



**Análise de um Modelo de Negócio no âmbito do
Empreendedorismo Social – O Caso “Pista Mágica”**

Susana Raquel Carvalho Guedes

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. João José Pinto Ferreira



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2011-09-19

*Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.*

(Ricardo Reis)

Resumo

A presente Dissertação apresenta um caso prático de análise a um modelo de negócio no âmbito do Empreendedorismo Social.

Foi efectuada uma análise demonstrativa da importância de ferramentas e modelos de gestão para a prossecução dos objectivos de uma Associação sem fins lucrativos. Para o efeito recorreu-se à metodologia de análise de modelos de negócio *Business Model Canvas*, que permite o estudo de diversas áreas parcelares na organização e à sua interligação: Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relações com os Clientes, Fluxos de Rendimentos, Recursos Chave, Actividades Chave, Parcerias Chave e Estrutura de Custos. Procedeu-se ainda à análise da componente estratégica, que permite a interligação entre os já referidos parâmetros e o cumprimento da Missão e da Visão.

Conclui-se que os modelos de gestão e planeamento são essenciais ao sucesso de qualquer organização, mesmo que esta não tenha uma finalidade lucrativa e que as organizações sem fins lucrativos necessitam uma mudança urgente de paradigma.

Business Model Analysis in Social Entrepreneurship – The “Pista Mágica” Case

Abstract

This Dissertation presents a practical case analysis of a business model under Social Entrepreneurship.

A demonstrative analysis was performed showing the importance of management tools and models in order to achieve the objectives of a non-profit association. To this end the methodology of business model analysis Business Model Canvas, was used which allows the study of several partial areas in the organization and its interconnection, customer segments, value propositions, Channels, Customer Relations, Streams income, Resources, Key Resources, Key Activities, Key Partners and Cost Structure. A strategic analysis was also carried out, which allows the interconnection between the aforementioned parameters and the fulfillment of the Mission and Vision.

It is possible to conclude that models of management and planning are essential to the success of any organization, even if it does not have the profit as main goal and also that nonprofit organizations need an urgent change of paradigm.

Agradecimentos

Quero agradecer à Pista Mágica, sobretudo à Dra. Sónia Fernandes, à Ana Vasconcelos e à Mafalda por todo o apoio, simpatia e disponibilidade.

Agradeço ao Professor João José Pinto Ferreira a orientação deste projecto.

Um agradecimento especial ao Professor João Falcão e Cunha por todo o apoio concedido.

Um agradecimento muito especial à D. Soledade por ter sido incansável.

Agradeço ainda a paciência e carinho do meu noivo, assim como da minha família, amigos e colegas de curso.

Índice de Conteúdos

1	Introdução.....	1
1.1	Metodologia.....	1
1.2	Estrutura Formal do Documento.....	2
2	Empreendedorismo Social	4
3	Análise de Modelos de Negócio – a metodologia do <i>Business Model Canvas</i>	8
3.1	Segmentos de Clientes	10
3.2	Propostas de Valor	10
3.3	Canais	11
3.4	Relações com os Clientes	12
3.5	Fluxos de Rendimentos.....	12
3.6	Recursos Chave	13
3.7	Actividades Chave	13
3.8	Parcerias Chave	14
3.9	Estrutura de Custos.....	14
4	Caso de Estudo – Pista Mágica	16
4.1	Apresentação do Caso	16
4.2	Análise do Modelo de Negócio segundo o Business Model Canvas	23
4.2.1	O Business Model Canvas da Pista Mágica	23
4.2.1.1	Segmentos de Clientes	23
4.2.1.2	Propostas de Valor.....	24
4.2.1.3	Canais	25
4.2.1.4	Relações com os Clientes.....	25
4.2.1.5	Fluxos de Rendimento	26
4.2.1.6	Recursos Chave.....	26
4.2.1.7	Actividades Chave	27
4.2.1.8	Parceiros Chave.....	27
4.2.1.9	Estrutura de Custos	28
4.3	Análise SWOT no contexto do <i>Business Model Canvas</i>	29
4.3.1	Segmentos de Clientes	29
4.3.2	Propostas de Valor	30
4.3.3	Canais	31
4.3.4	Relações com os Clientes	32
4.3.5	Fluxos de Rendimento.....	32
4.3.6	Recursos Chave	33
4.3.7	Actividades Chave.....	34
4.3.8	Parcerias Chave	35
4.3.9	Estrutura de Custos.....	36
4.4	Indicadores de Desempenho.....	39
4.4.1	Perspectiva de Sustentabilidade	40
4.4.2	Perspectiva de Clientes.....	42
4.4.3	Perspectiva dos Processos Internos	44
4.4.4	Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento.....	46
4.5	Discussão.....	47

5 Considerações Finais	51
Referências	53
ANEXO A: Guião da Entrevista.....	55

1 Introdução

A aplicabilidade de modelos e ferramentas de gestão a outras áreas que não a empresarial costuma suscitar opiniões divergentes. No entanto, são métodos que permitem uma organização eficaz de recursos, tempo, capital, entre outros, cujos conceitos base podem ser aplicados em diversas situações do quotidiano.

O Empreendedorismo, muito em voga na actualidade pela necessidade de criação de negócios inovadores que consigam mergulhar em mercados já de si algo saturados, tem sido um veículo transformador dos modelos de gestão existentes.

Ao longo desta Dissertação, será realizada a análise do modelo de negócio de uma organização cujo objectivo é a criação de valor social. O intuito deste projecto incide na disponibilização de um meio para a compreensão da importância de uma estrutura de gestão ao nível das organizações sem fins lucrativos.

O estudo recorre a uma ferramenta de apoio denominada *Business Model Canvas* (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010) e pretende-se compreender como se constrói o valor social. A organização sobre a qual incide este estudo é a Pista Mágica, uma Associação cuja Missão incide na capacitação de pessoas para a prática de voluntariado e que será apresentada e analisada ao longo desta Dissertação.

1.1 Metodologia

Neste estudo pretende-se responder a três questões fundamentais:

1. A Pista Mágica cumpre os requisitos de uma “empresa social”?
2. Como se estabelece o seu Modelo de Negócio?
3. Como é que esse modelo se reflecte em indicadores quantificáveis?

Desta forma, recorre-se à metodologia de estudo de caso (DUBÉ & PARÉ. 2003), obtendo uma resposta com algum detalhe às questões supracitadas, que intuem uma resposta o propósito “Como?”, para verificação de possibilidade de generalização das boas práticas identificadas.

Como forma de apoiar a organização do levantamento do problema, recolha de informação e sistematização, o trabalho foi repartido em oito fases distintas:

- 1. Levantamento do problema e definição das questões de investigação**, através da estruturação de perguntas cujo foco é o “como” e que exigem uma explicação detalhada;
- 2. Estruturação de um método de investigação a utilizar (DUBÉ & PARÉ. 2003)**, tendo sido utilizado o método de caso de estudo visto que é “largamente utilizado para exploração e geração de hipóteses mas também pode ser utilizado para providenciar uma explicação para essas hipóteses e testá-las” (DUBÉ & PARÉ. 2003. pág. 598);

3. **Levantamento de informação de suporte sobre a área do Empreendedorismo Social**, tendo sido utilizadas diversas bases de dados com disponibilização de artigos científicos, assim como monografias específicas da temática em causa, de forma a fazer todo o enquadramento contextual que permitisse a interpretação correcta da informação a ser posteriormente obtida;
4. **Levantamento e análise de informação documentada sobre a Pista Mágica;**
5. **Preparação de um guião de entrevista;**
6. **Realização de entrevistas;**
7. **Síntese da informação obtida;**
8. **Elaboração de resultados.**

A salientar que, de forma a triangular a informação recolhida referente ao objecto de estudo, foram utilizadas três fontes distintas, sendo uma delas a colecta de informação documentada e as duas outras fontes elementos da Associação em estudo, de forma a veicular dados a utilizar num modelo específico denominado de *Business Model Canvas*. Foram realizadas três entrevistas presenciais (cujo guião se encontra no Anexo A), duas com a Tesoureira da Pista Mágica, Ana Vasconcelos e uma terceira com a Presidente, Sónia Fernandes. Estas entrevistas permitiram complementar de forma mais coesa a informação já obtida.

Como finalização, os resultados foram compilados e apresentados na presente Dissertação, visando o cumprimento dos objectivos estipulados e já referenciados.

1.2 Estrutura Formal do Documento

Em termos de organização formal, numa primeira parte será feito um levantamento do contexto, nomeadamente através da conceptualização do Empreendedorismo Social e da sua evolução, permitindo levantar os pontos necessários para responder à primeira questão apresentada no subcapítulo anterior. Será também apresentada o modelo *Business Model Canvas* e os parâmetros Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relações com os Clientes, Fluxos de Rendimentos, Recursos Chave, Actividades Chave, Parcerias Chave e Estrutura de Custos.

A segunda parte está reservada ao caso prático, incidente na Associação Pista Mágica. No capítulo 4, “Caso de Estudo – Pista Mágica”, será feita, num primeiro ponto, uma apresentação da instituição, com dados fundamentais à posterior compreensão da análise efectuada. Um segundo subcapítulo dirá respeito à análise da Pista Mágica segundo o modelo *Business Model Canvas* sendo que o terceiro subcapítulo incidirá sobre a vertente estratégica, apresentando dados sobre a análise estratégica geral e dois pontos mais aprofundados: uma análise SWOT segundo o contexto do *Business Model Canvas* e alguns Indicadores de Desempenho que podem ser aplicados a este mesmo modelo, fazendo uma interligação com as perspectivas do *Balanced Scorecard*. Um último subcapítulo fará o contraponto de discussão entre os vários pontos de análise.

O capítulo 5 dirá respeito à síntese das conclusões da presente Dissertação, denominando-se “Considerações Finais”.

2 Empreendedorismo Social

Procurar o termo “Empreendedor” em qualquer fonte de informação, fará com que facilmente se perceba que o cerne do conceito se centra na inovação, na aceitação do risco de novos projectos, em “pensar fora da caixa”. William Drayton, CEO da Ashoka¹ definiu o trabalho dos empreendedores como alguém que “tendo decidido que o mundo deve mudar de alguma forma importante, simplesmente encontram e constroem estradas que levam inexoravelmente a esse resultado. Onde outros vêem obstáculos, eles têm prazer em encontrar soluções e transformá-las em novos e concretos padrões da sociedade.” (DRAYTON, 2006, página 81). David Bornstein partilha de opinião semelhante quando afirma que “os empreendedores sociais identificam recursos onde as pessoas apenas vêem problemas. Vêm os moradores como a solução, não como beneficiário passivo. Começam com a suposição de competência e libertam recursos nas comunidades que estão a servir.” (BORNSTEIN, 2007).

Se, por um lado, o trabalho de empreendedorismo começou por ser uma opção de negócio para obtenção de lucro, avançando para áreas ainda não exploradas (como, por exemplo, na fase inicial de lançamento de tecnologias inovadoras), a verdade é que é o empreendedorismo social que tem vindo a ganhar terreno nos últimos anos, tanto no interesse económico como académico, pela sua capacidade de criação de valor, benéfica não só para as organizações em que se aplica como também para o meio em que estas se inserem, contribuindo para uma melhoria de âmbito social. Desta forma “o propósito do empreendedor social é a procura de soluções sustentáveis para problemas de externalidades positivas negligenciadas” (SANTOS, 2009, página 1), isto é, o dever do empreendedor social é, de alguma forma, o zelo pelos interesses dos outros, pelo bem comum e não interesses próprios ou meramente corporativos. A este factor juntam-se a capacitação, a inovação e a propensão para a quebra de paradigmas instituídos, até então considerados inquestionáveis.

Nos dias que correm, existem formas de empreendedorismo social aplicadas inclusive a organizações de alguma forma lucrativas, sendo que a integração dos princípios deste conceito com aquilo que é a economia corrente parece ser uma prática cada vez mais comum. Apesar de o Empreendedorismo Social ser, como o nome indica, empreendedorismo, este difere do Empreendedorismo Tradicional no tipo de oportunidades, de recursos, na importância dos *stakeholders* e no tipo de indicadores de desempenho.

Certos autores, como Heidi Neck, Candida Brush e Elaine Allen no artigo “The landscape of social entrepreneurship”² defendem uma matriz de cruzamento entre a Missão e o impacto no mercado para definir quatro campos diferentes de empreendedorismo. No entanto, para um fácil entendimento do caso em questão, Filipe Santos criou uma matriz que caracteriza a acção da actividade económica, tendo por base o potencial de criação de valor percebido e o potencial de criação de valor apropriado (Figura 1, página seguinte).

¹ A Ashoka é uma organização que apoia e promove o Empreendedorismo Social, sob o lema “Everyone a Changemaker”. Site disponível em <http://www.ashoka.org/>

² Business Horizons (2009) 52, 13-19

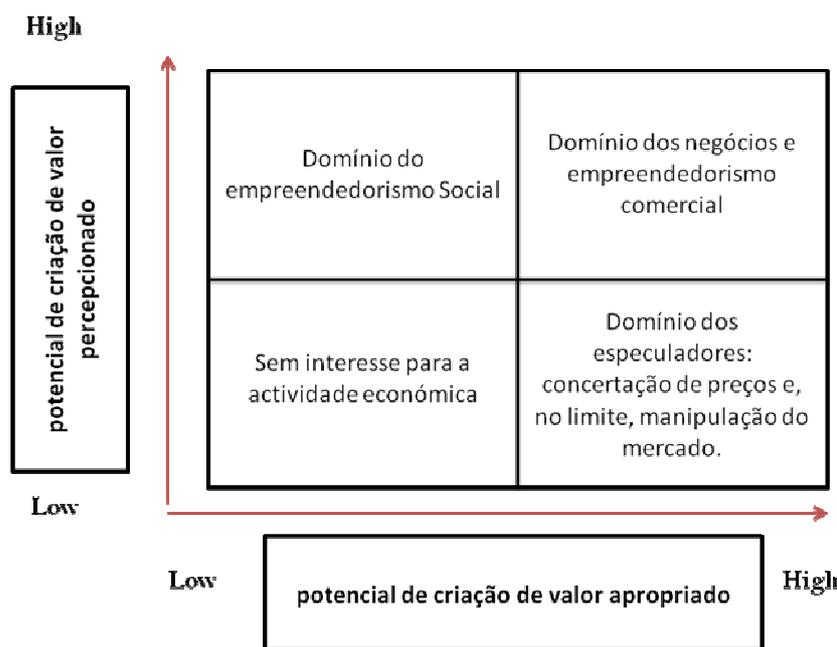


Figura 1 - Domínios de acção da Actividade Económica

Fonte: Adaptação de SANTOS, Filipe M. (2009). *A Theory of Social Entrepreneurship*. ICTPI - International Conference on Technology Policy and Innovation; 13-14 July 2009; Porto, Portugal.

O Empreendedorismo Social situa-se, assim, num campo de elevado potencial na criação do valor percebido intersectando um baixo valor potencial de apropriação, o que faz com que perca o valor exclusivamente lucrativo, focando-se noutros aspectos de diferente contributo social.

O trabalho colaborativo, como acontece com a Wikipédia, o Linux, o *Wikinomics* ou algumas plataformas que permitem a uma criação conjunta (como é o caso do software *Open Source*), são excelentes exemplos de empreendedorismo social que facilmente se identificam em situações do quotidiano, ajudando a “levar as sociedades a resultados económicos mais eficientes assegurando que as externalidades positivas são sistematicamente exploradas para o benefício da sociedade” (SANTOS, 2009, página 1). São vários os motivos que obviamente levam os empreendedores à escolha deste percurso mas há um factor que influencia o sucesso do contágio de motivação à equipa envolvida: a liderança carismática, visionária e inspiradora. Quando inquirido sobre qual a forma com que os empreendedores sociais conseguem cativar talentos sendo que não podem oferecer salários elevados nem as perspectivas de carreira de uma empresa com fins meramente lucrativos, Bornestein, entrevistado por Kawasaki, diz que a resposta está na oferta de “oportunidades de emprego que estejam alinhadas com os seus talentos, interesses e valores. Inspirando-os com a visão de mudança do mundo, de fazerem parte de algo maior do que eles.” (KAWASAKI, 2007). Uma liderança caracterizada pelo *empowerment* dos envolvidos, faz com que os próprios resultados pessoais do trabalho concretizado por cada um não só se traduzam em sensação de utilidade e

realização pessoal, mas também como base de apoio a um desenvolvimento e crescimento conjunto, que em muito influencia o resultado global de cada projecto e, conseqüentemente, o meio que envolve a organização.

Relativamente às partes envolvidas naquilo que hoje em dia são os mercados económicos, com base na Teoria do Empreendedorismo Social (SANTOS, 2009), podem ser encontrados seis âmbitos diferentes: os governos, os negócios, a caridade, o empreendedorismo comercial, o activismo social e o empreendedorismo social. Cada um destes actores tem características diferentes relativamente ao seu papel no sistema económico, no objectivo institucional e na lógica dominante de acção (Tabela 1).

Características	Governos	Negócios	Caridade	Empreendedorismo Comercial	Activismo Social	Empreendedorismo Social
Papel desempenhado no Sistema Económico	Mecanismo centralizado através do qual a infra-estrutura do sistema económico é criada e reforçada	Mecanismo distribuído através do qual os recursos e características da sociedade são alocados às tarefas de maior valor	Mecanismo distribuído através do qual os resultados económicos são atribuídos de forma mais justa, apesar de irregulares	Mecanismo distribuído no qual oportunidades não aproveitadas são exploradas com o objectivo de gerar lucro	Mecanismo distribuído através do qual os comportamentos que trazem externalidades negativas são excluídos	Mecanismo distribuído através do qual externalidades positivas não exploradas são integradas no sistema económico
Objectivo Institucional Dominante	Defesa do interesse Público	Criar sustentabilidade competitiva	Apoiar populações desfavorecidas	Criar valor para as partes interessadas	Mudar o sistema social	Proporcionar soluções sustentáveis
Lógica de Acção Dominante	Regulação	Controlo	Boa Vontade	Inovação	Acção Política	<i>Empowerment</i>

Tabela 1 - Actores Institucionais nas Economias Capitalistas Modernas

Fonte: SANTOS, Filipe M. (2009). *A Theory of Social Entrepreneurship*. ICTPI - International Conference on Technology Policy and Innovation; 13-14 July 2009; Porto, Portugal.

No entanto, tal como para qualquer negócio com finalidade lucrativa, também o Empreendedorismo Social deve obedecer a um plano de acção que lhe permita cumprir a sua Missão e Visão enquanto instituição. Desta forma, é necessário avaliar o modelo de negócio aplicado, nas suas mais diversas áreas, sob uma perspectiva integrada de sustentabilidade, eficiência e eficácia.

Foram desenvolvidos vários modelos como é o caso do *Social Enterprise Planning* (SHRESHTA & APPANAH), representado na Figura 2 (página seguinte) e cujos principais elementos a ter em conta são o sumário executivo, o problema levantado, missão, visão, valores, teoria de mudança, solução aplicável, impacto social, público-alvo, concorrência, marketing social, parcerias, plano de equipa, plano financeiro, monitorização e avaliação, risco e oportunidade, plano de implementação e pedido de financiamento.



Figura 2 - Processo de planeamento de empresas sociais

Fonte: SHRESTHA, Sunit; APPANAH, Sailendra Dev. [s.d.]. *Social Enterprise Plan: The Guide*. Apresentação em PowerPoint. Disponível em <http://www.tigweb.org/images/resources/tool/docs/2043.pdf>

Torna-se evidente que as necessidades de planeamento não diferem em muito daquilo que é o planeamento de uma empresa orientada ao lucro. No entanto, parâmetros como o financiamento têm uma adequação muito própria, dado estarem associados à já referida sustentabilidade. De qualquer das formas, existem ainda outros modelos de gestão, seja a nível estratégico (como os Mapas Estratégicos) seja a nível operacional, que podem facilmente ser adequados à realidade destas instituições.

O modelo utilizado neste caso prático, dado o seu cariz inovador e em grande parte ligado à realidade do Empreendedorismo Social, permite a avaliação das diferentes áreas do negócio e das suas inter-relações, tendo em conta a importância das pessoas a quem o negócio se dirige.

3 Análise de Modelos de Negócio – a metodologia do *Business Model Canvas*

Qualquer organização, seja ela com ou sem propósito lucrativo, necessita saber qual o seu modelo de negócio, isto é, tendo em vista a sua Missão, Visão e pressupostos estratégicos, de que forma é que vai estruturar os seus recursos, os seus processos, a sua balança financeira e económica, a proposta de valor e a forma como vai chegar aos clientes, de modo a que consiga cumprir com os seus objectivos de forma sustentável.

São vários os instrumentos que permitem a avaliação e melhoria de modelos de negócio. Algumas ferramentas, como os mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2004), permitem uma visão já algo sustentada daquilo que é o modelo de negócio, podendo ser combinadas com ferramentas que permitam medir o desempenho como, por exemplo, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1996), e ligação a outras metodologias mais de âmbito operacional. No entanto, dado o cariz inovador inerente a todo o conceito e desenvolvimento histórico do empreendedorismo social, fará todo o sentido utilizar um modelo de análise capaz de avaliar de forma integrada todas as áreas do modelo de negócio e respectivas interligações. Como tal, a escolha recai sobre um modelo desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: o *Business Model Canvas*, utilizado por empreendedores em todo o mundo e que prima por colocar em evidência a interação entre todos os elementos envolvidos no negócio.

Em termos de caracterização, pode afirmar-se que esta metodologia de análise se reparte em cinco secções distintas (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010):

1. **Tela** – fase principal para a compreensão do modelo de negócio em estudo. A Tela do Modelo de Negócio permite obter a visualização gráfica do modelo, assim como a sua descrição e elementos principais de interação, permitindo uma visão relacional entre processos e o propósito do negócio.
2. **Padrões** – especificação de alguns conceitos chave que podem ser aplicados à análise.
3. **Projecto** – a secção de design permite a ajuda no desenho e interpretação visual dos modelos de negócio. É um ponto essencial para o desenho de uma tela inicial, envolvendo cenários prototipagem e o desenho visual.
4. **Estratégia** – a estratégia permite a avaliação do meio envolvente e, consequentemente, a identificação de pontos fortes e fracos mediante a concorrência existente no mercado. Esta secção analisa ainda a gestão de múltiplos modelos de negócio (sejam relacionados ou autónomos) e a *Estratégia do Oceano Azul*, que relaciona a criação/aumento de valor com a eliminação/redução dos custos.
5. **Processo** – metodologia de implementação prática do *Business Model Canvas*, com as cinco fases de implementação dinâmica e evolutiva dos pontos anteriores: mobilizar, compreender, projectar, implementar e gerir.

Para a análise do caso de estudo em questão, o foco central incidirá no primeiro ponto, a Tela, isto é, o desenho do modelo de negócio para posterior avaliação e implementação de melhorias. Desta forma, interessa aprofundar um pouco mais cada um dos elementos que compõem esta estrutura como um todo.



Figura 3 - Estrutura de um modelo de negócio segundo o *Business Model Canvas* (Tela)

Fonte: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Alfragide: Dom Quixote. Título original: *Business model generation*. ISBN: 978-972-20-4497-4.

Imagem adaptada.

Tal como representado na Figura 3, “um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor” (OSTWALDER & PIGNEUR, 2010), pelo que existem determinados pontos essenciais, que se relacionam entre si e influenciam a lógica estrutural do negócio, com consequências óbvias para a percepção de valor. Esta relação abrange nove áreas distintas: segmentos de clientes; propostas de valor; canais; relações com os clientes; fluxos de rendimentos; recursos chave; actividades chave; parceiros chave; estrutura de custos. Mediante a tipologia de negócio, o(s) mercado(s) em que se insere e quais os seus processos chave, alguns destes elementos podem adquirir maior importância sob a perspectiva estratégica. Por exemplo, quando se estuda um negócio de âmbito mais industrial, o foco estará nas parcerias, recursos e processos. Já no caso da análise a um serviço, genericamente as relações com os clientes e os segmentos assumirão um papel mais relevante.

Tendo em conta o caso que será analisado, os parâmetros de estrutura de custos e fluxos de rendimentos tenderão a ir de encontro a um equilíbrio de sustentabilidade para a organização, o que constata que este modelo pode facilmente ser adequado a qualquer tipo de negócio que tenha como objectivo a criação de valor, seja ele económico ou social.

Interessa, desta forma, aprofundar os elementos subjacentes à análise de cada uma destas áreas, de forma a compreender o modelo de negócio não só como um todo mas como uma relação causal entre as suas partes.

3.1 Segmentos de Clientes

Qualquer negócio, independentemente do seu âmbito ou índole, existe para satisfazer uma necessidade ou conjunto de necessidades identificadas num determinado grupo de clientes. O público-alvo poderá ser genérico, como por exemplo, no negócio das canetas (quase toda a gente utiliza canetas, logo, qualquer pessoa, independentemente das suas características, poderá ser um potencial cliente de um negócio de canetas) ou ser focado em grupos de clientes mais restritos, com características específicas, como, por exemplo, o negócio das viagens espaciais. Desta forma, um dos principais pontos para se conhecer um negócio, passa por conhecer os clientes, sejam eles actuais ou potenciais. Considera-se segmentação quando existem grupos distintos dentro da totalidade do público-alvo da organização em causa, isto é:

- as necessidades dos clientes justificam que haja uma oferta diferenciada;
- os canais de distribuição utilizados são diferentes;
- as relações com os clientes são diferentes;
- os fluxos de rendimentos provenientes de cada um dos grupos de clientes é substancialmente diferente;
- os clientes estão dispostos a pagar por diferentes características da oferta.

Um caso bem visível da segmentação situa-se nos retalhistas, como é o caso dos grandes hipermercados, que determinam na sua estrutura vários segmentos de perfil de compras.

Para além do mercado de massas e dos segmentos, existem também os nichos, sendo estes grupos restritos e altamente especializados. Segundo os autores, “este tipo de modelos de negócio encontra-se frequentemente nas relações fornecedor-comprador” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010), como no caso da indústria automóvel.

3.2 Propostas de Valor

A Proposta de Valor, em linhas muito gerais, diz respeito à oferta e ao seu propósito, isto é, a forma como a organização satisfaz as necessidades dos seus clientes e obtém a sua preferência em relação à concorrência. Como referem os autores “cada proposta de valor consiste num conjunto seleccionado de produtos e ou serviços que satisfaz as exigências de um segmento de clientes específico” (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2010). A Proposta de Valor pode caracterizar-se como sendo inovadora (e é neste âmbito que se situam muitos dos modelos utilizados ao nível do Empreendedorismo Social), ou seja, capaz de apresentar a solução a necessidades totalmente novas, como no caso do aparecimento de novas tecnologias (por exemplo, o telemóvel ou o microondas) ou ser equivalente a outras existentes no mercado, aumentando apenas, por exemplo, a capacidade de desempenho. A qualidade, o preço, o design, a marca ou a personalização (por exemplo, a possibilidade de escolher as várias peças de um carro, consoante o gosto pessoal do cliente), são outros dos aspectos que

surtem como base da Proposta de Valor e que ligam assim toda a área de processos com a de relação com o cliente.

3.3 Canais

Para uma determinada oferta representativa da Proposta de Valor, há que encontrar os canais de distribuição que cheguem aos Segmentos de Clientes identificados e definidos como principais para o negócio. No entanto, a área de Canais deve também englobar a comunicação com o cliente e também os canais de vendas, de forma a que se possa:

- marcar presença junto do mercado e dos clientes;
- apresentar ao cliente a Proposta de Valor, para que este possa compará-la com a oferta já existente;
- permitir que o cliente possa usufruir da oferta;
- proporcionar um apoio pós-venda.

Algumas ferramentas, como é o caso da Internet, permitem que o contacto com o cliente através dos Canais seja bastante simplificado. Hoje em dia, facilmente se encontram lojas online que cumprem os vários requisitos para com o cliente, incluindo o apoio na fase pós-venda. Os autores do modelo consideram que os Canais se repartem em cinco fases diferentes, havendo também uma diferenciação quando à tipologia de Canal (Figura 4).

Tipos de Canais

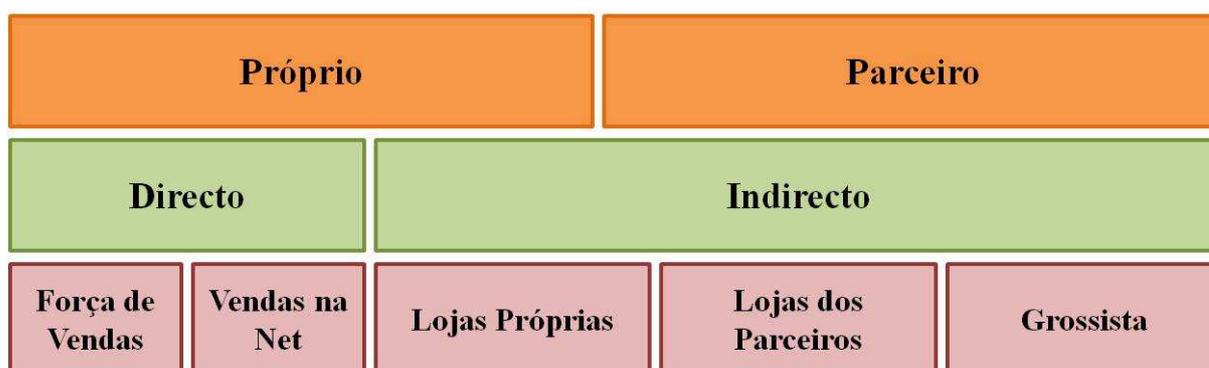


Figura 4 - Tipos de Canais

Fonte: OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Alfragide: Dom Quixote. Título original: *Business model generation*. ISBN: 978-972-20-4497-4.

Imagem Adaptada.

Cada Canal pode cobrir uma ou várias fases da evolução do processo referente aos Canais no seu todo. Tal como referido, segundo os autores, podem ser identificadas cinco fases distintas:

1. Consciência – diz respeito à forma se leva Proposta de Valor até ao cliente;
2. Avaliação – representa a fase de apoio ao cliente na avaliação da Proposta de Valor em relação às existentes no mercado;
3. Aquisição – define a forma como o cliente pode adquirir o produto/serviço inerente à Proposta de Valor;
4. Entrega – estipula a forma como a Proposta de Valor é entregue ao cliente;
5. Pós-Venda – definição do apoio prestado ao cliente na fase posterior à aquisição do produto/serviço.

A conjugação destas fases e dos diferentes canais deve ter em conta a eficiência e eficácia, isto é, garantir que o cliente é satisfeito, sem deixar cair no esquecimento toda a estrutura de custos adjacente, optando sempre pela sua redução.

3.4 Relações com os Clientes

O ponto de Relações com os Clientes estabelece as relações que a organização estabelece com os seus Segmentos. Se por um lado algumas delas já são estabelecidas no processo de Canais (como na fase de pós-venda), muitas outras devem ser trabalhadas em cima da Proposta de Valor, visando a retenção ou fidelização de actuais clientes e, claro está, a captação de novos clientes. Para além dos benefícios óbvios para o negócio e para os seus fluxos de rendimento, este parâmetro permite ainda conhecer os clientes e melhorar a resposta às suas necessidades. No caso da oferta de serviços, este ponto pode mesmo ajudar a definir um reposicionamento ao nível do mercado e da reestruturação dos segmentos a abordar. Em determinados negócios mais dirigidos a nichos, como é o caso das marcas de vestuário de luxo, é fácil encontrar, por exemplo, um acompanhamento de assistência personalizada à compra. Já nas companhias de comunicações móveis, hoje em dia, com um mercado mais saturado e maduro, é comum adicionar descontos exclusivos em produtos ou serviços, com o objectivo de reter ou fidelizar os clientes já existentes.

Para além dos pontos já mencionados, as Relações com os Clientes podem também incluir a assistência pessoal, serviços de self-service ou a co-criação (como foi o caso da redacção do livro *Wikinomics*, em que o cliente ajuda à criação de valor).

3.5 Fluxos de Rendimentos

Os Fluxos de Rendimento dizem respeito, em linhas muito genéricas, à obtenção de receita, fruto da actividade de negócio. Não devem ser confundidos com “lucro”, dado que este resulta da subtracção da Estrutura de Custos aos Fluxos de Rendimento.

Esta parcela do modelo de negócio pode advir de duas tipologias diferentes: por um lado, a obtenção directa de rendimentos através da actividade, ou seja, do negócio e que, portanto, são concretizados numa única transacção; rendimentos que se prolongam durante um determinado período de tempo, resultantes de pagamentos continuados ou relacionados com a fase pós-venda (por exemplo, os carregamentos de telemóvel).

Existem, no entanto, outras formas de gerar Fluxos de Rendimento que podem ajudar à sustentabilidade do negócio quando a estrutura de Custos já não pode ser reduzida, como é o caso da alienação de activos (venda, por exemplo, de imobilizado que não é recorrentemente utilizado), criação de taxas de utilização (como, por exemplo, o pagamento de uma taxa nos carregamentos de telemóvel efectuados em *payshops*) ou o empréstimo/arrendamento/*leasing*, cedendo temporariamente um determinado activo a outrem, mediante o pagamento de uma determinada quantia ao longo de um período de tempo definido entre as partes. Existem ainda outras formas de obtenção de rendimentos, como é o caso das assinaturas (como as que são utilizadas pelas revistas ou jornais, por exemplo, ou os serviços de música online) e do licenciamento, bastante utilizado por detentores de marcas ou patentes tecnológicas, em que um rendimento é exigido em troca da utilização de direitos de autor ou propriedade intelectual.

3.6 Recursos Chave

Entendem-se por Recursos Chave os activos que são estritamente necessários ao funcionamento do negócio. Podem pertencer em exclusivo à organização em questão ou serem objecto de partilha com parceiro(s) de negócio.

Habitualmente, estão repartidos em quatro diferentes tipologias: recursos físicos, como é o caso das instalações, das máquinas de produção ou as redes de distribuição; recursos intelectuais, como a marca, tecnologia, patentes ou o *know how* decorrente da actividade; recursos humanos, sendo que, em determinados casos, alguns recursos humanos especializados podem corresponder a mais-valias de peso para o negócio; recursos financeiros, que dizem respeito a opções específicas de financiamento ou garantias financeiras, como é o caso das *stock options* que por vezes são oferecidas como prémios de desempenho.

3.7 Actividades Chave

As Actividades Chave correspondem aos denominados processos de *core business*, ou seja, as actividades e processos que estão na base da criação da oferta e que cumprem a criação da Proposta de Valor. São estas actividades que fazem a conexão entre os recursos e as relações com os clientes e variam consoante a tipologia de negócio. Por exemplo, no caso dos retalhistas, toda a componente logística que envolve armazenagem e transporte é vista como uma actividade chave. Para um clube de futebol, a venda de jogadores é também uma actividade chave, por exemplo.

Ao contrário do que acontece numa abordagem de processos em que estes são separados entre processos chave e processos de suporte, os autores categorizam três parcelas naquilo que são as Actividades Chave:

- Produção (envolve a concepção, fabrico, design, etc. e está ligada à indústria transformadora);
- Resolução de Problemas (como acontece no caso das consultorias ou actividades em que a gestão de conhecimento seja um dos pontos fulcrais para o sucesso do negócio);

- Plataforma/rede (como, por exemplo, o eBay, visto que gere toda uma plataforma de serviços integrados externos à empresa propriamente dita, ou seja, trabalha numa rede específica de actividades que influenciam as suas Actividades Chave).

É a conjugação entre Actividades Chave e Recursos Chave que permite, a par das Relações com os Clientes, a criação de valor na Proposta apresentada.

3.8 Parcerias Chave

Grande parte das Parcerias são criadas de modo a não ter que se fazer um investimento considerável para obtenção de recursos ou gestão de actividades que poderão enriquecer a Proposta de Valor, isto é, a criação de parcerias permite uma concretização otimizada de um modelo de negócio já instituído, a aquisição de recursos ou até a redução de risco. Os autores consideram, para o *Business Model Canvas* quatro tipos distintos de parcerias:

1. Alianças estratégicas entre organizações não concorrentes;
2. Estratégias de cooperação entre empresas concorrentes;
3. Empreendimentos conjuntos para criação de novos modelos de negócio;
4. Relações fornecedor-comprador que garantam abastecimentos fiáveis.

Estas últimas acontecem frequentemente, por exemplo, na indústria automóvel em que há uma grande dependência do abastecimento de componentes.

Dentro das motivações para o desenvolvimento de parcerias podem encontrar-se a já referida optimização ou a intenção de entrar activamente em economias de escala, onde a produção eficiente é um ponto mais do que fundamental, a redução do risco e da incerteza (muitas vezes, aquando da introdução de novas tecnologias do mercado, a associação a uma marca forte e de confiança, pode fazer toda a diferença), e, mais uma vez, a aquisição de recursos ou actividades que podem melhorar as já existentes, criando mais valor.

3.9 Estrutura de Custos

A Estrutura de Custos reflecte os custos associados ao negócio, tendo a sua base nos Recursos Chave, Actividades Chave e, nos casos em que isso se aplica, nas Parcerias Chave. Normalmente e sobretudo em indústria ou estratégias de competitividade pelo baixo custo, este parâmetro é altamente influenciado pelas Actividades Chave, o que leva à procura constante de processos eficientes, tentando minimizar os custos de uma maneira ainda mais impactante do que nos restantes modelos de negócio. No caso das organizações de alguma forma ligadas ao conceito de Empreendedorismo Social, a redução dos custos é, em muitas vezes, ponto essencial à sobrevivência da organização, dado que a obtenção de rendimentos não garante a sustentabilidade financeira.

Dentro dos custos propriamente ditos, podem ser encontrados: custos fixos, como são, por exemplo, os salários ou os custos associados ao funcionamento de máquinas (independentes do volume de produção); custos variáveis, que são normalmente associados à variação dos volumes de produção; economias de escala, que englobam um decréscimo generalizado do custo proporcional ao aumento da produção; economias de âmbito, que genericamente se

caracterizam através da utilização de recursos chave ou actividades chave dentro da mesma organização para diferentes ofertas (por exemplo, vários produtos de uma empresa recorrerem à mesma equipa de marketing).

Como é notório, cada organização é um caso específico e detém o seu próprio modelo.

No próximo capítulo será estudado um caso prático de uma organização no âmbito do Empreendedorismo Social, tendo em consideração a avaliação de todos os pontos referidos.

4 Caso de Estudo – Pista Mágica

4.1 Apresentação do Caso

A Pista Mágica é liderada por Sónia Fernandes, antropóloga de formação. A sua experiência de campo, conjugada com o conhecimento adquirido ao longo das suas pós-graduações, levou a uma reflexão teórica sobre as práticas na área do voluntariado e da sua gestão. Desta forma, tornou-se evidente a lacuna de formação deste cariz no sector social que permitisse uma gestão eficaz de projectos e recursos a eles inerentes. O facto de haver receptividade por parte daquele que viria a ser o público-alvo desta organização foi também um factor determinante. Tendo no pragmatismo e simplicidade de discurso de Druker a sua inspiração, Sónia decidiu que deveria “fazer o que já sabemos fazer bem” e decidiu, na falta da possibilidade de criação de uma empresa social, criar uma associação: nasce assim, a 22 de Julho de 2008, no Porto, a Pista Mágica.

A legislação existente para a criação de uma Associação dita que são necessárias duas pessoas para a constituição oficial de uma associação, com uma consagração consequente de Órgãos Sociais. Assim, foram criados três corpos principais: Direcção, Assembleia-geral e Conselho Fiscal (Figura 5).

Cargo	Nome	Competências
DIRECÇÃO		
Presidente	Sónia Fernandes	Antropóloga, Cooperante, Formadora e Docente
Vice-Presidente	Fátima Rocha	Coordenadora operativa ONGD ³ , coordenadora voluntariado
Tesoureira	Ana Vasconcelos	Empresária, Formadora e Voluntária ONGD
Suplente	Patrícia Araújo	Gestora, Docente e Coordenadora voluntariado
ASSEMBLEIA-GERAL		
Presidente	Luis Silva	Enfermeiro especialista (psiquiatria), Voluntário ONGD
Secretária	Ângela Calheiros	Designer gráfico e Voluntária
Secretária	Teresa Vasconcellos	Publicitária e Voluntária
Suplente	Sílvia Pinheiro	Licenciada em Línguas, Literaturas e Culturas, Professora
CONSELHO FISCAL		
Presidente	José Alberto Soares	Empresário e Instrutor de Yôga
Secretário	Luís Vale	Antropólogo e Investigador social
Secretária	Joana Borges	Professora, Formadora, Fotógrafa e Voluntária ONGD
Suplente	Ricardo Pereira	Doutorando em Política Internacional e Resolução de Conflitos, experiência de trabalho ONGD

Figura 5 - Corpos Sociais da Pista Mágica

³ Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento

O grande factor diferenciador relativamente a associações ou outras instituições similares a esta tem que ver exactamente com o planeamento e gestão. Na Pista Mágica defende-se que as organizações sem fins lucrativos devem ser geridas como empresas, com a diferença de que o capital gerado (comumente designado de “lucro”) é obrigatoriamente reinvestido. Como tal, ainda antes do convite das pessoas que integrariam os Corpos Sociais, foi desenhado um Plano de Negócios que permitisse traçar uma visão de percurso. Este mesmo documento serviu de base à definição de um Plano Estratégico, a cumprir entre 2009 e 2014. Foi ainda feita uma análise SWOT, que permitiu identificar os pontos fortes e fracos do negócio, assim como aquelas que seriam as oportunidades e ameaças.

Seguindo o pensamento de gestão empresarial, foi definida uma Missão e uma Visão⁴:

Missão

Construir competências para o exercício do voluntariado, resultando num efectivo instrumento da acção humanitária.

Visão

Aspiramos criar as bases para que o voluntariado seja as mãos do combate às desigualdades em Portugal e no Mundo. Também na batalha por um mundo melhor é necessário possuir competências.

Queremos mudar o caducado paradigma da solidariedade que sustenta os seus pilares na «boa-vontade», para um novo e emergente paradigma que se deve sustentar no «fazer-bem».

Em termos genéricos, a Missão define o propósito da existência de uma organização, sendo que a Missão da Pista Mágica cruza com os princípios do conceito de Empreendedorismo Social defendidos por Filipe Santos e focados no segundo capítulo desta Dissertação: a inovação, a capacitação, a sustentabilidade, a mudança de paradigma e a identificação de oportunidades negligenciadas que beneficiam a população. Em complementaridade, foram também definidos Valores⁵ que caracterizam esta associação não só na sua acção como na sua constituição:

- **Voluntariado.** *Como uma escolha responsável e de desenvolvimento pessoal, exercido de forma comprometida e profissional. Consciencializando a importância do exercício do voluntariado no colmatar das desigualdades e necessidades das comunidades que as organizações integradoras de voluntários envolvem. Assumindo o voluntariado como uma forma de estar na vida;*
- **Capacitação.** *Como espaço de aprendizagem e construção de competências para a utilização de instrumentos no exercício do voluntariado e na gestão do mesmo (para uma gestão eficiente e eficaz dos voluntários de forma a servir a missão das organizações que os integram);*
- **Transparência.** *A todos os níveis da organização, seja na relação com os seus membros, seus parceiros, financiadores e sociedade em geral.*

⁴ Informação retirada do site www.pista-magica.pt

⁵ Informação retirada do site www.pista-magica.pt

Como seria esperado, todo o enquadramento de Valores situa-se sob a alçada da Missão, caracterizando ainda mais o âmbito da organização. Posto isto, o avanço deu-se no sentido do cumprimento real da Missão, através de formação, que teve a sua primeira ocorrência em Outubro de 2008. O curso ex-líbris é exactamente o da Gestão de Voluntariado. No entanto, todos os cursos, assim como os workshops, têm vindo a ter cada vez mais procurados e a sua oferta, diversificada. Neste momento, a formação administrada engloba:

- Curso de Gestão de Voluntariado
- Curso de Voluntariado Internacional
- Curso de Iniciação ao Voluntariado
- Workshop Como constituir uma Associação
- Workshop Planeamento Estratégico das OSFL
- Workshop Como fazer um Projecto

No entanto, mediante as necessidades percepcionadas, esta oferta pode vir a ser alargada. Para além disso, a Pista Mágica acompanha a implementação dos projectos, pós-formação, de forma a poder obter feedback e melhorar a sua proposta de valor.

Foi também desenvolvida toda uma imagem específica para a Pista Mágica, com um logótipo (Figura 5) identificativo criado por uma designer, aliado ao slogan “Ajudar é Humano!”.



Figura 6 - Logótipo da Pista Mágica

Fonte: Site da Pista Mágica. Disponível em: http://pista-magica.pt/site/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=53

O *merchandising* (que se encontra disponível para venda no site) desenvolvido com esta imagem ajuda também à divulgação desta instituição.

A fase que deu origem à formação da Associação, denominada pela mesma de “Fase de Implementação” (segundo o ciclo evolutivo da Pista Mágica – Figura 7), gerou também um Regulamento Interno⁶ que define as áreas de intervenção da instituição:

⁶ Excerto citado de FERNANDES, Sónia (2011). A Actuação da Escola de Voluntariado Portuguesa. Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado – uma sociedade inclusiva e sustentável”, 4 e 5 de Maio de 2011.

- *Providenciar formações de voluntariado, gestão de voluntariado, consultoria e apoio directo a profissionais de instituições que envolvem ou desejam envolver colaboradores voluntários. Providenciar formação e apoio especializado a grupos de voluntários;*
- *Reforço da sociedade civil, através do apoio a associações congéneres e associações de base nos países em vias de desenvolvimento;*
- *Partilhar recursos de conhecimento sobre voluntariado e as suas dimensões;*
- *Desenvolver acções de cariz humanitário;*
- *Implementar campanhas de promoção do voluntariado.*



Figura 7 - Ciclo Evolutivo da Pista Mágica

Fonte: FERNANDES, Sónia (2011). A Actuação da Escola de Voluntariado Portuguesa. Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado – uma sociedade inclusiva e sustentável”, 4 e 5 de Maio de 2011.

Já a fase posterior, de crescimento, dinamizou-se através da convergência de quatro factores chave:

1. Experiência
2. Organização e Planeamento
3. Administração Quotidiana
4. Controlo Financeiro

A experiência organizacional, determinada não só pelo tempo de existência da organização mas também por experiências anteriores dos elementos que constituem a Pista Mágica, associada ao facto de existir um acompanhamento diário das actividades (administração do quotidiano) permitiram a operacionalização eficaz. Por outro lado, a boa capacidade de organização e planeamento (a salientar que o planeamento anual se reparte em

planeamento semestral, mensal e, quando possível, semanal) complementada pelo cuidado controlo financeiro que permite que a organização se mantenha sustentável, facilitam o cumprimento da Estratégia definida. No presente ano, a Pista Mágica entrou em fase de consolidação para gerar, posteriormente, um novo ciclo de crescimento.

Em relação aos clientes, para além das organizações sem fins lucrativos (que são o grupo que apresenta mais resistência à mudança de paradigma), o foco está ainda centrado em organizações com fins lucrativos (grupos económicos), escolas (para abranger crianças e jovens) e outras instituições como Câmaras Municipais (que permitem ainda chegar aos bancos de voluntariado locais). A Associação frisa não ser um banco de voluntariado mas sim um local que fornece as ferramentas para que o voluntariado seja gerido e aproveitado, enquanto experiência, na sua totalidade e com a preparação necessária.

Em termos de resultados alcançados até ao primeiro trimestre de 2011, salienta-se o crescimento constante do número de pessoas nas sessões de capacitação administradas pela Pista Mágica (Gráfico 1).

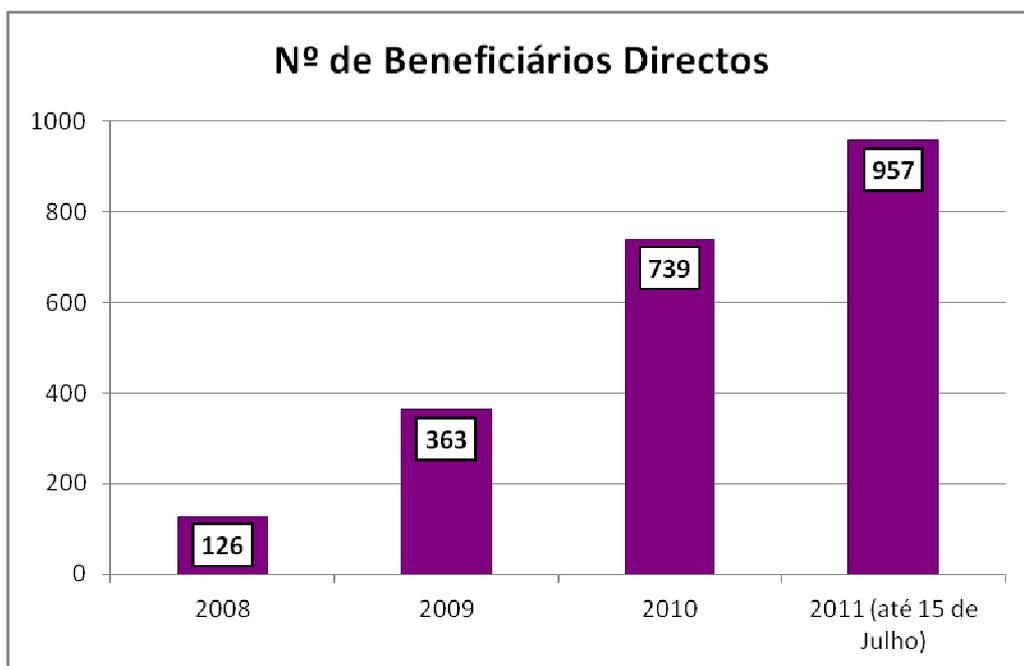
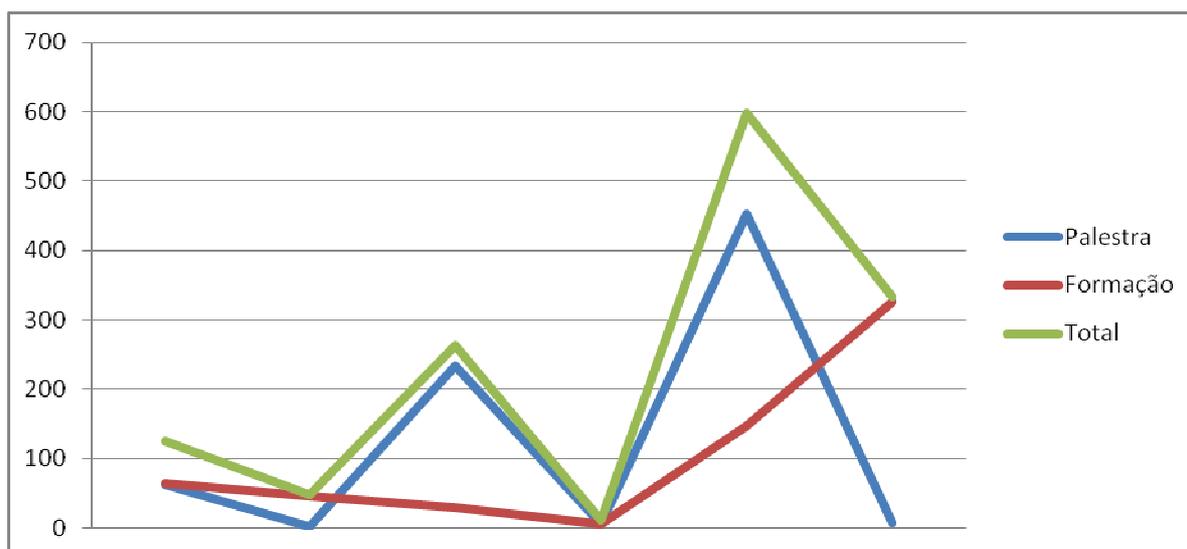


Gráfico 1 - Evolução do número de participantes

Fonte: FERNANDES, Sónia (2011). "Projecto MOM Mudar o Mundo". Apresentação PowerPoint na Cerimónia Prémio Voluntariado Jovem Montepio. 6 de Abril de 2011

O crescimento referente em 2011 em muito se deve ao facto de este ser o Ano Europeu do Voluntariado. No entanto, a tendência de crescimento é claramente positiva e demonstra o impacto e conseqüente notoriedade que a organização tem vindo a ganhar.

As palestras são também um forte elemento de divulgação, conforme demonstra o Gráfico 2, presente no Relatório de Actividades e Contas de 2010.



	2008		2009		2010 (até 15 de Julho)	
	Participantes	Horas	Participantes	Horas	Participantes	Horas
Palestra	62	2	233	6	452	8
Formação	64	46	30	6	147	326
Total	126	48	263	12	599	334

Gráfico 2 - Impacto das actividades de capacitação, entre 2008 e 2010

Fonte: FERNANDES, Sónia (2011). A Actuação da Escola de Voluntariado Portuguesa. Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado – uma sociedade inclusiva e sustentável”, 4 e 5 de Maio de 2011.

Já em termos de distribuição por tipo de público, o mesmo Relatório demonstra que a grande percentagem impactada corresponde a jovens, seguindo-se o público geral (Gráfico 3, página seguinte).

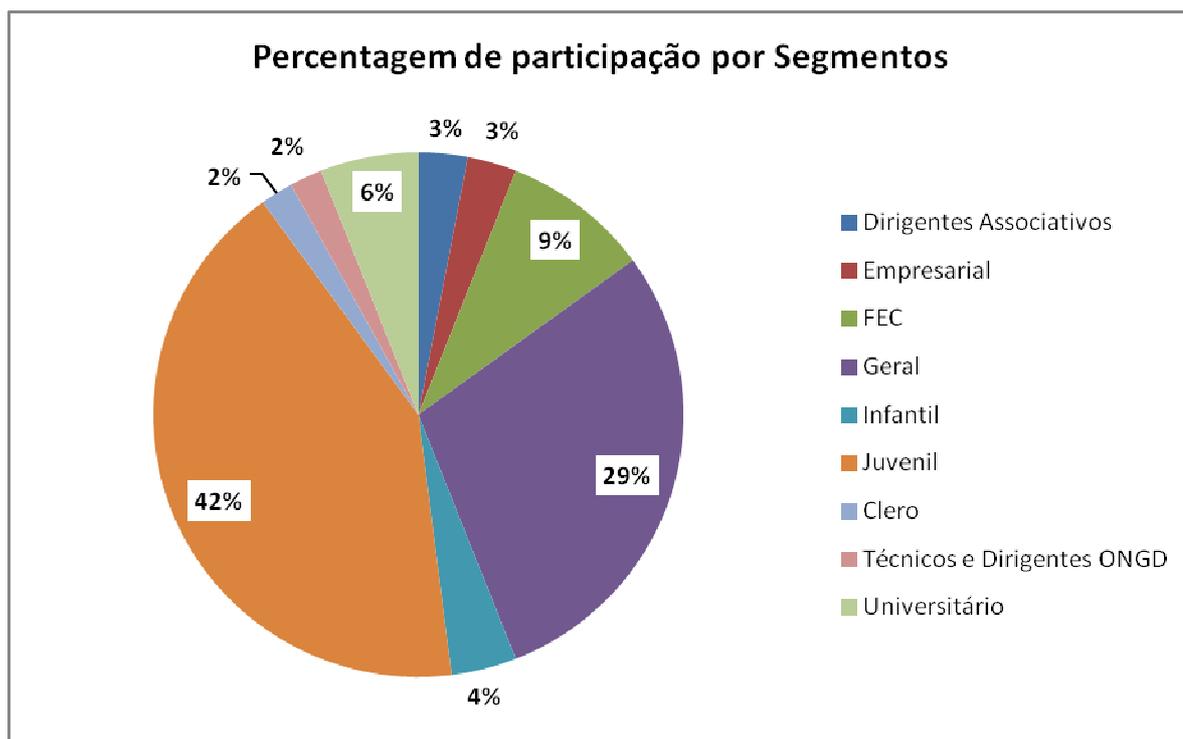


Gráfico 3- Participantes divididos segundo segmentos (percentagem)

Fonte: FERNANDES, Sónia (2011). A Actuação da Escola de Voluntariado Portuguesa. Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado – uma sociedade inclusiva e sustentável”, 4 e 5 de Maio de 2011.

A percentagem de mulheres é superior à de homens (78% para 22%, respectivamente), o que é comum no âmbito da economia social.

Outro aspecto que merece referência diz respeito à mudança de paradigma a que esta organização se propõe. Se, por um lado, já foge ao que é tido como “normal”, fazendo parcerias com organizações com fins lucrativos, por outro tenta quebrar várias amarras que considera serem destruidoras do potencial bom trabalho que poderia ser desenvolvido em organizações similares. Uma das grandes questões tem que ver com a incapacidade de planear e gerir de forma eficaz a organização, fazendo com que muitas das vezes os recursos sejam mal aproveitados ou que nem sequer se aloquem os recursos de forma apropriada. Este factor, aliado à dificuldade que, maioritariamente, as organizações sem fins lucrativos têm em não conseguir dizer “não” a todas as problemáticas que lhes são solicitadas dado que não têm definida uma área de actuação especializada e consequentemente se “perdem” a dar respostas com projectos em inúmeras áreas de intervenção, podem tornar-se obstáculos sérios à prossecução dos seus objectivos. Alia-se ainda agravante de que a ausência de Missão ou Visão torna a definição de objectivos ainda mais difícil. A já referida resistência ao estabelecimento de parcerias que possam ajudar à evolução do negócio também não é facilitadora, sobretudo porque se alia a uma subsidio-dependência já praticamente instituída que impede as organizações de procurarem soluções que lhes permitam a sustentabilidade.

É pelo facto de esta instituição ser inovadora em todos os aspectos referidos, que o seu modelo de negócio será alvo de análise ao longo dos próximos capítulos, permitindo perceber que as organizações sem fins lucrativos podem não só ser sustentáveis como eficientes, eficazes e capazes de crescer de forma sólida.

4.2 Análise do Modelo de Negócio segundo o Business Model Canvas

4.2.1 O Business Model Canvas da Pista Mágica

Tendo por base os parâmetros do *Business Model Canvas*, serão analisadas, nos próximos pontos, as várias áreas constituintes do modelo de negócio da Pista Mágica. Com esta análise, pretende-se perceber o Modelo de Negócio da organização, com o intuito de procurar resposta às duas questões levantadas no início desta Dissertação.

4.2.1.1 Segmentos de Clientes

Para se proceder á identificação dos Segmentos de Clientes, há um aspecto essencial que se prende exactamente com o cumprimento da Missão da organização em causa, de forma a perceber de forma coerente e fidedigna as actividades principais que são, no fundo, aquelas que suprirão as necessidades dos clientes. Desta forma, no que diz respeito à Pista Mágica, facilmente se compreende que o grande cerne não só dos seus actuais clientes como também de potenciais clientes deriva da sua actividade de formação, ferramenta que vai de encontro à finalidade desta instituição: a capacitação na área da gestão de voluntariado.

Durante a análise do modelo de negócio segundo a perspectiva do *Business Model Canvas*, foram identificados cinco grupos diferentes de Segmentos de Clientes. Esta divisão baseia-se nas diferentes necessidades encontradas, sobretudo ao nível do enquadramento do objectivo que as várias tipologias de clientes têm, como finalidade da interacção com a Pista Mágica. Esta mesma finalidade está intimamente ligada com o posicionamento destes mesmos segmentos na Sociedade e, em alguns casos, nos mercados.

De todos os exemplos apresentados durante as três entrevistas efectuadas, foram então gerados cinco grupos distintos de Segmentos de Clientes:

- 1. Grupos Económicos (Sector Lucrativo);**
- 2. Empreendedores a título particular;**
- 3. Instituições sem fins lucrativos / grupos de voluntariado;**
- 4. Escolas;**
- 5. Particulares.**

Os Grupos Económicos englobam essencialmente empresas, o designado Sector Lucrativo. O motivo que habitualmente leva este segmento a procurar formação nesta área prende-se com questões de responsabilidade social perante o meio em que se inserem.

Algumas das acções levadas a cabo com estes grupos declinaram em parcerias que serão exploradas no respectivo capítulo.

Alguns empreendedores a título particular têm procurado esta instituição de forma a obterem o conhecimento necessário para a prossecução das suas ideias. Muitos dos casos estão relacionados com a constituição de, por exemplo, associações. A escassez de apoio e informação nesta temática levou a que a Pista Mágica criasse, inclusive, uma acção de formação sob a forma de *workshop* sobre “Como constituir uma Associação”. Para além disso, uma necessidade que, apesar de transversal aos diversos grupos, se verifica com grande incidência nos três primeiros Segmentos de Clientes, prende-se com a ausência de preparação ao nível da organização interna de projectos de âmbito social, assim como, particularmente para o sector sem fins lucrativos, a dificuldade em desenhar um plano de actuação. Por esse mesmo motivo foram também criados dois workshops: “Como fazer um projecto” e “Planeamento Estratégico”.

Várias instituições sem fins lucrativos, que necessitam de capacitação ao nível da gestão de voluntariado, seja num âmbito nacional ou internacional, procuram este apoio na formação oferecida pela Pista Mágica. São, a par das empresas e das escolas, o grupo para quem esta instituição é mais orientada.

Na medida em que os frutos da formação ao nível desta capacitação pretendem ser inculcados numa perspectiva de longo prazo, um dos grupos preferenciais de actuação são as crianças e jovens. As escolas tornam-se, assim, um ponto de actuação com forte potencial para o cumprimento da Missão estipulada. É por este motivo que as escolas são consideradas um actual cliente que ainda não tem o peso que potencialmente poderá ter, dentro da totalidade dos Segmentos.

Algumas pessoas a título particular, muitas vezes voluntários em organizações sem fins lucrativos, procuram a formação da Pista Mágica. Este segmento tem pouca expressão, quando comparado com os restantes.

4.2.1.2 Propostas de Valor

A formação é, sem dúvida, a actividade central desta instituição pelo que, a sua proposta de valor está evidentemente relacionada com a sua Missão. Desta forma, mediante os Segmentos de Clientes já apresentados, a Proposta de Valor surge para cada um deles como a concretização da supressão das suas necessidades específicas (Tabela 2, página seguinte).

O acompanhamento na implementação é transversal a todos os segmentos, funcionando como uma mais-valia adicional à Proposta de Valor já existente.

Tabela 2- Proposta de Valor para cada Segmento de Clientes

Segmento	Proposta de Valor
Grupos Económicos (sector lucrativo)	Formação e/ou consultoria, no âmbito da responsabilidade social.
Empreendedores a título particular	Formação adequada ao nível do enquadramento legal, financeiro e de gestão no sector não lucrativo.
Instituições sem fins lucrativos / grupos de voluntariado	Capacitação de pessoas e organizações na área da gestão de voluntariado (nacional e internacional).
Escolas	Formação para sensibilização na área do voluntariado.
Particulares	Formação na iniciação ao voluntariado (nacional e internacional).

No que diz respeito às escolas, foi editado um livro (que futuramente terá continuidade), suporte essencial para o processo de sensibilização. Acresce ainda o facto de que a Pista Mágica se encontra a construir uma biblioteca sobre gestão de voluntariado, dado que a bibliografia disponível em Portugal é ainda escassa.

4.2.1.3 Canais

No que diz respeito aos Canais, o meio de comunicação com o cliente mais usual é o site e, complementarmente, o correio electrónico. A formação é usualmente dada nas instalações cedidas pela ANJE (como será referido nas Parcerias), ou nas instalações dos clientes, sempre que os cursos sejam compostos por formandos recrutados por esses mesmos clientes, havendo também contacto com os clientes na sede da Pista Mágica.

A instituição disponibiliza ainda um blog e uma página no facebook, marcando presença nas redes sociais, uma forma de divulgar ainda mais o trabalho efectuado.

4.2.1.4 Relações com os Clientes

A Pista Mágica é, indubitavelmente, um caso de sucesso na assistência pessoal dedicada. Apesar de não ter uma só pessoa exclusiva para cada cliente, a verdade é que é

como se o tivesse, pois o acompanhamento dado é de uma dedicação quase total, mantendo entre as partes uma relação pessoal e personalizada.

O feedback que é também fornecido por parte dos clientes faz com que se gere um dinamismo quase de comunidade, permitindo identificar novas necessidades que possam ter resposta por parte desta instituição.

4.2.1.5 Fluxos de Rendimento

O capital gerado no âmbito das organizações de Empreendedorismo Social, ao contrário das empresas, não tem, nem em parte, a finalidade de ser repartido por accionistas. Neste tipo de organizações, todo o capital gerado no âmbito da sua actividade é reinvestido em prol do seu crescimento. A Pista Mágica enquadra-se exactamente neste parâmetro: toda a receita gerada é utilizada para expandir e melhorar a oferta já existente.

Em termos de Fluxos de Rendimento propriamente ditos, a formação é, tal como já foi referido, a actividade mais importante, mais central. Desta forma, é também aquela que gera mais capital. No seu plano orçamental não estão contemplados donativos, pois não esperam desta via a sua sustentabilidade financeira. Já os subsídios são outro recurso com bastante peso, dado que afectam a sustentabilidade da organização, no sentido de cumprir com os pontos estabelecidos nos objectivos. Estes subsídios, oferecidos por instituições como a Fundação Calouste Gulbenkian, são considerados para a concretização de projectos específicos da Pista Mágica, como, por exemplo, a já referida construção de uma biblioteca especializada ou até mesmo em outros projectos.

A Pista Mágica permite também a inscrição de novos sócios, mediante o pagamento de uma quota. No entanto, essas quotas, a par da venda de *merchandising* ou de livros, não representam um valor significativo ao nível do capital gerado.

4.2.1.6 Recursos Chave

Os Recursos Chave são utilizados no cumprimento das Actividades chave da organização. Assim sendo, foram identificados recursos de diversas tipologias. Ao nível dos Recursos Humanos, à excepção de um TOC (Técnico Oficial de Contas) e de, actualmente, um elemento que se encontra ao abrigo do programa de Estágios Profissionais, todas as pessoas envolvidas nas actividades diárias da pista Mágica são voluntárias, incluindo os próprios Órgãos Sociais. No entanto, dado o carácter especializado necessário à administração das acções de formação, assim como dos workshops, foi estipulado que todos os formadores são remunerados. Durante o ano de 2010, foram acumuladas cerca de 2000 horas de trabalho voluntário. A salientar ainda que para cada função a desempenhar na organização existe um denominado “Perfil de Posto”, isto é, as características que determinada pessoa terá que ter para que pessoa desempenhar a função em causa. A ideia surgiu a partir da metodologia

utilizada no livro “Volunteer Management⁷”, da autoria de Steve McCurley e Rick Lynch, e demonstrou ser uma excelente ferramenta na avaliação do processo, fornecendo indicadores a partir dos pontos definidos para o Perfil de Posto, tais como propósito, actividades, tempo, horário, local, qualificação ou benefícios retirados pelo voluntário.

Em termos de recursos físicos, as instalações para funcionamento da Pista Mágica, assim como parte das acções de formação, são cedidas pela ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), parceira da Pista Mágica que será analisada no ponto que visa as Parcerias. O material utilizado para a formação faz parte dos recursos da organização, isto é, em termos de manuais de orientação, são utilizados livros editados pela própria instituição.

No entanto, o recurso com maior significância para esta organização é intangível: o *know how*. Não existindo mais nenhuma instituição com uma Missão e actividades minimamente similares, a verdade é que a experiência adquirida ao longo dos anos pelas pessoas envolvidas dota a Pista Mágica de um conhecimento muito rico, próprio, único que a torna numa instituição de referência naquilo a que se pode chamar a sua área de negócio.

4.2.1.7 Actividades Chave

As Actividades Chave de uma organização são as que decorrem do cumprimento dos seus objectivos e, conseqüentemente, da sua Missão. Usam os Recursos Chave disponíveis para que se transformem em valor a oferecer ao cliente final. Desta forma, tendo em conta tudo aquilo que foi anteriormente referido, facilmente se compreende que a formação é a principal actividade da Pista Mágica. Para além disto, existem outras actividades inerentes, como o caso da edição de livros, que também vai de encontro ao seu propósito. Por outro lado, a construção da já referida biblioteca especializada em edições na área do voluntariado, sendo uma actividade que tem sido levada a cabo ao longo da existência desta associação, deve também ser considerada. A concretização de projectos específicos por si só não deveria ser considerada uma actividade, dado que cada projecto não adquire necessariamente uma continuidade ao longo do ciclo de vida da organização. No entanto, dado que os projectos são uma recorrente no percurso da Pista Mágica, assim como englobam recursos específicos (incluindo recursos financeiros) não deverão deixar de ter o seu peso naquilo que são as Actividades Chave. Desta forma, a concretização de projectos, de uma forma geral, deve ser sempre considerada como actividade no cumprimento de “construir competências para o exercício do voluntariado, resultando num efectivo instrumento da acção humanitária”.

4.2.1.8 Parceiros Chave

Uma das características que demonstra de forma muito vincada a mudança de paradigma a que a Pista Mágica se propõe, tem exactamente que ver com a tipologia de parcerias. O senso comum poderia levar a pensar que instituições de cariz social/humanitário habitualmente não

⁷ LYNCH, Rick; MCCURLEY, Steve (2006). *Volunteer Management*. InterPub Group Corporation, 2nd edition. ISBN: 978-1895271379

se associam a organizações com fins lucrativos. No entanto, a verdade é que a interacção entre este tipo de instituições (sector não lucrativo) e as empresas pode ser bastante benéfica para ambas as partes, facto este que pode ser comprovado pela tipologia de parcerias que foram estabelecidas pela Pista Mágica.

A parceria com a já mencionada ANJE funciona como uma sinergia em que se efectua uma troca de instalações por formação, isto é, a Pista Mágica utiliza uma infra-estrutura pertencente à ANJE e, por sua vez, administra formação a esta associação. Dentro do sector lucrativo, muitas das parcerias acabam por emergir da ligação com clientes da Pista Mágica. No entanto, outras empresas têm-se aliado a projectos, como o caso do apoio à Sonae no lançamento de um livro. Algumas instituições de cariz não lucrativo, tal como a Impulso Positivo (que apoiou a divulgação do livro publicado), o Instituto Português da Juventude ou a Fundação Calouste Gulbenkian também se têm associado constantemente e nas mais diversas situações. Existem ainda pequenas parcerias com particulares, no sentido da prestação de apoio a situações específicas. Como salientado durante as entrevistas concedidas, estas parcerias são vistas como sinergias, onde muito do contributo dado pelos parceiros tem como retorno o *know how* que só a Pista Mágica pode fornecer. Desta forma, muitos dos protocolos de parceria que são estabelecidos, incumbem a instituição da administração de formação à entidade parceira.

4.2.1.9 Estrutura de Custos

É a Estrutura de Custos, quando alinhada perante os Fluxos de Rendimento, que permite verificar a sustentabilidade de uma organização. No caso de instituições no âmbito do Empreendedorismo Social, o factor da sustentabilidade assume extrema importância, dado que o capital gerado é reinvestido de forma a cumprir a Missão estabelecida, Por conseguinte, se uma instituição desta área não tiver alavancagem financeira que permita este reinvestimento, não só corre o risco de não conseguir cumprir os objectivos da sua existência como também de não conseguir sobreviver.

Desta forma, um dos grandes focos de orientação desta organização sempre foi uma gestão não só eficaz como eficiente, conseguindo manter-se sustentável e, já em 2011, estar a conseguir gerar capital que lhe permita um reinvestimento de crescimento, crescimento esse que se reflecte na capacitação de um maior número de pessoas e mudança de paradigma.

Em termos de Estrutura de Custos propriamente dita, o único custo fixo desta instituição incide na contratação de um Técnico Oficial de Contas (obrigatório para qualquer associação que tenha contabilidade organizada) e, recentemente, o custo inerente à manutenção de um Estágio Profissional. No entanto, grande percentagem da totalidade dos custos diz respeito ao aluguer de salas para formação (que nem sempre são cedidas por parceiros), na contratação de formadores e nas deslocações pelo país nas actividades de capacitação planeadas feitas com carácter gratuito.

Existe também um valor definido no orçamento para a aquisição de livros para a biblioteca que está a ser construída.

4.3 Análise SWOT no contexto do *Business Model Canvas*

Segundo o modelo *Business Model Canvas* é possível detalhar ainda mais a análise SWOT, aplicando essa metodologia a cada um dos parâmetros que fazem parte da já referida Tela. Apesar de este método ser essencialmente utilizado para analisar um modelo de negócio que está a ser criado, permite perceber, ao longo das várias fases de evolução do mesmo, as mudanças que são fruto do crescimento da actividade e ainda as alterações que decorrem da conjuntura envolvente.

Desta forma, sendo que a Pista Mágica, como anteriormente referido, está a entrar numa nova fase de consolidação para posterior crescimento, uma análise SWOT mais detalhada poderá ajudar ao entendimento não só dos pontos que necessitam de reforço como também do caminho percorrido, tendo por base as primeiras análises feitas, no início da actividade.

Os próximos pontos apresentam a sintetização de um levantamento de Forças e Fraquezas (representativas daquilo que é interno à organização), assim como de Oportunidades e Ameaças (derivadas da integração da organização num contexto de mercado específico).

Serão analisados todos os parâmetros da Tela, nomeadamente Segmentos de Clientes, Propostas de Valor, Canais, Relações com os Clientes, Fluxos de Rendimentos, Recursos Chave, Actividades Chave, Parcerias Chave e Estrutura de Custos. Estes elementos representam cada um dos subcapítulos seguintes.

4.3.1 Segmentos de Clientes

A adequação total da oferta às necessidades dos Segmentos é o ponto mais forte, pois estimula a captação de novos clientes e à fidelização dos actuais. No entanto, a questão de os recursos serem limitados faz com que o potencial de alguns Segmentos ainda não tenha sido suficientemente explorado. Por sua vez, o estabelecimento de Parcerias pode levar a um crescendo do número de clientes não só pela divulgação inerente que usualmente faz parte do protocolo estabelecido, como também pelo facto de que muitos dos Parceiros são também clientes e, portanto, não há melhor divulgação do que a fundamentada na experiência.

Em termos de ameaças, pode-se considerar que a conjuntura actual num âmbito económico e social pode fazer com que alguns dos Segmentos encarem a Proposta de Valor apresentada como um investimento extra, isto é, não essencial. Numa outra perspectiva, a falta de sensibilização à Proposta de Valor pode fazer com que a percepção externa de valor de alguns potenciais segmentos seja enfraquecida.

Em síntese:

❖ Forças

- Propostas de valor adaptadas às necessidades dos segmentos identificados.

❖ Fraquezas

- Dificuldade em chegar a alguns segmentos (por exemplo, Escolas).

❖ Oportunidades

- Propensão ao estabelecimento de parcerias/sinergias, geradas a partir dos contactos com os segmentos de clientes identificados.

❖ Ameaças

- Conjuntura económica e social pode fazer com que clientes não encarem a Proposta de Valor como essencial;
- Falta de sensibilidade à necessidade de formação, por parte de potenciais clientes.

Relacionando os itens fornecidos pela análise SWOT, parcerias estabelecidas com instituições de Ensino poderão ser uma boa forma de suprimir a Fraqueza enumerada, aproveitando uma oportunidade latente.

4.3.2 Propostas de Valor

Tal como anteriormente referido, o Ponto mais forte da Pista Mágica diz respeito ao seu *Know How* especializado na área, que a dota de uma vantagem competitiva muito forte em relação a potenciais concorrentes. A oferta de formação diversificada (tal como anteriormente demonstrado) é também uma mais-valia, a par da já referida especificidade de Proposta em relação aos diferentes Segmentos de Clientes. A construção de uma Biblioteca especializada na área é também um ponto forte sendo que, no entanto, a limitação ao nível de recursos pode afectar potenciais acréscimo de Valor à actual Proposta. Ainda assim, se esta questão conseguir ser gerida com a eficácia e consciência habituais na gestão como um todo desta organização, a criação de novas actividades e projectos que possam tornar a Proposta ainda mais atractiva poderá vir a traduzir-se numa nova fonte de rendimento.

Apesar de o já mencionado *Know How* ser difícil de replicar, a possibilidade de algumas organizações tentarem, de alguma forma, criar modelos de formação semelhantes aos administrados pela Pista Mágica pode, eventualmente, acontecer.

Assim sendo, a análise SWOT das Propostas de Valor poderá resumir-se da seguinte forma:

❖ Forças

- *Know How* específico na área torna a Proposta de Valor;
- Oferta de Formação diversificada;
- Construção de Biblioteca especializada na área.

❖ Fraquezas

- Recursos Limitados (podem inviabilizar acréscimo de valor).

❖ Oportunidades

- Criação de novas actividades que possam acrescentar valor à Proposta existente.

❖ Ameaças

- Replicação de parte da oferta noutras instituições da área (por exemplo, formações específicas).

A ameaça apresentada será facilmente combatida com a consolidação da formação já oferecida, assim como com a criação de novas actividades que possam acrescentar valor (exemplo: novas temáticas de formação), conjugando assim uma oportunidade com uma ameaça. Os recursos limitados, desde que consigam fazer frente às actuais necessidades, não devem ser uma preocupação. No entanto, numa posterior fase de crescimento, poderão ser equacionados sob forma de Parceria, por exemplo.

4.3.3 Canais

No caso específico da Pista Mágica, não tendo esta necessidade de um sistema logístico ou de um sistema de informação complexos, os canais que habitualmente utiliza relacionam-se em grande parte com os Valores e Cultura instituídos. O contacto mais directo (*in loco*) ou através de email evidencia o laço humano que se pretende criar. A complementar, a existência de um site e de um *blog* que mantêm a imagem da organização, aliada a uma actualização constante, com divulgação de material de interesse junto do público-alvo faz com que essa proximidade se intensifique. Apesar de esta divulgação poder não ser suficiente para passar a palavra a larga escala, a presença nas Redes Sociais (como é o caso de uma página Facebook) poderá ser aproveitada como uma ferramenta de divulgação mais ampla e heterogénea. As Parcerias também deverão ser aproveitadas nesse sentido.

❖ Forças

- Site e *blog* como forte ponto de contacto com clientes actuais e potenciais.

❖ Fraquezas

- O facto de os canais poderem não ser suficientes para uma forte divulgação deve ter sido em conta num futuro crescimento. No entanto, actualmente, isso é feito de forma deliberada, dado que não se pretende uma grande exposição a uma grande massa de clientes. Os dois motivos que levam a essa estratégia têm que ver com: a dimensão da estrutura de recursos humanos (estão focados naquilo que são as actividades essenciais e incluir mais pessoas é considerado prematuro na medida em que primeiro há que consolidar um crescimento gradual e não repentino, sem que a qualidade dos serviços prestados seja prejudicada); ainda há o intuito de demonstrar trabalho realizado com forte impacto, com resultados claros da importância dos serviços prestados (os gratuitos e os pagos), sendo essa, para a Pista Mágica, a melhor forma de divulgação.

❖ Oportunidades

- Possibilidade de divulgação da oferta a partir dos parceiros;
- Presença nas Redes Sociais pode ser ainda mais explorada.

Não se verificam ameaças específicas no actual enquadramento das actividades encetadas pela Pista Mágica, ao nível dos Canais, o que prenuncia aqui um grande potencial de cumprimento das necessidades dos clientes através dos canais existentes. De facto, estes canais têm crescido de forma dinâmica e proporcional em relação ao número de pessoas impactadas pelo trabalho desta organização.

4.3.4 Relações com os Clientes

As Relações com os Clientes são um dos pontos fortes da Tela Pista Mágica. Tal como referido no ponto anterior (*Canais*), há um acompanhamento personalizado, humanizado. A obtenção constante de feedback junto dos clientes é também um ponto que reforça o modelo, na medida em que permite adequar a oferta às necessidades e efectuar um ciclo constante de melhoria interna.

❖ Forças

- Acompanhamento constante e personalizado;
- Obtenção de feedback constante junto dos clientes.

Não se identificam Fraquezas, Oportunidades ou Ameaças, dadas as necessidades actuais do modelo de negócio pelo que, mais uma vez, a relação de proximidade com os clientes poderá ser uma forma de suprimir potenciais fraquezas ou ameaças noutros parâmetros do negócio.

4.3.5 Fluxos de Rendimento

Os Fluxos de Rendimento, a par da Estrutura de Custos, equilibram a balança da sustentabilidade. Este é outro ponto importante da Pista Mágica, tal como foi referido no respectivo capítulo de análise do *Business Model Canvas*. A formação é o item com mais peso nos Rendimentos o que pode criar problemas tanto internamente (se eventualmente não tiverem formadores disponíveis, por exemplo) como em termos de ameaças externas (falta de clientes), levando a um desequilíbrio na sustentabilidade por decréscimo deste rendimento.

❖ **Forças**

- Capacidade de gerar Cash Flow suficiente para ser sustentável;
- Obtenção de rendimentos através de várias fontes (formação, sócios, subsídios, etc.);

❖ **Fraquezas**

- Apesar de os subsídios não serem considerados em orçamento e sim um extra que permite que se tenha um menor custo com determinadas actividades, ou que se possa cumprir actividades não planeadas e para as quais não havia orçamento estipulado, esta pode ser uma fraqueza latente, apesar de não muito relevante, apenas no caso de não existirem fundos próprios suficientes para o cumprimento de actividades.
- Sustentabilidade quase assegurada por cursos de formação.

❖ **Oportunidades**

- Novos cursos de formação ou outras actividades semelhantes podem gerar mais capital.

❖ **Ameaças**

- Eventual falta de formandos pode levar a desequilíbrio financeiro.

É a gestão orientada para a sustentabilidade e a forte definição de objectivos que permita que não se gere uma subsídio-dependência e, como tal, rebata a primeira fraqueza apresentada que tem mais de potencial do que real. O facto de esta mesma sustentabilidade ser quase assegurada pelas acções de formação pode facilmente ser contornado recorrendo a uma maior divulgação e a uma diversificação da oferta, tendo em conta as oportunidades existentes, ao qual se acresce o facto de as fontes de rendimento serem também variadas e poderem, de alguma forma, ser aumentadas. A eventual falta de formandos pode ser combatida com uma adequação da oferta ou com um acréscimo da divulgação para maior captação, o que, dadas as forças desta organização aqui evidenciadas, não será um ponto difícil de contornar.

4.3.6 Recursos Chave

A questão essencial que se levanta ao nível dos Recursos Chave advém de estes serem limitados. Se, por um lado, por exemplo, os Recursos Humanos, sendo maioritariamente voluntários, se traduzem num encargo financeiro mais baixo do que é usual em empresas (no caso da Pista Mágica envolvem o pagamento de despesas aos voluntários, como o seguro, despesas de deslocação e quando necessário de alimentação, assim como as despesas com formadores e consultores e, actualmente, uma estagiária com financiamento em parte pelo IEFP), estes podem de alguma forma falhar em determinadas actividades, o que implicará, num futuro crescimento, encontrar alternativas como será o caso de alargar a remuneração a outras funções que não apenas consultoria e formação. As Parcerias podem também ser uma forma de contornar a escassez de recursos necessários a determinados projectos em ocasiões

específicas, sem esquecer que isso terá o extra de, havendo uma parceria estabelecida, haver também um aumento na troca de experiência e aprendizagem, assim como numa maior divulgação, fruto de uma distribuição equitativa de proveitos inerente à Parceria estabelecida.

❖ **Forças**

- Tal como anteriormente referido, os Recursos Humanos são maioritariamente Voluntários, representando encargos financeiros mais reduzidos do que em empresas;
- Recursos resultantes de parcerias podem reduzir custos e potenciar oportunidades de crescimento;
- *Know How* específico.

❖ **Fraquezas**

- Recursos Limitados

❖ **Oportunidades**

- Maior partilha de recursos com entidades parceiras.

Apesar de os recursos actuais serem limitados, conseguem fazer face às necessidades da Pista Mágica. Numa posterior fase de crescimento, a alavancagem de recursos pode muito bem ser através de partilha de recursos com os Parceiros, criando protocolos benéficos para ambas as partes e que permitam um crescimento coeso e sustentado. O *Know How* específico da organização poderá também criar novas oportunidades ainda não identificadas para contornar a questão da limitação ao nível dos recursos.

4.3.7 Actividades Chave

As Actividades Chave estão intimamente ligadas com os Recursos disponíveis, daí que a sua interdependência seja elevada, o que leva a que a análise SWOT em muito se cruze:

❖ **Forças**

- Cumprem a Missão da Pista Mágica em pleno;
- Constante obtenção de feedback concretiza adequação das actividades.

❖ **Fraquezas**

- Recursos limitados interferem com concretização de actividades.

❖ **Oportunidades**

- Algumas actividades previstas podem ser realizadas utilizando recursos de Parceiros.

❖ **Ameaças**

- Quebra de parcerias já estabelecidas pode limitar ainda mais os recursos disponíveis e interferir com as actividades.

O excelente e eficaz foco nas actividades que dizem directamente respeito ao cumprimento da Missão influenciam também os recursos utilizados e a eficiência referente aos mesmos. Dado que a quebra de parcerias tem uma probabilidade de ocorrência muito baixa e, tal como referido, a questão dos recursos limitados pode ser, de alguma forma, contornada, a diferenciação das actividades enquanto inovadoras e o constante acompanhamento que induz à melhoria, fazem com que este parâmetro seja um dos pontos mais fortes deste modelo de negócio.

4.3.8 Parcerias Chave

Tal como evidenciado anteriormente, esta organização prima pela quebra de Paradigma, facto que se constata tendo em conta a tipologia de Parcerias estabelecidas. Estas têm sido fundamentais para a prossecução de alguns objectivos, na medida em que disponibilizam recursos essenciais (como as instalações cedidas pela ANJE) e também são pontos de divulgação do trabalho levado a cabo nesta Associação. De forma sintética, poder-se-á dizer que as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças se dividem da seguinte forma:

❖ **Forças**

- Representam uma quebra do paradigma tradicional no Empreendedorismo Social;
- Permitem que alguns recursos estejam disponíveis a um custo inferior ou até mesmo sem custo.

❖ **Fraquezas**

- Apesar de contratualizadas, algumas parcerias estabelecidas, a não resultarem, podem afectar a sustentabilidade da Pista Mágica, através de um aumento não previsto dos custos.

❖ **Oportunidades**

- Forma de divulgação da Proposta de Valor;
- Possibilidade de alargar, de forma diversificada, o espectro de parcerias.

❖ **Ameaças**

- Não cumprimento, por parte do Parceiro, do protocolo de parceria estabelecido.

O grau de probabilidade da ameaça aqui evidenciada é baixo, dada a tipologia de Parcerias estabelecidas. Essa mesma baixa probabilidade afecta também a fraqueza

enumerada, pelo que as Parcerias têm mais de oportunidade e força para o modelo de negócio do que propriamente de traços de entrave ao crescimento. Desta forma, a política até agora seguida tem-se revelado bastante benéfica para a organização e deve continuar a ser seguida, fomentando Parcerias que promovam o crescimento sustentado.

4.3.9 Estrutura de Custos

Este parâmetro, de cariz essencialmente financeiro, é uma das pedras basilares do modelo de negócio. Como já foi anteriormente especificado, a Estrutura de Custos da Pista Mágica é alvo de detalhe e zelo quotidiano. A gestão eficaz e o controlo orçamental mais do que adequado, permitem que não se verifique um descontrolo na afectação do capital gerado às actividades e recursos necessários. A constante busca por meios e oportunidades que levem à redução dos custos e aumentos de rendimentos fez com que, actualmente, a Pista Mágica não só seja sustentável como também gere capital para investir na melhoria dos seus processos e no incremento da sua oferta. Desta forma, a análise SWOT deste parâmetro poderá ser estipulada segundo os seguintes pontos:

❖ Forças

- Orçamentação definida;
- Gestão eficaz e planeada;
- Existência de controlo orçamental rigoroso.

❖ Fraquezas

- Apesar de os gastos com deslocações ou aluguer de salas para formação serem orçamentados, poderão eventualmente afectar o equilíbrio entre fluxos de rendimento e estrutura de custos, caso os rendimentos decresçam ou haja um acréscimo de custos extraordinário que não tenha sido considerado aquando do planeamento.

❖ Oportunidades

- Estabelecimento de novas parcerias pode levar a uma redução dos custos.

❖ Ameaças

- Algumas parcerias estabelecidas, a não resultarem, podem afectar a sustentabilidade da Pista Mágica.

O facto de o planeamento e a execução de gestão serem eficazes, faz com que a fraqueza apresentada seja facilmente controlada. E é este mesmo parâmetro que poderá levar a encontrar oportunidades de crescimento e aprendizagem através de novas parcerias. Apesar de a oportunidade e a ameaça aqui apresentadas parecerem algo contraditórias, a verdade é que a oportunidade reflecte a possibilidade de haver uma potencial redução de custos com novas parcerias e um aumento caso certas parcerias já estabelecidas sejam quebradas (por

exemplo, com uma quebra de parceria ao nível das instalações cedidas a um custo mais baixo ou gratuito em troca de formação).

Facilmente se entende que a integração das diversas áreas influencia o seu próprio desempenho e que, portanto, o modelo deve ser olhado como um todo e não como um mero somatório das suas partes. O rigor deve pautar a estruturação das actividades, recursos e respectivo orçamento, para evitar que as Ameaças e Fraquezas aqui apresentadas ponham em causa a sustentabilidade e o sucesso desta organização. Como forma de controlar, sobretudo, forças e fraquezas do modelo de negócio em causa, de forma a cumprir os objectivos estratégicos, devem ser pensados e criados indicadores de desempenho que permitem a monitorização.

Tabela 3 – Síntese da Análise SWOT da Pista Mágica, segundo o *Business Model Canvas*

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Segmentos de Clientes	Propostas de valor adaptadas às necessidades dos segmentos identificados.	Dificuldade em chegar a alguns segmentos (por exemplo, Escolas).	Propensão ao estabelecimento de parcerias/sinergias, geradas a partir dos contactos com os segmentos de clientes identificados.	Conjuntura económica e social pode fazer com que clientes não encarem a Proposta de Valor como essencial; Falta de sensibilidade à necessidade de formação, por parte de potenciais clientes.
Propostas de Valor	Know How específico na área torna a Proposta de Valor; Oferta de Formação diversificada; Construção de Biblioteca especializada na área.	Recursos Limitados (podem inviabilizar acréscimo de valor).	Criação de novas actividades que possam acrescentar valor à Proposta existente.	Replicação de parte da oferta noutras instituições da área (por exemplo, formações específicas).
Canais	Site e blog como forte ponto de contacto com clientes actuais e potenciais.	Futuramente e com mudança de estratégia, canais podem ser insuficientes.	Possibilidade de divulgação da oferta a partir dos parceiros; Presença nas Redes Sociais pode ser ainda mais explorada.	--
Relações com os Clientes	Acompanhamento constante e personalizado; Obtenção de feedback constante junto dos clientes.	--	--	--

	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Fluxos de Rendimentos	Capacidade de gerar Cash Flow suficiente para ser sustentável; Obtenção de rendimentos através de várias fontes (formação, sócios, subsídios, etc.).	Sustentabilidade quase assegurada por cursos de formação.	Novos cursos de formação ou outras actividades semelhantes podem gerar mais capital.	Eventual falta de formandos pode levar a desequilíbrio financeiro.
Recursos Chave	Os Recursos Humanos são maioritariamente Voluntários, representando encargos financeiros mais reduzidos do que em empresas; Recursos resultantes de parcerias podem reduzir custos e potenciar oportunidades de crescimento; Know How específico.	Recursos Limitados	Maior partilha de recursos com entidades parceiras.	--
Actividades Chave	Cumprem a Missão da Pista Mágica em pleno; Constante obtenção de feedback concretiza adequação das actividades.	Recursos limitados interferem com concretização de actividades.	Algumas actividades previstas podem ser realizadas utilizando recursos de Parceiros.	Quebra de parcerias já estabelecidas pode limitar ainda mais os recursos disponíveis e interferir com as actividades.
Parcerias Chave	Representam uma quebra do paradigma tradicional no Empreendedorismo Social; Permite que alguns recursos estejam disponíveis a um custo inferior ou até mesmo sem custo.	Apesar de contratualizadas, algumas parcerias estabelecidas, a não resultarem, podem afectar a sustentabilidade da Pista Mágica, através de um aumento não previsto dos custos.	Forma de divulgação da Proposta de Valor; Possibilidade de alargar, de forma diversificada, o espectro de parcerias.	Não cumprimento, por parte do Parceiro, do protocolo de parceria estabelecido.
Estrutura de Custos	Orçamentação definida; Gestão eficaz e planeada; Existência de controlo orçamental rigoroso.	Apesar de os gastos com deslocações ou aluguer de salas para formação serem orçamentados, poderão eventualmente afectar equilíbrio entre fluxos de rendimento e estrutura de custos.	Estabelecimento de novas parcerias pode levar a uma redução dos custos.	Algumas parcerias estabelecidas, a não resultarem, podem afectar a sustentabilidade da Pista Mágica.

4.4 Indicadores de Desempenho

Qualquer negócio, seja ele de pequena ou grande dimensão, necessita de uma monitorização constante para que a avaliação do cumprimento ou incumprimento dos seus objectivos permita a aplicação de eventuais medidas correctivas. É este acompanhamento que evita derrapagens, por exemplo, ao nível do cumprimento orçamental ou que evidencia que projectos previamente estabelecidos estão a decorrer dentro dos trâmites estabelecidos, ao nível de tempo e recursos. Existem diversas ferramentas que apoiam a construção de um modelo estratégico e a definição dos seus indicadores, como é o caso dos Mapas Estratégicos, que estabelecem objectivos dentro das diversas áreas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento) tendo por base a Visão e os objectivos estratégicos da organização, normalmente apoiado pelo *Balanced Scorecard*, método que desenha os indicadores para as perspectivas já referidas, associando aos mesmos os objectivos estratégicos vinculados, assim como metas a atingir e respectivos planos de acção.

Tal como anteriormente referido, a Pista Mágica detém um conjunto de metas e indicadores de desempenho, que utiliza para acompanhamento das suas actividades e cumprimentos dos objectivos estabelecidos. No entanto, o *Business Model Canvas* obriga a um detalhe ainda maior ao nível da definição destes indicadores, repartindo-os pelas suas várias áreas. Fazendo um contraponto com o *Balanced Scorecard*, tendo em conta o caso em estudo, poderia dizer-se que a equivalência entre os modelos seria algo como o que está representado na Tabela 4 (página seguinte).

A perspectiva financeira engloba Fluxos de Rendimento e Estrutura de Custos, permitindo a análise da sustentabilidade. Aliás, no caso em concreto, a utilizar-se o *Balanced Scorecard*, o mais correcto seria utilizar a expressão “perspectiva de sustentabilidade” dado que os indicadores em causa não serão propriamente orientados para o lucro financeiro (certamente não fará sentido utilizar indicadores como o EBITDA⁸ ou o ROE⁹). A perspectiva de clientes abrange exactamente os parâmetros que dizem respeito aos mesmos, nomeadamente os Segmentos de Clientes, as Relações com os Clientes e as Propostas de Valor. Esta perspectiva está assente na perspectiva operacional, que diz respeito à organização dos processos internos e que envolve Actividades Chave, Recursos Chave e Canais. As Parcerias poderão também ser colocadas dentro daquilo que são os Processos Internos, para casos de Empreendedorismo Social (em empresas, encontram-se, habitualmente, na perspectiva de Clientes e Mercados), dado que são uma forma de partilha de recursos. No entanto, no caso específico da Pista Mágica, dado que são peças auxiliares à prossecução dos objectivos da organização, devem ser encaradas como uma forma de apoio extra à aprendizagem e crescimento da instituição, entrando na última perspectiva apresentada.

Tendo esta equiparação em mente, sugere-se a divisão apresentada para estipulação de alguns indicadores de desempenho que poderão ser úteis a curto e médio prazo, salvaguardando o facto de não serem vinculativos e permitirem uma adaptação com a evolução da instituição a nível de posicionamento estratégico.

⁸ Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.

⁹ Return on equity.

Tabela 4 - Correspondência entre o Business Model Canvas da Pista Mágica e as Perspectiva do Balanced Scorecard

Balanced Scorecard	Business Model Canvas
Financeira / Sustentabilidade	Fluxos de Rendimento
	Estrutura de Custos
Clientes	Segmentos de Clientes
	Relações com os Clientes
	Propostas de Valor
Processos Internos	Actividades Chave
	Recursos Chave
	Canais
Aprendizagem e Crescimento	Parceiros Chave

4.4.1 Perspectiva de Sustentabilidade

Segundo o *Balanced Scorecard*, a perspectiva financeira define o posicionamento perante os *stakeholders*, dado que o intuito primordial de qualquer empresa é gerar capital. No caso da Pista Mágica, o capital gerado serve para novo reinvestimento, o que faz com que o interesse se situe no equilíbrio entre custos e rendimentos, pelo que, há que definir indicadores de desempenho para monitorizar Fluxos de Rendimento e também a Estrutura de Custos.

i) Fluxos de Rendimentos

Neste ponto interessa saber qual o peso de cada um dos elementos que constituem a receita, em relação ao seu total, assim como perceber o crescimento da receita em relação ao mês anterior, mês homólogo (ano anterior) e crescimento anual (Tabela 5).

Tabela 5 - Indicadores para Fluxos de Rendimentos

Indicador	Fórmula
% receita formação	$(\text{receita formação} / \text{receita total}) * 100$
% receita sócios	$(\text{receita sócios} / \text{receita total}) * 100$
% receita merchandising	$(\text{receita merchandising} / \text{receita total}) * 100$
% receita livros	$(\text{receita venda de livros} / \text{receita total}) * 100$
% receita subsídios (para projectos)	$(\text{receita subsídios (para projectos)} / \text{receita total}) * 100$
Crescimento da receita (mensal - mês anterior)	$(\text{receita mês N} - \text{receita mês N-1}) / \text{receita mês N-1}$
Crescimento da receita total (mensal – mês homólogo)	$(\text{receita mês} - \text{receita mês homólogo}) / \text{receita mês homólogo}$
Crescimento da receita total (anual)	$(\text{receita ano N} - \text{receita ano N-1}) / \text{receita ano N-1}$

Apesar de, por exemplo, os subsídios não estarem orçamentados e, portanto, não serem um aspecto relevante em termos orçamentais para a organização, este indicador permite a relação com o cumprimento dos objectivos estabelecidos ao nível de alguns projectos criados e pode ajudar a demonstrar, através da conjugação do seu decréscimo com o aumento de receita própria, um impacto positivo na concretização de projectos com autonomia financeira própria, inerente ao crescimento positivamente sustentável da organização.

Os restantes indicadores percentuais específicos poderão ajudar à monitorização das várias categorias que geram receita, encontrando algumas oportunidades não exploradas (onde a receita é menor mas tem grande potencial de crescimento), permitindo avaliar possíveis novos objectivos a estabelecer após um período de estabilização.

Os indicadores que dizem respeito ao crescimento da receita, permitem observar o crescimento da organização a este nível. O valor absoluto da receita anual ou mensal (dependendo da análise pretendida) é uma das parcelas que ditará o cálculo ao nível da sustentabilidade.

ii) Estrutura de Custos

No que diz respeito à Estrutura de Custos, interessa, tal como nos Rendimentos, perceber onde o capital está a ser investido e qual o peso de cada categoria no global das despesas (Tabela 6).

Tabela 6 - Indicadores para Estrutura de Custos

Indicador	Fórmula
Peso dos Custos com Pessoal (%)	$(\text{custos com pessoal} / \text{custos totais}) * 100$
Peso dos Custos com Instalações (%)	$(\text{custos com instalações} / \text{custos totais}) * 100$
Peso dos Custos com Deslocações (%)	$(\text{custos com deslocações} / \text{custos totais}) * 100$
Peso dos Custos com projectos específicos (%)	$(\text{custos com projectos} / \text{custos totais}) * 100$
Peso dos Custos com Formadores (custos totais) (%)	$(\text{custos com formadores} / \text{custos totais}) * 100$
Peso dos Custos com Formadores (custos pessoal) (%)	$(\text{custos com formadores} / \text{custos pessoal}) * 100$
Crescimento da despesa total (mensal - mês anterior)	$(\text{custos mês N} - \text{custos mês N-1}) / \text{custos mês N-1}$
Crescimento da despesa total (mensal – mês homólogo)	$(\text{custos mês} - \text{custos mês homólogo}) / \text{custos mês homólogo}$
Crescimento da despesa total (anual)	$(\text{custos ano N} - \text{custos ano N-1}) / \text{custos ano N-1}$

Tal como referido anteriormente, grande parte dos custos dizem respeito às actividades de formação, nomeadamente à remuneração dos formadores, pelo que interessa verificar, de período em período, o seu impacto ao nível das despesas globais e também das despesas específicas com pessoal. A verificação da evolução dos custos a nível mensal e anual é dada pelos três últimos indicadores apresentados. A existência de um indicador de variação em

relação ao mês anterior e um outro em relação ao mês homólogo justifica-se pelo facto de certas despesas (ou rendimentos, no caso dos Fluxos de Rendimento) não serem decorrentes da actividade quotidiana mas de algum projecto extraordinário, reduzindo assim o erro de comparação de valores que poderão ser *outliers*. Ainda nos projectos, o peso percentual ao nível de custos também pode ser estudado projecto a projecto para fazer uma breve análise de rentabilidade.

A diferença entre o total de proveitos (rendimentos) e o total de despesas (custos), após a dedução de impostos e outras despesas equiparadas, dará a margem líquida obtida para reinvestimento. Para que a organização seja sustentável, esta margem deverá ser, teoricamente, igual ou superior a zero. No entanto, para que haja um crescimento saudável, é expectável que a margem seja sempre positiva e crescente de ano para ano, permitindo um reinvestimento de capital.

4.4.2 Perspectiva de Clientes

A perspectiva de clientes é, muitas vezes, a mais difícil de avaliar e monitorizar, sobretudo quando diz respeito a uma organização que foca o seu negócio em serviços e não num produto específico, dado que há um grande carácter qualitativo a sustentar os indicadores de desempenho. A Pista Mágica insere-se nesta categoria, pelo que, foram definidos alguns indicadores que devem ser complementados por outros meios de avaliação que serão referidos.

i) Segmentos de Clientes

Para analisar os segmentos de clientes, interessa saber, antes de mais, quais os segmentos com maior peso no total dos clientes da Pista Mágica. Como tal, será sempre necessário conhecer o número de clientes em determinado período, a nível de segmentos e no seu total. O intuito da análise aos segmentos, em conjugação com a análise SWOT já referida, permitirá entender quais os segmentos mais disponíveis e já, de alguma forma, sensibilizados, e quais os que terão margem potencial de crescimento.

Outro ponto de análise que deverá ser tido em conta diz respeito a reincidência dos clientes, isto é, clientes que vão a mais do que uma formação ou que se envolvem em mais do que um projecto. Este número serve para obter uma breve taxa de referência em relação à satisfação do cliente e deverá ser abordada não só de uma forma global (clientes totais) como também por segmento, permitindo identificar onde é que certas formações se podem encaixar como complementares às necessidades quotidianas de determinada organização, por exemplo (Tabela 7, página seguinte).

Tabela 7 - Indicadores para Segmentos de Clientes

Indicador	Fórmula
Peso Percentual de cada segmento	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes por segmento} / \text{total de clientes}) * 100$
Peso do nº de clientes em cada segmento que realizam mais do que uma formação	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes reincidentes do segmento em causa} / \text{n}^\circ \text{ de clientes do segmento}) * 100$
Peso do nº de clientes total que realizam mais do que uma formação	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes totais reincidentes} / \text{n}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$
Peso do número de horas de cada segmento no total das horas	$(\text{n}^\circ \text{ total de horas de formação do segmento} / \text{n}^\circ \text{ total de horas}) * 100$

Para além do número de clientes, estes indicadores também poderão ser substituídos por uma medição em horas, acrescentando assim a possibilidade de cálculo de um número médio de horas de formação por cliente, por exemplo ($[\text{número de horas de formação totais ou segmento} / \text{número de clientes totais ou segmento}] * 100$).

ii) Relações com os Clientes

O item de Relações com os Clientes remete para que sejam utilizadas outras ferramentas que não apenas indicadores quantitativos. Para além da recolha de feedback já usual da organização, sugere-se a utilização de um inquérito que permita uma análise mais objectiva dos parâmetros relacionais. Poderá ser utilizada uma metodologia base como guia (por exemplo, o SERVQUAL (PARASURAMAN et al., 1986), que permite medir dez aspectos base da qualidade de um determinado serviço), definindo parâmetros de análise quantificáveis, passíveis de incorporação na listagem de indicadores (Tabela 8).

Tabela 8 - Indicadores de Relações com os Clientes

Indicador	Fórmula
Taxa de satisfação	Inquérito para avaliação da satisfação
Peso do nº de clientes total que realizam mais do que uma formação	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes totais reincidentes} / \text{n}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$

Tal como já referido, a reincidência dos clientes também pode e deve ser vista como um ponto de análise da qualidade percebida pelos mesmos.

Apesar de esta não ser uma questão existente no caso da Pista Mágica, pelos seus elevados standards em termos de *know how* e pelo serviço único prestado, no caso de eventualmente, num futuro, se verificarem reclamações, estas devem ser encaradas e tratadas como sugestões de melhoria à sua actividade e processos internos. A existência de reclamações (neste caso a inexistência) também pode ser tida em conta como um parâmetro de análise da qualidade de serviço e, portanto, das relações estabelecidas com os clientes.

iii) Propostas de Valor

As Propostas de Valor são consequência da integração entre os Processos Internos e as necessidades dos clientes, tendo em conta o cumprimento dos objectivos estratégicos. Alguns dos indicadores de análise às Propostas existentes podem ser também dados pela conjugação do inquérito referido no ponto anterior aplicado a cada um dos segmentos (com indicadores também já evidenciados no respectivo ponto).

Na medida em que a formação é a actividade central que fomenta a actuação da Pista Mágica, deve ser também o ponto fulcral de análise. Deverá haver um registo das actividades realizadas ao nível da formação, em termos anuais. O crescimento da biblioteca em termos de número de livros comprados, também deverá ser tido em conta, dado que é um dos projectos principais da organização (Tabela 9).

Tabela 9 - Indicadores para as Propostas de Valor

Indicador	Fórmula
Taxa de ocupação das sessões de formação	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes presentes} / \text{n}^\circ \text{ de clientes previstos}) * 100$
% de acções previstas não realizadas	$(\text{n}^\circ \text{ de acções não realizadas} / \text{n}^\circ \text{ de acções previstas}) * 100$
% de acções previstas realizadas	$(\text{n}^\circ \text{ de acções realizadas} / \text{n}^\circ \text{ de acções previstas}) * 100$
Crescimento esperado da biblioteca (anual)	Despesa anula referente a livros para a biblioteca / budget anual previsto para biblioteca
Número de pessoas impactadas (anual)	nº de formandos + elementos presentes em palestras/conferências
Taxa pessoas impactadas em formação	$(\text{n}^\circ \text{ de formandos} / \text{número total de pessoas impactadas}) * 100$

Outra das questões que poderá ser analisada, diz respeito ao cruzamento de informação entre os indicadores referentes à formação em cima representados e o contributo da mesma para as receitas (indicadores de Fluxos de Rendimentos).

A elaboração de uma prova de avaliação no final de cada actividade de formação, acompanhada de um sistema de classificação numérico, pode também ajudar ao estabelecimento de um indicador para complementar possíveis falhas ou evidenciar o sucesso da estrutura do plano de formação em causa e dos seus conteúdos.

4.4.3 Perspectiva dos Processos Internos

Os processos internos são os responsáveis por transformar inputs em outputs, isto é, no caso da criação de um determinado produto, transformam as matérias-primas em produtos prontos para serem entregues a um cliente, com criação de valor para o mesmo. Como tal, envolvem um conjunto de actividades e os recursos necessários às mesmas. Neste caso, esta perspectiva envolverá os recursos necessários à formação, projectos e outras actividades que

visem o cumprimento da Missão da Pista Mágica e os recursos (tangíveis e intangíveis) que lhes são necessários (instalações, recursos humanos, etc.), assim como os canais que farão a interface entre o produtor e o cliente.

i) Actividades Chave

Os indicadores que dizem respeito às actividades de formação foram já evidenciados ao nível da análise às Propostas de Valor, sendo que estes podem e devem ser utilizados para a monitorização das Actividades Chave. No entanto, a mesma tipologia de indicadores pode ser adaptada para os Projectos levados a cabo pela Pista Mágica, se se verificar que há uma constância na em termos de existência, para que possam ser encarados como actividades e, como tal, serem colocados num plano anual.

Para além destes parâmetros, deve-se ainda avaliar a taxa de execução das actividades planeadas (Tabela 10).

Tabela 10 - Indicadores das Actividades Chave

Indicador	Fórmula
%actividades cumpridas	(actividades cumpridas / actividades planeadas) *100

ii) Recursos Chave

Em relação aos Recursos Chave, os indicadores obtidos poderão relacionar-se também com a Estrutura de Custos, através de alguns dos indicadores que foram já apresentados. Ainda assim, dado que as instalações e os recursos humanos são os dois pólos principais ao nível dos recursos, fará sentido, para além da totalidade de recursos humanos com afectação a actividades e os potencialmente disponíveis para o fazer, tornar quantificável a percentagem de recursos humanos remunerados e não remunerados (para relação com respectivos custos) e também monitorizar as horas de formação dadas em instalações que acarretam custo para a Pista Mágica (Tabela 11).

Tabela 11 - Indicadores dos Recursos Chave

Indicador	Fórmula
% horas utilizadas em infra-estruturas que não instalações da Pista Mágica	(nº de horas fora das instalações da Pista Mágica / nº de horas totais) *100
% horas utilizadas nas instalações da Pista Mágica	(nº de horas nas instalações da Pista Mágica / nº de horas totais) *100
Peso recursos humanos voluntários no total de recursos humanos	(recursos humanos voluntários/ recursos humanos totais) * 100
Peso recursos humanos remunerados no total de recursos humanos	(recursos humanos remunerados/ recursos humanos totais) * 100

iii) Canais

J á em relação aos Canais, dado que o ponto de comunicação central passa pelo site, pelo blog e, mais recentemente, pela rede social Facebook, interessa perceber o impacto que estes canais têm para a fidelização e ou captação de novos clientes (Tabela 12). No inquérito já mencionado, poderá ser ainda visada uma questão extra para que as pessoas presentes em cada formação possam indicar a forma como chegaram até ali (o que permitirá saber quem teve conhecimento da formação pelo site/blog/mailling list).

Tabela 12 - Indicadores dos Canais

Indicador	Fórmula
Peso do site/blog na captação de clientes (%)	$(\text{n}^\circ \text{ de clientes que tiveram conhecimento da formação via site/blog} / \text{n}^\circ \text{ de clientes em formação}) * 100$
Crescimento de seguidores no facebook (variação mensal)	$[(\text{n}^\circ \text{ de seguidores mês N} - \text{n}^\circ \text{ de seguidores mês N-1}) / \text{n}^\circ \text{ de seguidores mês N-1}] * 100$
Crescimento de visualizações do blog (variação mensal)	$[(\text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N} - \text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N-1}) / \text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N-1}] * 100$
Crescimento de visualizações do site (variação mensal)	$[(\text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N} - \text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N-1}) / \text{n}^\circ \text{ de visualizações mês N-1}] * 100$

4.4.4 **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

Tal como referido anteriormente, as Parcerias estabelecidas devem ser encaradas não como fundamentais à actividade desta organização mas como complementares. A troca de experiência ou até mesmo de recursos por uma via de sinergia protocolada, revela-se benéfica ao crescimento e aprendizagem não só da Pista Mágica como dos parceiros envolvidos. Desta forma, para estudo das parcerias ao nível de indicadores, dado que não fazem parte de um planeamento estratégico previamente definido mas sim de oportunidades que vão sendo identificadas e se apresentam como mais-valias ao que a organização tem para oferecer. Desta forma, em termos quantitativos, poderá ter-se em conta a evolução em termos de número de parcerias de ano para ano e também o número de parcerias actualmente activas, tendo por base o número de parcerias estabelecidas desde que a organização foi criada.

Tabela 13 - Indicadores dos Parceiros Chave

Indicador	Fórmula
% parcerias activas em parcerias totais	$(\text{n}^\circ \text{ parcerias activas} / \text{n}^\circ \text{ parcerias totais}) * 100$
Crescimento número de parcerias (anual)	$(\text{parcerias ano N} - \text{parcerias N-1}) / \text{parcerias mês N-1}$

Por outro lado será possível, eventualmente, criar um indicador que evidencie a taxa de rejeição de parcerias por parte da Pista Mágica, por estas não demonstrarem um acréscimo de valor à Proposta existente, como forma complementar de análise evolutiva.

Será também interessante criar um inquérito para os Parceiros, tal como o mencionado para os Clientes, de forma a avaliar a satisfação com a parceria estabelecida.

Tal como os modelos de negócio e as ferramentas que apoiam a gestão, os indicadores de desempenho não são nem devem ser estáticos e devem acompanhar a evolução da organização, adequando-se às suas necessidades. Para além disso, não deverão ser tidos em conta como meros aspectos numéricos que valem por si só, mas sim como parte de uma perspectiva global e integrada que permite perceber com mais profundidade e detalhe a evolução de determinado negócio e, conseqüentemente, a adequação ou inadequação do seu modelo.

4.5 Discussão

Tal como referido no capítulo referente à Metodologia, esta análise pretende responder a três perguntas chave:

1. A Pista Mágica cumpre os requisitos de uma “empresa social”?
2. Como se estabelece o seu Modelo de Negócio?
3. Como é que esse modelo se reflecte em indicadores quantificáveis?

Em resposta à primeira questão levantada, após a análise levada a cabo no capítulo 4, a Pista Mágica enquadra-se, sem sombra de dúvida, no conceito de “empresa social”, cumprindo todo os pontos que o caracterizam:

- Capacitação – a Pista Mágica não se limita a ajudar. O cerne da sua actividade está em ensinar a utilizar as ferramentas necessárias para a transformação do meio social envolvente, através da capacitação das pessoas. É nisso que se centra a sua Missão.
- Inovação – A oferta diferenciadora e o modelo de gestão aplicado, tão pouco usual em organizações equiparadas, faz com que esta Associação seja um exemplo de dinâmica de inovação no mercado Português.
- Propensão para a quebra de paradigmas instituídos – O modelo de negócio implementado, com recurso a parcerias com outras organizações sem e com fins lucrativos faz com que a Pista Mágica quebre o paradigma institucionalizado que faz com que haja um constante isolamento das organizações de cariz social. O facto de se encarar a organização como uma empresa é também uma quebra de paradigma importante, que certamente contribuirá para que outras instituições se apercebam da importância do planeamento e de uma gestão eficaz e coesa.
- Sustentabilidade – A sustentabilidade acaba por ser uma consequência dos anteriores pontos e, na Pista Mágica, é vista como um ponto essencial à prossecução dos seus objectivos.

Esta organização tem um cariz inovador por ser a pioneira a prestar este serviço em Portugal, com uma evolução bastante favorável e uma boa aceitação do público, subentendendo que de facto foram identificadas necessidades reais que aguardavam uma resposta. A quebra de paradigma, através de um modelo de negócio estruturado e objectivo, evidencia também o carácter pouco comum desta organização em relação às demais da área. A componente de gestão eficaz e sustentável é um dos factores do seu sucesso, o que nos leva até à segunda questão: o Modelo de Negócio.

Em relação ao modelo estudado, respondendo à segunda questão levantada, há que referir que “a análise estratégica é um passo essencial para o projecto de um Modelo de Negócio competitivamente sustentável” (TEECE, 2010. Pág. 180). A análise realizada do Modelo de Negócio da Pista Mágica, assim como a análise SWOT a cada uma das perspectivas do *Business Model Canvas*, permitiu construir uma visão global sobre este mesmo modelo e o posicionamento da organização perante clientes e parceiros.

Esta análise permite concluir que os grandes factores de sucesso deste modelo de negócio se resumem a quatro pontos essenciais:

1. Uma Missão clara, com objectivos bem claros e definidos e cumprida escrupulosamente;
2. O posicionamento perante os Parceiros e Clientes, criando Propostas de Valor inovadoras;
3. A experiência e conhecimento de campo dos envolvidos, sobretudo da líder, Sónia Fernandes, conferem à Pista Mágica um *know how* muito próprio;
4. O Modelo de Negócio e a forma como é gerido, colocam esta organização numa situação de vantagem competitiva relativamente a outras organizações equiparadas.

Já as ameaças apresentadas devem ser encaradas como desafios que farão parte do crescimento da organização e que serão colmatadas com Forças internas desenvolvidas e possíveis oportunidades decorrentes da boa relação com Parceiros e Clientes.

Actualmente, a grande aposta da Pista Mágica passa pelo crescimento, que em muito se fará pela divulgação do seu propósito e da sua oferta. A diferenciação, tal como já referido, incute um cariz inovador a toda a Proposta de Valor, fazendo com que esta assuma um posicionamento de mercado sem concorrência directa, pelo menos a nível nacional. No espectro internacional, algumas organizações já oferecem soluções algo equiparadas. No entanto, a aposta na obtenção de parcerias estratégicas que permitam uma projecção internacional é, sem dúvida, um caminho a seguir.

A criação de mais valor em relação à Proposta já existente é também um ponto considerado. Aos serviços já prestados, poderá ser ainda acrescentada uma área de auditoria, que permitiria complementar a oferta prestada ao nível da consultoria, na medida em que permitiria às empresas (e outras organizações) um maior acompanhamento na implementação e monitorização dos projectos. A relação com as empresas deve também ser aprofundada, na medida em que faz com que a mensagem transmitida pela Pista Mágica chegue a todos os *stakeholders* (que englobam não só voluntários como organizações). A diversificação da oferta de formação (cursos e workshops), mediante a análise das necessidades de actuais e potenciais clientes, será também um ponto de investimento futuro. Estes dois pontos permitirão gerar recursos para a aposta na cooperação internacional, onde o modelo adoptado será significativamente diferente ao nível da estrutura de custos e do fluxo de rendimentos, adaptando-se ao meio envolvente e às oportunidades a ele subjacentes. Neste aspecto, o

público-alvo inicial passará por uma concentração nos PALOP’S (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa).

Tal como também já referido, é importante chegar às crianças e jovens na medida em que se cumprirá com a Missão de uma forma mais efectiva (mudando as mentalidades para uma prática do voluntariado capaz e não apenas baseada num coração generoso e, portanto, um voluntariado que resolve problemas reais), pelo que são traçadas duas rotas distintas para que tal seja possível: actividades presenciais nas escolas e a utilização nas mesmas do livro "Todos temos asas, mas apenas os voluntários sabem voar", publicado pela Pista Mágica e dirigido às crianças.

Em relação às Parcerias, apesar de estas serem um motor de crescimento para esta organização, a verdade é que não são criadas propositadamente, isto é, segundo um plano estratégico específico para a obtenção das parcerias. Tem sido prática usual aproveitar as oportunidades de parceria que possam surgir e que se demonstrem benéficas para ambas as partes envolvidas. No fundo, o importante é o cumprimento da Missão pelo que esta assume o foco da definição do plano estratégico nesta fase inicial, tal como demonstram as palavras de Sónia Fernandes “há que desenvolver trabalho, mostrar resultados e mostrar ética no trabalho”.

Um outro aspecto que complementa a análise estratégica e que merece ser referenciado tem que ver com o controlo de gestão. Apesar de ser uma organização sem fins lucrativos, como já foi evidenciado, a Pista Mágica segue modelos de gestão empresarial, com os quais traça ao detalhe aquilo que se propõe executar, como o plano estratégico e a definição de um orçamento veiculado por um plano de actividades específico.

Salvaguarda-se que os modelos estão em constante evolução, de acordo com as dinâmicas geradas pelo crescimento ou consolidação das organizações e devem servir as mesmas. Nenhum modelo é perfeito ou estanque e deve ser encarado de forma crítica, permitindo assim uma adequabilidade à realidade verificada. Por exemplo, no caso de internacionalização, deverá ser desenhado um plano estratégico específico, com indicadores que poderão ser ou não os apresentados. Por outro lado, os indicadores de desempenho deverão sempre ser vistos de uma forma integrada, isto é, para perceber a influência de determinado factor não se pode ficar pela sua apresentação numérica. Há que identificar as variáveis que influenciam o comportamento de cada rácio, podendo e devendo haver uma adequação dos indicadores de cada vez que estes parecem não se adequar à realidade presente da organização.

No que concerne à terceira questão, há que referir que, apesar de ser uma organização sem fins lucrativos, como já foi evidenciado, a Pista Mágica segue modelos de gestão empresarial, com os quais traça ao detalhe aquilo que se propõe executar, como o plano estratégico e a definição de um orçamento veiculado por um plano de actividades específico. Para além disto, criou um método de controlo com indicadores específicos. Como é bastante comum, os indicadores utilizados por instituições da área do Empreendedorismo Social são muito característicos e conseguem diferir bastante dos indicadores utilizados por empresas. No entanto, a dificuldade em utilizar indicadores meramente quantitativos, não deve impedir que estas organizações meçam o seu sucesso e controlem a sua gestão de forma eficaz. O caso da Pista Mágica é bem evidente nesse aspecto: para além do controlo orçamental cumprido milimetricamente, foi desenhado um conjunto de indicadores que permitem a avaliação do cumprimento das actividades e objectivos estabelecidos. Como tal, utilizam uma metodologia na qual estabelecem quatro pontos de avaliação para cada indicador:

1. **Meta**, isto é, o que se pretende atingir;
2. **Como**, que define a forma como a meta será atingida;
3. **Quem**, parâmetro que estipula a pessoa responsável pelo cumprimento dessa meta;
4. **Quando**, que delimita temporalmente o cumprimento dessa mesma meta.

Tal como já tinha sido anteriormente evidenciado, o *Business Model Canvas* foca apenas uma perspectiva estratégica o que, em certos negócios um pouco mais complexos, pode não ser o suficiente para que se consiga perceber a totalidade do modelo de negócio e a forma como este pode ser melhorado. Desta forma, há que complementar com outras ferramentas que possam ser adaptadas à realidade do negócio em questão. Relativamente à questão dos indicadores de desempenho, optou-se por fazer uma conexão ao Balanced Scorecard. Durante a mesma, verificou-se que não há uma ligação directa entre o *Business Model Canvas* e esta metodologia, havendo margem para dúvidas, como no caso das Parcerias. Uma das possibilidades para contornar esta questão, no caso de o modelo ser mais complexo (ou mesmo quando, por exemplo, a Pista Mágica entrar numa nova fase de crescimento), passaria pela construção de um mapa estratégico e criação dos indicadores para cada uma das perspectivas, atendendo à correlação dos elementos que são parte integrante das mesmas. Estes mapas poderiam ser também uma boa forma de criar um elo com a análise SWOT e com uma análise de índole operacional, assim como haveria ainda forma de integrar ferramentas de análise ao nível da gestão da qualidade. A grande vantagem desse modelo em relação ao *Business Model Canvas* pauta-se apenas pelo facto de não haver necessidade de transpor o modelo em causa para outros modelos (ao contrário do que se verificou no subcapítulo anterior), que, para organizações de alguma dimensão, é um ponto a ter em consideração.

Relativamente aos indicadores, mais uma vez, estes devem se pensados tendo em conta a índole da organização em causa. Claramente se poderiam utilizar indicadores financeiros habituais. No entanto, será que isso faria sentido dado o objectivo da organização? Outra questão pertinente diz respeito à forma como a Pista Mágica deverá medir o sucesso e o impacto da sua actividade junto dos clientes. Para além da já sugerida utilização de ferramentas como o SERVQUAL, poderá ser interessante criar indicadores específicos para cada tipo de formação, para as palestras ou para outras acções de contacto com as pessoas, de forma a caracterizar o valor percebido para cada uma delas de forma mais quantificável. Este ponto poderá ser um orientador fiável para a direcção futura de crescimento da Associação.

Há a salientar que a evolução orgânica de qualquer organização potencia a que todos os modelos de gestão adoptados sejam sempre alvo de uma visão crítica, com o intuito de se readaptarem a novas necessidades que exijam respostas eficazes. Nenhum modelo de negócio deve ser estanque, assim como nenhum plano estratégico deve estar cingido a linhas imutáveis e isso aplica-se ainda mais a negócios que primam pela inovação e carácter diferenciador.

5 Considerações Finais

A Pista Mágica cumpre os requisitos de uma “empresa social” e o seu Modelo de Negócio pode servir de base ao desenho e estruturação de modelos semelhantes para organizações equiparadas. A estratégia diferenciadora adoptada, centra-se em características como a especialização, o já referido planeamento estratégico, as soluções inovadoras e o envolvimento quotidiano da Direcção nos diversos campos da gestão, complementado pelo *know how* específico na área e uma forma liderança.

Verificou-se que há, de facto, construção de valor social, isto é, no cumprimento da sua Missão, a Pista Mágica contribui para a melhoria da vida das pessoas e do meio social em que se insere.

Em relação a melhorias que poderão ser implementadas, o estabelecimento de um Plano e Marketing que permita uma ainda maior divulgação do seu trabalho, seria extremamente benéfico, sobretudo se focado nos segmentos principais que necessitam de maior impacto ao nível da mensagem. A contínua edição de publicações é também uma excelente forma de investir na capacitação, não necessitando haver uma formação presencial. Neste aspecto, as crianças e os jovens deverão ser os principais visados, cruzando esta faixa etária com instituições como escolas ou pequenos grupos juvenis de voluntariado (pois a sensibilização à temática é já superior).

Depreende-se daqui que o modelo utilizado poderá eventualmente ser replicado em outras organizações. Aliás, a própria Pista Mágica poderá usar este *know how* para projectos específicos de reformulação dos modelos de negócio de outras organizações sem fins lucrativos. Seria também uma forma de promover a capacitação através de uma gestão eficaz. A possibilidade de, com o crescimento da organização, haver necessidade de um crescimento o corpo de voluntários que serve a organização poderá também ser pensada sob a forma de expandir geograficamente a sua actuação. Daqui se poderá também dizer que este modelo se adequará a outras organizações similares, não esquecendo que cada caso é específico e que, portanto, nunca será replicado de forma exacta.

Em suma, este exemplo serve na perfeição para ilustrar a importância de parâmetros de gestão em todas as áreas. Não somente as empresas necessitam ter controlo sobre os seus recursos, o seu orçamento, os seus objectivos, como qualquer organização necessita fazer o mesmo. É impossível garantir a sustentabilidade, factor tão importante ao nível do Empreendedorismo Social, sem que haja um desenho pensado e uma engrenagem oleada que permita ir de um ponto ao outro, cumprindo propósitos e orientações. Mais: este é também um óptimo modelo de demonstração de como soluções inovadoras, que vencem paradigmas enraizados no meio que as envolvem, podem ser vencedoras num negócio que à vista de um olhar comum poderá não ter qualquer vislumbre de sucesso.

Há ainda uma necessidade latente de que as organizações reflectam sobre o seu rumo. Agir sem planear faz com que entrem numa espiral de projectos e actividades consecutivas, não controladas e não planeadas, que criam desgaste e não geram valor. As organizações necessitam entender qual o seu propósito e quais as necessidades daqueles a que se dirigem, sejam eles clientes externos ou internos. Para isso, têm ainda que desenvolver a capacidade de recolher e analisar todo o possível feedback que possam obter, readaptando a sua oferta ao público existente e definindo o caminho que pretendem seguir.

É expectável que a apresentação deste modelo de negócio seja um ponto de partida para essa mesma reflexão e que a prática do Empreendedorismo Social possa ser alargada aos vários sectores da Sociedade.

Referências

BATES, Marcia J. (2006). *Fundamental Forms of Information*. “Journal of the American Society for Information Science and Technology” 57(8).

BORNSTEIN, David (2007). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Reino Unido: Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-533476-0.

CRUZ, Carlos Pereira da (2006). *Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial!!!*. Porto: Vida Económica. ISBN 972-788-155-6.

DRAYTON, William (2006). *Everyone a Changemaker. Social Entrepreneurship’s Ultimate Goal*. Innovations; Volume 1; Issue 1. Último acesso em 14 de Julho de 2011. Disponível em <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/itgg.2006.1.1.80>

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy (2003). *Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations*. MIS Quarterly, Vol. 27 No. 4, pag. 597-635: Dezembro de 2003.

FERNANDES, Sónia (2011). *A Actuação da Escola de Voluntariado Portuguesa*. Actas das Jornadas Internacionais “Empreendedorismo, Ensino e Voluntariado – uma sociedade inclusiva e sustentável”, 4 e 5 de Maio de 2011.

FERNANDES, Sónia (2011). “Projecto MOM Mudar o Mundo”. Apresentação PowerPoint na Cerimónia Prémio Voluntariado Jovem Montepio. 6 de Abril de 2011.

GRÖNROOS, Christian (2007). *Service Management and Marketing – Customer Management in Service Competition*. [s.l.]: [s.n.]. ISBN 978-0-470-02862.

KAWASAKI, Guy (2007). *Social Entrepreneurship: Ten Questions with David Bornstein*. 17 de Setembro de 2007. Entrevista a David Bornstein. Último acesso em 29 de Junho de 2011. Disponível em <http://blog.guykawasaki.com/2007/09/social-entrepre.html#axzz1STCCY9XK>

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press; 1st edition. ISBN: 978-0875846514.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2004). http://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1319889308&sr=8-1 *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press; 1st edition. ISBN: 978-1591391340.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jocher (2007). *Services Marketing- People, Technology, Strategy*. 6th ed. [s.l.]: Pearson Prentice Hall. ISBN 0-13-187552-3.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves et. al. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Alfragide: Dom Quixote. Título original: *Business model generation*. ISBN: 978-972-20-4497-4.

PARASURAMAN, A. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Diaz de Santos.

PARASURAMAN, A. et al. (1986). *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*. Marketing Science Inst. ISBN: 978-9997059536.

TEECE, David J. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning 43 (2010) 172e194

SANTOS, Filipe M. (2009). *A Theory of Social Entrepreneurship*. ICTPI - International Conference on Technology Policy and Innovation; 13-14 July 2009; Porto, Portugal.

SANTOS, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo*. 1st ed., [s.l.]: Gestão Plus Edições. ISBN 978-972-711-771-0.

SHRESTHA, Sunit; APPANAH, Sailendra Dev. [s.d.]. *Social Enterprise Plan: The Guide*. Apresentação em PowerPoint. Disponível em <http://www.tigweb.org/images/resources/tool/docs/2043.pdf>

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo (2000). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across The Firm*. 2nd ed. [s.l.]: Irwin McGraw- Hill. ISBN 0-07-116994-6.

ANEXO A: Guião da Entrevista

Business Model Canvas – “Pista Mágica”

A. Introdução sobre a organização

B. Enquadramento do entrevistado na organização

C. Tela do *Business Model Canvas*

1. Segmentos de Clientes

- A quem se dirige a formação que é dada (“voluntários e profissionais que gerem voluntários”)?
- Podemos categorizar os tipos de clientes em questão (por exemplo, tipologia organizacional ou forma de contacto)?
- Exemplos de clientes com quem a Pista Mágica já trabalhou.
- Existe algum tipo de clientes identificados como potenciais a quem a Pista Mágica pretendesse chegar?

2. Propostas de Valor

- Qual é a oferta específica da organização?
- De que forma isso contribui para os seus clientes?
- Qual a importância de vender produtos e livros para além da formação que é oferecida? Qual o impacto desses mesmos produtos junto dos clientes?

- Como é que a Pista Mágica se diferencia de outras instituições semelhantes?

3. Canais

- De que forma a Pista Mágica chega ao contacto com os seus clientes?
- As vendas de materiais são apenas efectuadas por Internet?
- Como se processa o recrutamento de voluntários? (item também importante para os Recursos Chave)
- Existe mais alguma entidade/instituição onde a Pista Mágica publicite a sua oferta de formação ou os seus produtos?
- De que forma se processa a oferta de produtos (processo de aquisição/produção, distribuição, outros canais envolvidos)?

4. Relações com Clientes

- Como se estabelece, habitualmente, o contacto com os clientes da Pista Mágica?
- Como se percebem quais as necessidades dos clientes para que se definam as opções de formação ou os produtos para venda?
- Após as formações, há algum acompanhamento posterior aos formandos para obtenção de feedback e evolução?

5. Fluxos de Rendimentos

- Para além dos associados, das vendas, donativos e das formações, que outras tipologias de fontes de rendimento existem na organização?
- Qual o peso de cada um dos anteriores parâmetros na totalidade dos proveitos?
- Os rendimentos são utilizados para novo investimento? Se sim, o rendimento de cada rubrica é alocado em exclusivo a novo investimento nessa mesma rubrica?
- Já recorreram a algum tipo de apoio Estatal ou de outra instituição? Seria isso viável como fonte de rendimento extra?
- Qual o posicionamento da organização no que diz respeito a patrocínios?

- Qual o posicionamento da organização no que diz respeito a parcerias ou sinergias com outras entidades sem fins lucrativos? E relativamente a entidades com finalidade lucrativa?

6. Recursos Chave

- Quantas pessoas constituem a equipa e como estão repartidas?
- Os recursos utilizados para produção dos materiais de venda são comprados ou oferecidos?
- As edições dos livros são adquiridas a fornecedores?
- Que instalações são utilizadas para dar formação?
- Que outros recursos são importantes no decorrer da actividade da Pista Mágica?

7. Actividades Chave

- Como está organizada a estrutura da instituição?
- Quais os processos principais de cada uma das áreas funcionais?
- Quais as actividades mais importantes para aquilo que é a Missão da Pista Mágica? Como se operacionalizam (relação com recursos)?

8. Parcerias Chave

- A Pista Mágica está inserida nalguma Parceria formal?
- Se sim, como está feita a sua constituição? Quais as vantagens e contrapartidas obtidas com o(s) Parceiro(s) em questão?
- Se não, qual o motivo? Seria do interesse da Pista Mágica estabelecer uma Parceria? Com que intuito e com que benefícios?

9. Estrutura de Custos

- A Pista Mágica considera-se sustentável?
- Os gastos inerentes à formação, venda de livros e outros produtos, apresentam-se como sustentáveis?

- Em termos de peso relativo de custo, como estão divididos os recursos e actividades mencionadas nos pontos 6 e 7?
- Que outro tipo de custos mais pesam na estrutura, dado as actividades e recursos necessários ao funcionamento da instituição?
- Verifica-se algum tipo de investimento não concretizável por falta de alavancagem financeira?