoas	75
2.4.2.3. Processo de Recompensar Pessoas.....	76
2.5. DEFINICAO DO MIX DE MARKETING.....	77
2.5.1. Descrição de Produto / Serviços	77
2.5.2. Portfólio	77
2.5.2.1. Garantia do Serviço.	78
2.5.3. Necessidades de infra-estrutura e instalação.....	79
2.5.4. Direitos de Propriedade	79
2.5.4.1. Marca	79
2.5.4.2. Logomarca.....	80
2.5.5. Ponto	80
2.5.6. Praça e Distribuição	81
2.6. ESTUDOS DOS CLIENTES.....	82
2.6.1. Principais clientes, localização:.....	82
2.6.2. Público alvo:.....	82
2.6.3. Área do mercado consumidor.....	83
2.6.4. Razão que levaria as pessoas a investir no serviço	83
2.6.5. Perfil do investidor	84
2.6.6. No que está investindo atualmente	84
2.6.7. Porque ele está investindo?	84
2.6.8. Quais fatores influenciam no investimento?	85
2.6.10. Quando, como e com que periodicidade é feito o investimento?.....	85
2.7. ESTUDO DO AMBIENTE E ANÁLISE DO SETOR.....	86
2.7.1. Macroambiente e Microambiente.....	86
2.7.2. Análise de Concorrência	93
2.7.3. Análise SWOT	95
3.0. ANÁLISE DO NEGÓCIO	96

3.1. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS.....	96
3.1.1. <i>Análise de cenários competitivos</i>	98
3.1.2. <i>Definição de Estratégias e Indicadores de Desempenho.</i>	100
3.2. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	103
3.2.1. <i>Estruturação do processo de Recrutamento e Seleção.</i>	104
3.2.2. <i>Estratégias de desenvolvimento de RH.</i>	105
3.2.3. <i>Plano de cargos e salários.</i>	106
3.2.4. <i>Monitoramento de RH.</i>	106
3.2.5. <i>Qualidade de Vida no Trabalho</i>	106
3.3. PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING.....	108
3.3.1. <i>Identificação do perfil e comportamento do consumidor.</i>	108
3.3.2. <i>Definição políticas de comunicação do produto/serviço</i>	111
3.4. APRESENTAÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E DOS PROCEDIMENTOS.....	134
3.4.1. <i>Produtos / Mercadorias/Serviços / Capacidade de produção</i>	134
3.4.2. <i>Processo de prestação de serviços.</i>	135
3.4.3. <i>Investimento fixo instalado</i>	139
3.5. PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	141
3.5.1. <i>Tamanho do mercado</i>	142
3.5.2. <i>Potencial de mercado</i>	142
3.5.3. <i>Projeção do volume de vendas</i>	143
3.5.4. <i>Cotas de vendas/atendimentos por vendedor</i>	143
3.5.5. <i>Orçamento de vendas.</i>	144
3.5.6. <i>Tamanho da força de vendas</i>	144
3.5.7. <i>Estrutura da força de vendas.</i>	144
3.5.8. <i>Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas</i>	144
3.5.9. <i>Preço de venda- definir preços</i>	145
3.5.10. <i>Definição das estratégias de relacionamento com clientes.</i>	145
3.6. PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA.....	147
3.6.1. <i>Levantamento do investimento inicial.</i>	147
3.6.2. <i>Demonstrativo de Resultado Mensal e Anual</i>	148
3.6.3. <i>Avaliação da viabilidade econômico/financeira</i>	150
4.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS.....	153
ANEXOS.....	156

1. INTRODUÇÃO

Com o efeito do agravamento recente das desigualdades sociais e da incapacidade do Estado de promover com eficácia a justiça social surgiu um novo setor, de onde surgiram propostas alternativas, sendo as organizações não governamentais (ONGS) uma das mais significativas.

Uma das principais vantagens da ONG Transformar é o envolvimento de pessoas verdadeiramente interessadas numa causa específica o que amplia o engajamento dos participantes. Porém, a plena realização dos propósitos depende como qualquer outra entidade jurídica, de recursos proporcionais aos objetivos do projeto, cuja captação adequada demanda um planejamento estratégico, daí surge à oportunidade de participação de intermediários capacitados para realizar o projeto ligado a ONG Transformar.

Com isso o presente trabalho originou-se pelo estudo de viabilização de um plano de negócios para a implementação de uma ONG para desenvolvimento de crianças e adolescentes por meio do esporte que terá sua sede localizada na cidade de Florianópolis, no bairro dos Ingleses, local privilegiado junto às belezas naturais da ilha.

O benefício estará voltado para jovens em situação de risco social, promover, nas comunidades de menor acesso e com poucas oportunidades, opções de atividades esportivas, originando inclusão social e cidadania, e, ainda, possibilitar o desenvolvimento físico e intelectual de crianças e adolescentes, proporcionando uma melhora na qualidade de vida.

O presente trabalho aborda dados da violência na cidade de Florianópolis, com estatísticas relacionadas ao público alvo e seu respectivo índice de pobreza. Apresenta o comportamento do investidor, com seus hábitos de investimentos, através da pesquisa realizada, bem como, fundamentação teórica conceituando as ferramentas que auxiliam na análise dos ambientes externos e internos que demonstra as variáveis para a realização.

Na finalização do trabalho são apresentados os demonstrativos de resultados, onde são analisados todos dados do investimento com previsão

estendida para 1 (um) ano, com base na perspectiva de cenários futuros, mostrando a viabilidade do negócio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Estruturar um Trabalho de conclusão de curso baseado na construção do plano de negócio completo para ONG, utilizando técnicas de planejamento de comunicação, implementação de Recursos Humanos, plano de comercialização e planejamento estratégico.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar o levantamento bibliográfico necessários para a elaboração de um plano de negócios;
- Conhecer as particularidades de uma ONG
- Avaliar perfil dos beneficiados e investidores
- Avaliar a sustentabilidade do negócio

1.2 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Devido ao crescimento da população de comunidades de baixa renda, segundo o artigo que a professora Maria Inês Sugai, do Departamento de Arquitetura e Urbanismo da UFSC, publica no livro “Favela e mercado informal: a nova porta de entrada dos pobres nas cidades Brasileiras” , mostra que o índice de pobreza no município de Florianópolis em 2005, período de realização do estudo, 14% da população habitavam em favelas e vivem na pobreza .

Com isso cada vez mais se faz necessário tomar medidas preventivas no combate da desigualdade social, da violência, da evasão escolar e dos diversos problemas sociais que as comunidades estão vivendo

A busca e soluções para o problema é, portanto responsabilidades de todos e de cada um de nós. É preciso romper as barreiras do preconceito, da descriminalização, da ignorância, da conveniência. Nesse sentido, a ONG Transformar atua em parcerias com governos e sociedade civil para contribuir com redução e a prevenção do problema e para amenizar seus efeitos sobre meninos e meninas que dela já foram vítimas.

As ONGs têm papel importantíssimo na sociedade à medida que uma iniciativa como esta torna possível não só a recuperação de jovens que estão no tráfico, fora da escola e sem alternativas, como a prevenção em relação às crianças, disponibilizando novas alternativas e possibilidades de aprendizado, profissionalização e renda.

A seguir apresenta-se fundamentação para cada plano que faz se necessário para a elaboração do TCS.

1.3 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Nesta parte do trabalho apresentam-se fundamentações teóricas, baseados nos conceitos de alguns autores, que servirão como base no trabalho desenvolvido.

1.3.1 Plano de Comunicação

O plano de comunicação serve para consolidar ainda mais a marca no mercado. É o mix da comunicação bem feito e harmonizado que leva aos melhores resultados: uma boa apresentação, produtos de qualidade, imagem compatível com o público alvo, embalagem, participação em eventos, parcerias.

Para Kotler (2006, p.532), "comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta ou indiretamente – sobre os produtos e marcas que comercializam." O autor diz que mais do que desenvolver um bom produto a um preço atraente e torná-lo acessível, é preciso também se comunicar com as atuais partes

interessadas e com o público em geral, Segundo esse autor o aspecto mais importante da comunicação eficaz não é apenas comunicar, mas saber o que dizer, pra quem e como, utilizando assim o mix de comunicação, composto de cinco formas principais de comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto).

No conceito de Dias (2003, p.278), plano de comunicação de marketing “é parte integrante do plano estratégico de marketing e, portanto, deve ser coerente com os objetivos de mercado e as outras estratégias do composto de marketing.”

Churchill (2005) define estratégia de comunicação de marketing sendo meios pelos quais as organizações buscam informar seu público alvo e influenciar suas atitudes e comportamentos de compra tendo como objetivo transmitir claramente o significado pretendido monitorando o planejamento através do diálogo com o consumidor final.

Kotler (2006, p.532) aborda a importância da comunicação de marketing representada pela "voz" da marca, pois através dela se constrói o relacionamento com os consumidores. Para ele, é essencial perceber as necessidades humanas e sociais, de maneira lucrativa, acompanhando as mudanças tecnológicas e de cenários. “As empresas devem se perguntar não apenas – como chegaremos aos nossos cliente? Mas também - como nossos clientes chegarão a nós?”

De acordo com Churchill (2005) um fator fundamental está em atingir os objetivos da comunicação que é alcançar clientes potenciais e formar relações entre os membros do canal, reter clientes e ainda formar uma imagem positiva do produto ou serviço novo ou expansão dos já existentes. Segundo o autor, “estratégia de comunicação de marketing, são meios pelos quais as organizações buscam informar seu público alvo e influenciar suas atitudes e comportamento de compra.”

Assim como Churchill, Dias defende uma comunicação integrada, e também acredita que a forma mais eficaz e funcional para a elaboração do plano de comunicação é a combinação dos diferentes elementos de comunicação. Para autor é importante estar atento ao estágio de ciclo de vida

do produto, levando inúmeros fatores em consideração ao tomar decisões sobre a comunicação integrada de marketing, como as características do público-alvo, da concorrência e os objetivos dos diversos stakeholders envolvidos.

Os três autores dividem o plano de comunicação por etapas. Dias propõe nove etapas que compõe a elaboração e a implementação do Plano integrado de comunicação de marketing, sendo, dos três autores citados, o que aborda mais aspectos referentes ao assunto, ele vai da análise de problemas à avaliação de resultados. As etapas propostas por ele são:

1. Análise do problema e/ou da oportunidade;
2. Definição dos objetivos da comunicação;
3. Seleção do público-alvo da comunicação;
4. Seleção dos elementos do composto de comunicação;
5. Definição dos meios de comunicação;
6. Definição da estratégia de mensagem;
7. Definição do orçamento de comunicação;
8. Implementação do plano;
9. Avaliação dos resultados.

Já Kotler (2006) defende oito etapas que definem o desenvolvimento de uma comunicação eficaz:

1. Identificação do Público-Alvo
2. Determinação dos objetivos
3. Elaboração da comunicação
4. Seleção dos canais de comunicação
5. Estabelecimento do orçamento
6. Decisão sobre o mix de comunicação
7. Mensuração dos resultados da comunicação
8. Gerenciamento da comunicação integrada de marketing

As fases apontadas por Churchill (2005), para o planejamento de comunicação, são divididas em quatro partes, sendo que no item planejamento está a maior diferença entre os autores, este item engloba

diversas etapas de comunicação desmembradas por Kotler (2006) e Dias (2003).

- a. Definir o público
- b. Planejamento
 - Definir os objetivos da comunicação
 - Escolhendo o composto de comunicação
 - Definir o orçamento de comunicação
- c. Implementação
- d. Controle

Assim como Dias (2003), Churchill (2005) aponta a importância da combinação dos elementos da comunicação e, como Kotler(2006), finaliza suas etapas com o Controle, ou gerenciamento da comunicação integrada:

As etapas comentadas pelos autores se fazem necessárias para que o plano de comunicação tenha sucesso e atinja seu real objetivo que é estabelecer um diálogo com o consumidor, e que a mensagem desejada seja entendida. Identificar as verdadeiras necessidades do cliente é o verdadeiro negócio, pois é dessa maneira que surgiram ações eficientes e capazes de influenciar a decisão dos consumidores a adquirir produtos ou serviços.

1.3.1.1 Comportamento do consumidor

O consumo é influenciado pela idade, renda nível de educação, pelo padrão de mobilidade e gosto dos consumidores. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e a probabilidade de recompra dependem dessa expectativa de valor ser ou não superada. Kotler (1996) afirma que “entender o comportamento do consumidor do mercado-alvo é a tarefa essencial do administrador de marketing, pois o mercado de consumo é constituído de todos os indivíduos e domicílios que compram ou adquirem produtos e serviços para o consumo pessoal”.

Para melhor entender isso Willian e Wood (1999) fala que o comportamento compreende todas as atividades e decisões do consumidor ligadas à escolha, compra, uso e descarte dos bens serviços adquiridos.

Já Limeira (2007) fala que comportamento do consumidor são conjuntos de informações e reações fundamentais dos consumidores obtidos através de determinados estímulos e fatores.

A respeito do comportamento de compra do consumidor Dias (2003, p.52) diz o seguinte:

Sabe-se que os fatores que influenciam as compras dos clientes envolvem: o contexto do mercado, os fatores culturais / organizacionais, os determinantes sociais, as condições pessoais, as características psicológicas das pessoas e a estrutura de poder na organização.

Dias (2003) ainda aborda alguns fatores que influenciam o comportamento de compra do cliente, como mostra o quadro 1.



Figura 1- Fatores que influenciam o comportamento do consumidor
Fonte- Dias (2003 p.51)

A figura 1 aponta os vários fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor, que é o grande desafio para o marketing, onde Kotler (2006, p. 172) diz que:

Para que o marketing seja bem-sucedido, as empresas devem conhecer seus clientes. Adotar o conceito de marketing

holístico significa entendê-los – adquirir uma visão completa tanto do cotidiano como das mudanças que ocorrem ao longo do ciclo de vida dela. Entender o cliente a fundo ajuda a assegurar que os produtos certos estão sendo comercializados para os clientes certos da maneira certa.

a) Fatores culturais

São os fatores que exercem a mais ampla e profunda influência sobre os consumidores, de acordo com Kotler e Keller (2006). Os fatores culturais encontram-se subdivididos em três: cultura, subcultura e classe social.

- Cultura

A definição do termo “cultura” é aquela que se refere a todos os aspectos gerais da realidade social. Dias (2003, p. 53-54), diz que “A cultura é um centro complexo de valores e crenças criadas pela sociedade, passada de geração a geração no ambiente familiar e reforçada por instituições como escolas e igrejas”

Na visão de Kotler (2006) afirma que a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Dessa forma, os integrantes de uma sociedade acabam adquirindo um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas, que acabam, logicamente, interferindo em seus hábitos de consumo presentes e futuros.

- Subcultura

Kotler (2006) diz que cada cultura consiste em subcultura menores, as quais fornecem identificação mais específica e socialização para os seus membros. As subculturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas. Já para Dias (2003, p. 54) as subcultura tem o mesmo sistema de valores da cultura, e os clientes desse segmento desejam cada vez mais serem atendidas suas necessidades específicas privilegiando produtos e serviços que envolve seus hábitos de consumo, suas crenças e valores.

- Classe social

Por classe social Kotler (2005, p. 183) define como “divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade. Elas são hierarquicamente ordenadas e seus integrantes possuem valores, interesses e comportamentos similares.” Classe social é definida “como a divisão dos membros de uma sociedade em uma hierarquia de classes de status distintos, de modo que os membros de cada classe tenham relativamente o mesmo status e os membros de todas as outras classes tenham mais ou menos status”

Para Dias (2003, p. 55), a importância das classes sociais esta em poder agrupar classes que combinem fatores como ocupação, educação, riqueza, renda e outras variáveis que têm valores, interesse e comportamentos similares em um só grupo, facilitando assim a classificação do consumidor.

b) Fatores sociais

Entende-se que os fatores sociais são grupos de referência, família, papéis e posições sociais que acabam por influenciar o comportamento de compra.

Grupos de referência: Grupos de referência de uma pessoa compreendem todos os grupos que tem influência direta ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa. Estes grupos que têm influência direta sobre uma pessoa são denominados grupos de afinidade. As pessoas são influenciadas de várias maneiras por seus grupos de referência. Esses comportamentos e estilos de vida expõem o indivíduo a um novo jeito de ser.

Tem-se:

- Grupos Primários: família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho;
- Grupos Secundários: religiosos, profissionais, sindicatos;
- Grupos Aspiração: são os quais uma pessoa gostaria de pertencer
- Grupos dissociação: são aqueles em que o indivíduo rejeita seus valores.

Família: o autor aborda que a família representa a organização de compra de produtos de consumo mais importantes da sociedade e faz parte do grupo primário. Tem-se dois tipos de família:

- Família de Orientação: é formada pelos pais, deles o filho adquire orientação quanto à religião, política, econômico, ambição pessoal, auto valorização e amor.
- Família de Procriação: sofre uma influência mais direta de compra no comportamento diário de compra de alguém.

Papéis e posições sociais: Uma pessoa participa de muitos grupos em sua vida, família, clubes, organizações. A posição da pessoa em cada grupo pode ser definida em termos de papel e posições legais. Papel consiste em atividades que se espera que uma pessoa desempenhe (KOTLER, 1996).

c) Fatores pessoais

Dizem respeito às características particulares das pessoas, ou seja, momento e vivência pelo qual um indivíduo está passando, os quais acabam por interferir nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Kotler (2006) apresenta cinco elementos que constituem os fatores pessoais: idade e estágio do ciclo de vida, ocupação, condições econômicas, estilo de vida e personalidade.

- Idade e estágio do ciclo de vida: Para Kotler (1998, p.168) “que as necessidades e os desejos das pessoas modificam-se ao longo de suas vidas”. Nesse sentido, Churchill e Peter (2000, p.162), fala da existência dos ciclos de vida familiar, isto é, “conjunto de estágios pelos quais as famílias passam e que influenciam suas necessidades e a capacidade de satisfazê-las”.
- Ocupação: Diz respeito à profissão que o consumidor exerce. “Um presidente de empresa comprará ternos caros, passagens aéreas, títulos de clube, um grande veleiro”, exemplifica Kotler (1998, p.169), ou seja, o trabalho dos consumidores influencia seus padrões de consumo.

- Condições econômicas: Renda disponível, poupança e patrimônio, condições de crédito, atitudes em relação às despesas versus poupança. Eis, de forma resumida, os elementos que determinam as condições econômicas, as quais, tendo-se por base Kotler (1998), afetam diretamente a escolha de produtos.
 - Estilo de vida: É o padrão de vida expresso em termos de atividades, interesses e opiniões.
 - Personalidade: De acordo com Kotler (1998), a personalidade é uma variável importante para análise do comportamento do consumidor. Contudo, é necessário classificar tipos de personalidade e estabelecer correlações fortes entre certos tipos de personalidade e escolhas de produto ou marca.
- d) Fatores psicológicos

Conforme Kotler (2006) existem quatro importantes fatores psicológicos que influenciam as escolhas dos consumidores: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

- Motivação: quando as pessoas sentem uma necessidade, elas são levadas a agir por suas motivações, os fatores internos que impulsionam os indivíduos a tomar ações para satisfazer suas necessidades.
- Percepção: é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo.
- Aprendizagem: envolve as mudanças no comportamento de um indivíduo decorrentes da experiência.
- Crenças e atitudes: é um pensamento descritivo que uma pessoa sustenta sobre algo e a atitude é a resistência de uma pessoa às avaliações favoráveis e desfavoráveis, aos sentimentos emocionais e às tendências de ação e relação a algum objeto ou idéia.

Para Kotler (2006), existem cinco papéis que as pessoas podem assumir em uma decisão de compra:

- Iniciador: a primeira pessoa que sugere a idéia de comprar o produto ou serviço.

- Influenciador: pessoa cujos pontos de vista ou sugestões influenciam a decisão.
- Decisor: pessoa que decide sobre qualquer componente de uma decisão de compra: se deve comprar, o quê, como e onde comprar.
- Comprador: pessoa que faz a compra.
- Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço

Já Dias (2003) diz que os papéis do cliente são definidos pela sua participação na compra, sendo esta direta ou indireta. Direta é aquela que se relaciona diretamente com o processo de escolha, compra consumo. Dentro delas existe o especificador, o decisor, o comprador e o usuário. Na participação indireta é aquela em que os pontos de vista ou especificações podem influenciar na seleção dos produtos, dos serviços, dos fornecedores ou das lojas, nestes casos os agentes são chamados de iniciador e o influenciador.

1.3.2. Plano de Negócio

O plano de negócio é uma ferramenta essencial para planejar e decidir a respeito do futuro da sua empresa, tendo como base, o passado a situação atual em relação ao mercado os clientes e a concorrência.

Para Salim, Hochman, Ramal, Ramal (2005, p.3) “Plano De Negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.

Segundo Dornellas (2005, p.93), “Um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.” Para o autor o Plano de Negócios é parte do processo de empreendedorismo e uma ferramenta fundamental na gestão de negócios, com diversas possibilidades de aplicações.

Já para Chiavenato (2004, p.128), O Plano de Negócios “é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define

suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos.”

As definições dos autores citados acima são bastante semelhantes, e abordam os mesmo aspectos referentes à abrangência de aplicação do Plano de Negócios. Entende-se que Plano de Negócios é um planejamento que permite traçar metas e objetivos, fazer análise do negócio bem como a análise de viabilidade ou não dos mesmos. Este processo torna a execução do empreendimento mais segura e diminui consideravelmente os riscos de não ter sucesso com o negócio.

Salim, Hochman, Ramal, Ramal (2005, p.5) compreendem a importância do Plano de Negócios da seguinte forma: “Assim como as pessoas, as empresas também têm de estabelecer uma missão, um rumo. E isso deve ser feito levando em conta o tipo de serviço ou produto que caracteriza sua atividade.”

Dornellas (2005) fundamenta a importância do Plano de Negócios por meio do índice altíssimo de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras, alegando que o principal motivo é a falta de planejamento. Segundo ele “é importante que o plano de negócios possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá.”

Para Chiavenato (2004, p.128) “o Plano de Negócios não elimina os possíveis erros, mas ajuda a enfrentá-los e a direcionar melhor os seus esforços.”

Os autores citados abordam a importância do Plano de Negócios como forma de minimizar os possíveis erros e otimizar os esforços, porém Dornellas faz um apontamento interessante, no qual demonstra o principal motivo da mortalidade e insucesso das empresas brasileiras, diante da falta de planejamento. Compreende-se que pesquisas preliminares facilitam a implantação do negócio e, ainda, possibilitam uma previsão de resultados.

Salim, Hochman, Ramal, Ramal (2005, p.04) dizem que: “A empresa precisa saber para onde vai e como chegará onde se propôs.” Os autores demonstram que hoje, cada vez menos, os empreendedores e empresas tomam decisões impulsivas, sem antes estabelecer um planejamento de suas

metas e objetivos, “decisões que não estejam baseadas em análise cuidadosa de dados reais do mercado.”

Dornellas (2005) traz uma pesquisa realizada com ex-alunos de administração de Harvard, onde se concluiu que o plano de negócios possibilita um aumento de 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Para o autor o Plano de Negócios serve para atender alguns dos objetivos principais do negócio.

Chiavenato (2004) define diversas possibilidades para a utilização do Plano de Negócios, entre elas abrangência de todos os aspectos atuais e futuros do negócio, visão integrada e sistematizada do negócio, guia para a condução do negócio, informar o mercado a respeito do negócio, divulgar aos parceiros as características do negócio, meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Segundo os autores Salim, Hochman Ramal, Ramal (2005, p.241) o Plano de Negócios é composto pelos seguintes elementos:

1. Sumário Executivo
2. Resumo da Empresa
3. Serviços
4. Plano de Marketing
5. Estratégia e Implementação
6. Organização
7. Planejamento Financeiro
8. Anexos

Para Dornellas (2005) a estrutura do Plano é flexível, não há um modelo padrão para isso, pois cada plano deve se encaixar de acordo com as especificidades de cada negócio. Mas é possível traçar uma estrutura básica de forma a manter uma seqüência lógica que permite que qualquer um possa entender a base para a confecção de um Plano.

Estrutura do Plano de Negócios conforme Dornellas:

1. Capa

2. Sumário
3. Sumário Executivo
4. Análise Estratégica
5. Descrição da empresa
6. Produtos e Serviços
7. Plano Operacional
8. Plano de Recursos Humanos
9. Análise de Mercado
10. Estratégia de Marketing
11. Plano Financeiro
12. Anexos

Segundo Chiavenato (2004), as etapas que compõe o plano são:

1. Sumário Executivo
2. Análise Completa e Detalhada do Setor
3. Natureza Jurídica e estrutura Organizacional da Empresa
4. Simulação de Relatórios Financeiros
5. Plano Estratégico
6. Plano Operacional
7. Apêndices

Conforme a análise dos elementos propostos acima entende-se que o Plano de Negócios formulado por Dornellas se mostra mais flexível a cada tipo de negócio, possibilitando melhor entendimento de cada etapa e processo. No entanto a equipe irá seguir o plano proposto pela emenda do curso.

1.3.3 Plano de Comercialização

O plano de comercialização é a parte operacional do plano de marketing sendo um complemento do outro.

Para Cobra (1994, p.67) o Plano de Comercialização serve para organizar o plano de vendas. “Para a montagem do Plano de Vendas, o gerente deve responder as questões: o que vender a quem vender estratégia por cliente e métodos de vendas.”

O autor divide o planejamento de comercialização em 12 passos: (p. 69/70) Afim de que a previsão de vendas seja uma ferramenta que possa ser usada para poder ser utilizada da melhor maneira possível “que participação de mercado esperar? Que argumento de vendas usar e que benefícios salientar de cada produto”

Passos do Planejamento	Repercussões	
	Plano de Marketing	Plano de vendas
1 Definição da missão econômica , escopo, metas e política da empresa	Definição da filosofia de marketing: crenças, desejos e aspirações da direção	Metas de vendas e políticas de vendas
2 Análise do cenário ambiental	Análises das situações econômicas, políticas e sociais passadas e futuras. O comportamento do consumidor e as estratégias de marketing	a situação ambiental e suas repercussões nos negócios de curto e médio prazo. Avaliação das ameaças e oportunidades por segmento de mercado.
3 Análise de recursos disponíveis e necessidades da empresa e do mercado	Avaliação dos recursos econômicos e tecnológicos disponíveis em face da concorrência e das tendências sociais e políticas e ainda em face dos desejos, necessidades e comportamento do mercado	Análise do histórico de vendas nos últimos cinco anos. Previsão de vendas de lucro e de investimento no próximo exercício com base em potencial de vendas por região. Previsão de despesas para manter ou aumentar a participação de mercado por território de vendas.
4 Avaliação de oportunidades estratégicas	Caderno de fatos - combinar os dados de situação acima enumerados com fornecidos por pesquisa de mercado, com as idéias dos Gerentes de Produtos e departamentos funcionais: formular alternativas de estratégias de marketing	Com base nas vendas passadas, no potencial de vendas e nas previsões de vendas: formular alternativas táticas para viabilizar as vendas planejadas por região, por zona de venda e por território de vendas.
5 Selecionar estratégias	Estabelecer estratégias para cada segmento de mercado: crescimento e consolidação de mercado	Estabelecer táticas de vendas para cada região, produto e tipo de cliente
6 Preparar planos de ação	Desenvolver: planos de promoção; planos de serviços; planos de preços; planos de distribuição.	Planos de vendas e a adoção de serviços, promoção, distribuição e preços por regiões de vendas, por cliente e por produto
7 Rever planos	Avaliar a exigüidade dos planos em face dos recursos disponíveis	Avaliar a exigüidade dos planos em face dos recursos disponíveis.

8 Desenvolver programas complementares	Avaliar esforços complementares necessários no decorrer do plano: <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Aquisições e fusões • Compras etc. 	Prever necessidades de: <ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de vendas • Convenções de vendas • Reuniões regionais com equipes de vendas e com revendedores etc.
9 Preparar orçamentos e fluxos de caixa	Preparar orçamento de receitas e desembolsos em face da consecução do plano de marketing	Preparar orçamento de receitas e desembolsos em face da consecução do plano de vendas
10 Revisão final, avaliação e ajuste	Revisão final, avaliação e ajuste	Preparar métodos de vendas
11 Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação	Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação	Transmitir o plano dos responsáveis pela implementação
12 Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente	Rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente

Quadro 1- Etapas do Planejamento de Comercialização

Fonte- Cobra (1994)

Conforme Dias (2003 p.323), “o Plano de Vendas é uma ferramenta gerencial que contém os detalhes dos processos de vendas da empresa.”

Ainda para o autor, “a clareza na descrição das tarefas de vendas” torna-se mais importante na motivação dos vendedores. Pode-se afirmar que um “plano bem elaborado é o principal instrumento na motivação dos vendedores”. Las Casas compartilha desta teoria no que diz respeito sobre rotas, territórios e quotas de vendas. Descrevendo que, estes elementos, quando bem organizados, contribuem para uma motivação maior dos vendedores.

Etapas segundo Dias (p.324)

- Estrutura do território de vendas
- Cotas de Vendas
- Incentivos e remuneração
- Éticas de vendas

Na percepção de Las Casas (2009, p.78) “Plano de vendas é um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da empresa, que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado.” Para o autor citado, a comercialização planejada é uma ferramenta mercadológica que as empresas executam, visando mais recursos em contrapartida das despesas.

Um instrumento de controle, podendo ser utilizado como parâmetro para ações corretivas, serve também como orientação para ações que devem seguir-se no planejamento. Destaca-se a previsão e valoração das vendas (base do planejamento, diretamente relacionado com os objetivos gerais da organização), a quantificação do mercado de atuação, determinação do potencial de mercado e níveis de renda.

Las Casas divide o plano de vendas em algumas etapas:

- Potencial de Mercado e potencial de vendas
- Previsão de Vendas
- Territórios e Rotas
- Orçamento de vendas
- Quotas

De acordo com Las Casas, o plano depende do tipo de produto comercializado ou da estratégia a ser utilizada. No caso de produtos de consumo a ênfase se dará na propaganda e promoção.

1.3.4. Planejamento Estratégico de Pessoas

No que se refere às tendências, a gestão de pessoas é uma das áreas que tem mais sofrido mudanças e transformações nos últimos anos com a globalização, surgindo assim um grande desafio às organizações: valorizar o fator humano.

Segundo Lapolli (2009) esse aumento de competitividade entre empresas é um dos fatores que influenciam na gestão de pessoas, obrigando as organizações a investir mais no desenvolvimento humano, estando o setor de Rh envolvido com os resultados da empresa, criando as condições necessárias para desenvolvimento das pessoas, alinhado com a estratégia da organização. As empresas já necessitam de um número crescente de trabalhadores especializados, e essas pessoas necessitarão de atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho, portanto, mais exigentes em sua relação com as instituições.

A pressão proveniente do ambiente externo e interno exige mudanças das organizações na maneira de como administrar as suas atividades e gerir pessoas. Só permanecerá quem estiver preparado para oferecer diferencial competitivo para o mercado.

Ainda para o autor são vários os fatores que influenciam na gestão de pessoas, entre eles a economia mundial e os acontecimentos sociais que impactam no ambiente de trabalho o qual é bastante influenciável pelas inovações tecnológicas, gerando desafios cada vez maiores para a gestão de pessoas.

As novas tecnologias e os modelos de gestão contemporâneos, que vêm transformando o sistema produtivo, levam as empresas a lutar cada vez mais por competitividade e resultados. Em decorrência, exige-se mais capacidade intelectual dos profissionais... (SILVA, 2005).

O modelo tradicional e burocrático de administração de empresas e de gestão de pessoas não tem mais espaço no mercado onde estão inseridas, as mudanças ocorridas nas empresas elevam a necessidade de transformação na área de gestão de pessoas.

As pessoas são transformadas em agentes dotados de competências e que cumprem importante papel na sustentabilidade da empresa e da economia em geral. E, dessa forma, a Gestão de Pessoas passa a se destacar pela maneira diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial, desenvolvido pelas pessoas que as compõem, e que, ao ser gerenciado, pode levar a empresa a uma vantagem competitiva. (SILVA, 2005, p. 27).

As empresas devem sair à frente para enfrentar as dificuldades do mundo atual. O sistema de gestão por competências tornou-se uma tendência atual da área de recursos humanos, e tem-se constituído numa das preocupações mais frequentes desta área. Sendo assim, as organizações têm que procurar realizar estudos mais profundos, verificando as políticas de RH mais utilizadas e as competências que mais se fazem necessárias nos seus negócios.

Durante a era industrial a área de interesse maior era o setor tecnológico, mas atualmente as organizações estão vivenciando outra realidade, onde o principal alvo são as pessoas, e para garantir sua sobrevivência no mercado será necessária à prática efetiva de um plano de recursos humanos na empresa.

O modelo de gestão de Dutra (2002) aponta as supostas idéias-força, repetitivas para autores nos anos 80 e 90, que são praticas utilizadas por diversas empresas, que se tornaram exemplo em gestão de pessoas, que podem ser sintetizadas através de valores expressos por alguns requisitos tais como:

- Desenvolvimento mútuo: Possibilidade de desenvolvimento nas relações entre empresa e pessoas.
- Satisfação mútua: Alinhar os objetivos da empresa com os das pessoas.
- Consistência no tempo: onde a gestão ofereça parâmetros estáveis de tempo para que ambos possam se posicionar de forma relativa em diferentes contextos.
- Para garantir que esses valores sejam concretizados são necessárias algumas condições, tais como:
- Transparência: Clareza nos critérios e informações de como aplicar esses critérios.
- Simplicidade: Formulação desses critérios de forma com que seja simples ajuda na transparência e facilita a compreensão, da análise, da discussão e da aceitação dentro do comprometimento das partes.
- Flexibilidade: Os critérios são avaliados a todo o momento, com a flexibilidade de mudanças e ajustes criados pelo contexto do tempo.

Para dar apoio para a construção do modelo de gestão de pessoas, Dutra (2002, p.43) defende algumas premissas que são bases para dar apoio para a construção do modelo de gestão.

- Premissa 1 : Foco no desenvolvimento em vez de foco no controle.
- Premissa 2 : Foco no processo em vez de foco nos instrumentos.
- Premissa 3: Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa.

- Premissa 4 : Foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco no modelo constituído por partes desarticuladas entre si.

Já Lucena (1995, p. 83/4), usa o termo planejamento de recursos humanos e refere-se a ele como uma sofisticada técnica a ser acrescentada e inserida na gestão de recursos humanos, e conceitua planejamento de recursos humanos da seguinte maneira:

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negocio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

O autor ainda aponta algumas etapas que garante a sobrevivência e a evolução no mercado que são:

- Integração com o negócio e os objetivos da empresa;
- Participação gerencial;
- Dimensão do tempo
- Integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

Para Chiavenato (1999, p.61), o planejamento estratégico e o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos dentro de um determinado período de tempo.

Diz ainda que a organização deve ter as pessoas adequadas disponíveis ao trabalho a ser realizado. Acentuando a importância do desenvolvimento das habilidades e capacidades das pessoas nas organizações ao longo prazo. Pois quando o empregado é visto como parceiro da organização desenvolve com melhor qualidade suas funções, e assumem com maior comprometimento os princípios e valores adotados pela organização.

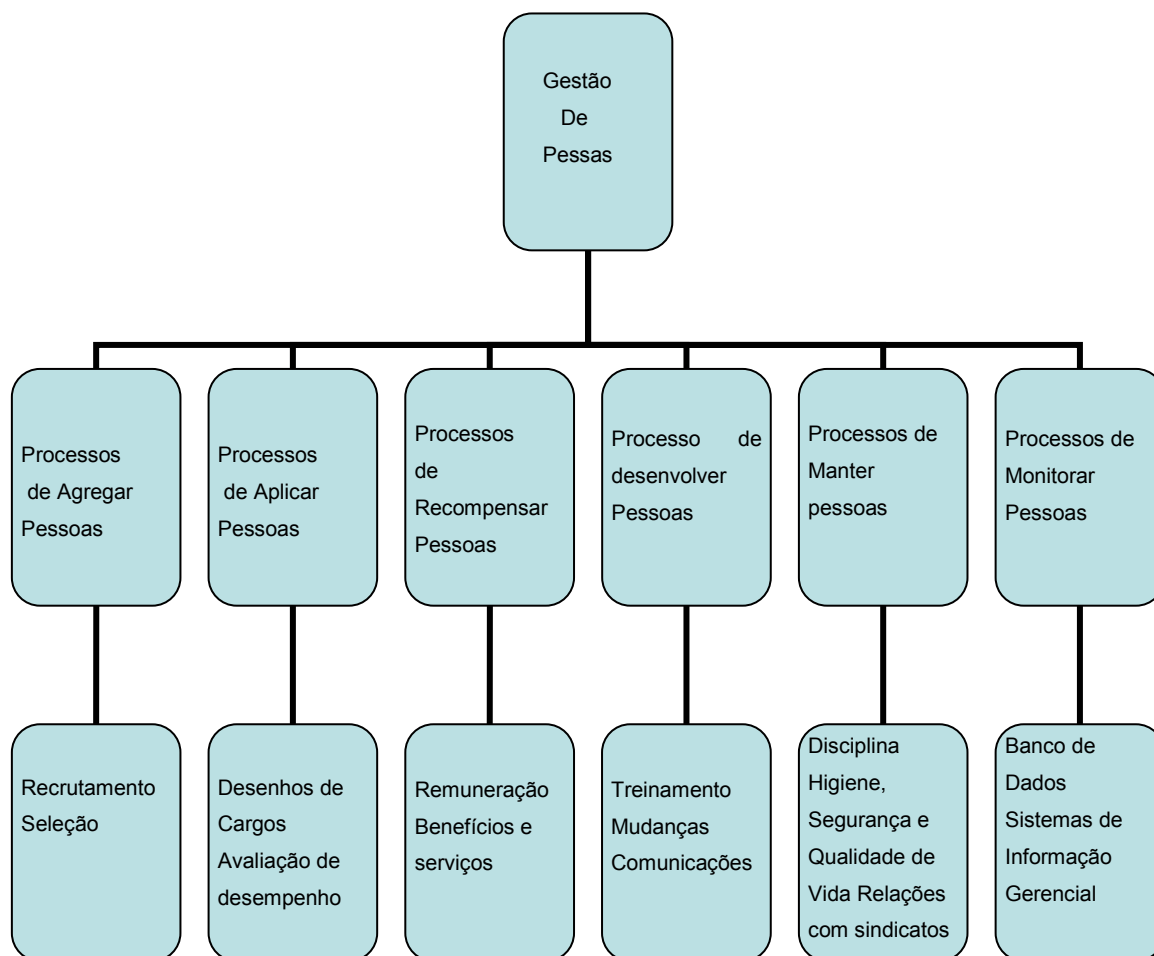


Figura 2- Etapas do Processo de Recursos Humanos
 Fonte: Figura adaptada Chiavenato (1999)

1.3.4.1. Processo de Agregar Pessoas

O Processo de agregar pessoas é uma das ferramentas utilizadas pela organização, para o suprimento de pessoas, responsáveis pelo insumo humano, com o objetivo de estabelecer uma parceria, que será mais satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados. Em virtude desta procura por pessoas adequadas, faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível, pois será a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional.

a) Recrutamento

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho, oferecidas pelas diversas organizações, segundo Chiavenato (2004), o papel do recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas, o recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de Recursos Humanos.

Ainda para Chiavenato (2004, p.113), "recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo". Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo.

Já Marras (2000, pág. 69) diz que recrutamento tem a finalidade de "captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa".

Segundo Dutra (2002, p.84), "as fontes de captação são importantes porque podem atuar em estreito contato com as necessidades das empresas, adequando seus programas educacionais, processos seletivos, processos de avaliação escolha do corpo docente, definição de linhas de pesquisa e definição de métodos organizacionais".

Para Dutra (2002), o recrutamento pode ser através de diversas formas:

- Indicações: é a forma mais utilizada pelas empresas para contatar pessoas no mercado de trabalho. A rede de relacionamentos cria um critério mais rápido e econômico.
- Anúncios: é a segunda forma mais utilizada para acesso ao mercado de trabalho. Nos anúncios, é solicitado o histórico profissional das pessoas, desta forma inicia-se um processo de escolha.
- Agentes especializados em captação: tem como objetivo ajudar pessoas a colocarem-se no mercado de trabalho.

- Banco de dados: geralmente é de pouca valia, pois não são atualizados, e as pessoas quando são chamadas, já estão empregadas. Para ser efetivo, o banco de dados deve ser constantemente atualizado.

Já para Chiavenato (2004, p.114) o recrutamento pode ser feito de duas formas básicas, interno e externo, dependendo da indicação para cada caso. O recrutamento interno consiste na procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Para o autor neste processo percebem-se vantagens e desvantagens citadas a seguir:

Vantagens do Recrutamento Interno:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários a organização.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento Externo.

Desvantagens do Recrutamento Interno:

- Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano na organização.
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas.
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem continua.

O recrutamento externo consiste na ocupação de cargos vagos que serão preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização. Ainda para Chiavenato (2004, p. 116), nesse processo percebem-se vantagens e desvantagens citadas a seguir:

Vantagens do Recrutamento Externo:

- Introdução de sangue novo na organização, talentos habilidades e expectativas.

- Enriquece o patrimônio Humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- Incentiva a interação da organização com o mercado de RH.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital humano.

Desvantagens do Recrutamento Externo:

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para a escolha de candidatos externos. Isso significa custos operacional.
- Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Outro meio de recrutamento é o *E-Recruitment* que segundo o site administradores.com (2008), o processo de Recrutamento e Seleção de candidatos a vagas de emprego a partir da Internet, uma rotina atual das organizações, uma atividade em ascensão e que vem se tornando cada vez mais interessante tanto para os Departamentos de Recursos Humanos das empresas quanto para a própria organização em seu contexto geral e para os profissionais que buscam uma vaga no mercado de trabalho,

Neste site é enfatizada a propagação da Internet na sociedade e a maior integração do indivíduo com a mesma, permitiram que as informações geradas pelas organizações chegassem a tempo mais hábil e com maior volume acerca de sua visão e missão ao meio social, permitindo divulgar mais eficazmente suas atividades, rotina e filosofia organizacionais. Desde então, candidatos interessados em fazer parte do corpo de colaboradores de

determinadas empresas passaram a se comunicar com elas não mais se dirigindo as suas instalações propriamente, mas a partir dos contatos virtuais eletrônicos dessas organizações, como e-mails e espaços direcionados para contatos com o público externo em seus *sites*, disponibilizados na Internet.

O *E-Recruitment* passou a ser a mais nova atividade do setor de serviços que oferece o devido apoio às empresas em seu processo de contratação e modelagem do seu público interno.

No processo de recrutamento externo, por exemplo, os gerentes de Recursos Humanos podem disseminar informações em ambientes virtuais eletrônicos que justamente ocorra freqüência de visitas e encontros de pessoas as quais apresentem perfil pessoal e profissional que sua empresa está buscando.

Segundo Carlson (2007), recrutadores podem acessar milhões de currículos e dados biográficos que são lançados na net, currículos lançados em vários sites por diversas razões. Os recrutadores também podem, 'voltar ao URL', isto é, seguir os *links* até voltar ao site, entrar na Intranet da empresa e obter as listas de funcionários. Os sites não estão sendo invadidos pelos recrutadores. Eles são legalmente acessíveis, embora não se destinem a estranhos.

Carlson (2007) ainda diz que o resultado dessas pesquisas é um precioso portfólio de informações de funcionários capacitados que poderiam vir a ser excelentes contratações, caso estivessem procurando emprego.

A Internet tornou-se, então, um recurso extremamente valioso para os recrutadores encontrarem pessoas de talento que poderiam ser persuadidas a mudar de emprego (Carlson, 2007).

Dutra (2002, p.86) refere-se ao *e-recruitment*, como um valioso veículo para anunciar posições e para interagir com possíveis candidatos. Tem grande potencial pela velocidade e baixo custo. Conforme o autor, "pela internet é possível estruturar e atualizar banco de dados, realizar pesquisas sobre o mercado de trabalho e interagir com candidatos potenciais." (Dutra, 2002, p.86).

b) Seleção

Seleção é o processo que possibilita a organização identificar se um profissional possui determinadas competências e comportamentos adequados ao preenchimento do cargo e da equipe.

Para Chiavenato (2004, p. 131), a seleção de pessoas integra o processo de agregar pessoas e funciona logo após o recrutamento, é o meio de introdução de novos elementos humanos na organização.

A seleção busca dentre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficiência da organização.

Segundo Pontes (1988) o processo de seleção inicia-se com uma triagem, isto é, com uma entrevista rápida que tem por objetivo analisar se o candidato possui os requisitos exigidos para o cargo. O segundo passo é a aplicação de testes de conhecimento ou de testes psicológicos, que não são realizados por algumas empresas. O próximo passo são as entrevistas de seleção, nas quais se busca conhecer o potencial do candidato, sua motivação, seu interesse para o cargo. Desta entrevista são selecionados poucos candidatos que vão para as entrevistas técnicas, que objetivam avaliar se o candidato possui qualificação necessária para a ocupação do cargo oferecido. Escolhido o candidato, a próxima etapa é o exame médico, seguido da análise das referências do candidato, e por último, a admissão.

Para Marras (2000, p.80), “a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo”.

Ainda para o autor, atualmente entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante, que alguns anos atrás, era tida como instrumento acessório: foi uma época que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador. Essa situação se inverteu com o tempo. O elemento substantivo no processo seletivo atual é análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. O autor

também pontua que os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados adjetivos, complementares a própria entrevista.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), as entrevistas podem ser de dois tipos: estruturadas ou não estruturadas. Entende-se como entrevista estruturada aquela padronizada, programada pelo entrevistador para superar as limitações e deficiências da entrevista livre. Já na entrevista não estruturada, o entrevistador elabora poucas perguntas. É chamada entrevista livre, já que não é uma análise profissional, mas uma conversa entre candidato e entrevistador.

Já para Chiavenato, (2004), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

- A Entrevista é a técnica de seleção mais utilizada pelas empresas. A entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.
- As provas de conhecimento são instrumentos utilizados para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procura medir o grau de conhecimento profissional ou técnico exigido para o cargo, como também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas.
- O teste Psicológico é uma medida de desempenho ou de execução, seja por meio de operações mentais ou manuais, de escolhas ou de lápis e papel. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional e de diagnóstico de personalidade.
- Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter, como pelo temperamento. Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, e capaz de distingui-la de outras.
- As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmicas de grupos.

1.3.4.2. Processo de Aplicar Pessoas

O processo de aplicar pessoas envolve a integração e orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho. A orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades na organização, e esclarecer o papel delas e seus objetivos Chiavenato (2004).

a) Descrição de cargo

As necessidades da divisão do trabalho é a parte funcional de recursos humanos para a organização, segundo Chiavenato (2001), essa divisão é estabelecida através do esquema de descrição e especificação de cargos. As descrições de cargos relacionam as tarefas os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.

Ainda para o autor a descrição de cargos tem um papel importante para a organização, pois é nela que relaciona o que o ocupante faz como faz, sob quais condições faz e por que faz. Essas demarcações são desenhadas para definir a especialização do cargo, no qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.

Exemplo da estrutura de uma descrição de cargos segundo Chiavenato (2004, p.208).

- Cargo: Citar o Título do cargo;
- Sumário do cargo: Descrever as atividades gerais do cargo;
- Relações: Formais e/ou informais na hierarquia da empresa;
- Qualificações: Formação, conhecimentos ou técnicas necessárias;
- Responsabilidades: Descrever atividades pelas quais tem responsabilidade direta, a qual responde por elas.

b) Análise de cargo

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição de cargo. Para Chiavenato (2004) a descrição e a análise de cargos estão relacionadas, a diferença é que, enquanto a descrição de cargos focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Procedimentos gerais na análise e descrição de cargos segundo Chiavenato (2004, p. 214).

1. Desenvolver informações preliminares sobre o cargo
2. Conduzir as entrevistas
3. Consolidar a informação sobre o cargo
4. Verificar a descrição do cargo

O desenho de cargo e a análise de cargos são as especificações do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante.

c) Avaliação de desempenho

Avaliação do desempenho é uma ferramenta de gestão de identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação sustenta a análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho, segundo Chiavenato (2004). A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos.

Existem seis questões fundamentais na avaliação de desempenho das organizações, segundo Chiavenato (2004).

1. Por que avaliar o desempenho?
2. Qual o desempenho que deve ser avaliado?
3. Como avaliar o desempenho?
4. Quem deve fazer a avaliação?
5. Quando avaliar o desempenho?
6. Como comunicar a avaliação de desempenho?

As organizações utilizam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário que podem ser:

- Auto-avaliação do desempenho: cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados.
- O gerente: cabe a ele a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados.
- O indivíduo e o gerente: nesta alternativa, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função de todas as informações passadas pelo seu gerente, tais como metas e objetivos, serve para aproximar as duas partes.
- A equipe de trabalho: é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para a sua melhoria.
- Avaliação de 360º graus: é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.
- A avaliação para cima: permite que a equipe avalie o seu gerente.
- A comissão de avaliação do desempenho: a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão especialmente designada para esta finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos funcionários.

- O órgão de RH: nesta alternativa, o órgão de RH assume totalmente a responsabilidade pela avaliação do desempenho de todas as pessoas da organização.

1.3.4.3. Processo de Recompensar Pessoas

É uma ferramenta utilizada pelas organizações para motivar as pessoas por meio de remuneração, benefícios e serviços. As pessoas trabalham nas organizações em função de expectativas e resultados. Conforme Chiavenato (2004). Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e as metas desde que esse esforço traga algum retorno significativo. Para isso a organização tem que projetar sistemas de remuneração capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios.

a) Remuneração

Segundo Chiavenato (2004.p.257), remuneração é o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho, que incluem três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios. Sendo que remuneração básica são o salário mensal ou salário por hora, incentivos salariais são bônus, participação nos resultados e benefícios são seguro de vida, seguro saúde, refeições subsidiadas etc.

Dutra (2002) diz que remuneração é a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização. A remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa. Embora essa seja uma forma de recompensa vinda de fora, a remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu status profissional para o mercado.

Ainda para Dutra (2002, pág. 189/90), para a remuneração ser estabelecida em base tradicional se faz necessário:

- Caracterizar e analisar os cargos existentes na organização;
- Definir a forma que irá diferenciar os cargos dentro da organização;
- Estabelecer os valores a serem pagos para os diferentes cargos, lembrando da importância relativa dos cargos dentro da empresa.

Para Chiavenato (2004), o principal componente da remuneração total é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal, que seria a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de uma força de trabalho.

Existem critérios para construção de um plano de remuneração, segundo Chiavenato (2004, p.262), que são eles:

- Equilíbrio interno versus equilíbrio externo
- Remuneração fixa ou remuneração variável
- Desempenho ou tempo de casa
- Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa
- Igualitarismo ou elitismo
- Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado
- Prêmios monetários ou prêmios não-monetários
- Remuneração aberta ou remuneração confidencial
- Centralização ou descentralização das decisões

b) Benefícios e Serviços

A remuneração através de benefícios e incentivos, não visa recompensar as pessoas, mas tornar sua vida mais fácil serve para reter pessoas e reduzir a rotatividade na empresa.

Essa é uma forma indireta da compensação total, o salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma maneira de recompensa que a organização oferece, segundo Chiavenato (2004) “os benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários”.

Essas vantagens podem ser oferecidas pelas organizações através de: assistência médica, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, plano de aposentadoria entre outros.

Na visão de Dutra (2002), “os benefícios servem para oferecer suporte aos empregados”, ele ainda afirma que os benefícios oferecidos pelas empresas podem fazer com que os empregados sintam-se mais valorizados em relação à remuneração fixa.

Para Chiavenato (2004), benefício é a forma que o empregado recebe por uma meta atingida, esse incentivo varia de empresa para empresa, de função para função, esses incentivos podem ser, por exemplo, de posição de possa levar a um cargo mais desafiador ou de crescimento, garantia de segurança na empresa, etc.

Os benefícios e serviços estão ligados ao bem estar, deve ser planejado de tal forma que seja vista como algo essencial pelas pessoas, tornando-os estimulantes em um ambiente organizacional saudável e produtivo.

1.3.3.4. Processo de Desenvolver Pessoas

Desenvolver pessoas é o processo usado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional inclui treinamento e desenvolvimento, programa de mudanças e comunicação. Para Chiavenato (2004), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, e sim dar informação básica para que aprendam novas atitudes, soluções e idéias, para se tornarem mais eficientes naquilo que fazem.

a) Treinamento

Treinamento é um meio usado pelas organizações para desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas e inovadoras.

Chiavenato (2004) define treinamento como sendo o “processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais”.

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos.

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (Marras 2001, p. 145).

Entre os objetivos do treinamento, Marras (2001 p. 147) cita dois importantes objetivos: os objetivos específicos, são os que trazem a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar os seus conhecimentos e de estarem sempre atualizados às inovações dentro das suas atividades. Objetivos genéricos são os que trazem a oportunidade de elevar o desenvolvimento do empregado a desenvolver a sua motivação dentro da organização. O retorno do treinamento é a elevação da qualidade da produção e fazer o empregado alcançar o desenvolvimento.

Com a mudança de informações e perfil requerido do profissional, torna-se necessário o treinamento e desenvolvimento interno do funcionário, para que o mesmo possa se adequar constantemente à empresa. Segundo Chiavenato (2004), o processo de treinamento é cíclico e pode ser dividido em quatro etapas. Apresentada na figura 3.

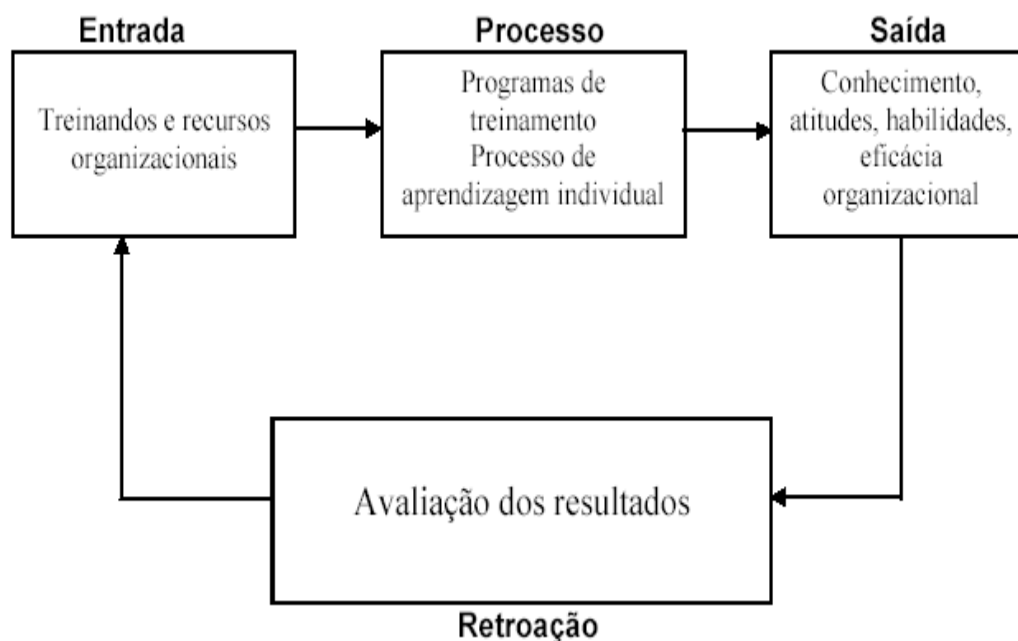


Figura 3- Etapas do processo de treinamento
 Fonte- Adaptado Chiavenato (2004).

b) Mudanças

A mudança é um aspecto de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. Chiavenato (2004). A mudança organizacional envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade. Ela constitui um processo composto de três etapas:

- **Descongelamento:** é a fase inicial da mudança, na qual as velhas idéias e práticas são desfeitas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão.
- **Mudança:** é a etapa em que novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.
- **Recongelamento:** é a etapa final em que as novas idéias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a norma.

A organização que não sofre mudanças se estagna e pode vir simplesmente a desaparecer sendo engolidas pelas mais variadas formas de mudança. Chiavenato (2004, p. 11 a 12) contribui em alguns outros fatores para a necessidade da mudança na organização formal em si que são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a auto-estima e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança.

Nas ultimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais devem saber como lidar com as mudanças e se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização.

c) Comunicação

Nos processos de interação humana, a comunicação vem ganhando espaços cada vez mais ampliados na gestão das organizações. Conforme destaca Chiavenato (2004, p. 81) essa é uma área em que as pessoas podem fazer grandes progressos na melhoria da eficácia de seu próprio desempenho e, também, podem melhorar o seu relacionamento interpessoal com o mundo externo. O autor destaca que a comunicação:

“é também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.”

Ainda para o autor, grande parte dos problemas de muitas organizações tem suas causas em formas deficientes de comunicação entre líderes e liderados e, também, dos colaboradores entre si. Esse fato gera atritos negativos para o clima organizacional ocasionando reflexos sobre o

desempenho das pessoas que são responsáveis por gerar resultados. No quadro abaixo podem-se ver algumas dessas variáveis, que criam barreiras à comunicação:



Figura 4- Barreiras ao processo de comunicação humana
Fonte: baseado em Chiavenato, (2004)

De acordo com Chiavenato (2004), existem três tipos de barreiras à comunicação humana:

- **Barreiras Pessoais:** decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa. As barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as emoções, as motivações e os sentimentos pessoais.
- **Barreiras Físicas:** são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece processo de comunicação.
- **Barreiras Semânticas:** são limitações decorrentes dos símbolos através do qual a comunicação é feita. São gestos, sinais que podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado.

Através da comunicação é possível saber os sentimentos, satisfações ou frustrações das pessoas e é com a informação transmitida pela comunicação que a tomada de decisão é facilitada, pois transmite os dados que identifica e avalia alternativas de ação. Chiavenato (2004).

Desta forma entende-se que, através da comunicação é possível perceber se a interação entre os indivíduos da organização está bem ou não. Se as pessoas não estão se comunicando adequadamente é provável a existência de algum tipo de conflito ou problema de relacionamento entre as pessoas da organização, com isso o desempenho da organização pode de alguma forma ser afetado.

1.3.4.5. Processo de Manter Pessoas

É o processo utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatória para as atividades das pessoas, mantendo-as motivadas, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas. Segundo Chiavenato (2004), os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos e se aproximam do modelo de auto-realização das pessoas.

a) Qualidade de Vida:

O trabalhador para desenvolver suas atividades precisa estar saudável de forma a manter seu desempenho e sentir-se satisfeito com ele mesmo. A satisfação no trabalho é um fator de produção tão importante como qualquer outro. As organizações para sobreviver, devem contar com trabalhadores inovadores, críticos e criativos. Portanto, a qualidade de vida no trabalho apresenta-se como fator estratégico para o sucesso das organizações.

Marras (2005, p. 31) lembra que “a conscientização do desejo de ‘viver melhor’ é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores”, portanto, é também um fator em que as pessoas vão valorizar nas empresas que consigam lidar com a questão de uma maneira melhor.

Segundo França (1997), “Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho” diz ainda que a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo.

Já Chiavenato (2004, p.448), cita que QVT, refere-se “à preocupação com o bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas” diz ainda que envolve tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho.

Ainda para Chiavenato (2004, p. 449) existem alguns componentes que podem influenciar na QVT, e devem ser considerados pelas empresas:

- Satisfação com o trabalho executado
- As possibilidades de futuro na organização
- O reconhecimento pelos resultados alcançados
- O salário percebido
- Os benefícios auferidos
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização
- O ambiente psicológico e físico do trabalho
- A liberdade e responsabilidade de decidir
- As possibilidades de participar

A Qualidade de Vida no Trabalho representa o grau em que os empregados são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

a) Relação com Sindicatos:

Sindicatos possuem grande força política no Brasil, apoiado pela Constituição do país e CLT tendo como sua maior arma a negociação coletiva.

Desta forma, é necessário que as empresas prestem atenção a estas organizações e mantenham-se também representadas nas reuniões ou mesmo nos projetos e pesquisas destes, sempre visando manter um relacionamento harmonioso e eficiente com os trabalhadores.

A importância de manter uma boa relação com os sindicatos, por meio de uma política de constantes reuniões, visando sempre solucionar demandas dos trabalhadores e consolidar a prática de interlocução transparente com as entidades é a de ser respeitada pelos seus próprios funcionários, concorrentes ou mesmo pelo Estado como uma empresa que entende e respeite os anseios e direitos dos seus funcionários.

Marras (2005, p.240) aponta: “participam de assembleias, reuniões de trabalho, pesquisas etc., representando a empresa ou o setor de atividade, (...) é normalmente o porta-voz da empresa em assuntos ligados aos sindicatos”, lembrando a tarefa do RH por esta ponte com os sindicatos.

1.3.3.6. Processo de Monitorar Pessoas

a) Banco de dados

Um bom Banco de Dados é aquele que tem as informações que você precisa para tomar as atitudes necessárias na sua empresa. Hoje na era da informação, talvez seja impensável um sistema que não seja um informatizado (digital) que possa ser rapidamente transportado pelo mundo via internet. A agilidade na acessibilidade dos dados faz a diferença entre uma empresa burocrática (lerda) ou inovadora. Chiavenato (1999, p. 406) aponta que “em si mesmos, os dados têm pouco valor”, pois os dados precisam de outros dados para formar um contexto do qual possa ser identificadas as soluções para interpretar problemas. Assim ele define banco de dados como “é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento de informação”.

Ainda para o autor a gestão de pessoas requer informação de vários bancos de dados interligados que permitem obter informações diversas tais como:

- Cadastro pessoal: com dados pessoais sobre cada funcionário.
- Cadastro de cargos: com dados sobre os ocupantes de cargos
- Cadastro de Seções: com dados sobre funcionários de cada seção

- Cadastro de remuneração: com dados sobre os salários
- Cadastro de benefícios: com dados sobre os benefícios e serviços sociais
- Cadastro de treinamento: com dados sobre treinamento.
- Cadastro de candidatos: com dados de candidatos ao emprego
- Cadastro de médicos: com dados sobre consultas exames
- Outros cadastros: Depende da necessidade da organização

A manutenção e atualização do banco de dados depende de todos seus usuários principalmente do gerente de linha, pois será ele que irá gerenciar essa ferramenta.

Segundo Marras (1995) bancos de dados de T&D (treinamento e desenvolvimento) devem possuir informações que possibilite administrá-las com eficácia. Geralmente é feito via computador e devem compor as seguintes informações:

- Banco de dados de instrutores, professores etc.
- Cadastro de entidades de treinamento externo
- Pesquisas estatísticas de mercado
- Perfil profissiográfico dos empregados
- Perfil de exigência de cada um dos cargos da estrutura
- Material visual e exercícios, testes, módulos, transparência, simulações etc.
- Programas, cronograma, controles etc.
- Avaliação de desempenho on-line com a estrutura

b) Sistema Informação Gerencial (SIG)

O Sistema de Informação Gerencial (SIG) é um banco de dados desenvolvido para ajudar na tomada de decisões adequadas pelos gerentes de linhas envolvidos. Chiavenato (2004, p 467) aponta que sistema de informação é utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito do RH da organização. Diz ainda que, a montagem do SIG, tem varias etapas a primeira coisa a fazer é saber quais as informações que os gerentes precisam para assumirem a responsabilidade de cuidar de seus funcionários,

depois disso é adaptar o sistema às necessidades dos gerentes, a terceira é verificar quais as informações devem ser prestadas através dos relatórios escritos, e quais devem ser acessadas no computador.

1.3.3.7. Processo de Desligar Pessoas

Por ser tarefa do departamento de pessoal efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática, todos os desligamentos de pessoal em uma empresa devem passar por este. Marras (2005, p.190) lembra que “o departamento pessoal verifica em diversas áreas da empresa eventuais pendências ou irregularidades na situação do empregado demitido ou demissionário (...) com o objetivo de registrar os descontos devidos em sua quitação” .

Ainda para o autor é necessário fazer a entrevista de saída, geralmente feita no ato do desligamento do funcionário, onde é aplicado um questionário em seguida por uma entrevista perguntado-lhe coisas referente a satisfação da empresa quanto a política e o ambiente interno de trabalho. Esta entrevista tem como objetivo principal, verificar se existe alguma verdade na pesquisa realizada com o funcionário demitido, a fim de resolver problemas futuros com outros colaboradores.

A falta de uma política definida e estruturada de demissão tem causado dores de cabeça a muitas empresas. Isso porque, na hora de mostrar o cartão vermelho, os gestores de RH não conseguem conduzir o processo com clareza, tropeçam nas palavras e, despreparados, acabam metendo os pés pelas mãos. Isso é o que explica o Sr. Aníbal Calbucci, no artigo o “Descompasso da Demissão” na revista Você RH, a segunda consequência é o estrago que uma demissão malconduzida provoca no clima da organização. “A forma como as pessoas são demitidas é um sinal muito forte para quem fica”, explica Cláudio Garcia, presidente da DBM, consultoria especializada em recolocação de profissionais. E aí, além de causar climão e mal-estar, a empresa pode sofrer com a falta de produtividade. Há, ainda, uma terceira consequência: a perda do capital intelectual. “Em muitos casos, a demissão é

um enorme desperdício. O gestor acha que as pessoas trabalham no esquema 'liga-desliga'. Se não serviu para o departamento dele, melhor mandar embora”, diz George Brough, diretor organizacional da Caliper no Brasil, consultoria de gestão estratégica de talentos. “Ele deveria pensar que talvez aquela pessoa não esteja na função ou na área mais adequada. Simples mudanças como essa dão resultados de produtividade impressionantes.”

O mesmo artigo diz que é possível elaborar uma política de demissão para todos os níveis, ela deve prever todas as circunstâncias em que o desligamento é comunicado, quem dá a notícia e de que forma essa notícia é dada, passando por todo o processo de notificação do Público interno externo, incluindo as normas de pós- demissão. Essas normas são tão importantes quanto às de admissão das empresas.

1.3.5. Planejamento Estratégico

A palavra estratégia, derivada do grego – *stratégós* (General Superior), era definida como “a ciência e arte do emprego de forças numa guerra” (ANSOFF, 1993, p.70). Atualmente é definida, também, como “Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos”, ou “Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos” (FERREIRA, 1986, p.726).

Embora existindo de longa data, somente a partir da segunda metade do Século passado vem sendo utilizada como terminologia da área da Administração. “Hoje os gerentes a usam livre e afetosamente” (MINTZBERG 1998, p.16).

Entretanto, existe certa dificuldade, quando da conceituação da estratégia, de estabelecer sua amplitude e abrangência (OLIVEIRA, 1999, p.32).

Para Ansoff estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento da organização, que possui características

peculiares. Demonstra que “a estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato” (ANSOFF, 1993, p.70-71).

Luecke (2008, p.15) diz que “a criação da estratégia começa com pesquisa e análise extensa e um processo pelo qual os gestores miram nas questões de alta prioridade que a empresa precisa atacar para ser bem sucedida a longo prazo”. Para Quinn apud Mintzberg e Quinn(2003) o conceito de estratégia esta ligada a outros fatores que influenciam diretamente outros aspectos de um planejamento estratégico como: objetivos, metas, política, e programas, pois, são usadas por vários tipos de empresas sendo elas com culturas diferentes e também pensamentos diferentes.

Segundo Mintzberg (2000, p.17), estratégia requer uma série de definições e que é “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”.

Considerando a complexidade essencial à definição de estratégia, entende-se que Mintzberg, ao defender a possibilidade de conceituá-la a partir de cinco dimensões, os 5 Ps da estratégia. De acordo com Mintzberg (2000), pela sua natureza, a estratégia implica em uma série de significados ou dimensões. A estratégia, então pode ser compreendida como:

- Plano: equivale a dizer que estratégia é um curso de ação, uma diretriz para lidar com a situação. Nesta dimensão, a estratégia tem duas características essenciais: é elaborada de forma anterior à implementação das ações, e desenvolvida de forma consciente e, na maioria das vezes, explicitada através de um planejamento formal;
- Pretexto: a estratégia se constitui em uma manobra específica, um truque ou estratégia, com a intenção obter vantagem sobre um concorrente ou competidor. A estratégia como pretexto foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado;
- Padrão: foca na ação e indica a(s) estratégia(s) realizada(s). Como um fluxo de ações, indica a consistência no comportamento adotado ou no padrão que caracteriza uma corrente de ações;

- Posição: indica o lugar no ambiente onde se concentram os recursos. É uma idéia que inclui as escolhas dos segmentos e nichos, ou a posição ocupada no mercado para evitar os competidores ou ser melhor do que eles. É uma maneira de contextualizar a empresa, inserindo-a em seu ambiente competitivo;
- Perspectiva: consiste não apenas de uma posição escolhida, desejada, sob uma perspectiva de longo prazo, mas também em uma forma dos gestores e da organização, como um todo, enxergarem o mundo e avaliarem as possibilidades da empresa perante o mercado. É a forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.

Estas cinco dimensões de estratégia não são mutuamente excludentes. Ao contrário, se integram, inter-relacionam e complementam. Tais dimensões não são somente uma base sistematizada que gera uma noção de como lidar com os concorrentes, mas constituem, também, um provocativo capaz de potencializar o processo de exercício estratégico, ou seja, a reflexão, a antecipação do futuro pretendido (planejamento) e a ação coletiva dentro da empresa.

Ao que se refere Planejamento Estratégico, pode-se encontrar uma série de interpretações nas organizações, endende-se que, se trata de uma ferramenta da administração que visa determinar a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com a necessidade da empresa, pondo em prática mudanças contínuas que levem à maior produtividade e à melhor qualidade de produtos.

Oliveira (2004, p.325) diz que “planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Michael Goold e Andrew Campbell *apud* MONTGOMERY; PORTER. (2001) aponta os pontos fortes mais importantes do planejamento estratégico:

- Planejamento estratégico é que ele monta mecanismo de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia de cada unidade de negócio.
- Encoraja estratégias que se integram perfeitamente a varias unidades de negócio.
- Estimulo a criação de estratégias de negócio ambiciosas. As empresas que usam planejamento estratégico são mais eficazes em ajudar unidades de negócios a lutar para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes

Já para Oliveira (2002, p.64) o planejamento estratégico serve para:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- Conhecer e evitar as ameaças externas.
- Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

Segundo Quinn (2003, p. 20) “uma estratégia bem-formada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingente realizadas por oponentes inteligentes”.

Mais a frente Oliveira (2008, p. 66 e 68) diz que o planejamento estratégico possui três dimensões: delineamento, elaboração e implementação. As fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

- Fase 1 – Diagnóstico estratégico
- Fase 2 – Missão da empresa
- Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase 4 – Controle e avaliação

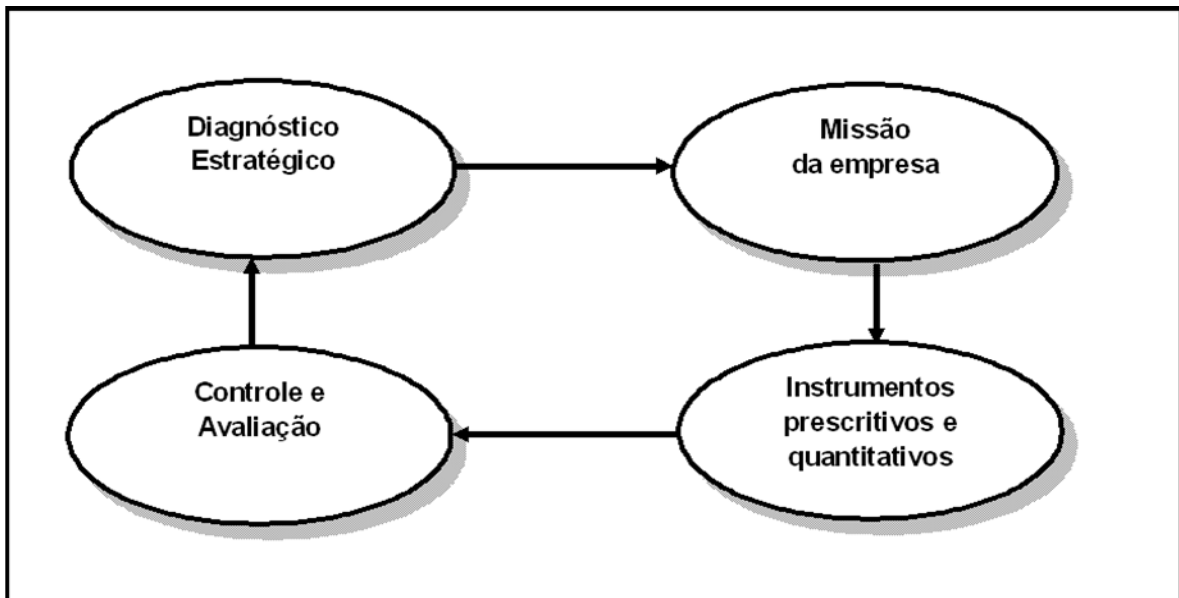


Figura 5- Fases do Planejamento Estratégico
 Fonte- Figura adaptada de Oliveira (2008, p.42).

Richard Luecke (2008, p.15) coloca a importância do processo para a implementação da estratégia através de um conjunto de atividades “que transforma insumos em resultados”. Como mostra a figura:

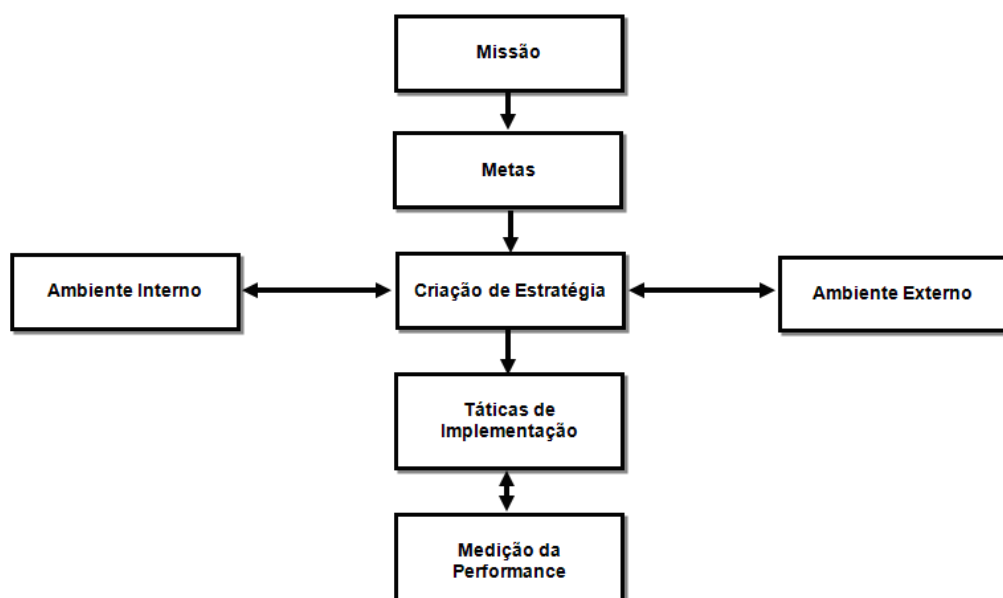


Figura 6- Processo da Estratégia
 Fonte- Adaptado de Luecke (2008)

A estruturação do processo de Planejamento Estratégico será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. Enfatizamos que a agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais.

1.3.6. Estudo do segmento do negócio

O termo ONG (Organização Não-Governamental) surgiu pela primeira vez em 1950 pela ONU (Organização das Nações Unidas) para definir toda organização da sociedade civil que não estivesse vinculada a um governo. Hoje elas são definidas como instituições privadas que têm uma finalidade pública, sem fins lucrativos. Em geral as ONGs perseguem benefícios na área de saúde, assistência social, econômica, ambiental, etc, e em qualquer esfera, local, estadual, nacional e até internacional. As associações podem pressionar o poder público, idealizar projetos, arrecadar dinheiro e propor ações judiciais, por exemplo. Para serem “oficiais”, estas entidades precisam ter uma estrutura formal e legal.

No cenário nacional, as ONGs surgiram lentamente na década de 60, durante o período do regime militar, devido ao esforço na luta pela redemocratização do país, definição dos direitos sociais e dos cidadãos e reconhecimento da diversidade e da desigualdade social. As duas primeiras organizações fundadas foram a Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE) fundada em 1961, tendo como origem uma ordem da Igreja católica e o Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS) que foi fundado em 1962, por iniciativa da Conferência Nacional de Bispos do Brasil (CNBB) e da Conferência dos Religiosos do Brasil (CRB).

Com a chegada da Nova República e a promulgação da Constituição de 1988, os Movimentos Sociais ampliaram a sua atuação e, inseridas neles, as Organizações Não

Governamentais (ONGs) passaram a ocupar um lugar de destaque no contexto político nacional da época. Implicando na forma como os brasileiros se relacionariam com as questões relativas à cidadania e ao exercício de seus direitos. A redemocratização do país com a posse de José Sarney parece ter sido fundamental para o crescimento das ONGs no Brasil.

O Centro de Estudos do Terceiro Setor estima em 500 mil o número de ONGs existentes no Brasil. Atualmente, as ONGs funcionam em redes, maximizando as ações sociais às quais se dedicam, atuando em conjunto com governos, instituições internacionais ou multilaterais e empresas privadas.

No município de Florianópolis não há registros específicos de quando inaugurou-se a primeira ONG voltada para o esporte. Segundo histórico levantado no Icom – Instituto Comunitário Grande Florianópolis, os primeiros registros dataram a partir dos anos 90:

Como o projeto Caeira 21 que foi iniciado aproximadamente em 1991, o Instituto Costão Social que foi inaugurado em meados de 1996 e também o Instituto Guga Kuerten lançado oficialmente em agosto do ano 2000.

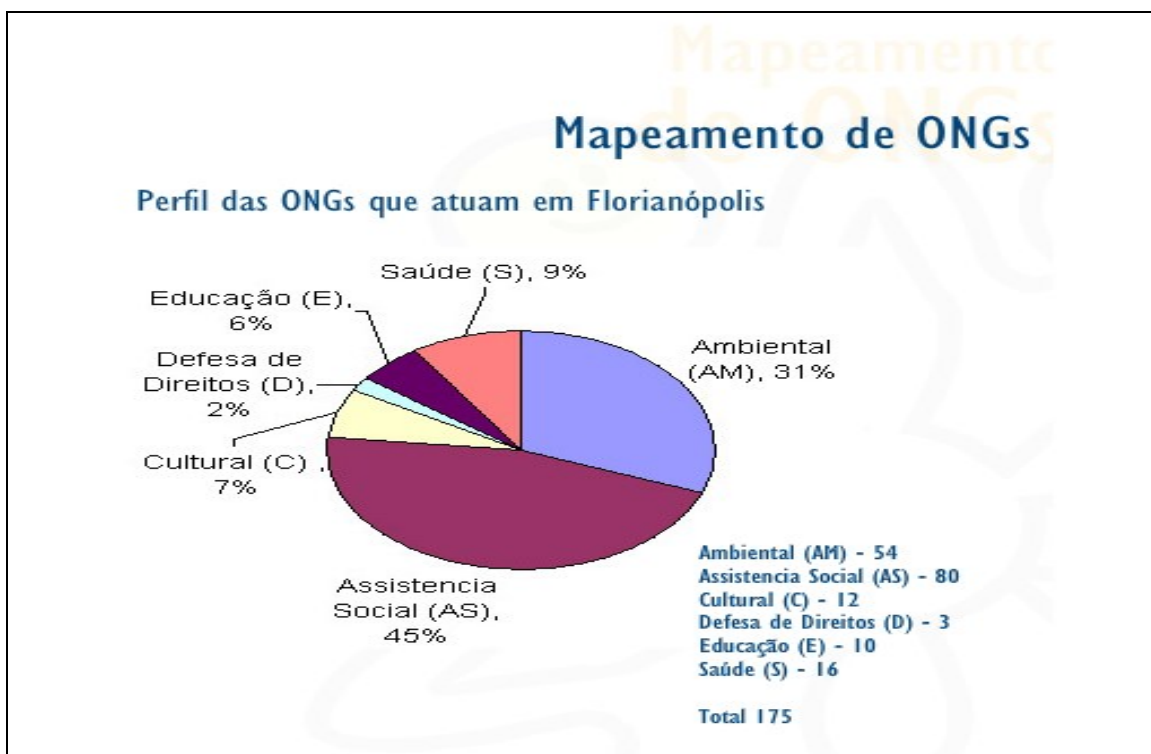


Figura 7- Mapeamento de perfil de ONGs
Fonte - Adaptado ICOM

No que se refere ao Negócio do mesmo Segmento encontramos algumas Instituições em Florianópolis tais como:

- IGK – Instituto Guga Kuersten
Núcleos: Itacorubi, Saco Grande, Palhoça e São José
- Instituto Costão Social
Estrada Jorn. Jaime de Arruda Ramos, 276
Caminho da Brava - Florianópolis - SC
- Lagoa Social
Lagoa da Conceição
- Instituto Kauli Seadi IKS
- Instituto Tênis Instituto Tênis
Av. Irineu Bornhausen, s/n
Agronômica/Florianópolis
- Olaria Futebol Clube - Associação Esportiva, Recreativa, Filantrópica e Beneficente
Escolinha de Futebol Olaria F.C. Serv. Manoel A. Pires 61
Florianópolis

- Projeto Caeira 21
Caeira do Saco dos Limões – Fpolis
- ADIEE- Associação Desportiva Instituto Estadual de Educação
Centro - Florianópolis
- Escolinha Almirante Clube Regata Vasco Gama
Rua Joao Pio Duarte Silva, 1415 - Corrego Grande - 48 3234-4467
Rua Desembargador Pedro Silva, 2809 - Coqueiros - 48 3288-0288

As Empresas Privadas em geral também participam de ações sociais através de incentivos ao esporte para crianças e adolescentes.

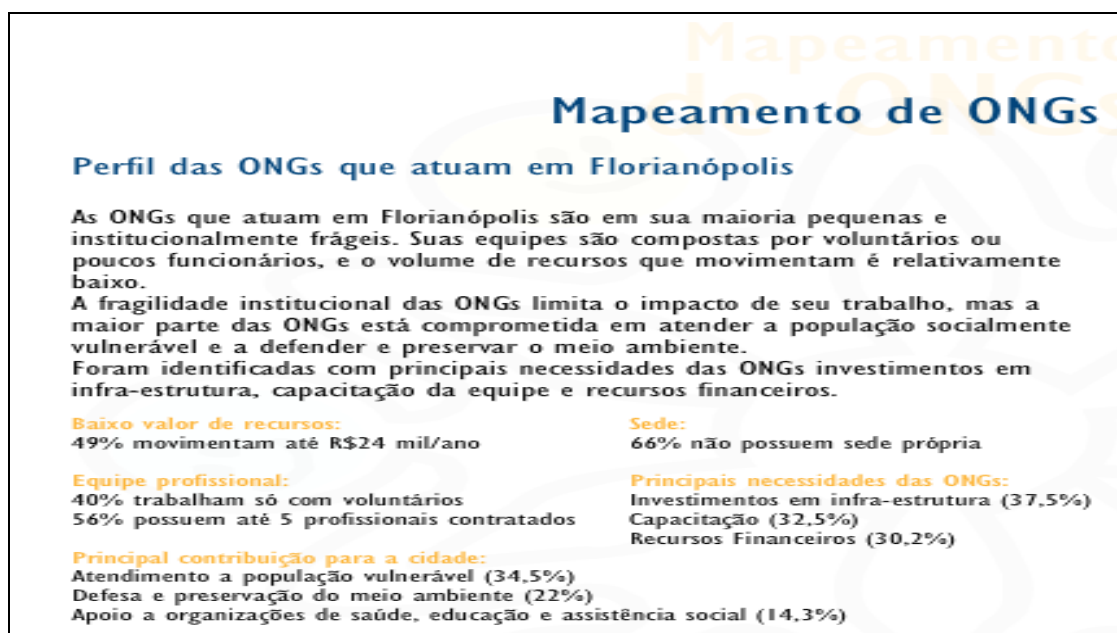


Figura 8- Mapeamento das ONGs
Fonte - Adaptado ICOM

1.4. METODOLOGIA

1.4.1. Caracterização da pesquisa

Para garantir a qualidade e a confiabilidade das pesquisas é sempre recomendado a utilização de metodologias científicas. Não existe, porém, uma única metodologia de pesquisa correta ou aplicável para todo e qualquer tipo

de análise. O que determina qual a metodologia de pesquisa será utilizada é o tipo de estudo e o objetivo da análise. Metodologia de pesquisa é uma forma de organizar idéias para chegar a um resultado.

Segundo o autor Gil (2009) pesquisa pode-se definir como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Para Cruz e Ribeiro (2003, p. 11), pesquisar é buscar compreender a forma como se processam os fenômenos observáveis, descrevendo sua estrutura e funcionamento. Para ele é através da pesquisa que se tenta conhecer e explicar o que ocorre no universo percebido pelo homem.

Cervo (1983) refere-se à pesquisa como solução de um problema ou de uma dúvida através de um processo científico, onde se busca resposta e solução.

Os autores acima classificam pesquisas em três tipos:

- Pesquisa Bibliográfica: procura explicar um problema através de referenciais teóricos já existentes.
- Pesquisa Descritiva ou de Campo: consiste na observação de fatos ou fenômenos de interesse do pesquisador sem manipulá-los.
- Pesquisa de Laboratório ou Experimental: permite o pesquisador manipular suas variáveis proporcionando o estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fenômeno.

Dois tipos de pesquisa citados pelos autores Cruz e Ribeiro (2003) e Cervo (1983), foi utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, Descritiva ou de Campo e a Bibliográfica, pois a bibliográfica embasa para as análises a serem feitas e a de campo possibilita o conhecimento do cliente em potencial.

O objetivo em relação a esta pesquisa é adquirir conhecimento quanto ao comportamento das Crianças, Adolescentes e Comunidades no que diz respeito ao seu tempo livre.

1.4.2. Técnica de Coletas de Dados

Quanto às técnicas de coletas de dados desta Pesquisa, foi utilizada a técnica chamada de Entrevista e Bibliográfica.

Entrevista: Para essa técnica de pesquisa, inicialmente, foram testados 15 (quinze) formulários chamados de pré-teste, somente para as crianças e adolescentes, os quais foram analisados atentamente de modo a identificar a eficiência das questões em relação à clareza e objetividade. Após esta análise dos resultados foi necessário reformular mais questões, pois se identificou que o problema maior seria a falta de estrutura familiar na comunidade, então elaborou-se mais um questionário direcionado para a comunidade em geral. Com esses dois questionários deu-se início a pesquisa com grupo específico de crianças, adolescentes e comunidade de nível social D e E. Realizada em sua totalidade com 320 pessoas em pontos específicos da cidade, Escolas Municipais e Estaduais do bairro dos Ingleses em Florianópolis.

Bibliográfica: busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre um determinado assunto.

Quanto à técnica bibliográfica, foram recorridas inúmeras vezes ao acervo da biblioteca SENAC/Florianópolis e Internet para fundamentar todo conteúdo teórico deste trabalho.

1.4.3. Forma e Análise dos Dados

Para elaborar um plano de negócio é essencial pesquisar e verificar as melhores maneiras de minimizar os riscos do negócio em questão, pois através da pesquisa é possível identificação e estudar o cliente e a forma como comunicar o serviço ou produto oferecido.

Segundo Cervo (1983, p. 61), uma análise de dados acontece, “[...] através da classificação ordenada dos dados, do confronto dos resultados das tabelas e das provas estatísticas”, onde podemos identificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.

Cruz e Ribeiro (2003) dizem que os dados deverão ser classificados e organizados, verificando-se as relações existentes entre eles, levando-se sempre em consideração os objetivos da pesquisa. Após coletados os dados, dar-se-á início ao processo de análise dos dados, que de acordo com o objetivo da pesquisa será ou não submetido ao tratamento estatístico, onde todas as informações coletadas serão comparadas e analisadas entre si.

Nesta pesquisa utilizou-se de procedimentos estatísticos, onde os dados apurados foram tabulados e apresentados através de gráficos que auxiliará a verificação dos resultados e possibilidades de acertos ou erros.

2.0. ESTRUTURACAO DO NEGÓCIO

2.1. CONCEITO DO NEGÓCIO

Negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente, segundo Vasconcelos Filho (2001), deste modo, por meio de uma visão estratégica a idéia central do benefício é de promover, nas comunidades de menor acesso e com poucas oportunidades, opções de atividades esportivas, originando inclusão social e cidadania, para as crianças e adolescentes e para comunidade envolvida no projeto e, ainda, possibilitar o desenvolvimento físico e intelectual de crianças e jovens, proporcionando uma melhora na qualidade de vida.

O negócio da ONG Transformar é baseado na construção de alternativas eficientes para o cotidiano da vida de crianças e adolescentes em situação de risco social, como a violência, o abandono, a falta de referências e o abuso de droga. E, também, evitar que os jovens, por estarem desocupados e desmotivados, integrem-se a uma “gangue” e encontrem mais rapidamente a destruição. Para enfrentar todos esses desafios, a ONG Transformar aposta na atividade física como forma de aproximação e

vinculação com estas pessoas e oferece possibilidades aos jovens de se reconhecerem como agente de transformação social.

Manter o jovem ocupado constitui em um alento para as famílias que, ao se sentirem incapacitadas para oferecer as condições adequadas ao desenvolvimento integral de seus membros menores, vêem no projeto um “porto seguro”, consubstanciado na idéia de que, ao permanecer integrado a alguma atividade, o jovem não se expõe a riscos.

2.2. MISSÃO, VISÃO, VALORES

a) Missão

Atuar em comunidades de baixa renda, promovendo cidadania, inclusão social e geração de trabalho e renda, por meio de atividades esportivas e, ainda, possibilitar o desenvolvimento físico e intelectual de crianças e jovens, promovendo saúde, qualidade de vida e consciência corporal.

b) Visão

Ser referência para as comunidades de Florianópolis, como uma entidade transformadora da realidade social da população de baixa renda, utilizando o esporte como meio de educar e formar cidadãos que possam transmitir o aprendizado adquirido às gerações futuras. A ONG Transformar tem por objetivo se tornar uma entidade de prevenção aos riscos sociais e não de recuperação.

c) Valores

- Transparência
- Responsabilidade social
- Comprometimento

- Solidariedade
- Humanização
- Ética
- Dedicção

2.3. DADOS DO EMPREENDIMENTO

2.3.1. Razão Social

Associação Esportiva Transformar

2.3.2. Etapas para o registro de ONG

1º Passo: Convocação: é se juntar e se mobilizar, convocando uma reunião através de telefonemas, cartas, anúncio na rádio local, panfletos e jornais, ou outros meios, para seduzir as pessoas em relação à importância da criação da entidade que estão pretendendo.

O que deverá ser explicitado na reunião são os objetivos da entidade, sua importância, assim como sua necessidade, além da definição de uma comissão de preparação das próximas reuniões, com a divisão de tarefas e responsabilidades.

2º Passo: Assembléia Geral: A Assembléia Geral de fundação da entidade, na qual será oficializada a mesma, com a convocação de todos os interessados, deverá ocorrer após definida a missão da entidade e redigida a primeira proposta de Estatuto.

Após a leitura da pauta pelo presidente, este deverá encaminhar os debates, principalmente o do Estatuto.

3º Passo: Estatuto: comissão deve ler o Estatuto e distribuir uma cópia para cada presente cada artigo que a Assembléia ache polêmico, ou seja, destacado, deve ser discutido, modificado (se necessário) e aprovado.

4º Passo: Aposse da Diretoria: A eleição da diretoria deve seguir o que foi aprovado no Estatuto; e após eleita, deve ser conferida a posse dos cargos

aos eleitos.

5º Passo: Registro Legal: A documentação terá que ser reunida e encaminhada ao Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, além de pagar as taxas, registrar o Livro de Atas, os Estatutos e publicar um extrato dos mesmos, aprovados no Diário Oficial. A documentação que poderá variar de acordo cartório é a seguinte:

- a) 3 cópias dos estatutos em papel timbrado;
- b) 3 cópias da Ata de Associação, assinadas pelo presidente e demais diretores com firma reconhecida;
- c) Livro de atas original;
- d) Pagamento de taxas do cartório (se houver);
- e) 3 cópias da Relação Qualificada da Diretoria (nome, cargo, estado civil, nascimento, endereço, profissão, identidade e CPF);
- f) 3 cópias da relação de sócios fundadores;
- g) Um resumo contendo os principais pontos dos Estatutos, que às vezes, é solicitado pelo cartório para que seja apresentado no Diário Oficial.

6º Passo: Criação do CNPJ: Com a documentação acima há o registro federal, tem de entrar no site da Receita Federal e "baixar" o programa de CNPJ e o programa receita net. O primeiro serve para cadastrar e o segundo para transmitir as informações. No programa CNPJ preenchem-se os devidos campos de inscrição e os dados do presidente. Salva os arquivos e transmite para a Receita Federal. Depois é só esperar a liberação do documento para chamado "Documento Básico de Entrada" que deverá ser impresso, assinado reconhecer firma e juntar cópia do Estatuto e ATA, e enviar tudo para a receita Federal, com todas as copias autenticadas.

7º Passo: Registro na Previdência Social: Servirá para que a ONG possa requerer desse órgão uma certidão de que não deve dinheiro. Em todos os momentos será requisitada certidão negativa de INSS para provar que não há dívidas para com a previdência, até para encerrar as atividades. Será necessário comparecer a uma unidade munida dos seguintes documentos:

- a) Estatuto Social
- b) Ata de Fundação
- c) RG, caso seja o Presidente ou uma procuração.

8º Passo: Registro na CEF-FGTS: da mesma forma com todos os documentos deve-se fazer o registro na CEF, divisão de FGTS, pois será pedida esta certidão também. Que poderá ser

feito em qualquer agência da CEF no Brasil.

9º Passo: Registro na Prefeitura: deverá registrar a ONG como contribuinte do município. Este registro colocará oficialmente a ONG dentro da cidade, mas é necessário mais registros tais como:

- a) Vigilância Sanitária,
- b) Bombeiros

Além dos registros obrigatórios, há também os registros facultativos, vinculados a certos títulos e qualificações concedidos pelo poder público como, por exemplo: (a) o registro no CNAS – Conselho Nacional de Assistência Social; (b) a obtenção das declarações de Utilidade Pública (em âmbito federal, estadual e municipal); (c) a obtenção do Cebas – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social; e (d) a qualificação como Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Nenhum desses títulos e registros modifica a forma jurídica da ONG, que continuará a ser uma associação civil. De qualquer modo, a concessão de um título ou registro normalmente exige que o Estatuto Social contenha algumas disposições específicas, que podem variar de caso para caso.

2.3.3. Nome Fantasia

ONG Transformar

2.3.4. Forma Jurídica

A ONG Transformar é uma associação civil de direito público sem fins lucrativos. Pois se origina da vontade de um grupo de pessoas unidas por uma causa ou objetivos sociais comuns.

2.3.5. Porte da empresa

ONG- Organização Não Governamental- Associação Civil.

2.3.6. Aspectos do empreendimento

Prestação de serviços.

2.3.7. Definição e Análise do local do negócio.



A comunidade atendida inicialmente será o bairro Ingleses, localizado a 35 km de distância do centro de Florianópolis. As pessoas que vivem no bairro não somam 02(dois) salários mínimos como renda média (segundo última classificação do PNUD), a comunidade tem um dos aluguéis e valor de imóveis mais baixos da cidade, em grande parte, devido a indicativos preocupantes sobre a violência na região.

As atividades serão realizadas nos seguintes locais:

- Surf: Praia dos Ingleses e praias próximas.
- Trilhas Ecológicas: Trilhas em geral na cidade de Florianópolis.
- Vôlei e Futebol: A definir.

2.4. ORGANOGRAMA

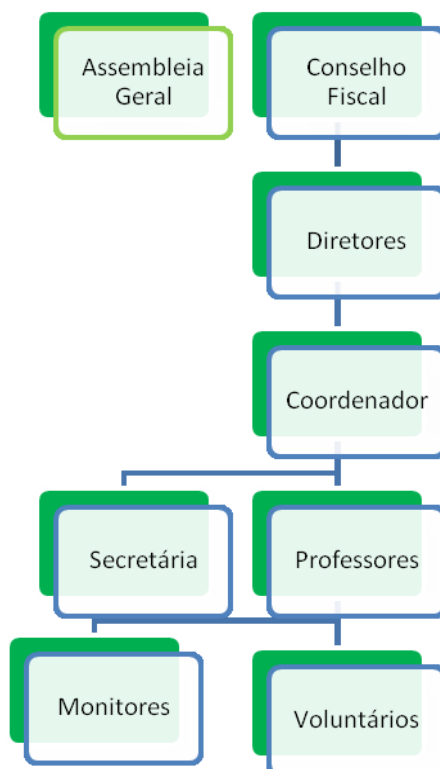


Figura 9- Organograma ONG Transformar
Fonte - Elaborado pelos autores

2.4.1. Dados pessoais do(s) Fundadores do negócio.

a) Bruno Cabral

Formação Acadêmica:

- Tecnólogo Gestão Comercial - SENAC

Experiência Profissional:

- Supervisor de pessoal no atendimento na área comercial
- Consultor de vendas internas e externas

Pontos Fortes:

- Capacidade de adaptação a mudanças;

- Habilidade na tratativa com clientes externos e internos;
- Facilidade de comunicação;
- Organizado
- Proativo

Pontos Fracos

- Falta de experiência com crianças e adolescentes;
- Falta de experiência como coordenador de ONG;

b) Dirlene Rossoni

Formação Acadêmica:

- a. Tecnólogo Gestão Comercial – SENAC
- b. Tecnólogo de Administração- CEPUTEC

Experiência Profissional:

- c. Gerente área do comércio/ gestão de pessoas.
- d. Experiência área Comercial, Administrativa e Financeira.
- e. Logística – Gerenciamento de Estoque

Pontos Fortes:

- Desenvolvimento de gestão de pessoas dentro da área comercial;
- Capacidade de adaptação a mudanças;
- Facilidade de comunicação;
- Foco em planejamento e coordenação de equipe;
- Organizada, detalhista e proativa;

Pontos fracos:

- Falta de experiência na área esportiva, bem como com crianças e adolescentes;
- Falta de experiência como coordenadora de ONG;

c) Fernanda Afonso

Formação Acadêmica:

- a. Tecnólogo Gestão Comercial - SENAC
- b. Formação em Gestão Cultural – EAD InfoDuo

Experiência Profissional:

- Assessoria de Comunicação para Projetos Sociais
- Coordenação de Equipe
- Elaboração de Projetos
- Recursos Financeiros e Leis de Incentivo

Pontos Fortes:

- Experiência na Área Social
- Capacidade de adaptação a mudanças;
- Habilidade na tratativa com clientes externos e internos;
- Facilidade de comunicação;
- Experiência com crianças e adolescentes

Pontos Fracos

- Falta de experiência como coordenadora de ONG;

d) Priscila Blacene

Formação Acadêmica:

- a. Tecnólogo Gestão Comercial - SENAC

Experiência Profissional:

- b. Experiência área Comercial, e com vendas por telemarketing.

Pontos Fortes:

- Experiência na área comercial;
- Capacidade de adaptação a mudanças;
- Organizada;

- Responsável;
Pontos Fracos
- Falta de experiência na área esportiva, bem como com crianças e adolescentes;
- Falta de experiência como coordenadora de ONG;

e) Rafael Menezes

Formação Acadêmica:

- a. Tecnólogo Gestão Comercial - SENAC

Experiência Profissional:

- b. Logística – Gerenciamento de Estoque
- c. Compra/Venda

Pontos Fortes:

- Experiência na área comercial;
- Capacidade de adaptação a mudanças;
- Habilidade na tratativa com clientes externos e internos;
- Organizado
- Responsável

Pontos Fracos

- Falta de experiência na área esportiva, bem como com crianças e adolescentes;
- Falta de experiência como coordenador de ONG;

2.4.2. Organização e formação da equipe de trabalho.

2.4.2.1. Agregar Pessoas

a) Recrutamento:

No que se refere ao Recrutamento da ONG Transformar entende-se que deve ter pessoas que conheçam a natureza especial das ONGS, organizações sem fins comerciais, comprometidas com a comunidade e grupos sociais. Por essa razão a forma de recrutamento mais eficaz será através de indicação, por meio de membros da equipe e amigos que possam indicar pessoas do seu conhecimento com perfil adequado ao cargo. Serão utilizados também anúncios em universidades e faculdades, para o recrutamento de alunos próximos da conclusão de cursos ou estudantes de educação física ou de outras áreas de interesse da organização. O e-recruitment também será uma estratégia a ser utilizada, através do site da ONG.

b) Seleção:

O processo de seleção da ONG Transformar será feito pela própria equipe de projeto e este acontecerá da seguinte forma:

1. Secretária: análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento;
2. Monitores: análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento;
3. Professores: análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento seguida pela prova de conhecimento com perguntas que possibilitem avaliar a capacidade de comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipe, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações e a administração do tempo.
4. Coordenador: análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento seguida pela prova de conhecimento com perguntas

que possibilitem avaliar a capacidade de comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipe, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações e a administração do tempo.

2.4.2.2. Processo de Aplicar Pessoas

a) Descrição de cargos e análise de cargos

No se refere ao desenho de cargos necessários pela empresa ONG Transformar será descrito pelo setor de recursos humanos, onde se aborda logo abaixo, quatro descrições de cargos, com suas respectivas atividades, formação e perfil.

Descrição de cargos	Descrição das Atividades	Formação	Perfil
Secretária/ Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> • Recepciona • Faz matrículas • Atendimento telefônico • Organiza informações • Marca reuniões • Faz toda a parte burocrática relacionada aos convênios 	<ul style="list-style-type: none"> • Ensino Médio completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade • Criativa • Pro ativa • Comunicativa • Organizada • Habilidade no Relacionamento Interpessoal
Professor/ Instrutor	<ul style="list-style-type: none"> • Promove atividades esportivas diversificadas, visando entretenimento, à integração social e ao desenvolvimento das crianças e adolescentes. • Estimula a participação • Coordena atividades esportivas • Desenvolve atividades esportivas segundo normas de segurança • Avaliação dos alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Formado ou cursando Educação Física. • Preferencialmente possuir experiência com Crianças e adolescentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Criativo • Comprometido • Responsabilidade • Facilidade no trato de crianças e adolescentes • Comunicativo • Habilidade no Relacionamento interpessoal
Monitor	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza material para atividade prática • Acompanha os alunos durante o trajeto para as atividades e em caso de emergência médica. • Organiza e distribui lanche (complemento alimentar) • Monitora e organiza os alunos junto ao professor 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudante Universitário, de preferência estudante área de educação física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento • Responsabilidade • Facilidade no trato de crianças e adolescentes • Comunicativo • Habilidade no

			Relacionamento interpessoal
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> • Define política institucional • Planeja atividade • Promove ações culturais na comunidade • Orienta a elaboração de projetos; • Coordena equipes de trabalho • Define política de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Superior completo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Comprometimento • Responsabilidade • Organizado • Habilidade no Relacionamento interpessoal

Quadro 2- Descrição de cargos

Fonte - adaptado de Chiavenato (1999)

b) Avaliação de desempenho

Quanto à avaliação de desempenho da ONG Transformar, esta será feita pelo método de Equipe de Trabalho, através de formulário de perguntas previamente estabelecido, mensalmente. Esta avaliação possibilita uma troca intensa entre o grupo e faz com que os integrantes se conheçam melhor e que eles mesmos cobrem um dos outros a melhoria e a qualidade da equipe. Dessa forma cada integrante terá que analisar constantemente seu ambiente de trabalho e sugerir as possíveis alterações para a solução dos problemas detectados.

2.4.2.3. Processo de Recompensar Pessoas

a) Remuneração/ Benefícios e Serviços

No que se refere ao processo de recompensar pessoas da ONG Transformar será descrito no quadro a seguir:

Tabela 1- Descrição de Remuneração e Benefícios

CARGOS	H/semanais	Salários/mês	Benefícios
Secretária	40/hs	R\$ 600,00	A definir
Professor	20/hs	R\$ 600,00	A definir

Monitor/Estágio	20/hs	R\$ 300,00	A definir
Coordenador	40/hs	R\$ 1500,00	A definir

Fonte - adaptado de Chiavenato (1999).

O quadro de salários e benefícios foi baseado no site da ONG Emprega Brasil, www.empregabrasil.org.br, de acordo com a média salarial de cada cargo e com a carga horária exigida.

Os benefícios dos funcionários serão pagos por meio de parcerias e convênios (Prefeitura, Ministério do Esporte, Empresas), ou seja, os benefícios serão definidos de acordo com a política organizacional do parceiro em questão.

2.5. DEFINICAO DO MIX DE MARKETING

2.5.1. Descrição de Produto / Serviços

Atividades esportivas e aulas de consciência corporal, gratuitas, para crianças e jovens de comunidades de baixa renda, que estejam devidamente matriculados na rede de ensino público.

2.5.2. Portfólio

Os serviços da ONG Transformar estão disponíveis nas seguintes modalidades:

- Aulas de futebol;
- Aulas de vôlei
- Aulas de surf;
- Trilhas ecológicas;
- Aulas de consciência ambiental e corporal

Para poder melhor visualizar, segue algumas ilustrações sobre o Portfólio da ONG Transformar,



2.5.2.1. Garantia do Serviço.

Os profissionais que estarão em contato direto com as crianças e adolescentes, serão treinados de acordo com a tradição e valores da empresa. Atividades de recepção e monitoria serão feitas por estagiários com nível universitário. Teremos coordenador de equipe que terá experiência com esse público.

A estrutura da ONG disponibilizará um serviço de socorro através de atendimento de emergência. A Transformar contará com avaliação periódica da avaliação física dos alunos, feita por um médico que estará na sede uma vez por semana e será contratado em parceria com a prefeitura.

2.5.3. Necessidades de infra-estrutura e instalação

A escolha da Infra-estrutura do local deu-se em função da necessidade de um espaço para efetuar reuniões com possíveis colaboradores, assim como execução de tarefas administrativas.

- Sede;
- Telefone;
- Internet;
- Equipamentos eletrônicos;
- Quadra esportiva (cedida);
- Material esportivo;
- Veículo.

2.5.4. Direitos de Propriedade

A ONG Transformar é uma marca individual e remete transformação e orientação as crianças e adolescentes por meio do esporte, onde irá modificar a vida desses jovens que vivem hoje em situação de risco social.

2.5.4.1. Marca

A marca foi pesquisada e não está registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), através da empresa Universo das Marcas, que informou não haver nenhuma restrição nem processo quanto ao registro da marca, podendo assim ser usada.

2.5.4.2. Logomarca



Figura 10- Logomarca ONG Transformar
Fonte- Elaborado pelos autores

A logo utilizada foi a partir da palavra Transformar que esta associada ao objetivo da ONG, pois transforma as crianças e adolescentes por meio do esporte.

Houve consulta no INPI onde não existe nenhum impedimento nem processo em andamento, estando assim liberada a utilização da marca.

2.5.5. Ponto

A sede da ONG Transformar estará localizada na rua João Gualberto Soares 777, Bairro: ingleses do Rio Vermelho. A escolha do local deu-se em função da necessidade de um espaço para efetuar reuniões com possíveis colaboradores, assim como execução de tarefas administrativas. O local escolhido para realizar as atividades esportivas favorece a acessibilidade da comunidade devido à proximidade das praias do norte da região.

2.5.6. Praça e Distribuição

O serviço oferecido nas quadras (futebol e vôlei) será distribuído por meio de uma cooperação entre as organizações. As quadras (duas) serão cedidas através de um intermediário.



Transformar	→	SESC/ ELASE	→	Crianças/ Adolescentes
-------------	---	-------------	---	------------------------

Já para as atividades ao ar livre, surf e trilhas ecológicas, não se faz necessário intermediário devido à disponibilidade desses recursos naturais.



Transformar	→	Crianças/ Adolescentes
-------------	---	------------------------

Quanto ao transporte, das crianças e adolescentes, este será viabilizado através de terceirização. Estoque e armazenagem não se fazem necessários para este empreendimento.

2.6. ESTUDOS DOS CLIENTES

2.6.1. Principais clientes, localização:

A segmentação referida neste item do trabalho focaliza “no cliente” que irá colaborar com os recursos financeiros da ONG. Esta se deu em função da finalidade de cada planejamento (o plano de MKT será desenvolvido tendo o cliente final como as crianças/ adolescentes, usuários de nosso benefício central, atividade final).

O segmento de investidores para este projeto são associações, instituições, órgãos públicos, organizações em geral, que disponibilizem de verba para apoio a instituições através de fundos, incentivo fiscal, marketing social e patrocínio. A abrangência destas organizações é regional e nacional. A segmentação neste caso é do tipo Demográfico, Socioeconômico.

2.6.2. Público alvo:

a) Governo Federal: Fundos Nacionais de apoio a Projetos Sociais, de educação e cultura e/ou voltados para o atendimento de crianças e adolescentes; Ministério do Esporte (programas e convênios); Ministério da Cultura (editais e prêmios); Lei de Incentivo ao Esporte;

b) Governo Estadual / SC: Fundos Estaduais de apoio a Projetos Sociais, de educação e cultura e/ou voltados para o atendimento de crianças e adolescentes; CMDCA – Conselho Municipal da Criança e do Adolescente; FIA – Fundação para a Infância e Adolescência;

c) Prefeitura Municipal de Florianópolis: Convênios

d) Empresas com abrangência Nacional, Estadual ou Municipal, de qualquer porte, que possuam verba para apoio e patrocínio de projetos sociais, culturais e esportivos, através de incentivo fiscal e marketing social.

e) Pessoa Física: Sócios mensalistas da Organização; doadores de recursos materiais ou financeiros e voluntários.

Segue algumas ilustrações dos futuros parceiros da ONG Transformar.



2.6.3. Área do mercado consumidor

A localização será no bairro dos Ingleses e proximidades, na grande Florianópolis, Santa Catarina, Brasil,

2.6.4. Razão que levaria as pessoas a investir no serviço

Custo benefício do investimento:

- Responsabilidade Social
- Imagem positiva

- Dedução de impostos (incentivo fiscal)
- Visibilidade

2.6.5. Perfil do investidor

Organizações privadas, que se beneficiem de incentivos fiscais através de leis de incentivo – Imposto de Renda, ICMS; Organizações Governamentais que oferecem apoio e convênios a organizações não governamentais, Fundações Culturais públicas ou privadas que mantêm o compromisso de zelar pela educação e cultura, através do investimento na promoção, divulgação e apoio a Entidades Privadas sem fins lucrativos e Governo, pessoas físicas, de qualquer sexo ou idade, que tenham interesse em apoiar projetos sociais com recursos financeiros e materiais ou, ainda, que tenham interesse em prestar serviços gratuitos à instituição, de qualquer ordem.

2.6.6. No que está investindo atualmente

Empresas: Projetos que possibilitem o desconto de impostos através do incentivo fiscal, assim como aqueles que possam gerar a maior visibilidade possível a organização apoiadora, através da divulgação da logomarca da mesma, em material de divulgação, uniformes, site, banners, e principalmente na mídia.

Pessoa Física: Gratificação pessoal e exercício da cidadania, através de serviços voluntários a instituições sociais.

2.6.7. Porque ele está investindo?

Principalmente por Responsabilidade Social, que ganhou espaço no final da década de 80, consolidando-se nos últimos anos, de 1990 a 2003. Dentre os fatores influenciadores, destacam-se:

- a) a reorganização do capital, que muda o cenário econômico, tendo como pilar

- a competitividade mundial, regional e local, exigindo um perfil para a indústria e os trabalhadores;
- b) aumento das condições de pobreza e da degradação ambiental, que culminou com os movimentos impactantes da ECO;
- c) a Campanha contra a fome, de Betinho, que mudou a visão de forma geral;
- d) o fortalecimento dos movimentos sociais;
- e) as profundas transformações do mundo contemporâneo, provocando a incerteza e a instabilidade como fatores ameaçadores à sobrevivência das organizações empresariais, ao mesmo tempo em que fortalece a valorização do conhecimento e do progresso;
- f) a insuficiência do papel do Estado, implicando nas graves críticas às políticas públicas, marcadas pelo assistencialismo, a insuficiências dos recursos, a privatização dos serviços sociais;
- g) o crescimento da violência urbana, dentre outros.

2.6.8. Quais fatores influenciam no investimento?

- Imagem consolidada – pois possibilita investimentos espontâneos, sem trabalho de comunicação.
- Retorno de Imagem – visibilidade da marca do Patrocinador
- Possibilidade de descontar impostos, através de incentivos fiscais.

2.6.10. Quando, como e com que periodicidade é feito o investimento?

Depende da forma de contrato estabelecida. Podem ser por meio de patrocínio, editais, convênios, apoio, ou outros.

- Editais do governo podem estabelecer contratos de até três anos, mas geralmente apóiam o projeto por um ano.
- Convênios assinam contratos por um ano, com a possibilidade de renovação.

- Aprovações nas leis de incentivo fiscal duram 02 anos, após, precisam ser renovadas.
- Patrocínios de empresas privadas ficam a critério da própria organização;
- Doações espontâneas e voluntariado ficam de acordo com a necessidade da organização e da disponibilidade do voluntário.

2.7. ESTUDO DO AMBIENTE E ANÁLISE DO SETOR

2.7.1. Macroambiente e Microambiente

a) Macroambiente

O Projeto da ONG foi elaborado a partir de indicadores humanos determinantes como a violência na região, o envolvimento de jovens com o uso e tráfico de drogas, a dificuldade das escolas municipais e estaduais em geral (mais especificamente do bairro Ingleses) de proporcionar educação de qualidade e ainda a falta de estruturas públicas adequadas para práticas esportivas e lazer. Segundo dados da polícia militar os homicídios dolosos no bairro dos Ingleses representam cerca de 10% em relação ao total de assassinatos em Florianópolis no ano de 2008 e a principal motivação desses quase cem homicídios é o tráfico e uso de drogas, representando quase 80%.

Outros fatores observados são: a demanda crescente por iniciativas sociais no país inteiro, devido à inércia do Estado em ações igualitárias e a mudança no estilo de vida das pessoas e organizações, que cada vez mais estão se preocupando com responsabilidade socioambiental.

O trabalho apresenta proposta de implantação de atividades esportivas, com estrutura adequada e suporte de profissionais qualificados voltado às crianças e adolescentes das classes D e E na região norte, da ilha de Florianópolis, Estado de Santa Catarina.



- Ambiente Sociocultural

O cenário sociocultural onde a ONG pretende inserir-se é uma das “influências externas” mais contundentes acerca do funcionamento e eficiência do projeto. Uma série de tendências de ordem social e cultural observadas no âmbito nacional e que se reproduz aqui em Florianópolis indicam um “mercado” em expansão. Cada vez mais se faz necessário tomar medidas preventivas/educativas no combate ao uso/envolvimento com drogas, evasão escolar e diversos outros problemas sociais cotidianos. Com o crescimento da violência na região do bairro dos Ingleses e o aumento do uso de drogas por jovens, verificou-se que não há um trabalho maciço para este problema real e nem perspectiva futura.

A ONG oferecerá alternativas esportivas, ausentes anteriormente. O maior desafio estará em oferecer atividades às crianças e jovens que possam ser uma alternativa às drogas e à ociosidade.

Segundo entrevista realizada com Ciro Limas, membro do Movimento pela Humanização dos Ingleses, “... temos um bairro esquecido pelas autoridades, onde não existe uma praça, não existe um ginásio de esportes, não existe um espaço para divulgação cultural, um bairro onde crianças de um dos maiores colégios públicos do Estado tem que disputar espaço com veículos, pois não existem calçadas, onde escola pública estadual tem que pedir espaço em uma igreja para que seus alunos tenham aula, devido à superlotação”.

- Ambiente Demográfico

Segundo o site do Ministério Público de Santa Catarina, a população aproximada de Florianópolis em 2009 é de 408.161, desse total 11% pertencem a classe A e 23% são consideradas pobres.

Ainda no âmbito municipal, segundo o último censo escolar de Florianópolis, contabilizando apenas pessoas maiores de dez anos, 96,7% é alfabetizado, uma média considerada excelente. Porém, através do ferramental da pesquisa quantitativa e qualitativa, realizada pelo grupo, nas instituições públicas de ensino da região norte de Florianópolis, junto com o aumento populacional desordenado, percebeu-se diversas carências referentes à qualidade do ensino e educação oferecida.

Constata-se a ausência de qualquer autoridade por parte de professores e mestres, uma completa falta de disciplina e consideração dos alunos para com a instituição e seus funcionários, ocasionando num ambiente nada favorável ao desenvolvimento dos alunos e seu aprendizado. Estes problemas comportamentais, originam-se de fatores relativos a condição de vida em conjunto com o ambiente da comunidade. Em compensação esses “problemas sociais” constituem o ponto central de atuação da ONG, são nossos objetivos organizacionais para um futuro otimista, melhores perspectivas de vida, inclusão social e desenvolvimento cultural.

O enfoque de atuação da ONG Transformar será a região norte de Florianópolis. O bairro dos Ingleses concentrará a maior atenção, com área de 20,47 Km² é o bairro/ praia com maior número de residentes. Segundo estimativas do IPUF no ano 2000 a população residente do bairro era de 21.186 habitantes esse número deverá chegar a 40.000 moradores no ano de 2010.

Localizado a 35 Km de distância do centro de Florianópolis, as pessoas que vivem no bairro Ingleses não somam 2 salários mínimos como renda média (segundo última classificação do PNUD), a comunidade tem um dos aluguéis e valor de imóveis mais baixos da cidade, em grande parte, devido a indicativos preocupantes sobre a violência na região.

Com a experiência de campo (pesquisa) e observações gerais, unindo o esquecimento/ exclusão do poder público para uma comunidade já marginalizada devido ao crescimento desordenado e a dificuldade geográfica, relativo ao problema de acesso a certos serviços precários na comunidade, tem-se um panorama favorável a execução do projeto da ONG Transforma.

- Ambiente Econômico

A cidade de Florianópolis é considerada por muitos um paraíso, sua economia é voltada para prestação de serviços públicos, construção civil e turismo.

De abril de 2003 a abril de 2008, a inflação na cidade chegou aos 29,84%, segundo o Itag/ UDESC. Apesar disso pessoas das grandes capitais como São Paulo, Porto Alegre e Curitiba escolhem cada vez mais a cidade como residência fixa. Em parte, a valorização média de 30% ao ano de imóveis da cidade tem relação com a procura desses migrantes das grandes capitais e também de estrangeiros. O município soma cerca de 10 mil novos moradores por ano, ocasionando, muitas vezes, crescimento desordenado e desequilíbrios na distribuição dos investimentos públicos, segundo dados do IBGE publicados no site da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Contudo a cidade apresenta um alto custo de vida aliado a um salário 9% menor do que a média no país. Apenas nos primeiros quatro meses de 2008, a inflação em Florianópolis chegou aos 3,86%, maior do que em São Paulo, onde a variação foi de 1,73% (segundo levantamento do Dieese). Se for considerado apenas o item alimentação, o aumento é ainda maior: alcançou 4,92%.

Isso origina supervalorização de índices relacionados ao custo de vida. Para as camadas mais pobres, forma-se uma inviabilidade de residir em bairros onde as condições de vida e localização são boas, provocando uma segregação sócio-espacial. Além de ocasionar diversas outras dificuldades para população de baixa renda como, a sua mobilidade dentro da cidade devido a passagem de ônibus mais cara do país de R\$2,80, e o tempo de

transporte desses bairros considerados “informais” pois localizam-se longe dos principais centros de trabalho, saúde, educação.

Segundo o IBGE 23% da população residente de Florianópolis é considerada pobre, a juventude representada na classe pobre apresenta baixa escolaridade. Em torno de 48% não tem o fundamental completo e menos de 6% completou o ensino médio. O desemprego atinge, também, parcela significativa dessa juventude (25%) e somente 19% possui carteira assinada.

Portanto, percebe-se que os fatores econômicos que influenciam na execução da ONG são o conhecimento das necessidades vitais das pessoas da comunidade, já que se diferencia do geral em Florianópolis devido ao estilo de vida para cada comunidade, a questão empregatícia, pois nas classes mais carentes o desemprego e falta de qualificação profissional assolam a maioria e uma educação de qualidade em conjunto com atividades físicas visando o afastamento da ociosidade.

- Ambiente Tecnológico

As novas tecnologias criam novas oportunidades, quanto maiores às informações a respeito dos ambientes e cenários possíveis mais chance de adaptação, sucesso e desenvolvimento dos serviços oferecidos.

O ambiente tecnológico não irá influenciar com relevância na realização das atividades oferecidas, apenas no ambiente interno da organização (sede administrativa).

- Ambiente Politico-Legal

Tratando-se de comunidade de baixa renda predomina a falta quase total de direitos políticos, sociais e civis. Observa-se uma insuficiência dos órgãos públicos de proporcionar estruturas específicas de lazer, e oportunidades igualitárias de serviços obrigatórios.

O ambiente político atual exerce uma crescente pressão sobre as ONGs para que elas forneçam amostras de que estão tendo um impacto positivo e de que representam efetivamente aqueles que dizem acolher.

Na última década as organizações ganharam influência e maior volume de recursos canalizados pelo setor, na política nacional e internacional. Tornando-se imprescindíveis para prestação de alguns serviços públicos.

Em geral as ONGs expõem as contas da organização ao interesse público. Esse acesso público irrestrito, na ótica da sociedade, demonstra compromisso social responsável e transparente.

A presença atuante em conjunto de órgãos auxiliares como Secretaria Municipal e Estadual de Educação, Saúde e Meio-Ambiente, Conselho Tutelar, Conselho Municipal da Criança e do Adolescente tende a maximizar os efeitos sociais das ONGs e obter resultados sociais mais amplos.

O trabalho comunitário das organizações deve respeitar a Lei 8069 de 13 de julho de 1990 que instituiu o Estatuto da Criança e do Adolescente, considera-se criança, para os efeitos desta Lei, a pessoa até doze anos de idade, incompletos, e adolescente aquela entre doze e dezoito anos de idade.

A partir dos aspectos citados percebe-se que os fatores político-legais que mais influenciam no funcionamento de uma ONG, voltada ao atendimento de criança e adolescentes, são o conhecimento e adequação ao Estatuto da Criança e do Adolescente e a prestação de contas transparente e adequada. Sendo assim, tem-se como oportunidade a favor do Projeto o apoio de órgãos auxiliares, governamentais, voltados ao suporte de instituições sem fins econômicos de atendimento a crianças e adolescentes, como os citados acima. Ao mesmo tempo faz-se necessário ficar atento ao cumprimento das Leis que norteiam este tipo de Organização e à prestação de contas verdadeira, caso o contrário as penalidades podem ser severas, como a devolução dos recursos com juros e correções e até mesmo prisão aos dirigentes da organização.

- Ambiente Natural

O ritmo desordenado de crescimento, em conjunto com as novas tendências de responsabilidade ambiental torna incessante a busca por outras formas de desenvolvimento sustentável, preservando os já existentes.

O projeto da ONG conta com aulas voltadas para consciência ambiental e informações didáticas durante as trilhas ecológicas, ambas de

acordo com a atitude da ONG de educar as C.A para que eles sejam “vigilantes da natureza”.

Os recursos ambientais, constituem, os fatores muito importantes na questão logística. O clima subtropical, com as 4 estações bem definidas, favorece a elaboração do cronograma de atividades esportivas, através de um calendário anual.

Somente no Bairro dos Ingleses partem 4 trilhas ecológicas (Caminho do Engenho, Caminho da Grotta, Caminho da Partida e Trilha da Feiticeira) que são perfeitamente adequáveis ao portfólio da ONG Transformar. A própria praia dos Ingleses, alguns dias dependendo da ondulação, tem condições favoráveis à prática do surf.

Bem próximo a comunidade dos Ingleses, num raio de no máximo 10 km, localizam-se a Praia do Santinho, a praia do Moçambique, Praia Brava e a Praia da Lagoinha que iniciam ou interceptam 3 trilhas (Trilha do Morro das Aranhas, Caminho da Lomba do Ingá e Trilha do Churão). Essas praias também são propícias ao núcleo das aulas de surf.

Essa proximidade dessas áreas com a comunidade, será um grande trunfo da ONG, além da logística, as questões educacionais relativas a preservação do meio ambiente serão altamente valiosas. Em contrapartida, a sazonalidade do clima pode também prejudicar as atividades ao ar livre, principalmente no outono e inverno.

b) Microambiente



Destacam-se no microambiente questões próximas da ONG o conhecimento da própria empresa, suas potencialidades e limitações. Esta análise interna requer identificar e reconhecer limites, é o processo de identificação de pontos fortes e fracos, que influenciam diretamente no funcionamento da organização.

No que se refere à ONG Transformar, a estrutura consistirá de um escritório próximo ao bairro de atuação, para realização das atividades administrativas, que será alugado, isso se justifica devido ao alto valor de aquisição do imóvel e também porque parte dos recursos dependem de captação externa.

As atividades esportivas serão realizadas fora da sede da organização. Existirá atividades de quadra e ao ar livre. Como não é preciso que o espaço para prática esportiva seja propriedade particular da ONG, faz-se necessário a utilização do serviço de transporte dos “alunos” para o local a ser realizado as atividades esportivas. Apenas o transporte não será concedido através de parceria, diferentemente das quadras e materiais esportivos.

O microambiente é determinado pela atitude da empresa, a maneira de servir seus clientes internos e externos, nosso relacionamento com os canais de marketing, o mercado consumidor, os concorrentes e a comunidade.

A atitude da ONG é espontaneamente atrelada a competência da equipe de trabalho. Todos estão diretamente ligados ao idealismo de melhores perspectivas de vida e inclusão social, portanto qualificados para executar serviços sociais e educacionais.

2.7.2. Análise de Concorrência

Hoje em Florianópolis segundo dados do IBGE existem 1.173 organizações sem fins lucrativos, já o ICOM (Instituto Comunitário Grande Florianópolis) fez uma pesquisa que constatava em 2006, 175 ONGs que atuavam diretamente para as comunidades. Das 175 ONGs, 45% fazem parte na área de assistência Social, onde 56 estão conveniadas junto à prefeitura no atendimento de crianças e adolescentes.

Verificado a alta concorrência com a diversidade e o número de ONGs existentes em Florianópolis. Resolvemos fazer uma análise dos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes, para que obtivéssemos mais informações sobre os mesmos, para trabalhar em cima dos resultados com o objetivo de criar a melhor estratégia resultando vantagens para nosso negócio:



1- Instituto Guga Kuerten			
VARIÁVEIS	Pontos Fortes	Pontos Neutros	Pontos Fracos
Localização	X		
Parceiros	X		
Estratégias		X	
Comunicação	X		
2- Projeto Caeira 21			
VARIÁVEIS	Pontos Fortes	Pontos Neutros	Pontos Fracos
Localização	X		
Parceiros		X	
Estratégias	X		
Comunicação		X	
3- Associação FloripAmanhã			
VARIÁVEIS	Pontos Fortes	Pontos Neutros	Pontos Fracos
Localização		X	
Parceiros	X		
Estratégias	X		
Comunicação	X		

Quadro 3- Análise da concorrência

Fonte- Elaborada pelos autores inspirada em Cecconello (2008).

Após pesquisa, verificou-se que os principais parceiros desses concorrentes, estão envolvidos em maior parte na área da Hotelaria, Bancos, Empresas de construção civil, empresas de alimentos, Fundações, Empreendimentos imobiliários, faculdades.

2.7.3. Análise SWOT

A análise de SWOT elaborada pela ONG Transformar constitui-se de ferramenta para avaliar os pontos fortes, os pontos fracos as oportunidades e as ameaças do mercado onde atuará, levando em consideração sua importância na elaboração de estratégia. Decorre de avaliações do microambiente, macroambiente e concorrência. Essas análises promovem um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas estratégicas, bem como orientação para possíveis linhas de ação.

Forças	Fraquezas
<p>Espaço físico para atividades esportivas ao ar livre.</p> <p>Localização junto à comunidade</p> <p>Atendimento Especializado</p> <p>Expectativa da ONG – Inclusão social, elevação da auto-estima.</p> <p>Incentivo ao esporte e vida saudável.</p> <p>Funcionários capacitados, qualificados</p> <p>Diversidade de entretenimento</p> <p>Parte dos recursos provenientes de sócios mensalistas</p>	<p>Viabilidade financeira - fragilidade</p> <p>Falta de experiência neste segmento.</p> <p>Desconhecer parcialmente todas as necessidades sociais das crianças, adolescentes e comunidade.</p> <p>Necessidade de Transporte terceirizado.</p> <p>Parte dos recursos depende de captação externa</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>Possibilidade de futuras parcerias</p> <p>Parcerias com empresas privadas</p> <p>Parceria com o Governos</p> <p>Belezas Naturais de Florianópolis</p> <p>Incentivo Fiscal</p> <p>Leis para Terceiro Setor</p>	<p>Aumento da criminalidade e do tráfico de drogas</p> <p>Rejeição da comunidade</p> <p>Falta de estrutura familiar</p> <p>Falta de recursos para dar continuidade ao trabalho</p>

Quadro 4- Análise SWOT

Fonte- adaptada de Kotler (2000)

Observa-se que, nesse momento inicial, as fraquezas e ameaças são representadas por questões sociais, índices da violência, conhecimento das necessidades da comunidade, além de fatores sobre educação e estruturação familiar. Outros fatores considerados são a temporada de chuvas que usualmente acontece na região litorânea e a questão financeira, onde existe uma dificuldade na manutenção da Organização, que depende de recursos externos.

Já as forças e oportunidades têm como principais pilares, o idealismo da ONG que deriva em conjunto com a tendência mundial de maiores responsabilidades socioambiental, o estímulo a prática de esporte ligado ao objetivo de preservação ambiental e vida saudável e a demanda por iniciativas sócio-educacionais deixada pelo governo, que não atende todos os exigidos. Outros fatores analisados são as leis de incentivo fiscal e específicas ao terceiro setor que facilitam em parte, a captação de recursos para manutenção da ONG e a facilidade no acesso a estrutura das praias próximas ao norte de Florianópolis “sem custo nenhum”.

Contudo precisa favorecer-se das leis de incentivo fiscal para facilitar a sua receptação de recursos, todavia apenas com uma imagem consolidada não precisará mais procurar patrocinadores e sim eles sentir-se-ão atraídos pela ONG.

3.0. ANÁLISE DO NEGÓCIO

3.1. ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Análise dos stakeholders foi feita a partir do grau das expectativas e interesses dos mesmos em relação à ONG Transformar. O quadro abaixo contempla estas informações sobre os stakeholders envolvidos direta ou indiretamente com a ONG Transformar e o grau de expressão que cada um exerce. Esta avaliação tende a ser uma prática usada para determinar as estratégias do negócio.

Tabela 2- Análise de Stakeholders

Análise de Stakeholders						
Stakeholder	Expectativas/Interesses	Urgência das Demandas	Recursos	Grau de Organização	Capacidade de Articulação	Total
Diretores e Colaboradores	Financeiro, participação de gestão	Alta 3	Baixo1	Alto3	Alta3	10
Investidores	Retorno fiscal e de imagem	Alta 3	Alto3	Médio2	Média2	10
Crianças e Adolescentes	Aprendizado, lazer, educação, alternativas	Alta3	Baixo1	Baixo1	Baixa1	6
Comunidades Locais e Familiares	Melhoria na qualidade de vida	Alta3	Baixo1	Baixo1	Baixa1	6
Associações e Entidades	Parceria em relação aos interesses da comunidade	Alta3	Baixo1	Médio2	Média2	8
Parceiros e Apoiadores	Cidadania e realização pessoal	Médio2	Médio2	Médio2	Média2	8
Órgãos Reguladores	Cumprimento das Leis	Alta3	Alto3	Alto3	Alta3	12
Grupo de pressão (conselhos, associações)	Cumprimento de leis e ética profissional, respeito ao profissional, parceria	Alta3	Médio2	Médio2	Alta3	10
Governo Federal, Estadual e Municipal	Repasse de recursos e infra-estrutura	Alta3	Alto3	Médio2	Alta3	11
Mídia	Divulgação	Média2	Alto3	Alto3	Alta3	11
Tráfico de Drogas	Utilizar crianças e jovens para a venda	Alta3	Alto3	Alto3	Alta3	12
Ambiente natural (FATMA, FLORAM, outras ONGS)	Regular, parceria	Alta3	Médio2	Médio2	Média2	9
Espécies não-humanas	Preservação e manutenção	Alta3	Alto3	Alto3	Alta3	12
Futuras Gerações	Melhoria na qualidade de vida, mais alternativas de educação, trabalho e renda	Alta3	Baixo1	baixo1	Baixa1	6
Universidades	Pesquisas	Média2	Médio2	Médio2	Alta3	9

Fonte: adaptado de Wheeler e Sillanpää, (2006)

Com base nas informações do quadro de análise dos stakeholders, é possível determinar a posição que estes ocupam em relação à ONG Transformar, como organizações apoiadoras, neutras e opositoras ao negócio, como mostra quadro abaixo. Viabilizando a projeção de cenários a serem analisados a seguir.

MAPA de POSIÇÃO dos STAKEHOLDERS			
	Apoiadores	Neutros	Opositores
Stakeholders Sociais Primários	Diretores, Colaboradores, Investidores, crianças e adolescentes, comunidades locais e familiares, associações e entidades, parceiros e apoiadores		
Stakeholders Sociais Secundários	Governo Federal, Estadual e Municipal, Órgãos reguladores	Mídia	Grupo de pressão,
Stakeholders Não-Sociais Primários	Futuras gerações, Ambiente natural, Espécie não humana.		Tráfico de drogas
Stakeholders Não-Sociais Secundários	Universidade		

Quadro 5- Mapa de posição Stakeholders
Fonte: adaptado de Schmeer (1999)

3.1.1. Análise de cenários competitivos

A análise de cenários foi elaborada em uma projeção para 01 ano com base nos atores principais dentro dos ambientes externos e tem por objetivo estabelecer estratégias capazes de alterar, em favor da organização, as probabilidades de que ocorram fatos sobre os quais a empresa tenha algum controle. No caso de acontecimentos futuros escaparem ao controle da empresa, essas estratégias servirão, para que se possa enfrentá-los melhor ou até mesmo tirar proveito deles.

ANÁLISE DE CENÁRIOS				
Ambiente	Principais Atores	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Cenário Provável
Sociocultural	Comunidade	Aceitação rápida da comunidade maior facilidade na implementação do projeto, focando no bem estar dos "beneficiários". Ações em prol da cidadania e responsabilidade social contagiam o ambiente e maximizam os objetivos da	Comunidade resiste e não recebe a ONG como uma opção de desenvolvimento social;	Surgimento de novos hábitos e valores decorrentes da ação da ONG;

		ONG;		
	Crianças e adolescentes	Adesão em massa das C..A, com mostras de evolução no comportamento e no aprendizado escolar, além de uma maior integração das mesmas com a sociedade em geral;	Oposição das C.A em relação a atividades fora do meio tráfico devido à imagem que isso representa;	As C.A aceitam a filosofia da ONG de forma gradativa;
Demográfico	Crianças e adolescentes	Aumento da qualidade de vida e do poder aquisitivo da classe D e E.	A inversão do processo migratório devido à falta de qualidade de vida, com aumento da criminalidade, a falta de mobilidade urbana.	A perda gradativa de qualidade de vida, característica principal da região de Florianópolis;
Econômico	Colaboradores/ Investidores	Maior procura de investidores em colaborações para o terceiro setor, originando excesso de verbas proporcionando uma seleção de qual recurso utilizar;	Mudança nos benefícios fiscais concedidos aos parceiros do terceiro setor, não sendo mais atrativo financeiramente repassar recursos. Dificuldade de perceber o valor do investimento;	As leis de incentivo fiscal beneficentes ao terceiro setor continuam proporcionando a base de recursos necessários;
	Concorrência	Um trabalho em parceria (com ONGs com imagem consolidada que recebam apoio espontâneo) pode contribuir para o recebimento, ou seja, repasse de recursos, já que seleciona qual verba aproveitar de acordo com sua ideologia;	Perda de mercado devido ao aumento de ONGs e disputa por novos projetos e participação nas leis beneficentes;	Surgimento de novas ONGS.
	Voluntários	Agregação de valor ao negócio e diminuição nos custos com equipe de trabalho;	Alta rotatividade nos serviços voluntários;	Serviço voluntário é reconhecido timidamente;
Tecnologia	Crianças e adolescentes	Criação de novos projetos ligados a informatização educativa de jovens e crianças e acesso aos mesmos; (Tem que se obter o recurso)	Alto custo de acesso a esta tecnologia;	Acesso a tecnologia de forma gradativa, conforme expectativa da ONG conforme planejamento de captação anual;
Político-legal	Grupos de pressão (conselhos)	Atuações em parceria;	Problemas no desenvolvimento do projeto em ações familiares;	Funcionamento padrão;
	Governo federal estadual e municipal	leis de incentivos fiscal ao terceiro setor;	Maior burocratização de leis de incentivo e maior regulamentação do controle de verbas;	Mudanças sistemáticas na legislação tributaria;

	Mídia	Tendência de ações sociais em prol da criança e adolescente favorece o projeto (mais recursos, colaboradores, etc.);	Irregularidades e/ou falha na gestão dos recursos origina insegurança de investidores/colaboradores.	Desfrutar da oportunidade de recursos de jornais, blogs, revistas “espontaneamente”;	
Natural	FATMA, ONGS, Público	FLORAM, Ministério	Relacionamento equilibrado entre as partes;	Limitação da área ambiental de atuação;	Tendência de ampliação nas políticas de preservação

Quadro 6- Análise de cenários (Período 2010-2011)

Fonte- Elaborado pelos os autores.

3.1.2. Definição de Estratégias e Indicadores de Desempenho.

A ONG Transformar terá como diretriz inicial a penetração no mercado. Isso se deve pela existência de diversas entidades concorrentes na região, marcadamente com larga experiência na captação de recursos e com imagem conhecida pelas comunidades. Uma estratégia de diferenciação é necessária, visando, através do serviço prestado, realçar a peculiaridade dos serviços. Para garantir o sucesso todas as ações deverão estar alinhadas com as estratégicas gerais da Transformar.

Para alcançar os intentos estabelecidos na Missão e Visão, a Transformar propõe-se a seguir o Planejamento apresentado no Mapa Estratégico constante da figura 11. O mapa estratégico foi elaborado nas premissas do BSC (*balanced scorecard*) para um período de um (01) ano, com a proposta de criar uma atitude mental positiva na organização voltada para o desempenho.

Para que isso aconteça a ONG Transformar busca parceiros que sejam co-responsáveis pelo atingimento dos objetivos propostos, isso é fundamental para que as ações tenham impacto, que os custos sejam reduzidos e que as experiências sejam aproveitadas por todos.

Quando a ONG Transformar pensa em parcerias, busca forma de viabilizar soluções para os problemas que enfrentam, dessa forma procura relacionamento á longo prazo. É associar-se a um investidor como dirigentes do negócio, é trabalhar em conjunto com pessoas e empresas que tem potencial para ajudar a ação tornar-se maior e mais efetiva.

O importante é que todos tenham a mesma visão, que acreditem na mesma causa e queiram envolver-se em uma solução para o bem de todos.

Missão

Atuar em comunidades de baixa renda, promovendo cidadania, inclusão social e geração de trabalho e renda, por meio de atividades esportivas e, ainda, possibilitar o desenvolvimento físico e intelectual de crianças e jovens, promovendo saúde, qualidade de vida e consciência corporal.

Visão

Ser referência para as comunidades de Florianópolis, como uma entidade transformadora da realidade social crítica da população de baixa renda, utilizando o esporte como meio de educar e formar cidadãos que possam transmitir o aprendizado adquirido às gerações futuras. A ONG Transformar tem por objetivo se tornar uma entidade de prevenção aos riscos sociais e não de recuperação.

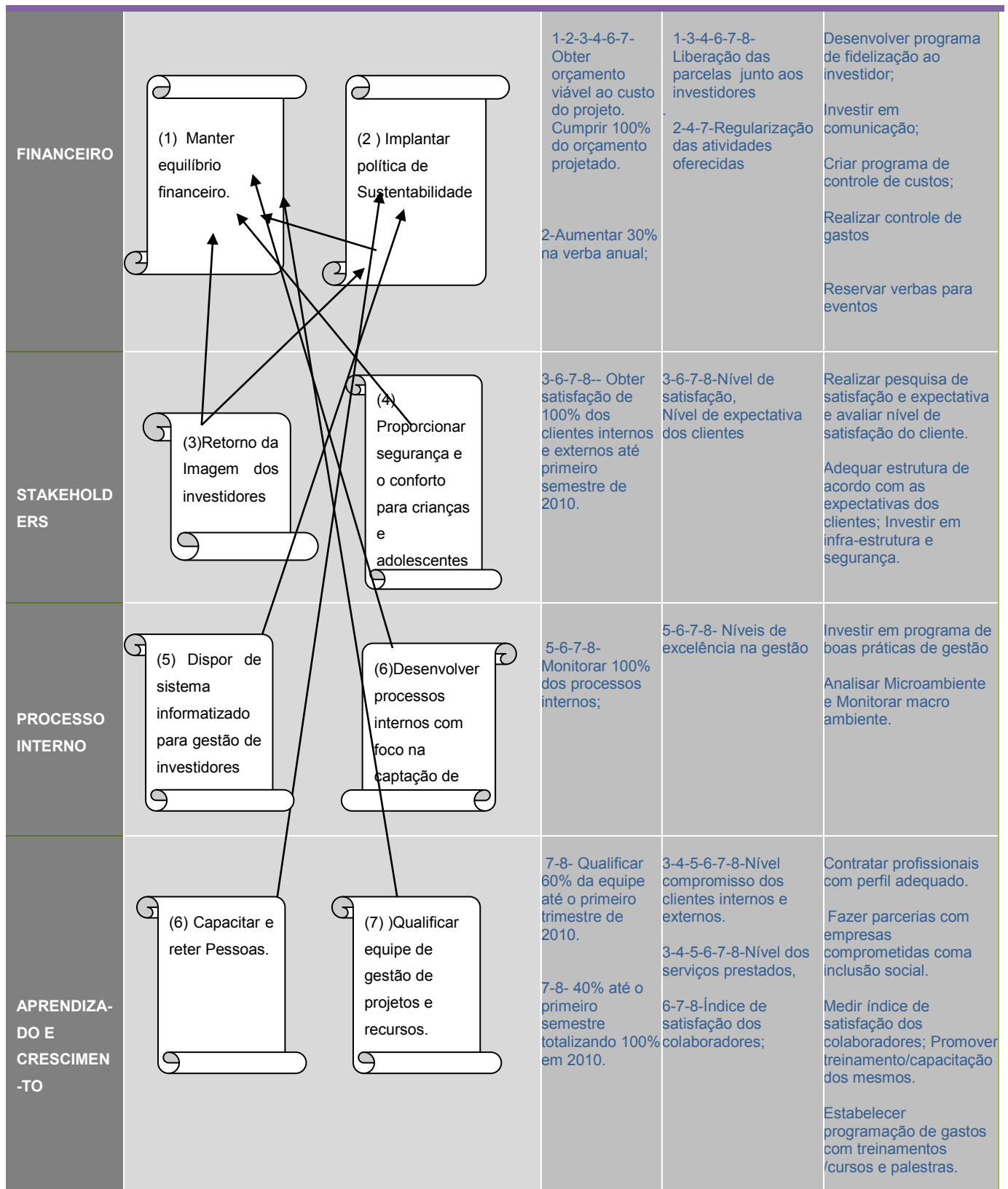


Figura 11- Mapa estratégico ONG Transformar – jan./dez 2010.

Fonte: Mapa estratégico elaborado pelos autores baseados em Kaplan e Norton (2000).

3.2. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Na ONG Transformar os processos de recursos humanos acontecerá da seguinte forma:

O cargo de secretária será preenchido apenas por um funcionário, que receberá um salário mensal de R\$600,00 mais Vale Alimentação e Vale Transporte, com uma jornada de trabalho diária de 8hs de segunda à sexta-feira.

O cargo de professor será preenchido por quatro funcionários (em necessidade de termos que ter dois professores presentes, no mínimo, por aula esportiva) que receberão um salário mensal de R\$600,00 mais Vale Transportes, com uma jornada de trabalho diária de 4hs de segunda à sexta-feira.

A função de monitor será preenchidos por dois colaboradores, estagiários (já que é imprescindível a presença de no mínimo um monitor por aula esportiva) que receberão um salário mensal de R\$300,00 mais Vale Transporte, com uma jornada de trabalho diária de 4hs de segunda à sexta-feira.

A função de coordenador será preenchida por apenas um colaborador (pois o controle dos processos operacionais e suas relações podem ser organizados por apenas um funcionário) e que receberá um salário mensal de R\$1.500,00 mais Vale Alimentação e Vale Transporte, com uma jornada de trabalho diária de 8hs de segunda à sexta-feira.

A diarista não terá vínculo empregatício com a organização o acordo será em formato de diária (a princípio uma vez por semana), receberá ao final do dia de trabalho R\$70,00 mais o Vale Transporte, referente a esse dia de trabalho. Segue quadro para controle interno:

Tabela 3- Cargos e Salários

Cargos	Nº Pessoas	Salários/mês	Encargos	Benefícios	Total mensal
Secretária	01	R\$ 600,00	R\$ 394.50	VA/VT	R\$ 994.50

Professor	04	R\$ 600,00	R\$ 394.50	VT	R\$3.978.00
Monitor/Estágio	02	R\$ 300,00	R\$ 192.57	VT	R\$ 985.14
Coordenador	01	R\$ 1500,00	R\$ 990.10	VA	R\$ 2.490.10
Diarista	01	R\$ 280,00	-	VT	R\$ 280,00
Total	09	-	-		R\$ 8.727.74

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2.1. Estruturação do processo de Recrutamento e Seleção

No que se refere ao processo de Agregar Pessoas, Recrutamento e Seleção a ONG Transformar fará da maneira descrita no item 2.4.2.1.

Para a vaga de coordenador será feito anúncios em sites e jornais. Além de aproveitamento de profissionais por indicação de terceiros.

Referente ao cargo da secretária será feito anúncios em sites e jornais. Além de aproveitamento de profissionais por indicação de terceiros.

No caso da função dos professores será feito divulgação nas Universidades, com a finalidade de contratar profissionais recém formados, além de convênios firmados com a Prefeitura Municipal que, através de parcerias, disponibilizará a mão-de-obra desses professores ao invés de recursos financeiros.

Sobre a vaga de monitores, como a intenção é consolidar contrato de estágio, os anúncios serão feitos nas Universidades e Faculdades.

Já a vaga para diarista, terá como foco a divulgação de avisos no comércio local (em centros da comunidade de grande circulação como; mercados, igrejas, associações de moradores), favorecendo a aceitação dos termos entre as partes interessadas. Segue quadro para controle interno.

Cargo	Recrutamento	Seleção
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncio em sites e jornais, • Indicação 	Análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento seguida pela prova de conhecimento com perguntas que possibilitem avaliar a capacidade de comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipe, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações e a administração do tempo.
Secretária	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncio em sites e jornais, Indicação 	Análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento;
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Prefeitura Municipal (convênio) • Divulgação em Universidades e Faculdades 	Análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento seguida pela prova de conhecimento com perguntas que possibilitem avaliar a capacidade de comunicação, a flexibilidade, o espírito do trabalho em equipe, o desenvolvimento interpessoal, a criatividade, o foco em resultados, as habilidades em negociações e a administração do tempo.
Monitores	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação em Universidades e Faculdades 	Análise de currículo, entrevista estruturada no perfil desejado para o cargo baseada na avaliação de competências e comportamento
Diarista	<ul style="list-style-type: none"> • Anúncios no comércio local (mercado, igreja, associações) 	

Quadro 7- Processos Recrutamento e Seleção

Fonte: Elaborado pelos autores

3.2.2. Estratégias de desenvolvimento de RH.

O enfoque será nos fatores motivacionais que envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de exercer o papel de cidadão na sociedade, ajudando no desenvolvimento de crianças e jovens com problemas sociais.

Outras estratégias de desenvolvimento utilizadas serão: compensação justa, condições adequadas de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades e integração social na organização.

3.2.3. Plano de cargos e salários.

A ONG Transformar não realiza plano de cargos e salários devido ao fato de a maioria dos colaboradores serem cedidos por outras Instituições (convênios) ou serem voluntários.

3.2.4. Monitoramento de RH

O processo de monitorar contará com os dados de avaliação de desempenho para acompanhar, orientar e manter o comportamento dos colaboradores e equipe dentro dos objetivos organizacionais.

Quinzenalmente será feita avaliação da equipe, pela Diretoria Executiva e Coordenador (a), através da frequência dos colaboradores, qualidade das aulas, que serão assistidas periodicamente por integrantes da Diretoria Executiva, nível de rendimento e cumprimento de tarefas da equipe.

Os colaboradores provenientes de convênios são submetidos a avaliações e relatórios periódicos que devem ser enviados a organização cedente.

3.2.5. Qualidade de Vida no Trabalho

Como representantes da sociedade civil organizada as ONGs devem oferecer respeito e qualidade de vida no trabalho para seus funcionários, atuando de forma coerente com sua própria ideologia de exigência para com os outros setores.

O principal trunfo do setor é que não seja tão difícil motivar os trabalhadores/colaboradores/funcionários (como no setor privado), seu entusiasmo, na maioria das vezes, decorre de um interesse pessoal muito forte. O principal desafio está em proporcionar a esses funcionários trabalhos regulamentados às leis trabalhista, proporcionando garantias e segurança. Abaixo segue alguns indicativos:

- Aumentar os níveis de satisfação e Saúde do colaborador/ consumidor/ comunidade. (Força de trabalho mais saudável) – oferecendo aos colaboradores e investidores a possibilidade de exercer a responsabilidade social e à comunidade a melhoria da qualidade de vida, proporcionando diminuição da ociosidade das crianças e jovens, diminuição da violência, aumento nos níveis de educação e saúde.

- Melhorar o clima organizacional (ambiente, relações e ações saudáveis): por meio de reuniões periódicas da equipe, os colaboradores terão espaço para se colocarem em relação à organização, dando sugestões e propondo melhorias ao trabalho. As atividades voltadas para consciência corporal e saúde também serão oferecidas aos funcionários, que poderão assistir as palestras relacionadas e fazer algumas atividades práticas desenvolvidas pelos profissionais de educação física.

- Afetar beneficentemente no processo de formação e desenvolvimento humano, agregando competências (capacidade e atributos): A ONG irá oferecer, através de parcerias, palestras e programas voltados à família e aos colaboradores, assim como cursos e capacitação gratuitos para seus colaboradores – estes cursos e capacitação são oferecidos por outras entidades, públicas ou privadas, como o Programa Mesa Brasil, do SESC que oferece cursos gratuitos para ONGS sobre alimentação e saúde, o Corpo de Bombeiros, que oferece curso de capacitação em primeiros socorros, e diversas outras organizações que oferecem cursos de gestão cultural e capacitação para o terceiro setor.

- Influenciar na diminuição da pressão no trabalho e do distresse individual

e organizacional .O local será adequado para a realização das atividades, a ONG irá oferecer condições apropriadas para que os profissionais realizem seu trabalho, com o menor risco possível para os alunos e para os profissionais. A organização irá fornecer transporte para a locomoção de todos aos locais de atividades e todos os professores terão o acompanhamento de um estagiário que será treinado para auxiliá-lo no cuidado com os alunos. Para as atividades esportivas os profissionais terão sempre um kit de primeiros socorros e estarão orientados a chamarem os bombeiros ou o Samu em casos de emergência, para isso terão sempre um celular, devidamente funcionando e carregado, para qualquer emergência. Para as aulas de surf, a prática será feita em praias que tenham a presença de salva vidas assim como, no início das novas turmas, será realizada uma palestra do Corpo de Bombeiros com dicas e informações importantes para a prática segura do surf. Melhorar a capacidade de desempenho das atividades do dia-a-dia. (Maior produtividade): O maior incentivo aos colaboradores será demonstrar a eles os resultados obtidos pela ONG, motivando-os por meio da satisfação pessoal em estarem realizando um trabalho essencial para a melhoria da qualidade de vida dos alunos, seus familiares, comunidade em geral e conseqüentemente da cidade. Isso será feito através dos indicadores de sucesso, como os resultados das reuniões da família, o progresso do nível de educação dos alunos na escola e na ONG, o destaque de alguns alunos no esporte, entre outros.

3.3. PLANO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING

3.3.1. Identificação do perfil e comportamento do consumidor.

A seguir destacam os pontos relevantes quanto ao comportamento do consumidor que influenciam neste plano de negócio percebido através da pesquisa:

Verificou-se que as maiorias das crianças, adolescentes e familiares da comunidade do bairro dos ingleses são da classe D e E, a escolaridade é de

ensino básico ao médio. Segundo o IBGE 23% da população residente de Florianópolis é considerada pobre, a juventude representada na classe pobre apresenta baixa escolaridade. Em torno de 48% não tem o fundamental completo e menos de 6% completou o ensino médio.

Sobre os fatores econômicos como a renda, as pessoas que vivem na comunidade pesquisada não somam 2 salários mínimos como renda média familiar, e tem um dos aluguéis e valor de imóveis mais baixos da cidade, em grande parte, devido a indicativos preocupantes sobre a violência na região.

Estes consumidores tratando-se de comunidade de baixa renda predominam a falta quase total de direitos políticos, sociais e civis. Observa-se uma insuficiência dos órgãos públicos de proporcionar estruturas específicas de lazer, e oportunidades igualitárias de serviços obrigatórios.

Dentro das necessidades percebidas pela pesquisa o fator observado é a demanda crescente por iniciativas sociais no país inteiro, devido à inércia do Estado em ações igualitárias e a mudança no estilo de vida das pessoas e organizações, que cada vez mais estão se preocupando com responsabilidade socioambiental.

A pesquisa indica um “mercado” em expansão. Cada vez mais se faz necessário tomar medidas preventivas / educativas no combate ao uso/envolvimento com drogas, evasão escolares e diversos outros problemas sociais cotidianos. Com o crescimento da violência na região do bairro dos Ingleses e o aumento do uso de drogas por jovens, verificou-se que não há um trabalho maciço para este problema real e nem perspectiva futura.

Outro fator relevante é as condições de vida, percebe-se que o público alvo procura atividades de entretenimento, esportes, na sua maioria deseja cada vez mais serem atendidas suas necessidades específicas de cultura e lazer.

Constatou-se que o grupo que gera influências nas crianças e adolescentes, é a família, a falta de estrutura familiar, isso influencia nos fatores psicológicos como motivação e aprendizado.

Percebe-se que indicadores determinantes como a violência na região, o envolvimento de jovens com o uso e tráfico de drogas, a falta de estruturas públicas adequadas para práticas esportivas e lazer, dificulta as escolas municipais e estaduais em geral, proporcionar educação de qualidade.

Segmentação /Perfil	Papéis de Compra	Fatores de Influência	Como eles compram
Sócio Econômico: D e E	Quem inicia? Família, comunidade e as crianças e adolescentes.	Mercado: Governo não disponibiliza estrutura suficiente para atender demanda latente de locais públicos de lazer a bairros necessitados. Entidades públicas e privadas procuram explorar leis de incentivo fiscal para abater impostos, porém comunidades informais usualmente carecem de oportunidades de esporte/cultura.	Através da prática de atividades esportivas, que seja uma alternativa a ociosidade e ao envolvimento com a violência.
Demográfico: Crianças e Adolescentes de ambos os sexos entre 10 e 18 anos que estejam devidamente matriculados na rede pública.	Quem influencia? Mídia, comunidade, Família, Organizações públicas e privadas.	Cultural: Preferência por atividades esportivas como lazer. Ocupação, educação e sub - cultura.	
Geográfico: Bairro: Ingleses em Florianópolis	Quem decide? Crianças, adolescentes, família, comunidade.	Social: grupos de amigos, família.	
Psicográfico: Inclusão social: por meio do esporte	Quem compra? Família, comunidade	Pessoal: idade, condições de vida.	
	Quem usa? Criança e Adolescentes	Psicológico: motivação, aprendizagem.	

Quadro 8- Perfil do consumidor

Fonte: adaptada de Churchill (2005) e Dias (2003)

3.3.2. Definição políticas de comunicação do produto/serviço

A elaboração do plano de comunicação, para a ONG Transformar, tem como objetivo, selecionar uma combinação de fatores que vão satisfazer os mercados-alvo e atingir os reais objetivos de marketing e da organização.

A ONG Transformar procura consolidar uma imagem de organização centrada num ideal de direitos e não de assistencialismo visando atingir um campo ético-político específico dentro do conjunto das organizações da sociedade civil brasileira sem fins lucrativos, com finalidade pública.

Com isso a ONG Transformar baseou-se nos 09 passos de comunicação adaptado por Churchill (2005) e Dias (2003), abordados na figura a seguir.



Figura 12- Os 09 Passos do plano de comunicação
Fonte: adaptado Churchill (2005) Dias (2003)

•Passo 1 - Características do Público Alvo

A organização possui mais de um foco de clientes, isso depende do objetivo em questão. por exemplo, para oferecer as atividades o público-alvo são as crianças e adolescentes de baixa renda, da comunidade dos Ingleses e proximidades, já para a captação de recursos o público-alvo são as empresas privadas e os fundos governamentais.

O cliente externo, público alvo referente às atividades oferecidas, pertence às classes D e E, Crianças e Adolescentes de ambos os sexos entre 10 e 18 anos que estejam devidamente matriculados na rede pública, moradores do bairro dos Ingleses e proximidades. Segundo pesquisa possuem carência de alternativas culturais e sócio-esportivas para ocupar o tempo ocioso, de forma saudável e educativa.

Já o cliente interno, público-alvo referente à captação de recursos, é formado por empresas privadas de qualquer porte, que tenha dentro de suas diretrizes a preocupação com a responsabilidade social e que tenha recursos disponíveis para patrocinar projetos sociais, além do governo, que possui fundos específicos para isso. Estas empresas podem ser locais ou até mesmo de outras regiões, dependendo do seu porte e da sua abrangência de patrocínio. Empresas nacionais como a Petrobras e a Votorantim, por exemplo, abrem editais periodicamente para projetos sociais de todo o país. Em contrapartida estas empresas, e também o governo, exigem a divulgação de sua logomarca em todo o material produzido para a realização do projeto, desde uniformes a qualquer tipo de material gráfico.

•Passo 2 - Definição dos objetivos de Comunicação

A ONG Transformar tem como objetivo inicial tornar-se conhecida no mercado local da grande Florianópolis, utilizando a comunicação coerente e ponderada. O objetivo principal é conquistar 120 alunos para o primeiro ano de atividades da Organização e para isso será necessário atrair a comunidade e convencer os pais a matricularem seus filhos nas atividades oferecidas. Após a

captação dos alunos a estratégia passa a ser a retenção dos mesmos, que precisarão de estímulos suficientes para continuar nas atividades e não sucumbirem às tentações e facilidades que a rua e o tráfico oferecem.

Este objetivo, de conquistar os 120 alunos, também será a estratégia utilizada na comunicação com os clientes internos (investidores), pois será o principal apelo para que estes apoiem a ONG.

•Passo 3 - Definir o Problema ou Oportunidade

O problema inicial para o plano de comunicação, tanto em relação ao cliente interno quanto ao cliente externo, é a falta de conhecimento e credibilidade por parte deles referente à nova organização.

Para que os jovens e adolescentes queiram participar das atividades oferecidas pela ONG Transformar é preciso que haja aceitação e conhecimento da comunidade do bairro sobre o trabalho e as intenções da ONG. Os pais e familiares dos jovens e adolescentes terão que se sentir seguros e confiantes de deixarem seus filhos ou familiares sob os cuidados dos profissionais da organização. Para isso será preciso comunicar à comunidade o que a ONG oferece e quais os benefícios, levando em consideração que a atuação é numa comunidade de baixa renda, ou seja, o acesso aos meios de comunicação é reduzido e isso faz com que o plano de comunicação para este público tenha que ser bem elaborado para que seja eficaz.

Uma oportunidade é a demanda latente existente no bairro dos Ingleses, por oportunidades e iniciativas como esta, que ofereçam lazer e alternativas melhores de futuro e inclusão. Diante de pesquisa realizada no bairro, evidenciou-se que 80% dos entrevistados gostam de praticar esportes, mas não tem opções de local adequado para a prática. Isso pode facilitar o interesse deste público em ingressar na ONG Transformar, basta que eles tenham conhecimento de que estas atividades estão sendo oferecidas gratuitamente, próximas a eles.

Em relação ao público externo a dificuldade maior é o tempo de atuação da ONG. Isso implica na redução de alternativas de investimentos. Muitos editais do governo e até de empresas privadas exigem que as

organizações participantes tenham no mínimo dois anos de existência, pois isso denota certa credibilidade aos possíveis investidores. Outro problema é a verba reduzida, ou limitada, para investir em comunicação.

Uma oportunidade é o crescimento de investimentos, por parte do setor privado, em responsabilidade sócio-ambiental. Muitas empresas estão à procura de bons projetos para estamparem suas marcas e se tornarem sinônimo de responsabilidade social e obterem uma imagem positiva perante seus clientes. Em compensação à falta de recursos para investir em comunicação a ONG pode contar com a sua força institucional. A organização pode oferecer aos patrocinadores a visibilidade de suas marcas em todo o seu material de divulgação, nos uniformes, etc. e este valor vai estar embutido no orçamento, ou seja, o próprio patrocinador vai pagar por isso.

•Passo 4 - Seleção do Composto Promocional

As mídias utilizadas para a divulgação e posicionando da ONG Transformar são:

PROPAGANDA	PROMOÇÃO DE VENDAS	VENDA PESSOAL	MARKETING DIRETO
Anuncio TV e Rádio	Folders	Apresentações (campeonatos, eventos)	Telefone /E-mail
Sites específicos		Visitas	Internet Blog/Banner
Encartes			Listagens (mailing)
Jornal do bairro			

Quadro 9- Composto Promocional

Fonte: Adaptada Dias (2003)

Passo 5 – Elaboração da Mensagem

Uma mensagem clara é importante, pois fornece uma maneira consistente de dizer o que faz a ONG Transformar. Uma mensagem pode ter diferentes versões de acordo com o público alvo, ela pode variar se estiver sendo dirigida a um empresário, um beneficiário, uma ONG parceira ou uma pessoa leiga na rua, mas a essência deve ser a mesma para todos. A construção será feita por profissionais da área de comunicação e marketing.

Segue exemplos de mensagens para cada meio de comunicação que a ONG Transformar utilizará:



Figura 13- Campanha para Voluntários
Fonte – Elaborado pelos autores



ONG Transformar

"Transformando sonhos em realidade"

Aulas de futebol, vôlei, surf e trilhas

A ONG Transformar oferece atividades esportivas para crianças e jovens, de 08 a 18 anos. Oferecemos local adequado às praticas esportivas, transporte, lanche, professores qualificados, segurança, lazer e educação. **Matricule seu filho!**

**100%
Gratuito**

**Matriculas
abertas.**



Aulas de Futebol e Vôlei

As aulas são realizadas na sede campestre da ELASE, no Rio Vextremamermelho.

A ONG Transformar oferece transporte, uniforme e lanche gratuitos.



Aulas de surf e trilhas ecológicas

Seu filho em contato com a natureza!
Oferecemos práticas ao ar livre com toda a segurança.

Os alunos recebem prancha, uniforme e professores extremamente capacitados.

Matriculas e Informações

Rua João Gualberto Soares, Nº 777 - Ingleses (48) 3333 7070

www.alquimidia.org/transformar

www.ongtransformar.blogspot.com



Figura 14-Campanha para a Comunicação
Fonte- Elaborado pelos autores

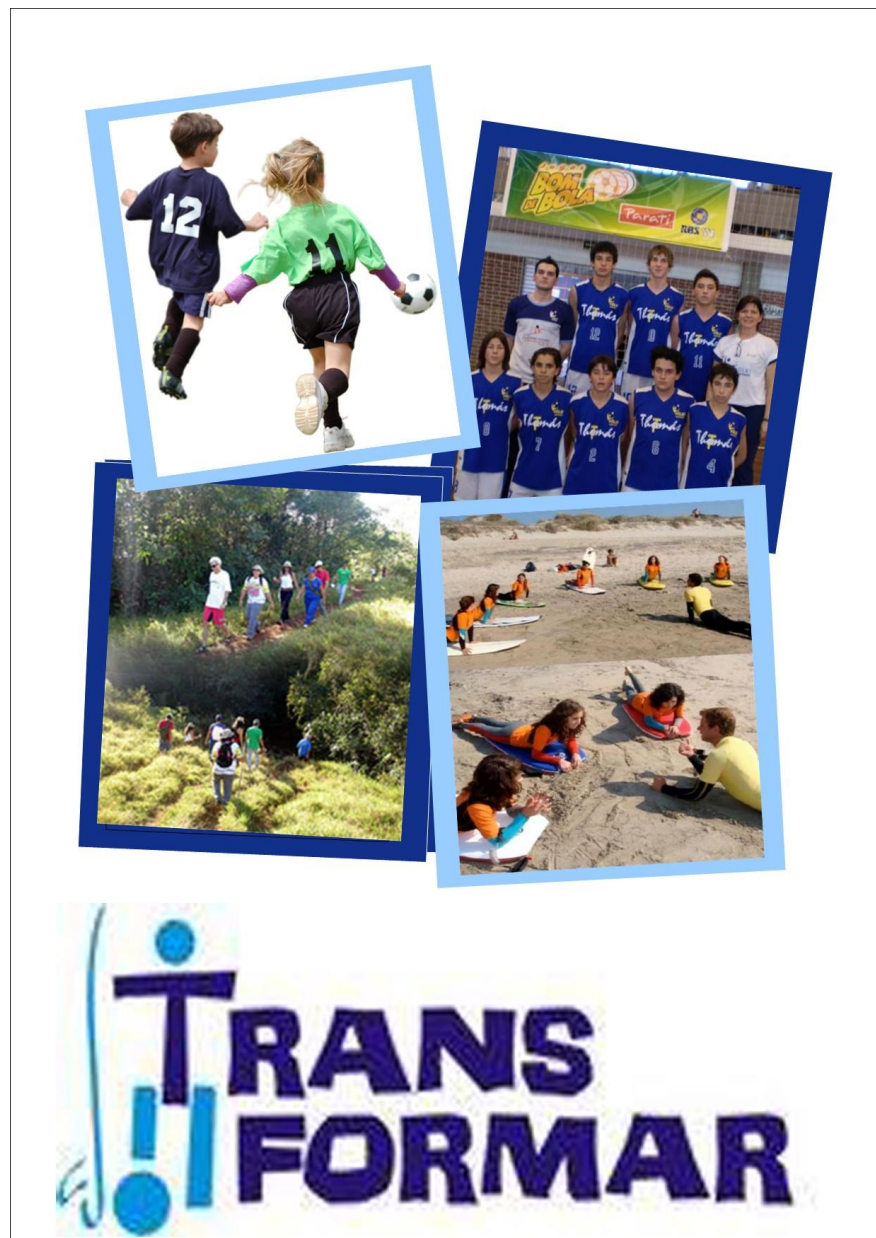


Figura 15-Comunicação de Banner.
Fonte – Elaborado pelos autores



Figura 16- Comunicação de Banner 2 .
Fonte – Elaborado pelos autores

A ONG Transformar é uma associação esportiva que atua com crianças e jovens em situação de risco social. Para que possamos oferecer um futuro melhor para esta geração é preciso à participação de todos.

Ajude-nos a Transformar vidas! Acesse o site www.ongtransformar.gov.br e saiba como você pode melhorar a vida de centenas de pessoas.

“ONG Transformar: transformando sonhos em realidade”.



Figura 17- Comunicação para Rádio
Fonte – Elaborado pelos autores

A ONG Transformar tem uma Campanha Publicitária que será divulgada na TV.

Ele pode bater uma carteira...



.... ou pode bater um bolão



Ele pode usar drogas...



...ou pode usar suas habilidades



Ele pode roubar você...



...ou pode roubar seu coração



Ele pode terminar assim...



...ou assim



VOCÊ PODE AJUDAR A DEFINIR O FUTURO DELE

O QUE ESTÁ ESPERANDO?

ONG TRANSFORMAR

TRANSFORMANDO SONHOS EM REALIDADE

WWW.ONGTRANSFORMAR.ORG.BR

A ONG Transformar também tem uma Campanha “EU VISTO A CAMISA”, é uma campanha que visa visibilidade e credibilidade, com ícones do esporte vestindo a camisa da ONG, incentivando a prática do esporte.

**TRANS
FORMAR**



TRANSFORMAR





Para melhor divulgação A ONG Transformar tem o Site
<http://www.alquimidia.org/transformar/>, segue a figura 18, com a tela inicial.

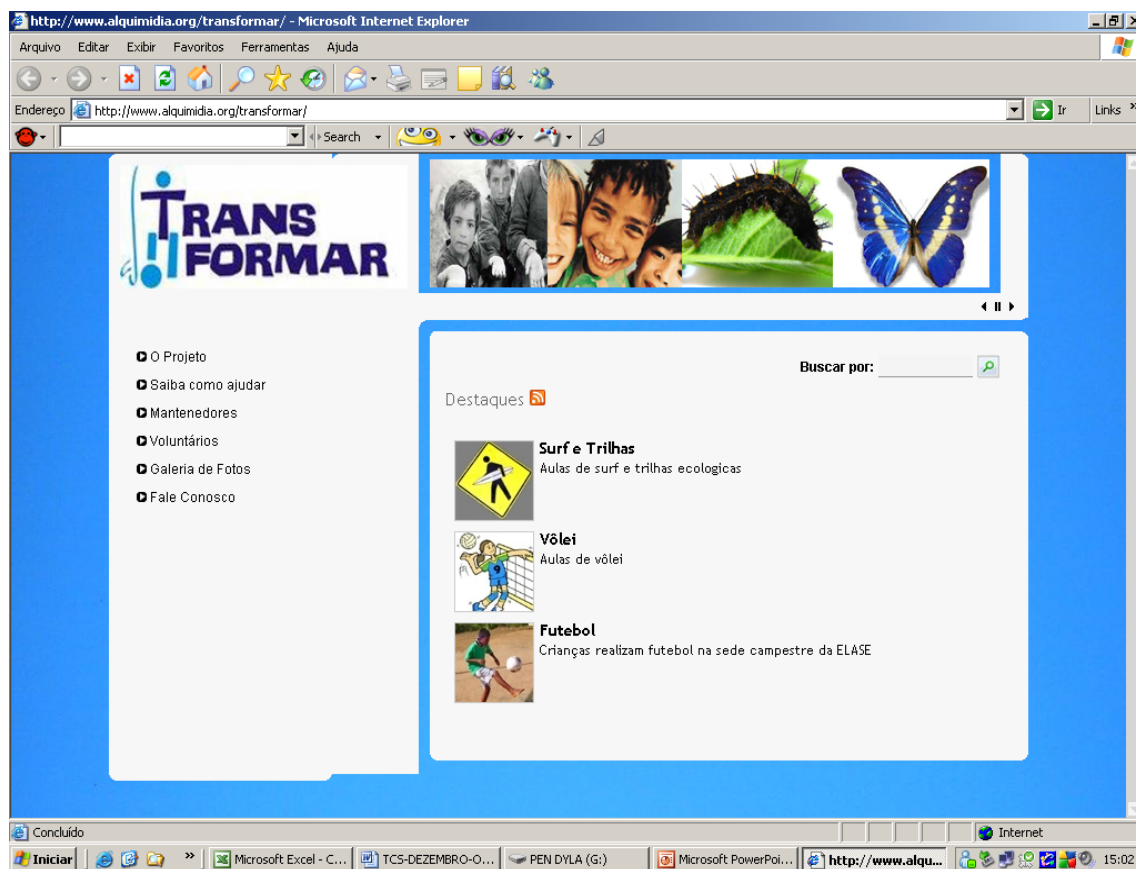


Figura 18- Site alquimidia ONG transformar
Fonte: elaborado pelos autores

Temos o Blog <http://www.ongtransformar.blogspot.com/>
Segue abaixo na figura 19, como demonstração.

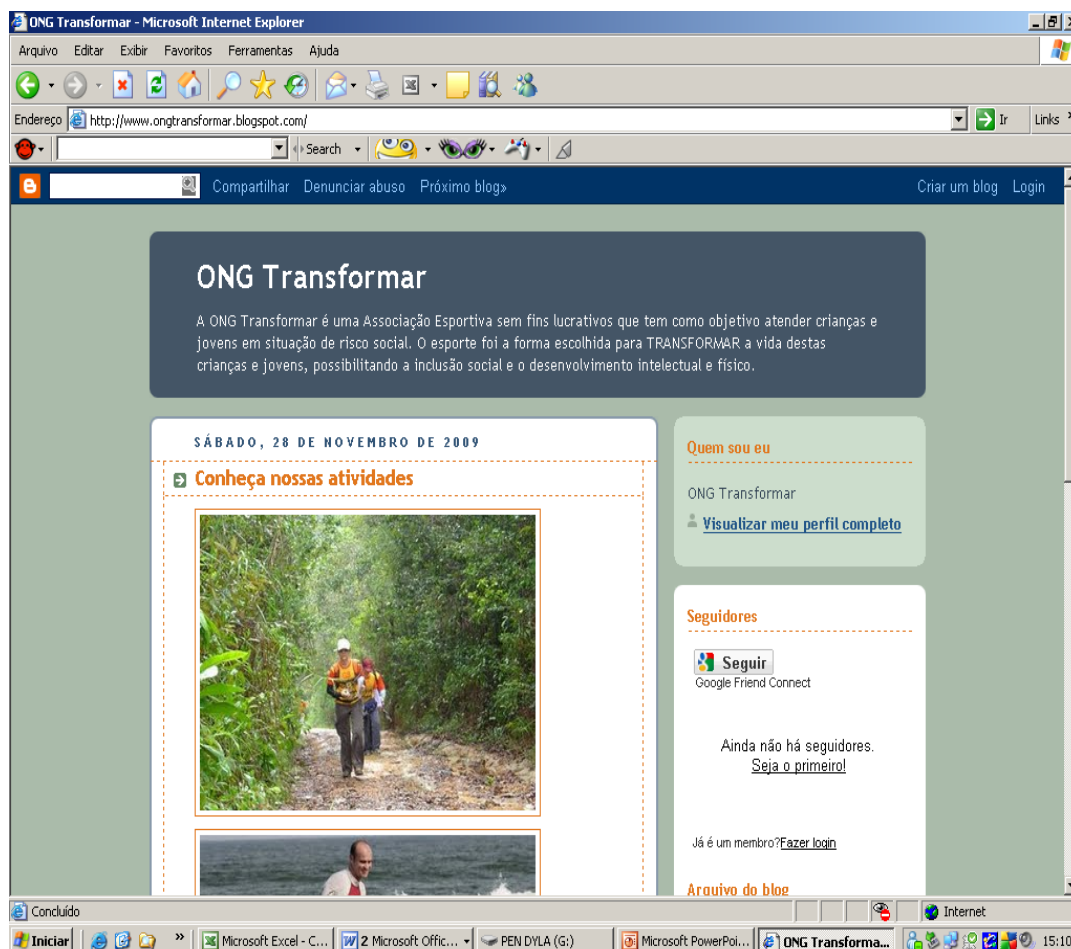


Figura 19-Blog ONG Transformar
Fonte - Elaborado pelos autores

Passo 6 - Definição dos Meios

Para atingir os objetivos de comunicação a ONG Transformar fará uso da mídia de massa que atinge o grande público. Usando TV, Rádio e Jornal.

Mídia	Programa Escolhidos	Período de Inserção	Periodicidade	Tempo de Inserção
TV	Sociedade em Cena	6 meses	5ª-feira	15 min
Rádio	Radio Regional Band FM	3 meses	2ª à 6ª	30'' 3 x dia
Rádio	CBN	3 meses	2ª à Dom.	30''

Jornal	Jornal O Carona	6 meses	1 inserção semanal	50.000 unidades
--------	-----------------	---------	--------------------	-----------------

Quadro 10-Comunicação mídia de massa

Fonte: elaborado pelos autores

No que se refere à mídia de Internet, teremos site próprio feito por profissional da área de tecnologia da informação, com links de parceiros. E-mails serão enviados para divulgação inicial da ONG Transformar e na divulgação de eventos por mailing obtidos através dos parceiros. Os Blogs serão utilizados para divulgação de eventos e programações.

Mídia	Qual	Período	Quem Cuida	Periodicidade
Email	<i>Mailling</i> de parceiros para público afim	Contínuo	Secretária	1 semana
Blog	Próprio	Atualizações diárias	Secretária	Diária
Site	Próprio	Integral	Secretária	Atualizações mensais

Quadro 11- Periodicidade das mídias

Fonte: elaborado pelos autores

•Passo 7 - Determinar Orçamento

O orçamento de comunicação é uma parte decisiva na escolha das ferramentas a serem utilizadas. A seguir o Quadro de orçamento de comunicação da ONG Transformar.

O orçamento de TV foi estabelecido com valores para 3 (três) meses de veiculação.

EMISSORA	PROGRAMA	FORMATO	DIA/HORA	INSERÇÕES MENSAIS	VALOR UNITÁRIO SEMANAL	VALOR TOTAL MENSAL
TV Floripa (Canal 4 da NET)	Sociedade em Cena	15 min	5ª-feira 20:30	4	R\$ 1.132,00	R\$ 4.528,00
					TOTAL	R\$ 4.528,00

Tabela 4- Orçamento TV
Fonte: elaborado pelos autores

A mídia de jornal foi estabelecida mediante tiragem semanal, com acesso facilitado a população.

JORNAL	TIRAGEM DOMINICAL GRANDE FPOLIS	INSERÇÕES DOMINICAIS	CUSTO INSERÇÃO	CUSTO TOTAL
Jornal O Carona	50.000	1	R\$ 0,00	R\$ 0.00

Tabela 5- Orçamento Jornal
Fonte: elaborado pelos autores

A mídia de rádio foi estabelecida conforme pesquisa de audiência na web.

RÁDIO	FORMATO	INSERÇÕES DIÁRIAS	INSERÇÕES TOTAL	DIA / HORA	CUSTO TOTAL
Band Fm	30''	3	78 (26 dias)	Seg./ sáb. 9:00	R\$ 5.900,00 x 3 meses
CBN Diário	30''	1	30	Seg./ dom. 7:00	R\$ 5.350,00 X 3 meses
SUBTOTAL					R\$ 33.750,00

Tabela 6- Orçamento Veiculação Rádio
Fonte: elaborado pelos autores

A definição de orçamento da gráfica foi feita com base em indicação e avaliação de serviços realizados.

PLANILHA ORÇAMENTO GRÁFICA	
Folder, Banner e cartão de visita	R\$ 21.122,00
SUBTOTAL	R\$ 21.122,00

Tabela 7- Orçamento Gráfico

Fonte: elaborado pelos autores

A definição de orçamento da criação do site foi feita com base em indicação e avaliação de serviços realizados.

Planilha Orçamento Site	
SITE	Valor total
Web designer – site	R\$ 500,00

VALOR TOTAL DO ORÇAMENTO	=	R\$ 60.000,00
---------------------------------	---	---------------

•Passo 8 – Implementação

Para que a implementação se torne efetiva é necessário que se faça a programação dos períodos em que se iniciará o mesmo, bem como as pessoas responsáveis por cada mídia. Deste modo a visualização de um cronograma com datas de implementação, ajustes e nomes dos responsáveis se fazem necessário pela ONG Transformar como mostram as figuras a seguir.

Outubro 2009						
DOMI NGO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA- FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA- FEIRA	SÁBA DO

Mês anterior

				1- Reunião da Diretoria Executiva para definição das mídias	2-Reunião da Diretoria Executiva para definição das mídias	3
4	5	6-Reunião com Web Designer da empresa Floripa 360° (Fernanda)	7-Reunião com Gráfica para definição dos Folders (Rafael)	8	9-Proposta de inserção no jornal O Carona (espaço gratuito)	10
11	12	13	14-Proposta de divulgação na rádio CBN diário e BAND FM (Bruno)	15	16	17
18	19-Período de resposta das mídias negociadas	20-Período de resposta das mídias negociadas	21-Período de resposta das mídias negociadas	22-Período de resposta das mídias negociadas	23-Período de resposta das mídias negociadas	24
25	26-Período de resposta das mídias negociadas	27-Período de resposta das mídias negociadas	28-Período de resposta das mídias negociadas	29	30	31

Novembro 2009

DOMINGO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO
1	2-Períodos de ajuste das mídias	3 Períodos de ajuste das mídias	4 Períodos de ajuste das mídias	5 Períodos de ajuste das mídias	6 Períodos de ajuste das mídias	7
8	9 Períodos de ajuste das mídias	10 Períodos de ajuste das mídias	11	12	13	14
15	16	17	18-Período de entrega das mídias prontas	19-Período de entrega das mídias prontas	20-Período de entrega das mídias prontas	21

22	23-Período de entrega das mídias prontas	24-Período de entrega das mídias prontas	25	26	27-Avaliação das ações decorridas	28
29	30					

Dezembro 2009						
DOMINGO	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA	SÁBADO
		1-Colocar em Funcionamento a concessão do Google Grants (D.E.)	2	3	4-Distribuição de email marketing, para cadastros disponibilizados pela Google Grants	5
6	7	8	9	10-Período de contratações das empresas de divulgação das mídias	11-Período de contratações das empresas de divulgação das mídias	12
13	14	15-Reunião com a Diretoria Executiva para evento de inauguração	16-Reunião com a Diretoria Executiva para evento de inauguração	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28- Inauguração de abertura da ONG	29		31		

Tabela 8- Cronograma de implementação
Fonte: elaborado pelos autores

•Passo 9 – Controle

Os resultados serão monitorados através de uma planilha de controle que serão inseridos em tabelas comparativas, que serão analisadas pela Diretoria Executiva.

CONTROLE DOS RESULTADOS DAS MÍDIAS UTILIZADAS	
OBJETIVO:	VERIFICAR QUAIS AS MÍDIAS TRAZEM MAIOR RETORNO EM QUANTIDADE DE CLIENTES
RESPONSÁVEL:	SECRETARIA
PERGUNTA A SER FEITA:	COMO FICOU SABENDO DA ONG TRANSFORMAR?
FORMA:	NO PREENCHIMENTO DO CADASTRO E/OU FORMULÁRIO ESPECÍFICO
TEMPO DE ANÁLISE DOS DADOS:	SEMANAL
RESPONSÁVEL PELA ANÁLISE:	DIRETORIA EXECUTIVA

Quadro 12- Formulário de controle

Fonte: elaborado pelos autores

3.2. APRESENTAÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E DOS PROCEDIMENTOS

3.4.1. Produtos / Mercadorias/Serviços / Capacidade de produção

No início da ONG Transformar a capacidade será de atender 120 alunos/mês, sendo 40 crianças / dia. Segue a seguir horários de aulas esportivas.

Dias	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
Atividades e Turmas	Futebol 10 a 12 anos (20 alunos)	Trilhas 10 a 13 anos (20 alunos)	Futebol 13 a 15 anos (20 alunos)	Trilhas 14 a 18 anos (20 alunos)	Futebol 16 a 18 anos (20 alunos)

Atividades e Turmas	Vôlei 10 a 12 anos (20 alunos)	Surf 14 a 18 anos (20 alunos)	Vôlei 13 a 15 anos (20 alunos)	Surf 10 a 13 anos (20 alunos)	Vôlei 16 a 18 anos (20 alunos)
Horários	14 às 17h	14 às 17h	14 às 17h	14 às 17h	14 às 17h

Quadro 13- Horário de aulas

Fonte - Elaborada pelos autores

3.4.2. Processo de prestação de serviços

O processo da prestação de serviços da ONG Transformar tem vários processos onde os passos serão descritos abaixo:

a) Captação de Recursos

Parte dos recursos é subsidiada a partir de contatos existentes entre membros da ONG e instituições que já auxiliam outros projetos do terceiro setor. Caso da quadra cedida pela ELASE, dos materiais esportivos cedidos pelo SESC e 2º Tempo e dos alimentos disponibilizados pelo SESC.

O Processo para essa captação segue a seguir:

- A Recepcionista, semanalmente pesquisa na internet possíveis editais, que disponibilizem recurso para o terceiro setor, tanto de órgãos públicos como de empresas privadas, fazendo uma pré-seleção com relatório disponibilizado para a diretoria executiva.
- A Diretoria Executiva por sua vez será responsável pela elaboração do projeto/proposta para os possíveis colaboradores.
- A Recepcionista, através de contatos telefônicos pré-agendados pela Diretoria Executiva, organiza reuniões com prováveis patrocinadores.
- Com auxílio do advogado parceiro da ONG, a recepcionista efetua o trâmite burocrático de quaisquer contratos vinculado a ONG.

- Deverá reunir a documentação dos editais estar presente nas especificações presenciais, acompanhando e manifestando-se a respeito dos interesses organizacionais.

b) Logística das aulas e alimentação:

A ONG Transformar terá o serviço de Transporte dos alunos para os locais das atividades, o controle acontecerá da seguinte forma:

- A partir das 13h30min os professores e os monitores estarão na frente da sede administrativa da ONG, aguardando as Crianças e Adolescentes, para as atividades do dia. Esse procedimento acontecerá para todas as atividades fornecidas pela ONG Transformar.
- Conforme as chegadas dos mesmos, os professores e monitores entregam o material esportivo da aula.
- Nas terças e quintas feiras, acontece as atividade ao ar livre (Trilhas e Surf) as Crianças e Adolescentes receberão o lanche (biscoito/ fruta/ refresco) no início da atividade junto com o material esportivo.
- As 13h55min os professores fazem a chamada dos alunos, após isso partem para as atividades.
- No caminho, o grupo das trilhas desembarcará do ônibus, pois estará na sua rota de atividade, porém próximo da praia onde o grupo do surf estará.
- Chegando ao local da trilha os alunos farão um breve alongamento com o professor e monitor, enquanto o professor fala da importância da aula a preservação e conservação do meio ambiente.
- No final da caminhada o grupo retorna ao local de encontro do ônibus com o grupo do surf local de embarque/desembarque. Controle e averiguação do grupo como um todo.
- No grupo de surf, o procedimento será o mesmo, porém continuará até a praia de destino, chegando lá farão um breve alongamento com o professor e monitor, enquanto o professor fala sobre a importância em fazer alongamentos.

- Nas segundas, quartas e sextas feiras a atividade será de quadras, (futebol e vôlei), o controle de saída dos alunos será o mesmo.
- Já na quadras, os primeiros 15 minutos os professores e monitores farão um alongamento e um breve aquecimento com os alunos, posteriormente separam-se os grupos de futebol e vôlei (com possíveis interações entre os grupos, conforme programa dos professores).
- As 16hs e 50min são encerradas as atividades de lazer, inicia-se uma conversa feita pelo professor para com os alunos, onde recebem o lanche e serão encaminhados ao transporte.
- Retorno para a sede administrativa em todos os dias de atividade, controle de chegada com contagem e chamada

c) Avaliação de alunos e professores

Todas as avaliações serão feitas na sede da ONG. As avaliações de colaboradores e dos alunos serão agendadas previamente para todo o ano, devendo os colaboradores já se programarem para estas atividades, que estarão incluídas na carga horário dos mesmos. Já as reuniões bimestrais com familiares serão avisadas no ato da inscrição do aluno, mas serão reforçadas pela secretária da ONG que fará contato telefônico com os familiares e por meio de bilhetes que serão enviados pelos alunos.

Em seguida segue etapas para essas reuniões:

- Avaliação da Equipe: serão feitas quinzenalmente, por toda a equipe de colaboradores, para discutir o andamento e a logística das aulas e solucionar possíveis problemas com a equipe de trabalho e alunos.
- Avaliação dos Alunos: serão realizadas mensalmente, pelos professores juntamente com o coordenador, buscando analisar o desempenho individual e em equipe dos alunos.
- Reunião com a Família: acontecerão a cada dois meses, onde professores e monitores poderão mostrar para os familiares prováveis

progressos das crianças e jovens e os pais e/ou familiares também poderão relatar como os alunos estão se portando junto a eles em casa.

d) Gerenciamento de Recursos e Prestação de Contas:

- Passo 1: Abrir conta no nome da entidade para recebimento dos recursos
- Passo 2: Fazer planilha detalhada de todos os custos dos projetos com cronograma de desembolso para o planejamento financeiro
- Passo 3: Pegar nota fiscal de tudo que for comprado ou adquirido para a ONG/Projeto
- Passo 4: Fazer a prestação de contas detalhada e comprovada por notas de toda a entrada e saída de recursos:
 - ✓ Relatório de Cumprimento do Objeto
 - ✓ Cópia do Plano de Trabalho Aprovado
 - ✓ Cópia do Termo de Convênio ou Termo Simplificado de Convênio ou Parceria, com a indicação da data de sua publicação (quando for o caso)
 - ✓ Relatório de Execução Físico - Financeira
 - ✓ Relação de Pagamentos Efetuados
 - ✓ Relação de Bens Adquiridos, Produzidos ou Construídos, quando for o caso
 - ✓ Cópia do Extrato da Conta Bancária específica
 - ✓ Conciliação Bancária
 - ✓ Cópia do Extrato do Demonstrativo dos Rendimentos da Aplicação Financeira
 - ✓ Cópia do Termo de Aceitação de Obras, quando for o caso
 - ✓ Cópia do Comprovante de Recolhimento do Saldo dos Recursos
 - ✓ Cópia dos Contratos com o Fornecedor de Material/Equipamento e/ou com o Prestador de Serviços
 - ✓ Comprovação, por meio de Registro no Cartório de Registro de Imóveis, de Averbação de Construção ou Ampliação de Imóvel, quando for o caso.

- ✓ Cópia de Documentação Comprobatória de Serviço de Instrutoria, quando for o caso
- ✓ Declaração de Guarda e Conservação dos Documentos Contábeis
- ✓ Fotos do Objeto e anexos
- Passo 5: Aprovação do Conselho Fiscal de todas as contas

e) Matrículas, cadastro e controle dos alunos:

- Passo 1: A recepcionista terá todas as planilhas salvas no seu computador , cadastro, matriculas, freqüência , e evolução dos alunos em cada modalidade esportiva.
- Passo 2: Contato dos pais e alunos com recepcionista que fará o cadastro e preenchimento da matricula , descrevendo as atividades oferecidas.
- Passo 3: Encaminhamento dessa matricula para o coordenador que passará para o professor fazer a inclusão na chamada.
- Passo 4 : Assinatura dos pais no termo de compromisso para com a ONG Transformar.

3.4.3. Investimento fixo instalado

O investimento fixo instalado foi projetado nas reais necessidades de infraestrutura da ONG Transformar. Para o valor final de cada item houveram inúmeras pesquisas e orçamentos junto a fornecedores idôneos priorizando a qualidade e o melhor preço dos produtos na tabela abaixo.

UNIFORMES	QNT.	R\$ UNIT.	R\$ T. MÊS	R\$ T. ANO
Camisetas	260	R\$ 5,00	*	R\$ 1.300,00
Bonés	150	R\$ 5,00	*	R\$ 750,00
Mochila	40	R\$ 19,90	*	R\$ 796,00

Malha para Surf	40	R\$ 35,00	*	R\$ 1.400,00
Tênis para Futebol	60	R\$ 39,00	*	R\$ 2.340,00
Tênis para Vôlei	60	R\$ 100,00	*	R\$ 6.000,00
Tênis para Trilha	40	R\$ 49,00	*	R\$ 1.960,00
				R\$ 14.546,00
MATERIAL ESPORTIVO				
Prancha de Surf	20	R\$ 250,00	*	R\$ 5.000,00
Parafina	20	R\$ 9,00	*	R\$ 180,00
Bola de Futebol	2	R\$ 39,00	*	R\$ 79,80
Bola de Vôlei	2	R\$ 29,00	*	R\$ 58,00
Apito	4	R\$ 9,00	*	R\$ 36,00
Coletes	40	R\$ 6,50	*	R\$ 260,00
Rede de Vôlei	1	R\$ 126,90	*	R\$ 126,90
Joelheira	20	R\$ 25,00	*	R\$ 50,00
Bomba de ar	2	R\$ 25,00	*	R\$ 50,00
				R\$ 5.840,70
TRANSPORTE				
Ônibus (alugado)	1 (50 lug.)	*	R\$ 1.000,00	R\$ 12.000,00
				R\$ 12.000,00
LANCHE				
Suco + Biscoito + Fruta	120/dia	R\$ 3,00	R\$ 7.920,00	R\$ 95.040,00
				R\$ 95.040,00
RECURSOS HUMANOS				
Professor	4	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00	R\$ 28.800,00
Estagiário	2	R\$ 300,00	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Secretária	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Coordenador	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 18.000,00
Diarista (semana)	1	R\$ 70,00	R\$ 280,00	R\$ 3.360,00
Encargos sociais (54,83%)	*	*	R\$ 2.467,35	R\$ 29.608,20
Vale Transporte	*	*	R\$ 388,60	R\$ 4.663,20
Vale Alimentação	*	*	R\$ 200,00	R\$ 2.400,12
				R\$ 101.231,52
MATERIAL DE CONSUMO				
Material de escritório	*	*	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
Produtos de Limpeza	*	*	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Primeiros Socorros	4	R\$ 65,00	*	R\$ 260,00
				R\$ 3.860,00
DESPESAS ADMINISTR.				
Energia Elétrica	*	*	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Água	*	*	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00
Telefone/Internet	*	*	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Honorários Advogado	*	*	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Honorários Contador	*	*	R\$ 400,00	R\$ 4.800,00
Combustível	*	*	R\$ 300,00	R\$ 3.600,00
Viagens	*	*	R\$ 600,00	R\$ 7.200,00
Lanche / Café	*	*	R\$ 50,00	R\$ 600,00
				R\$ 36.600,00
INSTALAÇÕES				

Aluguel Sala (sede)	*	*	R\$ 900,00	R\$ 10.800,00
IPTU + Taxas	*	*	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00
Manutenção e conservação	*	*	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
				R\$ 15.000,00
EQUIPAMENTOS				
Computador	2	R\$ 1.200,00	*	R\$ 2.400,00
Impressora (multifuncional)	1	R\$ 280,00	*	R\$ 280,00
Máquina Fotográfica	2	R\$ 300,00	*	R\$ 600,00
Modem	1	R\$ 150,00	*	R\$ 150,00
Telefone	3	R\$ 90,00	*	R\$ 270,00
Calculadora	2	R\$ 10,00	*	R\$ 20,00
Mesa	4	R\$ 260,00	*	R\$ 1.040,00
Cadeira	10	R\$ 150,00	*	R\$ 1.500,00
Armário	1	R\$ 300,00	*	R\$ 300,00
Estante	2	R\$ 129,00	*	R\$ 258,00
Arquivo	1	R\$ 300,00	*	R\$ 300,00
Suporte p/ gelar água da bombona	1	R\$ 300,00	*	R\$ 300,00
Porta Copos	1	R\$ 10,00	*	R\$ 10,00
				R\$ 7.428,00
OUTROS				
Gráfica	*	*	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Reposição de Materiais	*	*	R\$ 125,00	R\$ 1.500,00
Mídia (Divulgação/Comunicação)	*	*	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00
Reg. marca (Nome fantasia /logo)	*	R\$ 1.200,00	*	R\$ 1.200,00
Alvará Sanitário	*	R\$ 31,92	*	R\$ 31,92
Alvará de licença	*	R\$ 27,15	*	R\$ 27,15
Alvará Bombeiros	*	R\$ 423,00	*	R\$ 423,00
Gastos Cartório	*	R\$ 230,00	*	R\$ 230,00
Eventos Comemorativos	5	R\$ 2.000,00	*	R\$ 10.000,00
Captação de recursos 10%	*	*	*	R\$ 36.675,83
				R\$ 111.887,90
TOTAL				R\$ 403.434,12
Recursos disponibilizados por Apoiadores			R\$ T. Mês	R\$ T. Ano
Lanche	*	*	R\$ 7.920,00	R\$ 95.040,00
Professores e Estag. + Encargos S.	*	*	R\$ 3.715,92	R\$ 44.591,04
Material Esportivo	*	*	*	R\$ 5.840,00
				R\$ 145.471,04
Empresas Privadas			R\$ 257.963,08

Tabela 9-Investimento fixo instalado

Fonte: elaborada pelo autor

3.5. PLANO DE COMERCIALIZAÇÃO

O plano de comercialização referido neste item do trabalho dá enfoque para dois clientes. O cliente externo, crianças e adolescentes, que irá usufruir o serviço e cliente interno que irá colaborar com os recursos financeiros da ONG.

3.5.1. Tamanho do mercado

Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) revelam que o Terceiro Setor, oitava economia do mundo, movimenta mais de US\$ 1 trilhão por ano, cerca de 8% do PIB mundial.

No Brasil ele representa R\$ 12 bilhões anuais (cerca de 1,5% do PIB nacional), sendo R\$ 1 bilhão em doações.

Em Florianópolis, segundo site Portal Transparência da Controladoria Geral da União informa que, em benefícios a arrecadação de recursos governamentais em Florianópolis é de R\$10.063.519,69.

De acordo com o site mercadosocial.com, cada vez mais, micro e pequenas empresas assumem compromissos éticos com seus *stakeholders*. Esta preocupação está ligada a preferência atual das grandes e médias organizações em negociar com empresas socialmente responsáveis.

3.5.2. Potencial de mercado

Os subsídios garantidos no site Portal Transparência da Controladoria Geral da União informam que, em benefícios a arrecadação de recursos governamentais em Florianópolis é de R\$10.063.519,69.

Os valores destinados as ações municipais seguem abaixo na Tabela 12.

PROPOSITO	AÇÃO	RECURSO CAPTADO
Assistência Social	Ações Socioeducativas e de Convivência para Crianças e Adolescentes em Situação de Trabalho	R\$ 118.500,00

Direitos da Cidadania	Apoio a Iniciativas para a Promoção da Igualdade Racial	R\$ 127.050,05
Educação	Apoio a Iniciativas para Melhoria da Qualidade da Educação de Jovens	R\$ 244.777,12
Cultura	Apoio e Modernização de Espaços Culturais- Pontos de Cultura	R\$ 2.650.742,52
Desporto e Lazer	Funcionamento de Núcleos de Esporte Educacional	R\$ 6.922.450,00
	Total	R\$ 10.063.519,69

Tabela 10-Tabela – Potencial do mercado
Fonte: Adaptado Portal da Transparência

3.5.3. Projeção do volume de vendas

Para manutenção anual da ONG e execução do projeto serão necessários, R\$ 388.500,50. Esse valor será arrecadado no início do projeto e será desmembrado mensalmente de acordo com a necessidade específica de cada mês.

Excepcionalmente, em casos da captação não atingir a meta planejada para todo o projeto, iniciaremos as atividades de atendimento as crianças com planejamento referente à verba obtida e no tempo de atuação trabalhará captando a diferença.

3.5.4. Cotas de vendas/atendimentos por vendedor

No que se refere à cota, 10% do total do recurso é repassado ao captador, que serão integrantes da própria Diretoria Executiva (esse valor valerá como um rendimento mensal da mesma. O valor que o captador deverá prospectar será de R\$ 257.963,08, já que o valor restante dos R\$ 403.434,12 é arrecadado já em forma de parceria/ convênio (alimentação, uniforme, etc).

3.5.5. Orçamento de vendas

Os recursos serão concentrados nos itens referentes ao esforço das vendas. Como R\$ 50,00 (mensais) para refeições e R\$ 300,00 (mensais) de combustível para deslocamento relacionado a viagens e referente a negociações com colaboradores. É reservado R\$10.000,00 (anuais) para gastos com eventos (campeonatos e festas) visando maior visibilidade de clientes.

3.5.6. Tamanho da força de vendas

A ONG Transformar contará com todos os seus funcionários/cooperados na formação da força de vendas, já que na ideologia da ONG todos fazem parte integrante do negócio. Sendo um funcionário responsável pela estrutura da força de vendas (responsável pela prospecção/ pesquisa de recursos).

3.5.7. Estrutura da força de vendas

A força de vendas será composta por um funcionário ágil com perfil comercial que atuará externamente junto ao mercado alvo (empresas socialmente responsáveis, órgãos públicos, etc.), com orientação da Diretoria Executiva. A secretária fará as pesquisas na internet por editais que disponibilizem recursos e participará dos trâmites burocráticos.

3.5.8. Definição dos indicadores e formas de avaliação das vendas

Os indicadores são analisados em função do volume de recursos necessários para manutenção da ONG. A avaliação acontece semanalmente para que se possa ter uma análise da frequência dos recursos utilizados,

possibilitando a definição de estratégias para sustentação mensal da ONG.

Para uma análise qualitativa será utilizada a seguinte metodologia:

Planejado > Realizado	Planejado = Realizado	Planejado < Realizado
Realizar ajustes na remuneração da equipe de trabalho e reavaliar a capacidade instalada da ONG.	A ONG permanecerá concentrada nos seus serviços e metas pré-definidas, mantendo a postura de ações filantrópicas.	Realizar eventos, campeonatos, apresentações que criem oportunidades de captação de recursos e /ou possibilitem a prospecção de novos colaboradores. Diminuir, inicialmente, o número de alunos atendidos e colaboradores.

Quadro 14- Prospecção

Fonte: adaptado Cláudia Peixoto (2008)

3.5.9. Preço de venda- definir preços

Não há preço de venda, forma de pagamento e descontos especiais o enfoque do projeto destaca o serviço de inclusão social utilizado gratuitamente pelos clientes externos da organização.

3.5.10. Definição das estratégias de relacionamento com clientes.

O objetivo principal do relacionamento com o cliente é construir uma percepção de confiança da imagem e credibilidade da ONG Transformar. Para manter esse bom relacionamento com o cliente utilizaremos algumas ferramentas:

- Economia dos recursos: Há várias formas de economizar recursos (principalmente dinheiro). Uma delas é fazer marketing de relacionamento. O argumento é o dinheiro que a organização pode economizar com material de divulgação.
- Divulgação com discrição. Divulgar sem expor o projeto e fragilizá-lo. Falar de forma personalizada poderá evitar a exposição na mídia e

trabalhar com discrição. Mas divulgando e atraindo a atenção dos investidores, dos clientes, dos parceiros e das comunidades interessadas no projeto.

- Gestão transparente e imagem profissional. É valioso para o investidor ver esta frase (com o conceito sólido por trás) no projeto. A organização pode conseguir transparência de muitas formas. O depoimento dos melhores clientes, por exemplo, vende melhor o projeto que você mesmo.

O plano de comercialização da ONG Transformar inclui passos fundamentais referentes ao cliente externo, tais como:

3.5.11 Tamanho do mercado

Segundo o site do Ministério Público de Santa Catarina, a população aproximada de Florianópolis em 2009 é de 408.161, desse total 23% são consideradas pobres.

No bairro Ingleses, as estimativas do IPUF para o ano de 2010 é que a população residente deva chegar a 40.000 moradores.

3.5.12 Potencial de mercado

Segundo IBGE no município residem aproximadamente 130.000 pessoas até 18 anos em Florianópolis.

3.5.13 Projeção do volume de vendas

O volume de vendas foi feito por julgamento da Diretoria Executiva com sua experiência em negócios semelhantes, na previsão da capacidade de instalação e da equipe de trabalho.

Essa previsão de atendimento é atingir no projeto 120 crianças e adolescentes da comunidade do bairro Ingleses e proximidades, 0,09% do potencial de mercado.

A capacidade instalada da ONG pode atender até 120 crianças e adolescentes por mês sem perder a qualidade no atendimento.

As etapas subseqüentes (cota, orçamento, estrutura e tamanho de vendas) não se fazem necessário para as crianças e adolescentes, pois não haverá dispêndio em responsáveis a aproximação do cliente externo a ONG.

3.6. PLANO DE VIABILIDADE ECONÔMICO/FINANCEIRA

Todas as informações contidas a seguir, foram conseguidas com base em estudos e pesquisas de custos ou de cenários projetivos, tem como base conseguir mostrar a viabilidade da ONG Transformar.

3.6.1. Levantamento do investimento inicial

No investimento inicial foram colocados todos os custos para a abertura da ONG Transformar , como mostra tabela abaixo. Neste estão todos os itens que entendemos como investimento inicial.

Investimentos Iniciais	
Descrição	Valor
Aluguel de sala	1.000,00
Registro da marca (Nome fantasia e logo)	1.200,00
Alvará sanitário	31,92
Equipamentos e móveis	7.428,00
Uniformes	14.546,00

Material esportivo	5.840,70
Ônibus (terceirizado)	1.000,00
Material de consumo	260,00
Alvará de licença	27,15
Alvará de Bombeiros	423,00
Gastos com cartório	230,00
Suco + Biscoito + Fruta	7.920,00
Divulgação	18.046,50
Combustível	300,00
Eventos	2.000,00
Captação Recursos	36.675,83
Total	96.929,10

Tabela 11-Investimentos Iniciais

Fonte: Elaborado pelos autores

3.6.2. Demonstrativo de Resultado Mensal e Anual

Descrição	JANEIRO		FEVEREIRO		TOTAL ANO 1	
	Valor	%				
1. Faturamento	13.010,95	100,00%	35.249,45	100,00%	306.504,90	100,00%
1.1 Venda de Produtos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
1.2 Venda de serviços	13.010,95	100,00%	35.249,45	100,00%	306.504,90	100,00%
2. Custos Variáveis	0,00	0,00%	8.920,00		98.120,00	100,00%
2.1 Impostos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2.2 Consumo de Produtos Acabados	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
2.3 Despesas diretas de atendimento	0,00	0,00%	8.920,00	25,31%	98.120,00	32,01%
2.4 Outros Custos diretos de atendimento		0,00%		0,00%	0,00	0,00%
3. Margem de contribuição (1-2)	13.010,95	100,00%	26.329,45	74,69%	208.384,90	67,99%
4. Custos Fixos	13.010,95	100,00%	26.329,45	74,69%	208.384,90	67,99%
4.1 Custos financeiros		0,00%		0,00%	0,00	0,00%
4.2 Salários + Encargos	8.435,95	64,84%	8435,95	23,93%	101.231,40	33,03%
4.3 Marketing	0,00	0,00%	13.018,50	36,93%	41.953,50	13,69%
4.4 pró-labore		0,00%		0,00%	0,00	0,00%
4.5 Despesas Administrativas	4.450,00	34,20%	4.750,00	13,48%	55.700,00	18,17%
4.6 Despesas indiretas de Vendas	125,00	0,96%	125,00	0,96%	9.500,00	73,02%
5. Lucro operacional	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Provisão de IR – Isento	0,00	0,00%			0,00	0,00%
7. Lucro líquido	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

8. Ponto de Equilíbrio	13.010,95	35.249,45	100,00%	306.504,90	100,00%
-------------------------------	------------------	------------------	---------	------------	---------

Quadro 15-Demonstrativo de resultados

Fonte: Elaborado pelos autores

Capital de Giro - JANEIRO			
			(B5*C5)/30
Descrição	Dias de Cobertura	Valor Mensal	Valor Necessário
Custo Total (Variável + Fixo)	30	13.010,95	13.010,95
Compra de Estoques	0	0,00	0,00
Vendas a Prazo (contas a receber)	0	0,00	0,00
Impostos	0	0,00	0,00
			0,00
Valor Total Necessário			13.010,95

Quadro 16-Capital de Giro Janeiro

Fonte: Elaborado pelos autores

Capital de Giro - FEVEREIRO			
			(B5*C5)/30
Descrição	Dias de Cobertura	Valor Mensal	Valor Necessário
Custo Total (Variável + Fixo)	30	35.249,45	35.249,45
Compra de Estoques	0	0,00	0,00
Vendas a Prazo (contas a receber)	0	0,00	0,00
Impostos	0	0,00	0,00
			0,00
Valor Total Necessário			35.249,45

Quadro 17-Capital de Giro Fevereiro

Fonte: Elaborado pelos autores

Capital de Giro - ANO 1	
Descrição	Valor Necessário
Custo Total (Variável + Fixo)	306.504,90
Compra de Estoques	0,00
Vendas a Prazo (contas a receber)	0,00
Impostos	0,00
Valor Total Necessário	306.504,90

Quadro 18- Capital de Giro Ano 1.

Fonte: Elaborado pelos autores

3.6.3. Avaliação da viabilidade econômico/financeira

De acordo com os estudos sobre o negócio percebe-se a necessidade da implantação de projetos como este na cidade de Florianópolis.

Os números apontam o aumento da criminalidade, a falta de alternativas das populações de baixa renda e a falta de organizações voltadas para a educação e o esporte.

O valor estimado por este plano foi calculado de acordo com o estudo de outras organizações não governamentais que atuam com crianças e adolescentes.

Este valor pode ser dividido em cotas e captado através de editais, convênios e leis de incentivo. O Plano de Negócios teve como objetivo não superestimar a quantia a ser captada para que o projeto pudesse realmente se viabilizar. Após a inserção da ONG no cenário previsto, é possível reaver os custos e aumentar a capacidade de atendimento de alunos conforme parcerias e recursos viabilizados.

Para que a ONG possa participar da maioria dos editais públicos é necessário que ela comprove um mínimo de dois anos de atuação no segmento, sendo assim faz-se necessário primeiro viabilizar o negócio por meio de parcerias e convênios e, após dois anos, buscar apoio dos editais públicos.

4.0. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criança em suas fases de desenvolvimento deve ser compreendida como um ser social, um ser inteiro composto de emoções, opiniões, de sentidos próprios, inseridas em um mundo em eterna construção. As experiências com projetos sociais ligados ao esporte mostram que a atividade física, em especial no que diz respeito aos mais jovens, crianças de 10 a 18

anos, tem um fator motivador extremamente positivo. A ONG Transformar auxilia na compreensão da inclusão social como um processo não institucional e sim social, onde família, sociedade, escola e outros projetos obtêm maiores resultados se trabalhados juntos.

Incluir é transformar a criança em um cidadão participativo, integrante da sociedade. É dar-lhe opção, mostrar-lhe caminhos, auxiliar em sua formação social, psicológica, física e política, e acima de tudo prepará-las para desenvolver sua capacidade crítica. É dentro deste contexto de inclusão em que a ONG Transformar desenvolve suas atividades.

O esporte e a prática de atividades lúdicas, educa, socializa, despertam habilidades, possibilita o desenvolvimento do intelecto, desperta a fé que cada um deve ter na própria força. Desenvolve e incentiva o espírito de equipe, de solidariedade, de disciplina e de respeito. O esporte aumenta a auto-estima, a qualidade de vida, é promotor de saúde. Deve-se considerar que, além desse conjunto de benefícios, outros se somam, direta ou indiretamente, como aumento do rendimento escolar e por reflexo na melhoria do comportamento na escola e junto à família, incorporação de valores considerados socialmente positivos.

O trabalho a ser realizado pela ONG Transformar em paralelo com seus parceiros, escolas e famílias é uma eficaz ferramenta ao combate da exclusão social. Promover a inclusão social através do esporte, do lazer e da educação é o principal objetivo da organização, reforçando sua posição de promotor de qualidade de vida e cidadania. No desenvolvimento das atividades esportivas em geral, o critério estabelecido é a possibilidade de qualquer pessoa participar das atividades, independentemente de suas habilidades.

Ao promover o conceito de esporte inclusivo, é oferecida a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, seja nas suas habilidades motoras, na sua cognição e nas relações sociais. Desenvolvendo essas práticas, a ONG Transformar tem no esporte um importante fator para a inclusão de indivíduos provenientes de diferentes segmentos sociais.

Ao democratizar o acesso à prática esportiva e despertar nas crianças os sentimentos de solidariedade e de respeito, os projetos contribuem para a construção de uma sociedade que tenha o ser humano em primeiro lugar.

O esporte e as atividades lúdicas se inserem nos programas sociais, convidando crianças e jovens a se envolverem no desafio de contribuir na transformação da realidade de suas comunidades através da atuação em áreas da educação. E esse é um trabalho que não se restringe a espaços pré-determinados ou convencionados para o esporte e brincadeiras, pelo contrário, ele é um chamamento para criar e desenvolver suas atividades.

Assim a ONG Transformar auxilia na construção de uma sociedade onde todos tenham oportunidades iguais, independentes da raça, do credo ou da condição social. Sendo uma alternativa das crianças terem uma vida digna, é conhecendo oportunidades diferentes, envolvendo lazer, esporte e educação.

Esse projeto contribui ainda com a ampliação de conhecimentos, habilidades, atitudes que favoreçam permanência a dos educados na escola. Proporciona também aos educadores envolvidos, a oportunidade de participar de uma ação conjunta de educação e esporte, como também apoiar e complementar as ações executadas pela ONG e a participação das famílias no desenvolvimento do projeto.

Após todos os estudos e explorações a cerca dos processos para o desenvolvimento deste plano de negócio, concluiu-se que o Investidor terá várias oportunidades para se promover, colocando a impressão da logomarca nas quadras dos Centros de Treinamento, nas camisas dos alunos, nos troféus de premiação dos torneios.

Com certeza, um programa de popularização do esporte com abrangência inicial de (120 crianças), constituirá assunto de interesse garantido para a divulgação pelos veículos de comunicação.

O plano de negócios desenvolvido é importante, como instrumento capaz de sensibilizar o investidor, com relação à necessidade dos serviços propostos e demonstrar a estrutura da entidade e suas necessidades financeiras. O potencial de mercado da ONG Transformar alcança quase a totalidade do público-alvo propriamente dito, não oferecendo obstáculos ou dificuldades à prestação dos serviços e existência, captação e manutenção de clientes.

O desafio maior, portanto, é o bom desenvolvimento das estratégias de comunicação com a comunidade e obtenção de recursos, para a sustentação

da operação do projeto. O projeto é viável, se a entidade desenvolver, com sucesso e determinação, seu potencial de captação de recursos necessários.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor H. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

CASAROTTO, F.N. **Projeto de negócio: Estratégia e Estudos de Viabilidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

CERVO, **Amado Luiz. Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COBRA, Marcos Henrique **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos Henrique. **Administração de vendas**, São Paulo: Atlas S.A. - 1994

COELHO, Simone de Castro Tavares: **Terceiro Setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estado Unidos. São Paulo: SENAC- 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, 2004, **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor São Paulo; Editora Saraiva.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004

CHURCHILL, Gilbert A./ PETER, Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente, São Paulo: Saraiva,2003.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002

FINCH,B. **Plano de Negócios**. São Paulo: Clio, 2006.

FRANÇA, A.C.L. **Praticas de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A execução Premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações de negócio**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Pretentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora Person Prentice Hall, 2007

MINTZBERG, Henry. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAIS, Alexandre da Rosa. **Marco Legal do terceiro Setor: Aspectos Teóricos e Práticos**, São Paulo, SENAC-2003

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LUECKE, Richard. **Estratégia, consultoria de David J. Collis**, Rio de Janeiro: Record, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de P. R.. **Planejamento Estratégico:**, conceitos metodologia práticas . São Paulo: Atlas, 2004.

PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de planejamento corporativo**. Rio de Janeiro; Qualitymark - 2006

PEZZULLO, Susan. **Desenvolvendo sua Organização:** um guia de sustentabilidade para ONGS. São Paulo:SENAC 2004.

PORTER, Michael E./MONTGOMERR, Cynthia A. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

QUINN, J.B.;GHOSHAL, S.;MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. São Paulo : Artmed, 2003.

ULRICH, D. (org.) **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

ROBAGLIO, M. O. **Gestão por Competências: Atração e Captação de Talentos Humanos**. São Paulo: Qualitymark, 2005.

WHEELER, D.; SILLANPÄÄ, M. **The stakeholder corporation**. London: Pitman Publishing, 1997.

ANEXOS

Anexo 01 - Estatuto ONG Transformar

ASSOCIAÇÃO ESPORTIVA TRANSFORMAR
ESTATUTO SOCIAL

Capítulo I – Da Entidade

Art. 1º - A Associação Esportiva Transformar é uma sociedade civil, de direito privado, sem fins econômicos, fundada em 13 de setembro de 2009, com sede e foro na cidade de Florianópolis – SC, regendo-se pela legislação pertinente, pelas normas deste Estatuto Social e Regulamentos Internos, com prazo de duração por tempo indeterminado.

Capítulo II – Dos Objetivos

Art. 2º - A Transformar tem como objetivo principal a promoção de atividades esportivas para crianças e jovens de comunidades carentes.

Capítulo III – Do Patrimônio

Art. 3º - O patrimônio da Transformar é destinado à consecução dos seus objetivos e é constituído de:

- a) Contribuição financeira de seus associados;
- b) Subvenções, auxílios, doações e legados;
- c) Bens móveis e imóveis adquiridos e seus futuros.

Art. 4º - A Transformar destinará recursos para a constituição de fundo financeiro, a fim de garantir a sua manutenção e autonomia.

Art. 5º - A alienação e/ou cessão de bens patrimoniais, a instituição de ônus e a aquisição de imóveis deverão ser previamente autorizadas pelo Conselho Deliberativo, até o limite de 50 salários mínimos, e pela Assembleia Geral para valores acima desse limite.

Capítulo IV – Do Quadro Social

Art. 6º - O Quadro Social da Transformar é composto pelas seguintes categorias de associados, os quais não respondem solidariamente com as obrigações contraídas pelos seus órgãos diretivos:

- a) Contribuintes – Aqueles que se acharem inscritos ou que venham a se inscrever sob esta denominação, e que efetuem o pagamento das contribuições estipuladas pelo Conselho Deliberativo.
- b) Beneméritos – Aqueles que, por proposta do Conselho Deliberativo e/ou da Diretoria Executiva, aprovada pela Assembleia Geral, tiverem prestado relevantes serviços à Transformar.

Art. 7º - A admissão e readmissão de associados ocorrerão mediante aprovação da Diretoria Executiva.

Art. 8º - São direitos dos associados:

- a) Participar das Assembleias Gerais;
- b) Votar e ser votado para cargos eletivos da Transformar;
- c) Requerer, em conjunto com número mínimo de 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de seus direitos sociais, a convocação de Assembleia Geral Extraordinária, para tratar de assunto específico e de caráter relevante para a Transformar;
- d) Pleitear o desligamento do Quadro Social por vontade própria, mediante requerimento escrito.

Art. 9 – São deveres dos associados:

- a) Observar, cumprir e fazer cumprir as disposições deste Estatuto, bem como acatar as deliberações da Assembleia Geral, do Conselho Deliberativo e da Diretoria executiva;
- b) Manter atualizadas as contribuições que forem estipuladas;

- c) Zelar pela conservação dos bens patrimoniais da Transformar;
- d) Comprovar, sempre que exigido, sua condição de associado, bem como manter seus dados cadastrais atualizados;
- e) Colaborar de todas as formas e/ou meios ao seu alcance, para que a Transformar possa atingir seus objetivos;
- f) Manter postura condizente com preceitos éticos, evitando atitudes que possam depreciar a imagem da Transformar.

Parágrafo Primeiro – A enumeração dos deveres constantes deste Artigo não exclui outros inseridos em Normas e Regulamentos.

Parágrafo Segundo – O associado que infringir quaisquer dos dispositivos constantes neste Estatuto, Normas e Regulamentos da Transformar, estará sujeito a pena de advertência, ou suspensão ou exclusão do Quadro Social a ser aplicadas pela Diretoria Executiva, dela cabendo recurso ao Conselho Deliberativo.

Parágrafo Terceiro – A exclusão de associado só será admissível havendo justa causa, assim reconhecida em procedimento que assegure direito de defesa e de recurso, nos tempos previstos no parágrafo anterior.

Capítulo V – Dos Poderes

Art. 10º - São poderes da Transformar:

- a) Assembléia Geral (AG);
- b) Conselho Deliberativo (CD);
- c) Diretoria Executiva (DE);
- d) Conselho Fiscal (CF).

Art. 11º - A AG é constituída por todos os associados em pleno gozo de seus direitos sociais, e se constitui no órgão máximo de deliberação, podendo reunir-se ordinária ou extraordinariamente. Suas deliberações serão por maioria simples de votos dos associados presentes, exceto aquelas previstas no parágrafo único do Artigo 13. Não é permitido o voto por procuração.

Parágrafo Primeiro – A AG será convocada através de Edital afixado na sede e demais dependências do GTCC com pelo menos 07 (sete) dias de antecedência.

Parágrafo Segundo – Do Edital constará a sumariamente a Ordem do Dia, local, data e hora da sua realização.

Parágrafo Terceiro – A AG instalar-se-á, em primeira convocação, com a presença de no mínimo 50% (cinquenta por cento) dos associados com direito a voto, e em segunda convocação, decorridos 30' (trinta minutos) da primeira, com qualquer número, mediante a aposição de assinatura em livro próprio.

Parágrafo Quarto – As deliberações da AG deverão ser objeto de ata aprovada na própria AG e lavrada em livro próprio, contendo as assinaturas do Presidente e do Secretário.

Parágrafo Quinto – A AG será instalada pelo Presidente da DE ou, na sua ausência, pelo Presidente do CD, e seus trabalhos serão conduzidos por um Presidente escolhido pelos Associados presentes, que designará um Secretário para compor a mesa.

Art. 12º - A Assembléia Geral Ordinária (AGO), convocada pelo Presidente da DE na forma do artigo, reunir-se-á, anualmente, na segunda quinzena de março, para:

- a) Discutir e aprovar o relatório e a gestão financeira da DE encerrada em dezembro de cada ano;
- b) Eleger e empossar, a cada 3 (três) anos, os membros do CD, da DE e do CF;
- c) Outros assuntos de interesse do GTCC, que constem explicitamente da Ordem do Dia.

Art. 13º - A Assembléia Geral Extraordinária (AGE), convocada pelo Presidente do CD ou ainda por 1/5 (um quinto) dos associados em pleno gozo de seus direitos, na forma do artigo 11, reunir-se-á a qualquer tempo para tratar de:

- a) Alterações estatutárias;
- b) Aquisição ou alienação de bens imóveis;
- c) Dissolução do GTCC e destinação do seu patrimônio;
- d) Destituição dos membros do CD, da DE e do CF.

Parágrafo Único – Os itens “a”, “c” e “d”, de que trata o presente Artigo estão condicionados à aprovação de 2/3 (dois terços) dos associados presentes à Assembleia.

Art. 14º - O CD é o órgão responsável pela definição das políticas e das diretrizes básicas de atuação da Transformar, e será composto por 03 (três) membros efetivos e 02 (dois) suplentes, eleitos pelos associados na forma estabelecida neste Estatuto.

Art. 15º - Reunir-se-á, ordinariamente, na primeira quinzena de março de cada ano para analisar e emitir parecer sobre o relatório e a gestão financeira da DE, submetendo-os à aprovação da AGOe, extraordinariamente, sempre que necessário, lavrando-se ata da reunião em livro próprio.

Parágrafo Único – Perderá o mandato o membro efetivo do CD que deixar de comparecer a duas reuniões consecutivas ou três alternadas, ordinárias ou extraordinárias, sem motivo justificado por escrito. Ocorrendo a vacância, assumirá a vaga o suplente de maior idade.

Art. 16º - O CD elegerá, dentre seus membros efetivos, um Presidente e um secretário.

Art. 17º - Compete ao CD:

- a) Zelar pela fiel observância deste Estatuto;
- b) Conhecer e deliberar sobre assuntos que lhe sejam encaminhados;
- c) Emitir parecer sobre o relatório e a gestão financeira da DE, na primeira quinzena de março, submetendo-os a aprovação da AGO.
- d) Elaborar o seu regimento interno;
- e) Aprovar os regimentos internos da DE e do CF;
- f) Elaborar as Normas Eleitorais bem como designar a Comissão Eleitoral para dirigir as Eleições;
- g) Autorizar a DE a realizar despesas não orçadas;
- h) Aprovar o valor das contribuições associativas;
- i) Aprovar o orçamento anual proposto pela DE;
- j) Convocar o CF, quando necessário.

Art. 18º - A DE é o órgão, através do qual de opera a administração da Transformar, e será constituída pelos Presidente e Vice-Presidente, eleitos pelo voto direto dos associados, conforme estabelece o presente Estatuto e, ainda, por um Secretário Geral e um Tesoureiro de livre escolha do Presidente.

Art. 19º - A DE reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, lavrando-se ata da reunião em livro próprio.

Parágrafo Primeiro – Ocorrendo a vacância no cargo de Presidente, assumirá o Vice-Presidente.

Parágrafo Segundo – Ocorrendo a vacância simultânea nos cargos de Presidente e Vice-Presidente, assumirá o presidente do CD, que convocará AGE para novas eleições, no prazo de 30 (trinta) dias.

Art. 20º - Compete à DE, além de outras atribuições previstas neste Estatuto:

- a) Dirigir a Transformar, cumprindo e fazendo cumprir o Estatuto, Regimentos Internos e demais Normas Regulamentos,
- b) Encaminhar a apreciação do CD até 31 de março de o relatório das atividades anuais;
- c) Encaminhar à apreciação do CF até 01 de março as demonstrações contábeis e financeiras anuais;
- d) Admitir e excluir associados na forma deste Estatuto;
- e) Observar o orçamento da Transformar;
- f) Elaborar seu regimento interno, submetendo-o à aprovação do CD;
- g) Assinar convênios, contratos, acordos e outros documentos de responsabilidade do GTCC;
- h) Submeter à aprovação do CD o valor das contribuições associativas;
- i) Representar externamente o GTCC;
- j) Expedir diplomas, títulos, carteiras de identidade social, editais e demais documentos de interesse do GTCC;
- k) Abrir, movimentar e encerrar contas correntes de retiradas livres e aplicações financeiras;

Art. 21 – São atribuições do Presidente da DE:

- a) Representar a Transformar, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo constituir mandatários com poderes específicos;
- b) Autorizar despesas dentro dos limites estabelecidos no presente Estatuto;
- c) Assinar a documentação de rotina da Transformar e, juntamente com o Tesoureiro, todos os cheques emitidos; demonstrações financeiras; contratos e demais documentos que envolvam compromissos de ordem financeira;
- d) Convocar e presidir as reuniões da DE;
- e) Coordenar a elaboração do relatório e da gestão financeira da DE, a serem submetidos à apreciação do CD;
- f) Coordenar o orçamento anual da Transformar;
- g) Submeter anualmente ao CF as demonstrações contábeis e financeiras;
- h) Superintender as atividades do GTCC.

Art. 22 – São atribuições do Vice-Presidente da DE:

- a) Substituir o Presidente na sua ausência ou impedimentos;
- b) Atuar, juntamente com o Presidente, na condução do GTCC e, por delegação, na execução de tarefas específicas.

Art. 23 – São atribuições do Tesoureiro:

- a) Organizar e coordenar os serviços de tesouraria e contabilidade, promovendo a guarda de toda a documentação pertinente, respeitando prazos e dispositivos legais;
- b) Coordenar a elaboração do plano de ação inserido no orçamento anual;
- c) Receber valores de qualquer origem, providenciando depósitos bancários e/ou aplicações financeiras;
- d) Efetuar todos os pagamentos dos compromissos assumidos pela Transformar, através de cheques, assinados em conjunto com o Presidente;
- e) Emitir, mensalmente, relatórios e balancetes evidenciando a posição dos recursos financeiros da Transformar;
- f) Elaborar, anualmente, as demonstrações contábeis e financeiras.

Art. 24 – São atribuições do Secretário Geral:

- a) Organizar e coordenar os serviços administrativos da Transformar, assinando toda a correspondência expedida, exceto a de caráter exclusivo da Presidência;
- b) Manter atualizado o cadastro de associados, emitindo carteiras sociais, títulos e diplomas, assinando-os em conjunto com o Presidente;
- c) Elaborar as atas de reuniões da DE, Editais de Convocações e avisos de interesse do quadro social da Transformar;
- d) Elaborar o relatório anual de gestão da DE, a ser submetido à aprovação do CD e da AGO.
- e) Manter sob sua guarda os acervos patrimoniais da Transformar, providenciando sua manutenção e conservação,
- f) Elaborar e manter atualizado inventário de todos os bens móveis e imóveis da Transformar;

Art. 25 – O CF é o órgão incumbido de fiscalizar o cumprimento das atividades econômicas e financeiras da Transformar e será composto por 3 (três) membros efetivos e 1 (um) suplente, eleitos pelos associados na forma estabelecida neste Estatuto.

Art. 26 – O CF reunir-se-á, ordinariamente, na primeira quinzena de março de cada ano, para emitir o seu parecer sobre as demonstrações contábeis e financeiras anuais e, extraordinariamente, sempre que necessário por convocação de seu Presidente ou Conselho Deliberativo, lavrando-se em livro próprio as atas de reuniões.

Parágrafo Único – Perderá p mandato o membro efetivo do CF que deixar de comparecer a duas reuniões consecutivas ou três alternadas, ordinárias ou extraordinárias, sem motivo justificado por escrito.

Art. 27 – Compete ao CF:

- a) Analisar as demonstrações contábeis e financeiras anuais, emitindo parecer ao CD até dia 31 de março.
- b) Comunicar à DE, ou se julgar necessário, ao CD, irregularidades constatadas, sugerindo as medidas consideradas cabíveis;
- c) Recomendar ao CD a realização de Auditoria Externa, sempre que julgar necessário;
- d) Fiscalizar a gestão financeira procedendo às diligências julgadas necessárias.

Capítulo VI – Do Mandato e das Eleições

Art. 28 – O mandato dos membros do CD, DE e CF é de 3 (três) anos, podendo ser reeleitos.

Art. 29 – as eleições para escolha dos membros do CD, DE e CF, serão realizadas sempre por escrutínio secreto, com a participação de todos os associados quites com suas obrigações, obedecendo às normas específicas elaboradas pelo CD.

Capítulo VII – Das Disposições Gerais

Art. 30 – É vedado a qualquer membro do CD, DE e CF perceber remuneração a qualquer título no exercício de seu cargo.

Art. 31 – A prestação de contas deverá obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e da eficiência. Adotará práticas de gestão administrativa, necessárias e suficientes a coibir a obtenção, de forma individual ou coletiva, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório, dando-se publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento de exercício fiscal, ao relatório de atividades e às demonstrações financeiras da entidade, sendo levados, ao término da gestão, à Assembléia Geral para aprovação.

Art. 32 – Os casos omissos no presente Estatuto serão dirimidos pelo CD, podendo ser levados, conforme o caso, à apreciação da AG.

Art. 33 – Fica eleito o foro da comarca de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, para dirimir quaisquer dúvidas e questões existente, dispensando qualquer outro por mais privilegiado que seja.

Pesquisa de conclusão de curso dos alunos de Gestão Comercial da Faculdade SENAC:

() Entidade () Instituição () Associação () Igreja () Escola () DP

Nome do órgão:

O que as crianças e jovens fazem no seu tempo livre?

1. A comunidade tem algum tipo de problema latente? Qual?

2. Existe algum espaço de lazer, esporte ou cultura na comunidade? Qual?

3. Existiu ou existe algum projeto social na comunidade? Se sim, qual?

4. Quantas crianças estão matriculadas na rede pública? E quantas frequentam a escola?

5. Qual o maior problema Social entre crianças e jovens na comunidade?

6. Existe algum trabalho social em conjunto entre entidades e instituições da mesma comunidade? Se sim, qual?

7. Comente que melhorias poderiam ser feitas na comunidade, ou qualquer informação relevante que não esteja nas perguntas acima:

Anexo 03 - Entrevista aplicada ao público-alvo – Crianças e adolescentes:

Pesquisa de conclusão de curso dos alunos de Gestão Comercial da Faculdade SENAC:

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () 10-12 Anos () 13-15 Anos () 16-18 Anos

Escolaridade () Analfabeto () 1° ao 4° Ano () 5° ao 8° ano

() 1° ao 3° ano do Ensino Médio () Ensino Médio completo ou mais

Bairro onde mora: _____

1. Quais as refeições que você faz por dia?

() Café da manhã () Almoço () Jantar () Lanches () Nenhuma ()
Todas

2. Tem medo de alguma coisa? Se sim, de que?

() Não tem medo () Perder algum parente () Sofrer violência

() Polícia () Altura () Passar fome

() Escuro () Tráfico de drogas ()

Outros: _____

3. Mora com quem?

() Mãe () Pai () Pai/ Mãe () Irmãos () Tios () Avós ()

Outros: _____

4. Quantas crianças até 12 anos moram na sua residência? () Nenhuma

() Uma () Duas () Três () Quatro ou mais

5. Quantos jovens entre 13-18 anos moram na sua residência?

() Nenhuma () Uma () Duas () Três () Quatro ou mais

6. Conhece alguma criança ou adolescente de até 18 anos que não estuda? Se sim, quantos? () Sim, quantos _____ () Não

7. Existem regras na sua casa, como horário para chegar em casa, horário para fazer tarefas de aula, ajudar nos trabalhos domésticos?

() Sim () Não

8. Quem ajuda a fazer as tarefas de aula

() Faz sozinho () Mãe () Pai () Pai/ Mãe () Irmãos ()

Outros: _____

8. Assinale abaixo quais períodos do dia você convive com algum parente ou responsável?

Pai () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Mãe () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Padrasto () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Madrasta () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Irmãos () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Avós () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Tios () () manhã () tarde () noite () não mora
junto

Outros: _____ () manhã () tarde () noite () não mora
junto

10. Caso tenha algum tempo livre, o que você gosta de fazer?

() Não tem tempo livre () Ler () Esportes () Assistir TV
() Soltar pipa () Estudar () Nada () Sair com a família
() Jogar vídeo game () Outros: _____

11. Com quem gosta de fazer as atividades de lazer no tempo livre?

() Pai () Mãe () Pai/ Mãe () Irmãos () Amigos () Primos ()
Outros: _____

12. Qual atividade esportiva você gosta de praticar ou que você prefere?

() Vôlei () Futebol () Surf () Trilhas / Caminhadas
() Nenhum () Outros / Qual ? _____

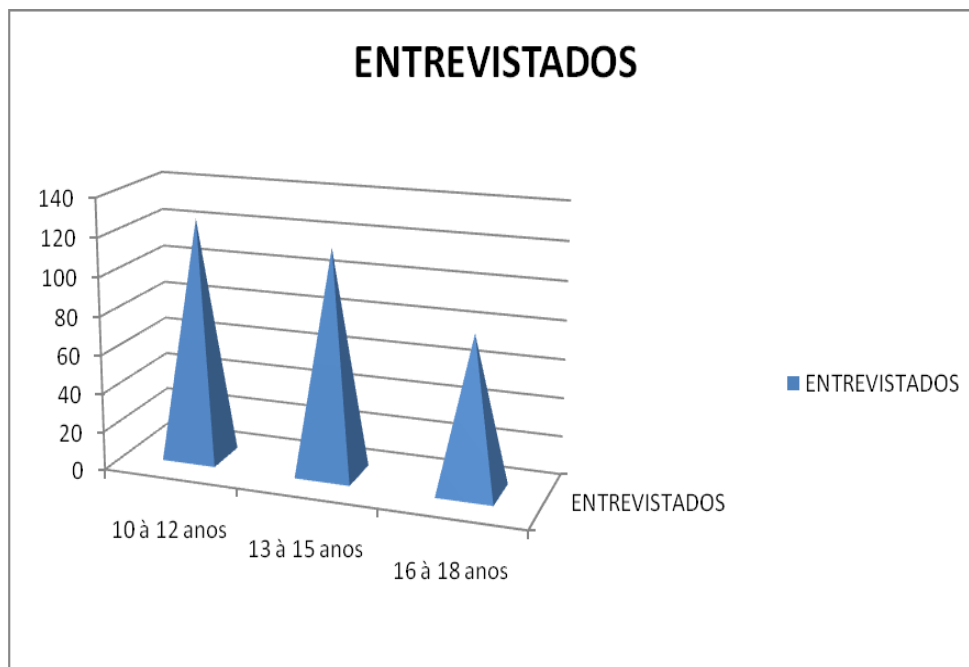
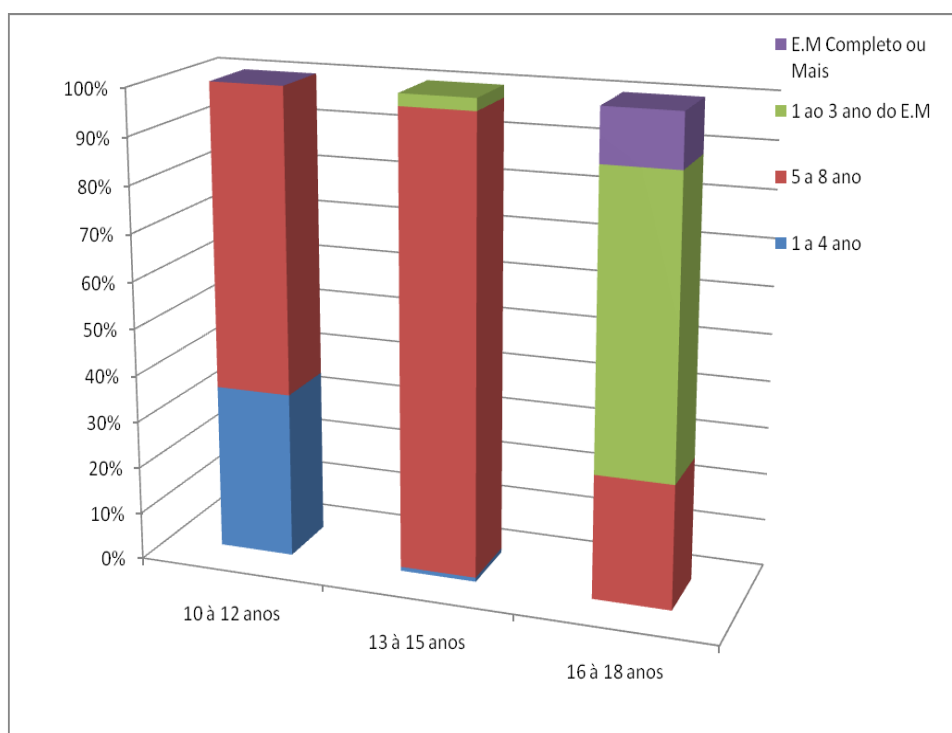
13. Existe ou existiu algum projeto social com espaço de lazer, esporte ou cultura na comunidade?

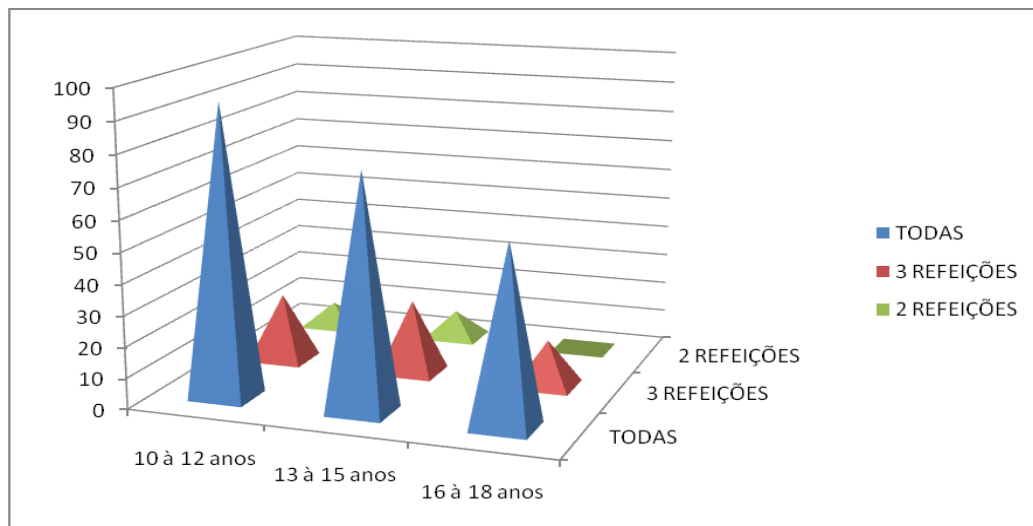
() Não sei () Não () Sim QUAL?

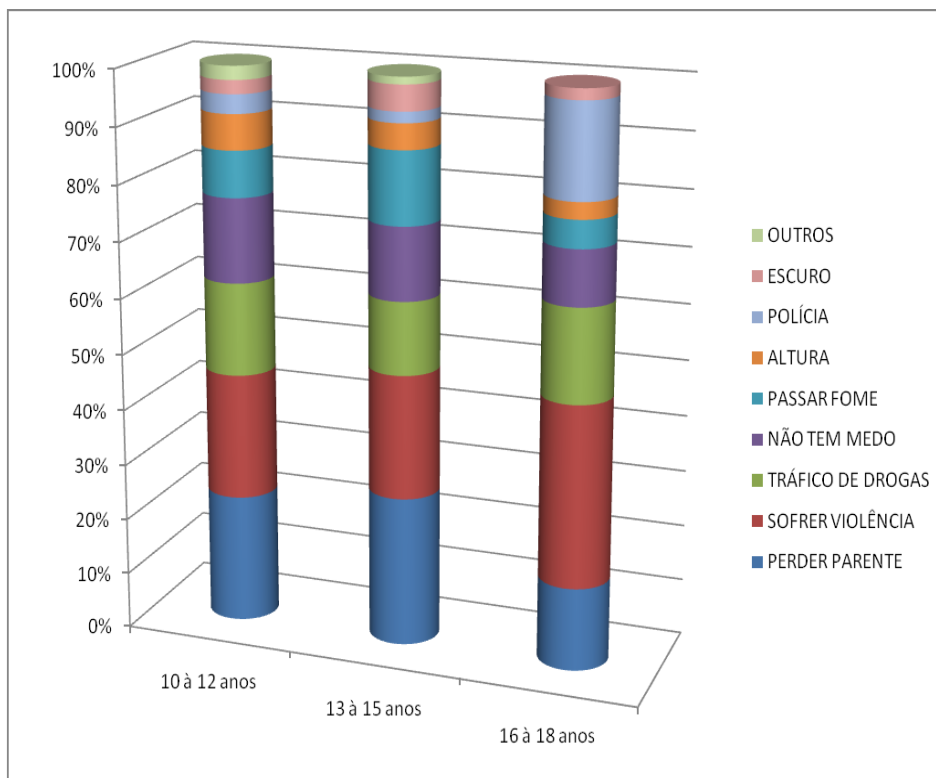
Anexo 04 - Meios de Comunicação

PÚBLICO	OBJETIVOS / MENSAGEM	MEIOS DE COMUNICAÇÃO
Empresas Parceiras	<ul style="list-style-type: none"> Dar destaque ao apoio/ confiança / visibilidade positiva 	<ul style="list-style-type: none"> Mídia de massa Material institucional – site, folder, blog, informativo
Parceiros potenciais	<ul style="list-style-type: none"> Explicar a missão e as vantagens de apoiar a ONG Diferencial do nosso trabalho Prestar contas 	<ul style="list-style-type: none"> Eventos Projetos (vídeos etc.)
Comunidades / Alunos das escolas	<ul style="list-style-type: none"> Explicar o que é a ONG e como ela atua nas comunidades Divulgar a existência das atividades esportivas e o diferencial do trabalho Mostrar como transformar a prática de esporte em instrumento de cidadania , educação, trabalho e renda 	<ul style="list-style-type: none"> Material de divulgação das atividades (folders e cartazes) Mídia de massa
Educadores/ coordenadores das atividades	<ul style="list-style-type: none"> Importância do trabalho que realizam Importância de fazer parte da rede Como participar mais ativamente da ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Internet Eventos (campeonatos) Material institucional (folhetos, apostilas etc.)
Sociedade em geral	<ul style="list-style-type: none"> Explicar a missão / reafirmar a importância da causa. Mobilização da sociedade para causas sociais Demonstração da atuação e resultados do trabalho da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Mídia de massa (TV, jornal, rádio.) Internet Eventos públicos
Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> Explicar a missão, reafirmando sua importância Evidenciar nosso diferencial e a importância das organizações comunitárias parceiras. Fornecer informações relevantes sobre a causa 	<ul style="list-style-type: none"> Contatos pessoais Assessoria de comunicação Portal (cadastro sala de imprensa)

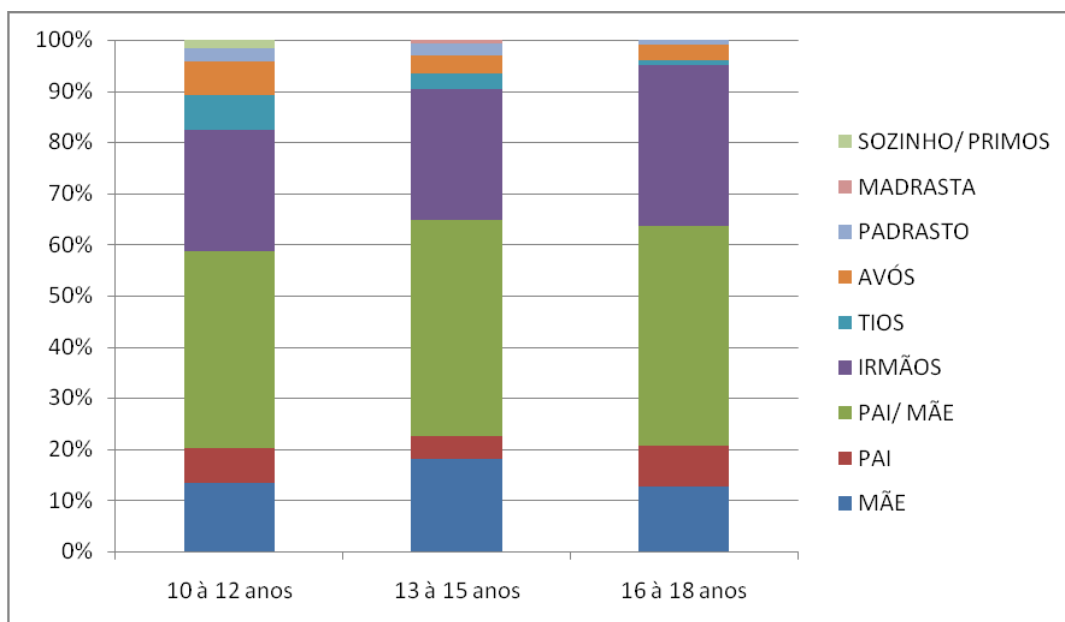
Anexo 05 - Gráficos da Pesquisa

**ESCOLARIDADE**

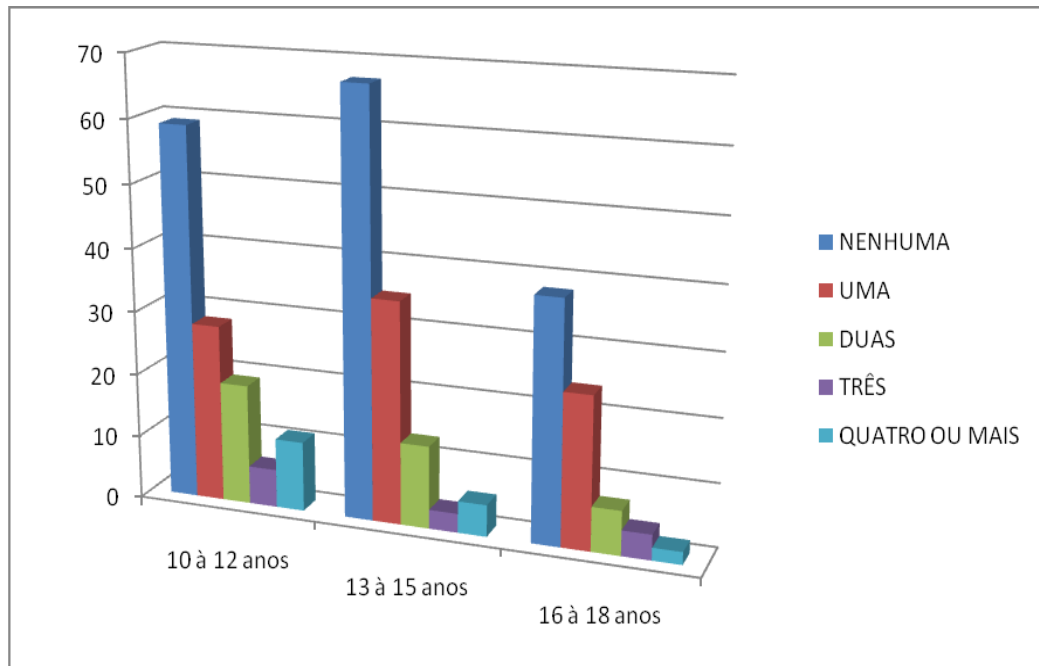
REFEIÇÕES DIÁRIAS**TEM MEDO DE ALGUMA COISA?**



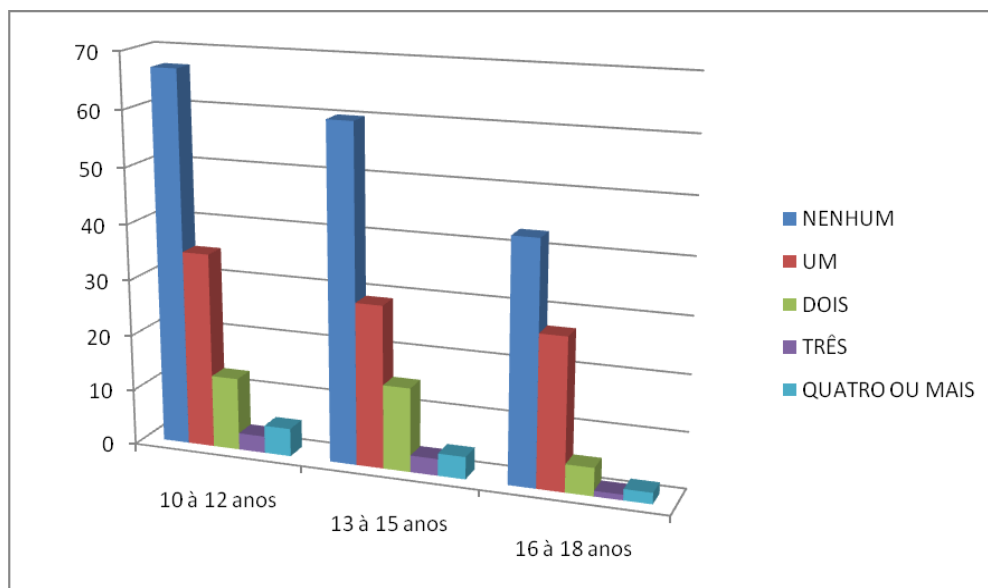
MORA COM QUEM?



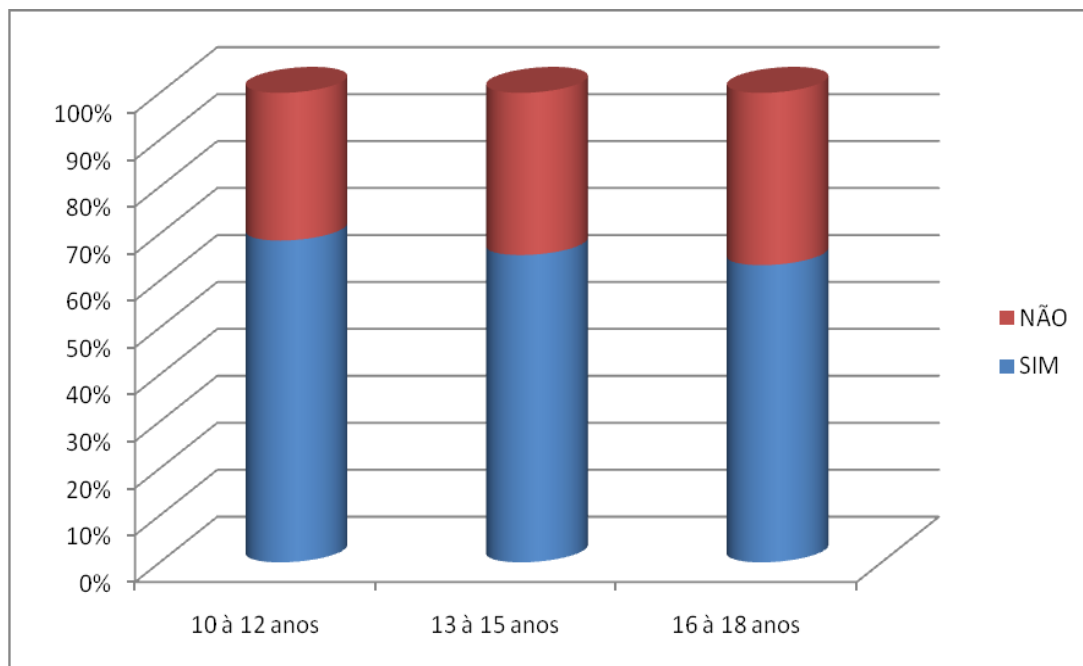
QUANTAS CRIANÇAS ATÉ 12 ANOS MORAM NA SUA RESIDÊNCIA?



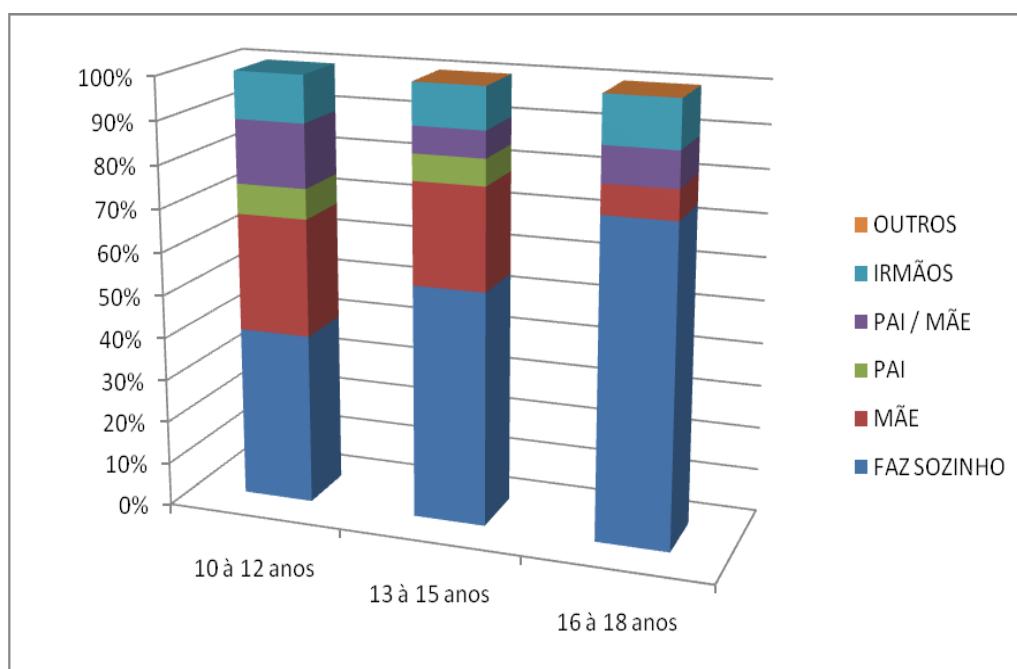
QUANTOS JOVENS ENTRE 13-18 ANOS MORAM NA SUA RESIDÊNCIA?



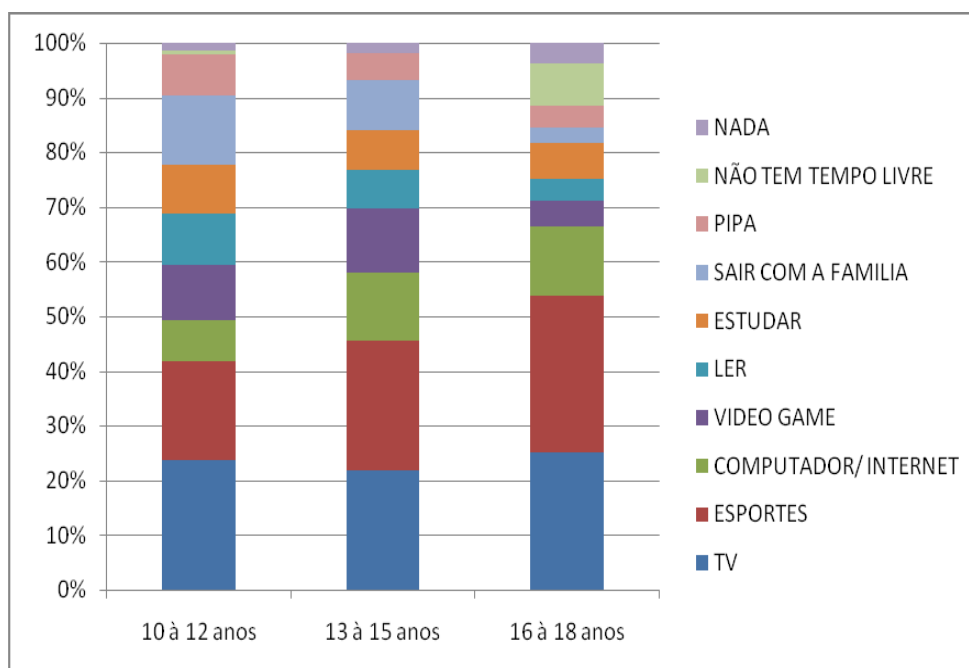
EXISTEM REGRAS NA SUA CASA?



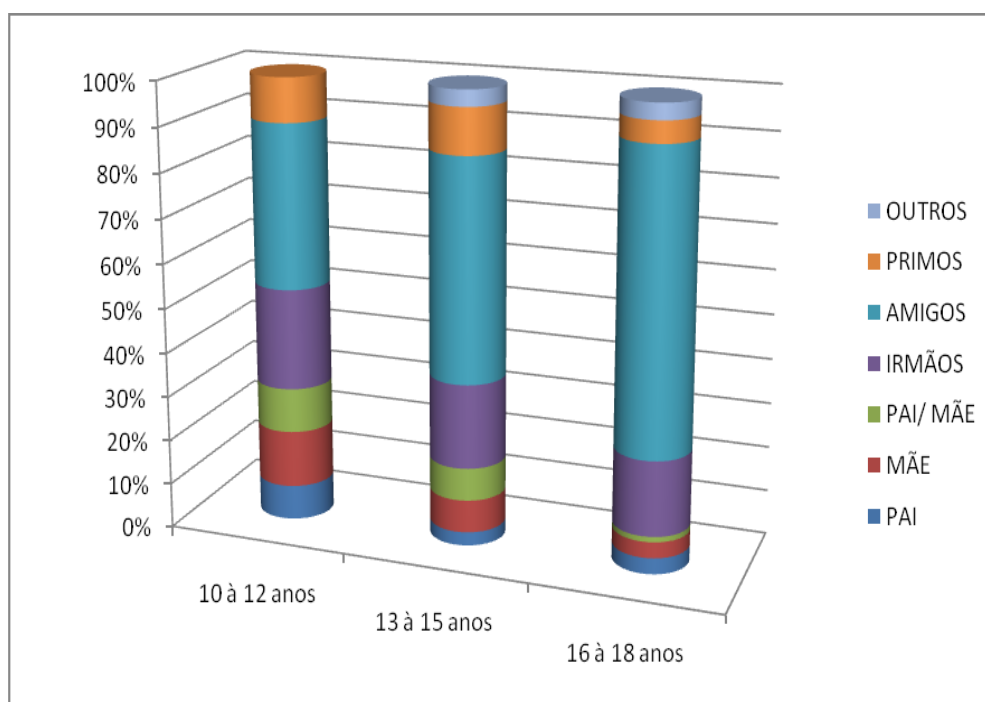
QUEM AJUDA A FAZER AS TAREFAS DE AULA?



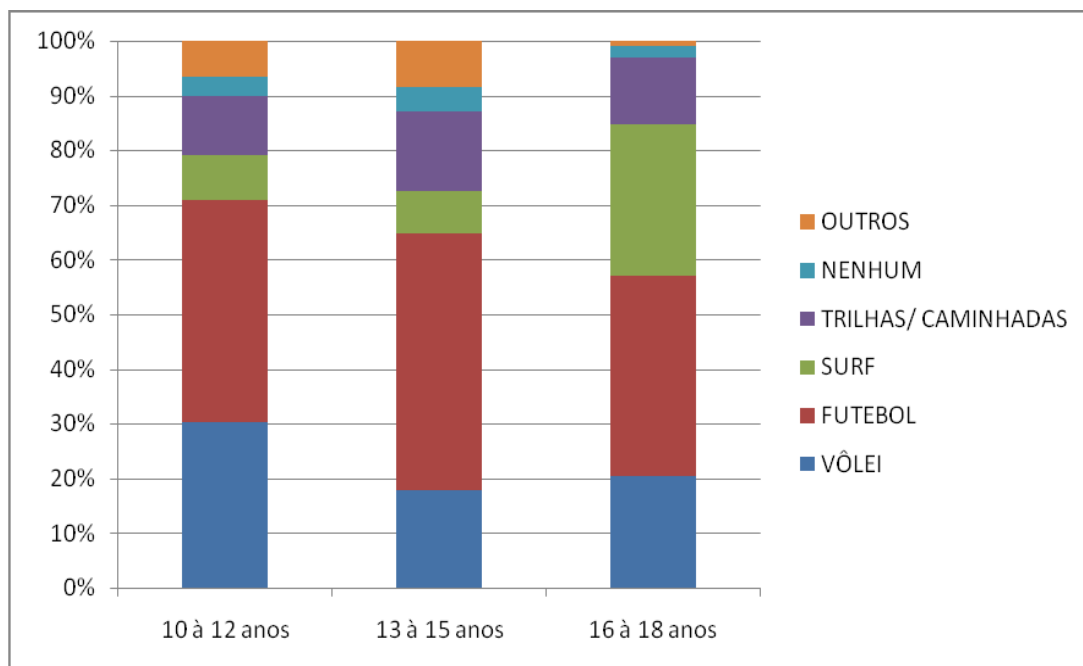
O QUE GOSTA DE FAZER NO TEMPO LIVRE?



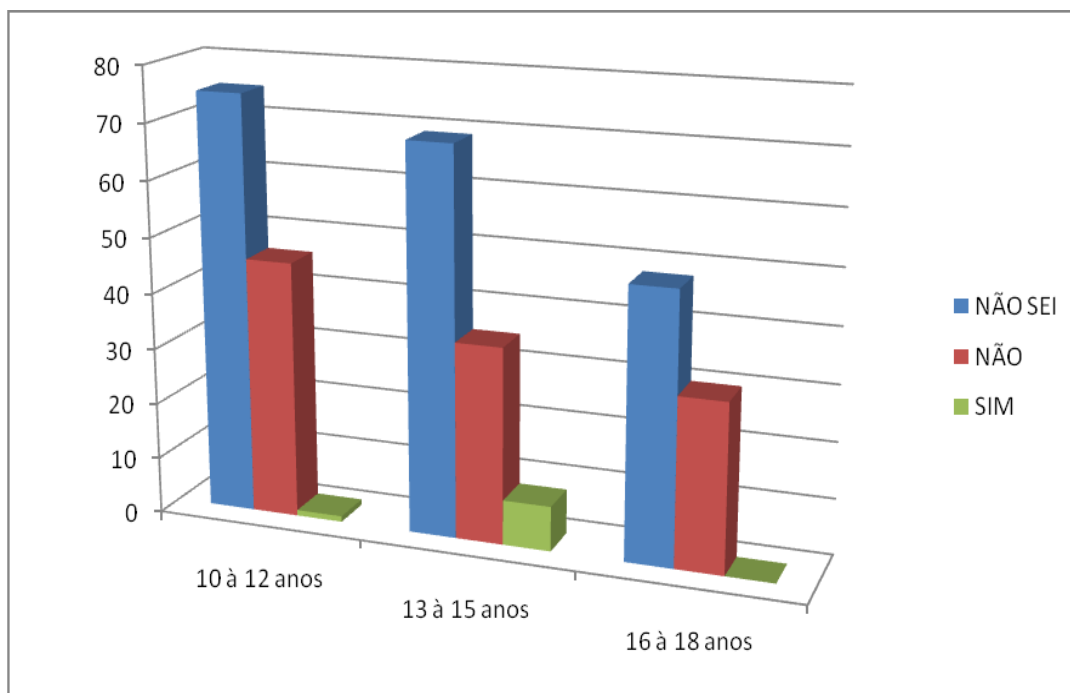
COM QUEM GOSTA DE FAZER AS ATIVIDADES DE LAZER?




QUAL ESPORTE VOCÊ PREFERE/ GOSTA?



EXISTE PROJETO SOCIAL COM ESPAÇO DE LAZER/ ESPORTE OU CULTURA NA UNIDADE?



Carteira de identificação do aluno

	<p>Nome da ONG Endereço Cidade, Estado, CEP Telefone da ONG</p>
<p>Luciana RAMOS</p>	<p><i>Em caso de emergência, ligue para:</i></p> <hr/>
<p>Identificação #####</p>	<hr/> <p>Assinatura</p>

Anexo 07 – Ficha de voluntários disponibilizada no site da ONG Transformar.

Participe, faça o seu cadastro

Campos obrigatórios marcados com asterisco *

Informações pessoais

* Nome:

Pa

CPF

ssaporte

* Data de nascimento:

* Sexo:

M
 asculino Feminino

Dados de contato

* E-mail:
 * CEP:
 * Estado:
 * Cidade:
 * DDD:
 * Telefone:
 DDD:
 Celular:

Um pouco mais sobre você

* Área em que você atua:
 * Escolaridade:

Como você pode ajudar?

* Você já fez algum tipo de trabalho voluntário?

Sim Não

* Quais áreas de atuação voluntária despertam o seu interesse?

[Marcar Todas](#) Assistência Social Cultura e Artes Defesa de Direitos
 Educação e Esportes Saúde Preservação do Meio Ambiente

* Público que você tem afinidade: [Marcar Todos](#) Crianças

Adolescentes Jovens

Faça uma curta descrição sobre você: qual sua formação? como pode ajudar?



* Forneça uma lista de palavras-chave que serão utilizadas pelas organizações para encontrar você (ex: secretaria, inglês, planejamento, administração, professor, projetos, atividades pontuais, organização de eventos):

* Qual é a sua disponibilidade de horas por mês, para voluntariado?

* Deseja participar do projeto ONG Transformar?

Sim

Não

Não conheço, mas tenho interesse em saber mais

Defina o nome de usuário para acesso, a senha e opções adicionais

* Usuário: Disponível

* Digite a senha:

* Repita a senha: Até 8 caracteres (letras ou números)

Desejo receber o boletim mensal da ONG Transformar.org

Aceito os [Termos de Uso](#) e estou de acordo com a [Política de Privacidade](#) do portal Voluntários On-line