



Economia Solidária

uma nova maneira de fazer negócios



**Núcleo Estadual de Assistência Técnica
aos Empreendimentos Solidários
no Estado do Rio de Janeiro**

NEATES

NEAIES - I

ECONOMIA SOLIDÁRIA
uma nova maneira de fazer negócios

Rio de Janeiro - outubro de 2010

SUMÁRIO

CIEDS
Diretor Presidente
Vandré Brilhante

Coordenadores Executivos
Fábio Muller
Roselene Souza

Gerente do Projeto
Kalina Honório

| | |
|--|-----------|
| 1 - INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 - SUSTENTABILIDADE | 9 |
| 3 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS | 14 |
| 4 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL | 17 |
| 5 - ETAPAS PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA | 30 |
| 6 - LEGALIZAÇÃO INSTITUCIONAL | 31 |
| 7 - INSTRUMENTOS DE GESTÃO | 37 |
| 8 - ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE VIABILIDADE | 43 |
| 9 - A PROPOSTA DO MARKETING | 66 |
| 10 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS | 78 |
| 11 - GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS POPULARES | 82 |

1 - INTRODUÇÃO

Economia Solidária, Cooperativismo Popular e Gestão de Empreendimentos Populares

A Economia Solidária é um conjunto de iniciativas inspiradas em valores humanos que colocam o ser humano como sujeito em seu processo de vida e em sua atividade econômica. São atividades de produção, distribuição, comércio, trocas, consumo, poupança e finanças, organizadas em regime de autogestão.

A Economia Solidária compreende uma grande diversidade de práticas econômicas e sociais nas quais as decisões e o resultado do trabalho são compartilhados democraticamente e participativamente pelos membros dos grupos envolvidos. Estes grupos são compostos por iniciativas familiares; associações; organizações comunitárias; grupos de compras coletivas; clubes e cooperativas de consumo, trocas e crédito; feiras solidárias; pequenas, médias e grandes empresas autogestionárias; cooperativas populares; federações; centrais e complexos cooperativos.

A Economia Solidária traduz a superação de um modelo de trabalho baseado em valores que priorizam o indivíduo, o lucro, a acumulação e a competição, por um outro, que é centrado no bem-estar dos trabalhadores, na cooperação, na valorização do trabalho, do saber e da criatividade humana.

Através do fomento à Economia Solidária, procuramos levar a prática da cooperação para novas possibilidades de organização das relações de trabalho e de desenvolvimento comunitário.

O Resgate da Economia Solidária

A proposta da Economia Solidária é resgatar essas duas ideias: a economia do cuidado e a solidariedade da proximidade das pessoas com a natureza.

A Economia Solidária ressurge como um resgate da luta histórica dos trabalhadores e das trabalhadoras, como defesa contra a exploração do trabalho humano e como superação da exclusão social a partir de novas formas de organizar as relações sociais dos seres humanos, e desta com a natureza.

Fonte de Pesquisa:

Curso de Gestão para Empreendimentos Populares.

Cartilha elaborada pela Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares
- Fundação Getúlio Vargas ITCP - FGV

Trata-se de uma proposta de organizar a produção, o consumo e as finanças para suprir as necessidades de todos, a partir da extração dos recursos naturais de forma cuidadosa e inteligente. Assim, ela busca valorizar a natureza e a vida comunitária, resgatando a união entre todas as coisas, preservando os talentos das pessoas, os laços de amizade e a harmonia.

Ou seja, a proposta da Economia Solidária se refere não só à organização de pessoas para formar empreendimentos econômicos, mas também à organização dos empreendimentos para formarem uma rede de cooperação. Dessa forma, é possível construir outro modelo de sociedade, baseado em unidade, respeito e pertencimento à grande teia da vida.

A proposta da Economia Solidária é inspirada na luta dos operários europeus do século 19, que formaram cooperativas, como formas alternativas ao desemprego e às condições insuportáveis de trabalho da época.

Origem: O Movimento Cooperativista do século XIX

A Economia Solidária tem origem na primeira metade do século 19, no contexto da Revolução Industrial na Inglaterra, com os esforços para mudar a sociedade.

Havia uma grande massa de camponeses expulsos de suas terras que se tornaram desempregados. Os que conseguiam trabalho eram submetidos à condições de extrema precariedade e exploração, já que não havia leis de proteção ao trabalhador.

Dessa massa de trabalhadores oprimidos, surgiram grupos que começaram a se auto-organizar para transformar um propósito em realidade. A primeira destas iniciativas foi a criação de uma cooperativa de consumo (a cooperativa de Rochdale, uma empresa democrática) para comercializar produtos de qualidade a preços baixos.

Dada a insatisfação dos trabalhadores, grande parte deles realizava suas compras na cooperativa, fazendo com que a mesma prosperasse e gerasse abundância. A partir desses recursos, outras cooperativas foram sendo criadas e um verdadeiro movimento cooperativista foi sendo desenhado com a intenção de reestruturar a economia e a sociedade.

Esse movimento durou cerca de 50 anos e, durante este tempo, diversas ferramentas e práticas foram desenvolvidas. Da união dessas práticas e ferramentas, constituiu-se o conceito de Aldeias Cooperativas: cidades inteiras organizadas de forma cooperativada.

No fim do século XIX, o movimento perdeu força e permaneceu praticamente esquecido durante o século XX.

Resgate: A reinvenção da Economia Solidária na década de 1990

No fim do século XX essas ideias começaram a ser resgatadas criando novamente um ambiente fértil para a organização de um movimento prático amplo e organizado, capaz de possibilitar transformações sociais.

O processo de globalização do mercado internacional, que propôs e até impôs a expansão do livre mercado através da redução dos impostos de importação, resultou em um aumento desastroso da competição internacional. Isso, por sua vez, resultou em um enfraquecimento da indústria nacional dos países em desenvolvimento, como o Brasil.

Assim, a partir da expansão da competição, atrelada ao processo de globalização econômica, três problemas apareceram:

- Aumento do desemprego, ligado à falência de grandes empresas e o enxugamento do quadro de funcionários, visando expandir indefinidamente o lucro das empresas que sobreviveram;
- Pressão pela diminuição dos direitos dos trabalhadores e aumento do trabalho informal, de forma a amplificar as possibilidades de exploração do trabalhador;
- Intensificação da exploração tanto do trabalho como da natureza, visando reduzir custos para que as empresas pudessem sobreviver no mercado.

Esse contexto possibilitou a integração de diferentes grupos sociais que variam desde sindicatos, passando por trabalhadores rurais e universidades, chegando até os movimentos ambientalistas. Ou seja, hoje há um verdadeiro mutirão mobilizado e articulado em prol de uma economia mais justa.

É a partir desse ambiente que a Economia Solidária começa a ser reinventada. Trabalhadores assumiram empresas falidas; assentados da reforma agrária formaram cooperativas agrícolas; igrejas e movimentos sociais urbanos começaram a organizar empreendimentos solidários nos bolsões de pobreza; universidades começaram a desenvolver tecnologias para a inclusão social; gestores públicos começaram a implementar políticas públicas; e outras inúmeras ações estão sendo realizadas com o propósito da transformação socioeconômica.

Ações de Economia Solidária

Dentre as possíveis ações que podemos realizar na comunidade, citamos três exemplos que contribuem para o seu desenvolvimento:

Organização de empreendimentos populares

Trata-se da organização de grupos que tem como objetivo fornecer produtos, serviços e saberes, e trabalham de forma democrática e em regime de mutirão. Essa proposta se encaixa com o propósito das cooperativas populares e outras formas de organização coletiva de trabalhadores.

Mobilização do consumo responsável

Trata-se de sensibilizar as pessoas para orientarem seu consumo aos produtos, serviços e saberes que são oferecidos por empreendimentos populares, que trabalham de forma a valorizar o humano e preservar a natureza. A partir desse consumo, os empreendimentos populares conseguem gerar renda para seus integrantes que passam a comprar produtos, serviços e saberes produzidos por outros empreendimentos populares, constituindo uma rede solidária e transformando círculos viciosos de concentração de renda em círculos virtuosos de geração de renda e desenvolvimento comunitário.

Disponibilização de serviços de finanças solidárias

Dado que os empreendimentos populares precisam de recursos financeiros para iniciarem ou ampliarem suas estruturas de produção e prestação de serviço, e que o acesso a crédito não é fácil, as comunidades podem organizar bancos comunitários e fundos rotativos para disponibilizar pequenos empréstimos a juros baixos, e sem necessidade de comprovantes de não-devedores. Além do crédito, bancos comuni-

tários podem criar e gerir moedas comunitárias como resposta à falta de dinheiro em circulação. Essas moedas são utilizadas para facilitar as trocas e comprar produtos, serviços e saberes oferecidos nos comércios do bairro a fim de movimentar a economia local.

2 - SUSTENTABILIDADE

O que é meio ambiente?

O termo "Meio Ambiente" tem sido utilizado para indicar um "espaço" (com seus componentes vivos e não-vivos e suas interações) em que um ser vive e se desenvolve, trocando energia e interagindo com ele, sendo transformado e transformando-o.

O meio ambiente é um sistema delicado e intrincado em equilíbrio frágil. Qualquer alteração deste desencadeia uma série de consequências que podem ser nefastas para todos os seres vivos, a curto ou a longo prazo.

A velocidade das transformações imposta pelo homem ao meio ambiente desestabiliza esse sistema, comprometendo seu equilíbrio. Hoje isto se agrava pelas exigências econômicas do mundo atual, onde o consumo é cada vez maior.

O aumento da população, a derrubada de florestas, o crescimento das cidades, a construção de barragens, a criação de zonas industriais, as descargas de poluentes na atmosfera, na água e no solo, e os lixões, têm contribuído para a destruição do ambiente natural. E, ao mesmo tempo, é cada vez maior a necessidade de o homem retirar matérias-primas da natureza para produzir mais produtos e tecnologia para manter a sociedade em "desenvolvimento".

Os "benefícios" do desenvolvimento têm aumentado a desigualdade entre ricos e pobres, trazendo como consequência injustiça e pobreza, aumentando os conflitos e causando grandes sofrimentos. Tudo isso tem contribuído para limitar a capacidade da Terra de sustentar a humanidade.

Muitos dos problemas ambientais são globais. Os milhões de carros circulando no mundo todo estão aumentando a quantidade de gás car-

bônico na atmosfera, o que pode gerar mudanças climáticas na Terra inteira, com o efeito estufa. A destruição das florestas tropicais (como a Amazônia) contribui para o aumento do gás carbônico. Substâncias químicas estão atacando a camada de ozônio que protege a Terra contra as radiações solares. Embora pareça haver um número ilimitado de problemas ambientais, quase todos entram numa dessas três categorias:

D) Depredação de recursos: um recurso está depredado quando uma grande parte dele foi usado em excesso e corre o risco de se esgotar definitivamente, como é o caso dos recursos não-renováveis (que não podem ser repostos - petróleo, minérios, etc.).

II) Extinção: significa que o último membro de uma espécie morreu e que a espécie desapareceu para sempre. Atualmente, muitas espécies se encontram em fase de extinção, como baleias, micos-leão, tartarugas...

III) Poluição: acontece com a introdução de níveis prejudiciais de matérias químicas ou rejeitos na água, no ar ou no solo.

Proteção do meio ambiente

O termo "proteção" tem sido utilizado pelos especialistas para englobar os demais: preservação, conservação, recuperação, etc. Para eles, essas são formas de proteção.

Já que o homem é parte do meio ambiente e que muitos problemas ambientais são relacionados à ação humana, é nosso dever, enquanto seres humanos, zelar para a proteção do meio ambiente a fim de alcançar um mundo sustentável, um mundo no qual as populações humanas continuem existindo indefinidamente com um alto padrão de vida e de saúde.

Num mundo sustentável seriam preservados habitats e o lixo seria transformado em substâncias inofensivas; os recursos não renováveis seriam utilizados eficaz e moderadamente, e os renováveis, nunca em velocidade que impossibilitasse sua reposição. Assim, sempre haveria recursos suficientes para as futuras gerações.

A Carta da Terra nos adverte de que estamos diante de um momento crítico de nossa história: os modelos de desenvolvimento não são

sustentáveis, os recursos naturais são insuficientes para alimentar as crescentes demandas das sociedades de consumo, e as consequências ambientais do "desenvolvimento econômico" comprometem o futuro da Terra. O Desenvolvimento Sustentável combina o bem-estar econômico, o equilíbrio ambiental, a equidade social e a identidade cultural

Água e Vida

A água é o líquido indispensável ao desempenho das funções vitais de todos os seres vivos. Além disso, nós, seres humanos, utilizamos a água para diversas atividades do nosso dia a dia como: cozinhar alimentos; banhos diários e outras práticas de higiene pessoal; limpeza doméstica; em indústrias (fabricação de bebidas, remédios, perfumes e cosméticos); em navegação (turismo, transporte); e produção de energia elétrica (usinas hidrelétricas).

Temos que admitir: somos dependentes da água. Mas a água também depende de nós, depende do nosso cuidado. Apesar de o nosso planeta possuir 1,5 bilhão de quilômetros cúbicos de água, apenas 2,7% dessa água é própria para consumo. Se retirarmos o que está congelado nos pólos, o que sobra é menos de 1%. Isso quer dizer que se não cuidarmos da água, ficaremos sem ela. E como não podemos sobreviver sem água, precisamos cuidar melhor desta fonte de vida, evitando o gasto excessivo.

Cuidados com a água

Além da poluição por substâncias tóxicas, a água dos rios, lagos e mares é frequentemente contaminada por bactérias, vermes, protozoários, ovos e larvas de seres vivos causadores de doenças. Em geral, toda essa contaminação é causada pelos esgotos das cidades.

Não é apenas ingerindo água contaminada que podemos contrair doenças, mas também quando utilizamos essa água para regar verduras e legumes estamos contaminando e poluindo os alimentos. Por isso, a água que vamos beber, usar no preparo dos alimentos, na limpeza do nosso corpo e das nossas roupas precisa ser tratada. Tratar a água é matar os microorganismos causadores de doenças que nela existem.

Quando a água vem do sistema público de abastecimento, normalmente ela é tratada antes de chegar à nossa casa. Entretanto, é

conveniente filtrá-la antes de consumi-la. Se a água não vem do sistema público de abastecimento e sim de poços, cisternas, açudes, lagoas e outras origens, deve ser filtrada e fervida antes de ser bebida.

O filtro também deve ser lavado com frequência, principalmente a vela, onde se acumulam as impurezas da água.

É bom lembrar que, para transportar e guardar a água, devemos utilizar vasilhas limpas e tampadas.

Lixo

Até meados do século XVIII o lixo era produzido em pequena quantidade e constituído basicamente de restos alimentares. Com o aparecimento das fábricas e indústrias, os aglomerados humanos aumentaram consideravelmente, e também a produção de lixo das cidades. A sujeira dispensada, ao se acumular no ambiente, aumentava a poluição do solo e das águas, piorando as condições de saúde das populações em todo o mundo. Para complicar, o crescimento populacional fez com que as áreas disponíveis para colocar o lixo se tornassem escassas. O lixo urbano é formado basicamente por duas partes, que veremos a seguir.

Lixo orgânico

Parte que apodrece (restos de vegetais, frutas, folhas secas, etc.) e que pode ser aproveitada por indústrias ou pessoas que produzem adubo orgânico.

Lixo inorgânico

Parte que não apodrece (papel, plástico, vidro, metal) e que pode ser reaproveitada na fabricação de novos produtos.

Destino do lixo

Normalmente, no mundo moderno, as soluções encontradas para eliminarmos o lixo são:

1. Lixões: os chamados "lixões" são grandes aterros ou áreas alagadas a céu aberto, onde os resíduos são despejados;
2. Aterros sanitários: onde os resíduos são compactados, cobertos com terra e é feito tratamento para os gases e líquidos produzidos pelo lixo, bem como controle de animais transmissores de doenças;

3. Incineração: através deste processo os resíduos são queimados em altas temperaturas e transformados em cinzas, reduzindo o seu volume;

4. Compostagem: são lugares onde sobras de comida, restos de podas de árvores e esterco de animais, são transformados em adubo;

5. Reciclagem: o material é reaproveitado, passando por um processo de transformação e retornando ao ciclo produtivo. Este sistema não apresenta nenhuma desvantagem, colaborando grandemente para a solução de inúmeros problemas ambientais como: diminuição da poluição causada pelo acúmulo de lixo, diminuição dos gastos com água e energia na veiculação de dejetos e rejeitos, redução de matérias primas extraídas da natureza, além de ajudar na inserção produtiva de pessoas, através da geração de renda.

Como o mundo hoje produz mais lixo do que pode comportar, é importante conhecer e praticar os 3 R's - Reduzir, Reutilizar e Reciclar:

1. Reduzir o desperdício;
2. Reutilizar sempre que for possível antes de jogar fora,
3. Reciclar (ou separar para a reciclagem).

Mas antes dos 3 R's é importante pensar em preciclar, isto é, pensar antes de comprar, pensar no lixo que vamos gerar. Preciclar é pensar que as coisas que compramos não acabam quando as jogamos no lixo, suas histórias continuam e, da mesma forma, continua nossa responsabilidade.

Coleta Seletiva

Coleta seletiva é o primeiro passo para a reciclagem, porque permite a separação dos materiais no próprio local onde eles são descartados. Esse sistema:

Permite que os materiais estejam separados e limpos, para melhor poderem ser reaproveitados na reciclagem;

Diminui a quantidade final do lixo destinado aos aterros, aumentando a vida útil deles;

Diminui os gastos com o lixo;

Reduz o desperdício de energia e de recursos extraídos da natureza;
Diminui a poluição do solo, da água, do ar e evita o desmatamento;
Educa o cidadão, conscientizando-o sobre a quantidade de resíduos que ele mesmo gera e as consequências que isso traz ao Meio Ambiente.

3 - GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O que é ser Empreendedor?

Ao pensar em formar um empreendimento popular precisamos nos preparar

para que ele dê certo. Trata-se de um negócio, uma empresa que precisa organizar

suas atividades para vender seus produtos ou serviços. Não é brincadeira não!

Um empreendedor é uma pessoa que tem a atitude para transformar ideias em realidade. Ou seja, aquela capacidade de reunir pessoas, recursos, ideias e “fazer acontecer”. Deve-se basear no desejo de mudar as coisas, fazendo algo novo ou melhorando o que já existe.

Por outro lado é uma pessoa capacitada para tomar decisões importantes, assumir riscos e focar no seu objetivo e metas. O empreendedor deve dominar noções básicas de administração, como calcular custos, prever gastos e até como divulgar seus produtos ou serviços e atender bem os clientes.

Empreendedores são pessoas que conseguem enxergar uma oportunidade, atravessar os obstáculos e focar no alvo certo para atingir seus objetivos. No nosso caso, por exemplo, os empreendedores são tanto os gestores e educadores das entidades, como também os membros dos empreendimentos populares.

O Empreendedor na Economia Solidária

A proposta da Economia Solidária é transformar um trabalhador, desempregado ou não, em um empresário que viabiliza a geração

de renda a partir da sua própria organização e participação no mercado. Mas em que isso é diferente das propostas comuns de empreendedorismo? A proposta da Economia Solidária é a formação de outro tipo de empreendedor. Um empreendedor preocupado com a sua comunidade e o meio ambiente e que não reproduza a "cultura da competição", mas trabalhe com a "cultura da paz".

Tirar um ou mesmo alguns indivíduos da condição de exclusão social, não resolve a questão fundamental da degradação do trabalhador e do ambiente. De nada adianta reproduzirmos o atual sistema econômico, que causa uma série de problemas sociais e ambientais, concentrando renda e oportunidades para uma pequena parcela da população.

O empreendedor na Economia Solidária deve estar preocupado em como seu empreendimento econômico se relaciona com a comunidade, como ele pode contribuir para o desenvolvimento da região e para a melhoria da qualidade de vida de todos que vivem ao seu redor.

Comportamento Empreendedor

Para ser um empreendedor capaz de fazer com que um empreendimento popular tenha sucesso faz-se necessário desenvolver alguns comportamentos, entre eles:

- Busca por oportunidades e informações: para possibilitar o aproveitamento de oportunidades e para facilitar a inserção dos empreendimentos populares no mercado;
- Ter atitude: fundamental para a realização de qualquer coisa é a atitude de “botar a mão na massa”. Como já dizia a música, “quem sabe faz a hora, não espera acontecer”;
- Inovar: Fazer diferente, criar novas formas de fazer a mesma coisa ou inventar algo novo. A inovação é muito importante para que possamos nos diferenciar dos outros e para oferecer algo necessário, que ainda não está sendo fornecido;
- Perseverar: como dissemos, não é fácil abrir e tocar um negócio próprio. Não se tem a melhor das ideias de primeira. A ideia perfeita de hoje, pode não ser a ideia perfeita para amanhã. Melhoras são sempre necessárias. Ideias e decisões “erradas” sempre estarão presentes e

são ótimos professores. Devemos buscar identificar o que realmente não convém e mudar, encarar os desafios como oportunidades de melhorar o que fazemos. O segredo disso é a persistência;

- Confiar em si mesmo e no poder do grupo: junto com a perseverança, devemos acreditar na capacidade de superar os desafios, de fazer as coisas melhor, após ter aprendido com os erros. Pensamento positivo e força de vontade são fundamentais;
- Busca por qualidade: devemos sempre oferecer produtos e serviços com qualidade para nossos clientes. Só assim poderemos prosperar. Para isso, devemos exigir a qualidade das matérias-primas que compramos e realizar controles de qualidade da nossa produção.

A Importância do Planejamento

As atividades do dia a dia de um empreendimento popular exigem um planejamento. Para organizar as várias atividades e as várias pessoas, é preciso que cada uma delas não "se perca" no processo.

Além de planejar, é importante monitorar as atividades para que possamos verificar se o planejamento está sendo cumprido e quais as principais dificuldades encontradas. É justamente em cima das dificuldades que devemos trabalhar para que possamos superá-las. Para um bom planejamento precisamos nos preocupar em traçar metas, o alvo onde queremos chegar. Além de saber "o que eu quero" é interessante definir "para quando eu quero". As metas devem ser desafiantes, mas não impossíveis. Metas fáceis não possibilitam um grande avanço, mas metas difíceis podem desanimar os empreendedores. O objetivo do empreendimento deve ser decomposto em metas parciais, atingíveis, dentro de prazos delimitados.

Modelo Planos de Negócios

Para atingir suas metas é necessário definir estratégias. Ou seja, "como eu vou conseguir o que eu quero". Há várias formas bem diferentes de se conseguir uma dada meta. O exemplo do planejamento do almoço pode ilustrar a relação entre meta e estratégia.

A necessidade é alimentar a família, uma das metas é preparar almoços diariamente, a estratégia é usar o fogão para cozinhar os alimentos comprados na feira.

Para as metas definidas acima elabore a sua estratégia:

Meta

1: _____

Meta

2: _____

3.8 - Modelo de Gestão de Projetos

A partir das metas e da definição das estratégias podemos construir um plano de trabalho em forma de tabela que ajudará a monitorar nosso trabalho, possibilitando um acompanhamento das atividades de consolidação do empreendimento. Um modelo simples de plano de trabalho pode ser realizado conforme a tabela:

| NECESSIDADES | META | ESTRATÉGIA | PRAZO | RESPONSÁVEL |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------------------|---------------|-------------|
| Ampliar vendas | Vender 100 unidades/ mês | Buscar espaço em feiras | Até dia 10/10 | João |
| Diversificar Produção | Elaborar novo produto | Realizar Curso de Capacitação | Até dia 12/11 | José |
| Reduzir Custos | Pesquisa de fornecedores | Ligar para fazer cotação de preço | Até dia 20/11 | Maria |

Faça o seu Plano de Trabalho com as metas e estratégias definidas acima.

4 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Étapas e formação do cooperativismo

Origens do cooperativismo

Na luta pela sobrevivência, os povos antigos já praticavam a cooperação na caça, na pesca e na habitação. Na babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação bem definidas nos campos de trigo, no artesanato e no sepultamento.

Quatrocentos anos antes de Cristo, na China, os mercadores frequentemente sofriam prejuízos ao naufragarem nas águas do Rio Vang-Tsé.

Em busca de solução para o problema, se organizaram em grupos de 10, levando em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos companheiros. Assim, quando ocorria um naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, evitando que o dono da embarcação e sua família sofressem privações por mais longo tempo. Uma das formas mais bem definidas de cooperação foi constatada no século XV, quando do descobrimento da América: a civilização Asteca e Maia (região centro-americana) e Inca (Peru) viviam em regime de verdadeira ajuda mútua. O sistema era sustentado pela organização agrária e o rei mantinha a soberania sobre a terra, repartindo-a entre os súditos para a exploração e usufruto, na modalidade de propriedade familiar, passando de pai para filho, desde que fossem cumpridas algumas normas, tais como:

- Divisão dos resultados das colheitas, proporcional ao trabalho de cada um;
- Reserva de uma parte como tributo ao rei, e outra para o sustento das crianças e dos idosos;
- Construção coletiva de sistemas de irrigação, a exemplo do que era feito no combate às pragas;
- Obras de defesa e embelezamento em locais específicos;
- Celebração coletiva de festas religiosas;
- Adoção do costume de empréstimo de sementes pelo grupo, para o próximo plantio, àquele que perdesse a colheita.

A primeira cooperativa

As experiências e as ideias dos precursores, extraídas de seus livros ou conservadas por seus seguidores, não tiveram aproveitamento tão eficaz como o demonstrado pelos operários na cidade de Rochdale, na região de Lancaster, na Inglaterra.

Prejudicados pelo novo modelo industrial que substituiu o trabalho artesanal e outras atividades pelas máquinas que haviam sido inventadas, esses trabalhadores tiveram que enfrentar os inconvenientes do desemprego, em virtude da mão de obra excedente, sendo levados a se preocupar com outras alternativas para garantir o sustento de suas famílias.

Discutindo suas dificuldades e buscando soluções para problemas que já se tornaram angustiantes em toda a Europa, eles ouviram a

opinião de um companheiro que fora discípulo de Robert Owen, e decidiram pela criação de uma sociedade de consumo, baseada no cooperativismo puro. Combinaram que cada um economizaria pequenas parcelas de seus poucos rendimentos, mesmo submetendo-se a inúmeras privações, pelo menos durante um ano, para tentar formar algo que pudesse tirá-los da aflitiva situação em que se encontravam.

Essa reunião, que teve a participação de 27 tecelões e uma tecelã, aconteceu em uma tarde de novembro de 1843 e repetiu-se em 21 de dezembro de 1844, para a fundação de um armazém comunitário, com capital inicial de 28 libras, representando uma libra que cada um do grupo havia economizado.

Dispondo de pequenos estoques de açúcar, gordura, farinha e outros gêneros de primeira necessidade, o modesto estabelecimento, administrado pelos seus próprios fundadores, foi alvo da incredulidade e da inveja dos tradicionais comerciantes da cidade. Despertou, porém, a atenção dos consumidores locais e principalmente das classes trabalhadoras, pela considerável prosperidade.

Logo no primeiro ano de funcionamento, o capital da empresa aumentou para 180 libras e, cerca de dez anos mais tarde, o “armazém de Rochdale” já contava com 1.400 cooperados. A sociedade prosperava economicamente, funcionando de forma democrática e exercendo sua função social.

Essa atitude representou uma reação à ganância capitalista que, na época, submetia crianças e mulheres a jornada de até 16 horas de trabalho. O êxito dessa iniciativa passou a ser um exemplo para outros grupos. Os cooperativados, preocupados com a forma de progressão de sua ideia, embora já existissem sociedades similares (modelo cooperativista) na própria Inglaterra e na Escócia, aperfeiçoaram um sistema de reuniões denominado “sala de temperança”. E, através dele desenvolveram um conjunto de princípios, conhecidos mais tarde como “Princípios Básicos do Cooperativismo”, adotados posteriormente por cooperativas surgidas em diversos países do mundo.

Os valores de ajuda mútua e de igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de 150 anos, permanecem como cerne desse movimento que se expandiu pelo mundo através dos tempos e em diferentes campos

da atividade humana. A partir da experiência dos pioneiros, as cooperativas se multiplicaram pelos mais diversos países, originando o movimento cooperativista. Os dados a seguir ilustram a importância desse movimento nos dias de hoje:

- Na Polônia, mais de 75% das moradias existentes foram construídas por cooperativas;
- Na Suécia, a cadeia de cooperativas possui a maior refinaria de petróleo do país e é responsável pela distribuição de 20% do total de combustível e produtos petrolíferos e as cooperativas são responsáveis por 99% da produção de laticínios;
- Na Malásia, o maior sistema de seguros é o do movimento cooperativista;
- As cooperativas de turismo e viagens romenas são de extrema importância devido à amplitude de sua rede e ao grande número de estações de férias;
- Na Índia, as cooperativas leiteiras têm usinas de transformação de leite que estão entre as maiores e mais modernas do mundo e fazem chegar o leite às regiões mais longínquas e cerca da metade da produção de açúcar vem de cooperativas;
- A Islândia, pequena ilha do mar do norte, é comumente conhecida como “Islândia cooperativista”, devido ao elevado nível de desenvolvimento das cooperativas em todos os setores da economia;
- O segundo lugar no sistema bancário mundial de crédito é ocupado pelas caixas cooperativistas agrícolas francesas;
- As cooperativas de Mondragon, na Espanha, são grandes produtoras de refrigeradores e eletrodomésticos e estão entre as 10 maiores empresas do país;
- As cooperativas polivalentes japonesas, responsáveis por 95% da colheita de arroz, agregam quase que a totalidade dos agricultores e ocupam um lugar de destaque no desenvolvimento econômico das regiões rurais daquele país e todos os pescadores são cooperados;
- As cooperativas de eletrificação rural foram responsáveis por quase a totalidade da energia elétrica implantada no setor rural dos Estados Unidos.

Cooperativismo no Brasil

Por volta de 1610, quando foram fundadas no Brasil as primeiras reduções jesuíticas, houve a tentativa da criação de um estado em que prevalecesse a ajuda mútua. Esse modelo de sociedade solidária entre missionários, indígenas e colonizadores visava, em primeiro lugar, ao bem estar do indivíduo e de sua família, acima dos interesses econômicos da produção. Incentivada pelos padres jesuítas, a prática do “mutirão”, já vivenciada pelos povos primitivos, vigorou por cerca de 150 anos entre os índios guaranis, nas diversas reduções. O movimento cooperativo propriamente dito começou a ser conhecido no Brasil somente por volta de 1847, quando o francês Jean Maurice Faivre, sob inspiração de Fourier, fundou nos sertões do Paraná a colônia Tereza Cristina, que, apesar de sua breve existência, muito contribuiu para o florescimento do ideal cooperativista no país.

A primeira cooperativa brasileira, fundada em 1891, foi a cooperativa de consumo dos funcionários da companhia telefônica em Limeira - SP. A partir de 1932, com a promulgação do decreto nº 22.239 que apresenta as características das cooperativas e consagra as postulações doutrinárias do sistema cooperativista, houve uma grande expansão desse movimento.

O primeiro congresso brasileiro de cooperativismo foi realizado em São Paulo em 1944, na comemoração do centenário da cooperativa dos pioneiros de Rochdale.

Hoje, as cooperativas brasileiras são responsáveis por:

- 75% do trigo, 40% do açúcar, 32% do álcool, 37% da soja e 41% da cevada produzidos no país;
- 43% das exportações brasileiras de lã e derivados;
- 52% do leite inspecionado, 25% do leite em pó integral, 42% do leite desnatado;
- 50% da manteiga, 35% do queijo e 40% do iogurte produzido no Brasil;
- 23% da capacidade nacional de armazenamento de grãos.

Princípios do cooperativismo

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), órgão de cúpula do cooperativismo mundial, foi criada em Londres em 1895, com o objetivo de continuar a obra dos pioneiros de Rochdale.

Mundialmente, os princípios cooperativistas são os abaixo relacionados:

I - Adesão livre e voluntária

Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero.

II - Controle democrático pelos sócios

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação (um sócio um voto) e as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática.

III - Participação econômica dos sócios

Os sócios contribuem de forma equitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum dos cooperados.

Usualmente os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser invisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios.

IV - Autonomia e independência

As cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua, con-

troladas pelos seus membros. Entretanto, em acordo operacional com outras entidades (inclusive governamentais) ou recebendo o capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.

V - Educação, treinamento e informação

As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

VI - Cooperação entre cooperativas

As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais, e internacionais.

VII - Preocupação com a comunidade

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros.

Cooperativismo como forma de organização social Função do cooperado

Na função de dono e usuário da cooperativa, o cooperado é responsável pela execução de todos os atos e pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos. O cooperado deve contribuir da melhor maneira possível em favor daqueles que receberam a incumbência da administração da cooperativa, para que todas as decisões sejam corretas e representativas da vontade da maioria.

As pessoas na cooperativa são as protagonistas do modelo de gestão, trabalhando em equipe, colaborando entre si, com um sentimento coletivo de pertencimento, se responsabilizando pelos ganhos e perdas.

Para isso, é preciso que o grupo que a compõe tenha uma visão compartilhada, uma razão de ser, e uma visão, um futuro comum e valores comuns.

A organização da cooperativa deve ser participativa, onde cada cooperado tem a possibilidade de definir os objetivos e tomadas de decisão acerca dos trabalhos a serem realizados. Isto é a autogestão.

Deveres do cooperado

- Respeitar as decisões votadas nas assembleias gerais, que representam a vontade da maioria;
- Pagar o compromisso da cota de capital fixada para criar ou ingressar na cooperativa;
- Zelar pelo interesse comum e autonomia da sociedade;
- Colaborar no planejamento, funcionamento, avaliação e fiscalização das atividades;
- Debater ideias e decidir pelo voto os objetivos e metas de interesse;
- Denunciar, sempre, os procedimentos indevidos;
- Pagar sua parte, caso ocorram prejuízos financeiros;
- Estimular a integração da cooperativa com o movimento cooperativista;
- Buscar capacitação profissional para o desempenho de suas atividades.

Direitos do cooperado

- Frequentar as assembleias gerais, decidindo pelo voto os assuntos de interesse da sociedade;
- Votar e ser votado para cargos administrativos, fiscais ou outras funções;
- Participar das atividades econômicas, sociais e educativas;
- Ser consumidor e usuário dos serviços oferecidos pela cooperativa;
- Receber o retorno proporcional das sobras de capital;
- Examinar os livros e documentos da cooperativa e solicitar esclarecimentos aos dirigentes e conselheiros;

- Convocar assembleia extraordinária, caso se faça necessário, conforme estabelecido no estatuto;
- Ser informado e solicitar informações sobre as atividades da cooperativa;
- Ter acesso aos balanços financeiros, demonstrativos e relatórios, antes da realização da assembleia geral;
- Retirar seu capital ao sair da sociedade, de acordo com o estabelecido em estatuto.

Cooperativa de trabalho

Denominam-se cooperativas de trabalho tanto as que produzem bens como aquelas que produzem serviços - sempre pelos próprios cooperados.

São trabalhadores cooperados todos os associados da empresa cooperativa, tanto os que executam os trabalhos mais simples (carregadores, pedreiros, garis), como os especialistas (médicos, engenheiros) e também aqueles que assumem a reconversão de empresas.

O grupo, ao se organizar em uma cooperativa de trabalho, passa a ter melhores condições para atuar no mercado e, em várias situações, elimina a figura do intermediário. Os trabalhadores numa cooperativa de trabalho são, ao mesmo tempo, usuários (utilizam-se da cooperativa para, através dela, buscar e/ou manter postos de trabalho) e donos do próprio negócio (ingressam com capital para constituir a empresa cooperativa). Eles são a própria mão de obra: não há empregados na atividade fim. A cooperativa de trabalho é uma autêntica cooperativa autogestionária: todos participam, ao mesmo tempo na gestão e na produção.

De modo geral, para fins didáticos, podemos classificar as cooperativas de trabalho em:

Cooperativas que produzem serviços

- Setor saúde: reúne profissionais de medicina, odontologia, psicologia, paramédicos, enfermagem, etc.

- Setor transporte: reúne motoristas de táxis, caminhões, peruas, ônibus, motocicletas, micro-ônibus.
- Diversas: carregadores, práticos, professores, vigilantes, trabalhadores da construção civil, garçons, garis, cabeleireiros, artistas de teatro, auditores, administradores, economistas, prestadores de serviços gerais, ascensoristas, consultores, etc.

Cooperativas que produzem bens

- Industriais: mais conhecidas como fábricas cooperativas. Os cooperados são gestores e donos, aportando capital para constituir a fábrica cooperativa ou recuperar empresas em estado de falência ou pré-falimento. Já existem cooperativas de produção nos setores metalúrgico, têxtil, gráfico, de alimentação, cultivo de flores, calçados, etc.
- Dos assentados: são cooperativas formadas por trabalhadores que em geral exploram a área agrícola comunitariamente.

Cooperativas artesanais

Formadas por artesãos (ãs) que produzem os mais variados tipos de produtos, coletiva ou individualmente. Algumas cooperativas apenas adquirem a matéria prima, e/ou comercializam os produtos de seus cooperados e outras realizam o ciclo completo.

Estrutura da cooperativa

As cooperativas são constituídas por pessoas, diferente das empresas que são constituídas por capital. Na cooperativa, o importante são as habilidades de seus sócios e não quanto cada um tem de dinheiro.

Assembleia geral

É o órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito na legislação e no estatuto social, tomará toda e qualquer decisão de interesse. Além da responsabilidade individual, o cooperado tem a responsabilidade coletiva que se expressa pela reunião de todos, ou da maioria, nas discussões e nas deliberações. A igualdade do poder do voto de cada sócio na definição dos interesses comuns representa o princípio da gestão democrática do empreendimento cooperativista. A assembleia geral pode ser:

Assembleia geral ordinária (AGO): é realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre: prestação de contas, relatórios, planos de atividades, destinação de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição da diretoria e/ou dos conselhos de administração e fiscal.

Assembleia geral extraordinária (AGE): é realizada sempre que necessário e pode deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa.

Diretoria ou conselho de administração

A cooperativa é administrada por uma diretoria ou conselho de administração, eleitos em assembleia geral dentre todos os seus membros para um mandato de 1 a 4 anos. É de sua competência, dentro dos limites legais e estatutários, atender as decisões ou recomendações da assembleia geral, e o planejamento e a execução das atividades da cooperativa.

Conselho fiscal

É um órgão independente da administração, formado por três membros efetivos e três suplentes, eleitos por 12 meses, para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa.

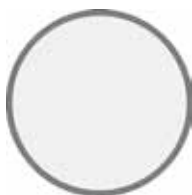
Simbologia do cooperativismo



Antigamente, o pinheiro era tido como um símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras férteis e pela facilidade de sua multiplicação.



Os pinheiros unidos são mais resistentes e resultam em força e capacidade de expansão.



O círculo representa a eternidade, pois não tem horizonte final, nem começo, e nem fim.

Verde escuro e amarelo ouro

O verde escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza e a necessidade de se manter o equilíbrio com o meio ambiente. O amarelo ouro simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Assim nasceu o emblema do cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheiros pra indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Tudo isto marcado pela trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.

A bandeira

O cooperativismo possui uma bandeira formada pelas sete cores do arco-íris, aprovada pela ACI (Aliança Cooperativa Internacional) em 1932, que significa a unidade na variedade e um símbolo da paz e esperança. Cada uma destas cores tem um significado próprio:

- Vermelho: coragem;
- Alaranjado: visão de possibilidades do futuro;
- Amarelo: desafio em casa, na família e na comunidade;
- Verde: crescimento tanto do indivíduo como do cooperado;
- Azul: horizonte distante, a necessidade de ajudar os menos afortunados, unindo-os uns aos outros;
- Anil: necessidade de ajudar a si próprio e aos outros através da cooperação;
- Violeta: beleza, calor humano e amizade.

Formação do capital social da cooperativa

I - Capital social

É o capital que reúne a contribuição de cada associado (quota-parte), ou seja, é a soma de todos os valores dos cooperados que formará o capital social da cooperativa. Este valor será investido e, caso a cooperativa seja destituída, cada membro receberá sua quota-parte corrigida.

II - Quota-parte

É a contribuição de cada associado, cujo objetivo é a formação do capital social da cooperativa.

III - Sobras

Da renda total do que foi produzido, retira-se os gastos e o que restou são as sobras que serão divididas entre os cooperados ou na cooperativa.

IV - Perdas

A cooperativa fez um contrato com uma empresa, mas o valor recebido pelo trabalho prestado não pagou todas as despesas daquele mês, então há um valor negativo. Isto significa perda e deverá ser dividida entre os associados da cooperativa.

V - Fundos

A cooperativa tem dois fundos descritos na lei:

Fundo de reserva: Este fundo é destinado a separar perdas e atender o desenvolvimento de suas atividade, é constituído de 10%, pelo menos das sobras líquidas do exercício.

Fundo de assistência técnica, educacional e social (FATES): É destinado à prestação de assistência aos associados e seus familiares. Este é constituído de 5%, pelo menos, das sobras líquidas. O FATES pode ser investido na capacitação dos associados, ou seja, em cursos de aperfeiçoamento que auxiliarão no desenvolvimento da cooperativa.

5 - ETAPAS PARA CONSTITUIÇÃO DE UMA COOPERATIVA

A fundação e o registro de uma cooperativa seguem diversos passos que, mesmo não sendo obrigatórios, são importantes de serem seguidos.

O grupo interessado deve se reunir para a fundação de uma cooperativa. A reunião deve cuidar para determinar os objetivos da cooperativa e promover discussões para verificar se existem condições mínimas de viabilidade. É importante que todos conheçam e leiam a lei que trata das cooperativas.

Uma comissão deve ser eleita para elaborar uma proposta de estatuto e responder pelas demais providências para a fundação. A comissão distribuirá para os interessados uma cópia da proposta de estatuto, para que todos a estudem, e realizará reuniões para discussão de todos os itens da proposta.

A comissão ainda convocará as pessoas interessadas para realização da Assembleia Geral de constituição da cooperativa, em hora e local definidos com antecedência, devendo ser amplamente divulgado.

Será realizada Assembleia Geral de constituição ou fundação, devendo contar com a participação de todos os interessados, sendo no mínimo (20) vinte pessoas. Será eleito o presidente da assembleia que escolherá o secretário para auxiliá-lo a conduzir a sessão que aprovará o estatuto social e outras matérias de interesse. É fundamental a leitura minuciosa e crítica da proposta estatutária para se evitar problemas futuros.

Pontos importantes:

A lei n.º 5.764/71 determina para a constituição e funcionamento de uma cooperativa, a existência dos seguintes órgãos sociais:

Assembleia Geral;

Conselho de Administração e/ou Diretoria; Conselho fiscal;

Comitês, conselhos específicos e gerências;

As funções específicas de cada área são definidas no estatuto social ou no regimento interno, discutidos e aprovados pelos cooperados.

É importante que os dirigentes sejam escolhidos por apresentarem

real expressão de liderança, conhecimento e vivência dos princípios básicos do cooperativismo. Eles devem conhecer a legislação vigente, serem empreendedores, e se empenharem no exercício das atividades de planejamento, organização, direção e controle da empresa. Conforme o volume e complexidade dos negócios, os dirigentes podem contratar pessoal externo à cooperativa para gerenciar áreas de trabalho que exijam conhecimentos especializados ou habilidades técnicas comprovadas - do mesmo modo como contratam mão de obra para serviços operacionais quando necessário.

6 - LEGALIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Semelhanças e Diferenças: Empresas Privadas x Cooperativas x Outras Associações

| Empresa Privada | Cooperativas | Outras Associações |
|---|---|--|
| Associação de Capital (Fechado ou Aberto) | Associação de Pessoas | Associação de Pessoas |
| Natureza Jurídica Comercial – Código Comercial – Lei S.A. | Natureza Jurídica Civil – Lei 5761/71 | Contratos Cíveis |
| Contrato Comercial | Contratos Cíveis | Contratos Cíveis |
| Atividade Econômica | Atividade Econômica | Atividade Educacional, Social, Cultural |
| Fins Lucrativos | Sem Fins Lucrativos | Sem Fins Lucrativos |
| Carga tributária empresarial mercantil | Carga tributária específica para cooperativas | Carga tributária para associações, quando não caracterizada a insenção |
| Princípios de Livre Mercado | Princípios Cooperativistas | Princípios da filantropia, assistência e organização social |
| Gestão Vertical – Hierarquia | Gestão Horizontal Reciprocidade Assembleia dos COOPERADOS, Escolha de Diretoria e Conselho Fiscal, Criação de Fundos | Gestão Mista |
| Relação Patrão Empregado | Relação entre Cooperados – Cooperativa. Cooperativa – Cooperados (ato cooperativo) | Relação entre associados/ empregados |

Por maior que seja o número de empreendimentos econômicos solidários que estão nascendo no Brasil, infelizmente poucos conseguem viabilizar a geração de renda digna de seus integrantes.

Dentre os principais desafios está a dificuldade de acesso ao mercado consumidor, dominado pelas empresas multinacionais que acumularam historicamente vantagens competitivas. Essas vantagens estão concentradas em:

- Mão de obra especializada: Os melhores profissionais das melhores faculdades e núcleos de formação são contratados pelas grandes empresas;
- Tecnologia de ponta: As grandes empresas investem muito em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos produtivos baseados em alta tecnologia;
- Escala: Grandes compras de matérias-primas, linhas de produção com grande divisão técnica do trabalho e outros elementos que reduzem custos produtivos a partir do volume da produção ou da prestação de serviços;
- Propaganda e marketing: As estratégias de divulgação das grandes empresas são marcadas por grandes campanhas publicitárias;
- Acesso ao crédito: As oportunidades de obtenção de crédito a juros mais acessíveis têm grande correlação com a segurança dos bancos em relação ao retorno do empréstimo. Ou seja, as grandes empresas conseguem recursos financeiros a um custo muito menor que as empresas que estão iniciando sua atividade econômica.

Com isso, os empreendimentos devem se preparar para superar os desafios de se inserir no mercado de forma competente, a fim de agregar novos clientes e viabilizar a geração de renda e ampliação das atividades econômicas de forma a possibilitar a abertura de novos postos de trabalho e contribuir para o desenvolvimento local.

Assim, o primeiro passo é realizar um bom planejamento, visando preparar o grupo para as dificuldades da implementação e consolidação do empreendimento. Ou seja, elaborar um plano de negócios é uma etapa inicial fundamental para alcançar a geração efetiva de renda.

O plano de negócios consiste no “mapa da mina”, serve de bússola para o grupo seguir os passos. Para elaborá-lo se faz necessária a realização de um estudo de viabilidade sócio-econômica e ambiental, cuja função básica é buscar o entendimento das metas e desafios que deverão ser superados para garantir a geração de renda de forma coletiva e democrática, minimizando os impactos ambientais e contribuindo para o desenvolvimento local.

Processos, Fluxos e Avaliação Institucional

Reflexões sobre a escolha da atividade econômica: vocação vs. oportunidades: o caminho do meio

O empreendedorismo popular, principalmente em países subdesenvolvidos como o Brasil, é um fenômeno bastante comum, pois se mostra como uma alternativa ao desemprego em massa.

Apesar de ser bastante difundido, suas atividades em geral se concentram em produtos e serviços simples, que não necessitam de muita qualificação, nem equipamentos e matérias-primas sofisticadas, mas resultam em uma baixa remuneração do trabalho e poucas perspectivas de crescimento e de desenvolvimento.

Esse fato ocorre por alguns motivos, dos quais destacamos três:

- Normalmente os empreendedores começam seus empreendimentos a partir da extensão de sua produção doméstica, e produzem e vendem o que já sabem ou gostam de fazer. Chamamos isso de vocação;
- Existe uma grande dificuldade de esses empreendedores conseguirem os recursos necessários para sua qualificação e para a aquisição de equipamentos e matérias-primas sofisticadas;
- Há muita dificuldade de entrar nos mercados mais atrativos, ou seja, que apresentam maiores chances de remuneração, devido à grande concorrência internacional, fortalecida pelo processo de globalização.

Com isso, muitos dos empreendimentos populares e solidários, como as cooperativas verdadeiras e outras formas de organização democrática, se vêm produzindo ou prestando serviços de baixo valor agregado, ou seja, produtos que valorizam pouco o trabalho.

Se buscamos através da formação de cooperativas e empreendimentos econômicos solidários valorizar o trabalho, precisamos pensar bem com que tipo de produto ou serviço vamos trabalhar.

Para isso, se faz necessário compreender mais o mercado:

- Os clientes que se interessam em comprar determinados produtos ou serviços;
- Os fornecedores que vendem os equipamentos, matérias-primas e bens de consumo que precisam ser utilizados na produção ou prestação de serviços, bem como nas atividades administrativas e de vendas necessárias;
- Outras empresas que já vendem produtos ou serviços similares, que são potenciais parceiros.

Conhecendo bem esses atores econômicos podemos encontrar alguma oportunidade no mercado que possibilite uma atuação mais qualificada do empreendimento e, conseqüentemente, a valorização dos trabalhadores e trabalhadoras.

É interessante que o grupo se dedique um tempo para identificar seu raio de alcance inicial – muitas vezes maior do que se acredita à primeira vista. Detectar as necessidades que estão dentro do raio de alcance dos integrantes que estão fundando um empreendimento é uma forma de descobrir oportunidades.

A pergunta aqui para o grupo seria: “De que produto ou serviço as pessoas às quais podemos ter acesso precisam?”, “Quais necessidades ou desejos do mercado não estão sendo ainda bem atendidos?”

O grupo deve buscar equilibrar suas capacidades e suas vocações com as oportunidades e necessidades do mercado, para que haja viabilidade econômica do empreendimento e valorização de seus trabalhadores e trabalhadoras. Muitas vezes é necessário que os membros passem por um período de capacitação técnica na atividade para desenvolver seu trabalho com maior qualidade e em atividades econômicas com maior valor agregado.

Para que a cooperativa se torne sólida, são necessários estudos de mercado, que é a busca do nicho onde ela possa atuar bem, inserindo-se em um lugar mais favorável na cadeia produtiva. Podemos pensar que o empreendimento dá certo quando encontra seu lugar no mercado, um espaço ainda não ocupado, no qual o grupo possa atender as necessidades do seu público, não na perspectiva de concorrer, mas de completar o mercado, sem tirar ninguém, sem querer fazer algo exatamente da forma como já está sendo feito.

A identificação da verdadeira oportunidade exige inicialmente uma postura de sempre estar atento ao que está acontecendo no mercado no qual atua ou pretende atuar.

Há várias formas de se orientar para a descoberta de necessidades não atendidas: podemos participar de várias atividades como feiras, exposições e eventos; procurar ler as publicações do segmento; colaborar em reuniões e encontros em associações; e conversar com outros empreendimentos, clientes, cooperados, fornecedores e empresários de outros setores. Procurar também compreender as tendências de mercado, situações econômicas, políticas, sociais etc.

Este hábito se constrói com o tempo e ajuda o empreendedor a ter muitas ideias. Quando uma destas ideias resulta na constatação de uma necessidade de mercado, está então caracterizada uma oportunidade. O próximo passo é verificar se o aproveitamento dessa oportunidade é viável.

Fatores que contribuem para a escolha dos produtos:

- Disponibilidade de infra estrutura: Dispor de uma sede e equipamentos específicos é um fator muito importante;
- Qualificação dos membros do grupo: O fato de parte do grupo já possuir um conhecimento específico sobre determinado produto ou serviço, pode contribuir para a decisão por uma dada atividade para o empreendimento;
- Acesso a matérias-primas ou tecnologias inovadoras: Facilidade para obter determinadas matérias-primas e tecnologias novas representa um diferencial e influencia a escolha do produto.

Por exemplo:

- Materiais de baixo custo, fácil acesso e que preservem o meio ambiente;
- Tecnologias de manejo de sementes, fibras naturais e materiais recicláveis;
- Oportunidade de mercado: existem oportunidades de mercado relativas a produtos ou serviços que não são oferecidos por outras empresas ou são oferecidos com deficiências; e produtos de primeira necessidade que a maioria da população compra como alimentos, produtos de higiene e limpeza, entre outros.

Na determinação do produto a ser trabalhado, é fundamental levar em consideração os fatores acima e justificar, bem justificado, por que o produto escolhido foi aquele.

Gestão dos 4 P's - Produto / Preço / Praça / Propaganda

Neste momento, focaremos nas questões do preço e propaganda.

Quando vamos decidir qual ou quais serão nossos produtos, devemos pensá-los alinhados com a praça (público ao qual o produto se destina) e a propaganda (ações para informar o local onde o cliente encontrará o produto).

Assim, quando estamos analisando possíveis produtos, devemos estar atentos para essas quatro coisas: produto, preço, praça e propaganda para que possamos ter clareza de como o produto pode ser colocado no mercado.

No caso de um empreendimento popular que produz sabão ecológico, os integrantes do grupo identificaram diferentes praças e para cada uma foi definido uma ação estratégica (propaganda):

| PRAÇA | PROPAGANDA |
|---|---|
| Restaurantes de médio porte | Visitas e entregas nos restaurantes |
| Donas de casa | Feiras livres da região |
| Professoras e funcionárias de escolas da região | Visitas e entregas nas Escolas da Região |
| Empreendimentos da Rede Solidária da região | Divulgação nas Redes Solidárias da Região |

Ou seja, para cada praça é preciso entender qual a propaganda adequada. Por isso, a necessidade de alinhar produto, preço, praça e propaganda.

7 - INSTRUMENTOS DE GESTÃO

Muitos empreendimentos iniciam suas atividades econômicas sem realizar um planejamento mínimo. Esse fato resulta em uma alta “mortalidade infantil” dos empreendimentos e grande frustração dos grupos.

Assim, se faz necessário um estudo mais detalhado das atividades que se pretende iniciar, a fim de entender melhor os desafios a serem superados, e de garantir uma base de informações importantes para nortear as escolhas que se apresentam e facilitar a tomada de decisão coletiva.

O estudo de viabilidade nos remete a perguntas básicas: Vale a pena montar este negócio?; Esse empreendimento tem condições de dar certo?

Cabe lembrar que a estruturação de um empreendimento envolve o risco de não dar certo. Assim, o estudo de viabilidade nos ajuda a reduzir esse risco a partir da identificação das condições necessárias e das ameaças inerentes ao processo de implementação do empreendimento. A ideia básica é assumir as rédeas e depender cada vez menos da sorte.

Por isso, o estudo deve ser realizado antes de se iniciar as primeiras atividades para servir de orientação para os primeiros passos.

I - Viabilidade Econômica

Trata-se de reunir dados para avaliar se os produtos escolhidos e a tecnologia utilizada são capazes de gerar renda suficiente para seus membros num dado período de tempo. Para responder a essa pergunta, esse estudo se divide em três frentes, sendo elas:

II - Viabilidade Financeira

Consiste no estudo de custos, definição de preços, elaboração de metas e projeção do fluxo de caixa. As perguntas aqui são:

- Qual a margem média de sobra ou, mais precisamente, a margem de contribuição unitária média?

- No caso de empresas convencionais, qual a margem de lucro da empresa?
- Qual o volume de capital de giro?

III - Viabilidade Produtiva

A partir dos custos do empreendimento e da meta de remuneração esperada pelos membros do empreendimento, encontra-se a quantidade de horas mensais, semanais e diárias de trabalho necessárias.

Essa análise leva em consideração a tecnologia de produção, a estrutura de abastecimento de insumos produtivos, e a capacitação e gestão das linhas de produção e, assim, pretende orientar o processo produtivo a ser implementado.

As perguntas aqui são:

- É possível atingir a meta (produção ou prestação de serviço) com a quantidade de horas de trabalho disponível?
- É possível atingir esta meta com os conhecimentos produtivos e equipamentos disponíveis?

IV - Viabilidade Comercial

Como todos os produtos produzidos ou serviços prestados devem ser vendidos, este estudo analisa a capacidade do empreendimento de comercializar o volume de produção ou serviços estipulado na meta. A pergunta aqui é:

- É possível vender todos os produtos e serviços estipulados nas metas mensais?

Este estudo pretende orientar o empreendimento na elaboração de estratégias de inserção nos mercados específicos, chamando a atenção para a definição do público-alvo e contribuindo para a elaboração de um plano de marketing solidário capaz de atender as metas de vendas.

1 - Sobra é a resignificação do lucro capitalista. Como o lucro está relacionado à remuneração do Capital, preferimos trocar lucro por sobra, pois ela está relacionada à remuneração do trabalho.

2 - Contribuição unitária é a diferença entre o preço de venda e o custo das matérias-primas da unidade, a margem de contribuição é a porcentagem da contribuição sobre o preço de venda.

3 - Capital de Giro pode ser entendido como a quantidade de dinheiro em caixa que o empreendimento necessita para conseguir comprar matérias-primas, produzir e vender seus produtos, antes de receber o pagamento dos clientes.

V - Viabilidade Social:

Além dos aspectos econômicos tradicionais, essa proposta de estudo de viabilidade leva em conta os aspectos sociais do funcionamento dos empreendimentos populares.

Ou seja, espera-se que os empreendimentos populares que operam na perspectiva da economia solidária garantam não só o funcionamento democrático interno e o fortalecimento das relações pessoais entre os membros do empreendimento, como que contribuam incisivamente para a melhoria da comunidade onde estão inseridos, além do fortalecimento do movimento de economia solidária.

Com isso, definimos a viabilidade social de um empreendimento popular a partir de três subitens, sendo eles:

a) Autogestão e relações pessoais:

Esta parte do estudo analisa a capacidade que o empreendimento tem de operar segundo o princípio da autogestão, e como estimula a integração de seus integrantes, desencadeando um processo de fortalecimento dos vínculos pessoais. As perguntas chave são:

- Quais os mecanismos e instrumentos que garantem a autogestão no empreendimento?
- A forma de organizar o trabalho possibilita um fortalecimento dos vínculos pessoais?

A partir dos espaços e mecanismos previstos para garantir a autogestão e o fortalecimento das relações pessoais, podemos avaliar a consistência e efetividade das estratégias definidas. Espaços e instrumentos como:

- Assembleias gerais;

- Reuniões deliberativas;
- Espaços de formação permanente;
- Regimento interno/Acordos coletivos;
- Divisão rotativa de cargos e funções;
- Reuniões de prestação de contas;
- Atividades de lazer e cultura;
- Compras coletivas.

Estes instrumentos apresentados são boas opções para ampliar a viabilidade social de empreendimentos populares.

b) Externalização de benefícios:

Como já vimos, as empresas convencionais, na luta por sua sobrevivência no mercado através da competição, são pressionadas a reduzir seus custos através do pagamento de baixos salários sem direitos sociais e utilização e descarte incorreto de matérias-primas. Essas práticas viabilizam a produção e comercialização de produtos a custos baixos, pois os verdadeiros custos foram externalizados. Ou seja, é a sociedade que paga por ter suas fontes de recursos naturais degradados, pela baixa valorização dos trabalhadores e trabalhadoras, entre outros prejuízos.

Ao contrário disso, os empreendimentos populares, em vez de externalizar custos, devem externalizar benefícios à sua comunidade. Esse é um dos elementos fundamentais, além da autogestão, que diferenciam as empresas convencionais dos empreendimentos populares que operam na lógica da economia solidária.

Assim, o estudo de viabilidade social deve analisar a capacidade de o empreendimento contribuir para gerar melhorias na comunidade rumo ao desenvolvimento local. As perguntas chave são:

- Quais os benefícios que o empreendimento gera para seu entorno?
- Como o empreendimento contribui para o desenvolvimento local?

São diversas as formas do empreendimento contribuir para a melhoria da sua comunidade. Os casos clássicos das Cooperativas

de Coleta Seletiva representam bem as possibilidades de externalizar benefícios comunitários.

As cooperativas de coleta seletiva representam estratégias consistentes de melhoria das comunidades. Independente do debate sobre a situação precária do trabalho da coleta seletiva baseada na tecnologia das carroças movidas à tração humana, gostaríamos de destacar os importantes benefícios que essas cooperativas geram no seu entorno:

- O primeiro e clássico benefício dessas cooperativas é a ampliação do volume de materiais reciclados, o que reduz o volume destinado aos aterros sanitários e a diminuição da pressão pela extração de recursos naturais;
- Além da simples coleta dos materiais recicláveis, as cooperativas podem se tornar um núcleo de educação ambiental, em que os catadores são agentes ambientais comunitários que orientam não só o descarte correto de materiais, como a reutilização desses materiais e a redução do consumo.
- A prefeitura é o órgão responsável pela coleta de lixo dos municípios. Para isso, ela contrata empresas para realizarem esses serviços que são pagos por tonelada coletada. Assim, se uma cooperativa de coleta seletiva inicia a coleta de materiais recicláveis em um município, o volume de coleta de lixo tradicional será reduzido, gerando uma economia do orçamento público, viabilizando a ampliação de gastos em educação, saúde e outras prioridades locais;
- A cooperativa pode se tornar uma importante atora política da comunidade, negociando com a prefeitura melhorias comunitárias atreladas a construção de políticas públicas que garantam acesso ao trabalho para as pessoas do município.

São infinitas as possibilidades dos empreendimentos populares externalizarem benefícios, mas o importante é que desde o início do planejamento do empreendimento, esses benefícios estejam definidos, a fim de que o empreendimento já possa nascer com esse compromisso bem definido.

c) Integração Solidária

A proposta da economia solidária prevê não só a constituição de empreendimentos populares que operam dentro de uma nova lógica econômica, baseada na cooperação, colaboração e diálogo, como também na construção de laços econômicos e sociais entre esses empreendimentos e outras iniciativas de comércio e finanças solidárias.

Ou seja, devemos avaliar a capacidade dos empreendimentos populares se integrarem com outras iniciativas similares a fim de contribuir para a construção da economia solidária enquanto movimento social e sistema econômico alternativo.

As perguntas chave são:

- O empreendimento compra insumos produtivos de outros empreendimentos da economia solidária?
- O empreendimento vende produtos e serviços para outros empreendimentos da economia solidária?
- O empreendimento integra alguma estratégia com outros empreendimentos da economia solidária? (Compras, Vendas, Produção, Crédito, Informações, Educação, entre outras).
- O empreendimento participa de reuniões do movimento de economia solidária? (Fóruns estaduais, regionais/municipais, redes solidárias locais, audiências públicas, entre outras).

A integração solidária dos empreendimentos populares constitui um elemento fundamental para garantir a expansão da economia solidária enquanto movimento social e econômico pautado na transformação estrutural da sociedade.

A partir da criação de novos e consistentes empreendimentos e do fortalecimento dos laços entre eles, estaremos constituindo um mercado interno da economia solidária, capaz de viabilizar, através do consumo desse “mercado”, a criação de novos empreendimentos, de forma a diversificar os produtos oferecidos pela economia solidária, possibilitando uma crescente reorientação do consumo das empresas convencionais. Com isso, espera-se a consolidação da economia solidária enquanto uma alternativa real ao modo de produção capitalista.

VI - Viabilidade Ambiental:

Essa parte do estudo de viabilidade trata da sustentabilidade ambiental. Para isso, analisa-se a capacidade do empreendimento trabalhar segundo os princípios da ecoeficiência a partir da:

- Redução do uso de insumos sintéticos;
- Eliminação, ao máximo, dos processos produtivos impactantes que desperdiçam recursos e geram demasiados resíduos poluentes;
- Descarte correto dos resíduos gerados na produção, buscando a reutilização de materiais empregados no próprio processo de produção;

As perguntas aqui são:

- Quais são os insumos produtivos utilizados e qual o seu impacto ambiental?
- O processo de produção evita desperdícios, e se preocupa com os resíduos descartados?
- Quais os materiais e o volume de resíduos destinados para a coleta seletiva?
- Quais os materiais e o volume de resíduos impróprios para a coleta seletiva?

Para analisar a viabilidade ambiental dos empreendimentos populares podemos adequar o estudo da pegada ecológica para planejarmos empreendimentos com alta ecoeficiência/baixa pegada ecológica.

8 - ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE VIABILIDADE

Para facilitar o entendimento dos passos para elaborar um estudo de viabilidade, trabalharemos com um estudo de caso simplificado.

Um grupo de mulheres da região do Jabaquara resolveu iniciar um empreendimento popular para produzir sabão ecológico utilizando óleo de fritura usado. Uma delas, Dona Ivone, ofereceu um cômodo de sua casa para a fabricação do sabão e a realização das reuniões do grupo.

Antes de começarem a primeira produção elas pensaram que precisariam planejar seu novo “negócio coletivo” e resolveram fazer um estudo de viabilidade. Antes de tudo elas batizaram o grupo de Mãos Amigas.

Viabilidade Ambiental

Elas iniciaram avaliando se o sabão ecológico poderia contribuir para o meio ambiente. Para isso elas analisaram:

Insumos produtivos: Apesar da utilização de soda cáustica (material químico poluente) a produção reutiliza óleo vegetal que normalmente é descartado na rede de esgotos, contribuindo para a redução da poluição da água. Além disso, a produção reutiliza sacolas plásticas para embalar o sabão, o que reforça a preservação do meio ambiente.

O processo de produção: Utiliza pouca água e energia, além de equipamentos simples como baldes, formas e colheres de pau. A única máquina elétrica é a seladora utilizada na embalagem.

Os resíduos descartados: A produção gera poucos resíduos, que são reutilizados, como as vasilhas de coleta de óleo vegetal usadas e soda cáustica. O único resíduo que pode gerar problemas é a embalagem plástica que, apesar de ser reciclável, pode ser descartada incorretamente pelos clientes depois do uso.

De forma simplificada, podemos concluir que a viabilidade ambiental da produção de sabão ecológico é satisfatória.

Viabilidade Social

Com relação à autogestão do empreendimento, o grupo decidiu realizar uma assembleia semanal para tomada de decisões coletivas e resolveram criar acordos consensuais reunidos em um regimento interno assinado por todas as integrantes.

As principais decisões foram:

Duas pessoas ficarão responsáveis pelo dinheiro, sendo que a cada dois meses uma nova integrante entra na equipe financeira e outra sai, garantindo um rodízio que não comprometa a continuidade da gestão financeira;

Todo final de mês, a assembleia realizará a prestação de contas da movimentação financeira e distribuição das remunerações; além disso, as integrantes irão se revezar para cuidar de seus filhos e começaram a fazer compras coletivas de alimentos e produtos de higiene e limpeza, a fim de reduzir os gastos mensais.

Com relação à externalização de benefícios, o empreendimento se organizou para realizar uma campanha de coleta de óleo com empresas e residências. Uma das integrantes adora crianças e se prontificou a iniciar duas atividades de educação ambiental na escola da região por semana, a fim de estimular o descarte correto do óleo vegetal usado.

Por fim, para garantir sua integração solidária, o empreendimento já se cadastrou na rede de Economia Solidária da região em que se integrará com outros empreendimentos para buscar estratégias coletivas de melhoria dos comércios do bairro.

O empreendimento se propôs a realizar uma ação atrelada à campanha de descarte correto do óleo: uma campanha de consumo solidário, sensibilizando os vizinhos para consumir produtos e serviços oferecidos no próprio bairro como forma de gerar trabalho e renda para a sua comunidade e reduzir a violência urbana.

O empreendimento também irá trocar com a cooperativa de coleta seletiva do bairro, óleo usado por sabão, a fim de ampliar sua capacidade produtiva.

Outra vez de forma simplificada, podemos concluir que a viabilidade social do empreendimento é satisfatória.

Viabilidade Econômica

A fase final e mais importante do estudo de viabilidade nos remete a questões econômicas. Ou seja, o estudo financeiro, produtivo e comercial do empreendimento.

Para realizar esse estudo se fez necessária a coleta de informações e realização de alguns cálculos que servirão de base para o estudo, sendo eles:

Cálculo de Custos Fixos

Custos são todos os gastos diretamente realizados para se produzir ou prestar um serviço, sem contar os gastos relativos à administração, à venda ou distribuição dos produtos.

Existem dois tipos de custos:

Custos fixos: são os gastos que não variam de acordo com a quantidade de produtos ou de serviços prestados. Exemplos: aluguel, publicidade, manutenção entre outros;

Custos variáveis: são os custos que aumentam ou diminuem de acordo com o volume de vendas, como matérias primas e embalagens.

Certos custos podem ser considerados fixos ou variáveis de acordo com a atividade produtiva. Por exemplo: Uma confecção utiliza máquinas de costura elétricas e as empreendedoras utilizam um fogão a gás para fazer café. A energia elétrica e o gás são custos fixos ou variáveis?

Se as encomendas em um determinado mês dobraram, o grupo irá utilizar as máquinas o dobro do tempo e assim gastará o dobro de energia, mas provavelmente elas não tomarão o dobro do café devido ao aumento das encomendas. Assim, a energia elétrica é variável e o gás é fixo.

Por outro lado, em um restaurante que utiliza fogões e fornos a gás, o gás é um custo variável e a luz, fixo. Portanto verifique sua linha de produção para saber se determinado custo é fixo ou variável.

Cálculo de Custos Fixos

Os custos fixos representam os gastos realizados pelo empreendimento independentemente do volume de produção realizado no mês, por isso são fixos. Por exemplo: aluguel, publicidade, manutenção, entre outros.

Para calculá-los podemos utilizar uma tabela simples para listar os itens e valores dos custos fixos, sendo que a soma desses valores é o custo fixo total. Os custos fixos do “Mãos Amigas” são:

| CUSTOS FIXOS | |
|-------------------------|---------------------|
| ITEM | VALOR MENSAL |
| Aluguel | 100,00 |
| Água | 40,00 |
| Luz | 60,00 |
| Telefone | 100,00 |
| CUSTO FIXO TOTAL | 300,00 |

Normalmente, os empreendimentos nascentes precisam comprar máquinas, ferramentas e insumos produtivos para iniciar sua produção. Caso o empreendimento não tenha os recursos financeiros necessários para realizar o investimento inicial, ele pode recorrer a um empréstimo solidário ou bancário, caso não tenha acesso a algum sistema de finanças solidárias.

Neste caso, a prestação mensal de pagamento do empréstimo deve ser considerada no custo fixo.

Cálculo das Despesas

Despesas são consideradas, na nossa perspectiva de simplificação dos conceitos contábeis-administrativos, como os gastos mensais com mão de obra que não estão ligadas à produção.

As principais despesas de um empreendimento se referem a:

- Venda dos produtos;
- Abastecimento de matérias-primas;
- Atividades administrativas;
- Realização de reuniões;
- Atividades de formação, capacitação e treinamento.

O cálculo das despesas de um empreendimento pode ser realizado, de forma simplificada, seguindo os seguintes passos:

1. Calcular o valor da hora de trabalho:
 - Para chegar a esse valor, o empreendimento deve entrar em um acor-

do a partir de duas questões: “Quanto queremos ganhar por mês?”, e “Quantas horas queremos trabalhar por mês?”. A partir dessas duas respostas dividimos o valor da remuneração pelas horas para chegar ao valor hora esperado pelo empreendimento.

Exemplo:

Se quisermos receber R\$ 400,00 e trabalhar 100 horas por mês (5 horas por dia vezes 20 dias por mês). Cada hora vale R\$ 4,00.

- Prever uma quantidade de horas de trabalho mensais alocadas para cada tipo de despesa;
- Multiplicar as quantidades previstas pelo valor hora do empreendimento. No caso do empreendimento “Mãos Amigas” o valor da hora de trabalho é R\$ 4,00;
- Somar os valores das despesas para encontrar a despesa total.

As despesas do empreendimento “Mãos Amigas” são:

| DESPESAS | | | |
|-----------------------------------|---------------------|------------------|--------------------|
| ITEM | QUANTIDADE DE HORAS | VALOR HORA (R\$) | VALOR MENSAL (R\$) |
| Venda dos Produtos | 50 | 4,00 | 200,00 |
| Abastecimento de Matérias-Primas | 25 | 4,00 | 120,00 |
| Atividades Administrativas | 30 | 4,00 | 120,00 |
| Atividades Administrativas | | | 440,00 |

Cálculo dos Custos Variáveis

Custos variáveis estão ligados à produção e prestação de serviços e, portanto, aumentam ou diminuem de acordo com o volume de produção. Para se calcular os custos e elaborar orçamentos são necessárias as seguintes informações:

| INFORMAÇÃO | FORMA DE CONSEGUI-LAS |
|---|---|
| Matérias-Primas utilizadas na confecção do produto do serviço | Pessoa responsável pela produção; |
| As quantidades mínimas que as matérias-primas são compradas | Pessoa responsável pelas compras; |
| O preço das matérias-primas | Pessoa responsável pelas compras; |
| O Valor da hora de trabalho; | Acordo coletivo entre os integrantes do empreendimento; |
| Quantidades de matérias-primas e horas de trabalho utilizadas | Pessoa responsável pela produção. |

Com essas informações podemos calcular os custos de matéria-prima e trabalho.

Custo de matérias-primas

Para calcular os custos de materiais, o empreendimento “Mãos Amigas” utilizou a tabela a seguir:

| TABELA DE CUSTOS DE MATÉRIAS-PRIMAS | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------|---------------------|
| Produto | Sabão Ecológico | | | | |
| Rendimento | 30 pedaços | | | | |
| Material | Quantidade mínima da compra | Preço da Quantidade Mínima (R\$) | Quantidade Utilizada | Proporção | Custo para Material |
| Óleo Usado | 1 Litro | 0,50 | 5 litros | 5 | 2,50 |
| Soda Caus-tica | 1 Litro | 2,92 | 1 Litro | 1 | 2,92 |
| Branqueador | 1000 gr | 2,00 | 100 gr | 0,1 | 0,20 |
| Essência | 1000 ml | 6,00 | 50ml | 0,05 | 0,30 |
| Rótulo | 24 | 2,00 | 1 | 0,04 | 0,08 |
| Custo Total de Matéria-Prima (R\$) | | | | | 6,00 |
| Custo Unitário de Matéria-Prima (R\$) | | | | | 0,20 |

Para preencher a tabela, foram seguidos os sete passos abaixo:

1. Preencher a linha Produto com: nome e especificações do produto que terá seu custo calculado;
 2. Preencher a linha Rendimento com a quantidade de produtos que o volume de matérias-primas é capaz de produzir;
 3. Preencher as linhas e colunas com: material, quantidade mínima, preço da quantidade mínima e quantidade utilizada;
 4. Calcular a proporção de cada material dividindo a quantidade utilizada pela quantidade mínima comprada. O item proporção se refere a quantas quantidades mínimas de compra são utilizadas na receita;
 5. Calcular o custo por material multiplicando a proporção pelo preço da quantidade mínima;
 6. Calcular o Custo Total somando todos os custos por material;
 7. Calcular o Custo Unitário dividindo o Custo Total pelo Rendimento.
- Atenção:

A "unidade de medida" utilizada na quantidade mínima deve ser a mesma que a quantidade utilizada. Por exemplo, se compramos 1 litro de essência e utilizamos 50 ml, devemos igualar as unidades, ou seja, ou transformamos 50 ml em litros (0,05 litros) ou transformamos 1 litro em ml (1000 ml).

Custos de Trabalho

Para calcular os custos de trabalho, o empreendimento “Mãos Amigas” utilizou a tabela abaixo:

| TABELA DE CUSTOS DE TRABALHO | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|--|---------------------------|
| Produto | Sabão Ecológico | | |
| Rendimento | 30 Pedacos | | |
| Etapa de Produção | Tempo de Produção (Horas) | Valor da Hora de Trabalho (R\$) | Custo por produção |
| Mistura dos Ingredientes | 0,5 | 4,00 | 2,00 |

| | | | |
|---|-----|------|-------|
| Corte em Pedacos | 1 | 4,00 | 4,00 |
| Embalagem | 1,5 | 4,00 | 6,00 |
| Custo Total do Trabalho (R\$) | 3 | 4,00 | 12,00 |
| Custo Unitário do Trabalho (R\$) | 0,1 | 4,00 | 0,40 |

Para se preencher essa tabela devemos seguir os seguintes passos:

- Preencher as linhas Produto e Rendimento como na tabela de custos de matérias-primas;
- Preencher a coluna Etapa de Produção com cada fase da produção; e a coluna Tempo de Produção com as horas de trabalho necessárias para cada etapa;
- Preencher o Valor da Hora de Trabalho. Para isso, utilize o valor/ hora calculado nas despesas do empreendimento;
- Calcular o custo por etapa multiplicando a quantidade de horas de trabalho pelo valor da hora;
- Calcular o custo total somando todos os custos por etapa;
- Calcular o custo unitário dividindo o custo total pelo rendimento.

Atenção:

A quantidade de trabalho deve ser expressa em números decimais e não horas e minutos. Por exemplo, 0,5 horas em vez de 30 minutos;

A tabela acima nos mostra que são utilizadas 2,5 horas, ou seja, 2 horas e 30 minutos para produzir 30 pedacos e 0,1 horas, ou seja, média de 6 minutos para produzir cada pedaco de sabão.

Lembre-se que a produção de sabão é realizada em receitas de 30 pedacos.

Não é possível produzir apenas 10 pedacos de sabão. Com isso, a produção deve ser planejada de acordo com a quantidade produzida e tempo necessários por receita, no caso, 30 pedacos de sabão em 2 horas e 30 minutos

Definição de Preços

Um dos passos importantes no planejamento de um empreendimento é a definição dos preços de seus produtos. Para realizar uma boa definição

de preço devemos levar em conta dois fatores: a) os custos; e b) o mercado específico em que se vai atuar.

O preço de um produto deve ser capaz de pagar seus custos e possibilitar uma poupança que possibilite a expansão do empreendimento.

Assim, a fórmula de formação de preço pode ser representada por:

Preço = custo unitário de matérias-primas+custo unitário de trabalho + contribuição unitária para os custos fixos e despesas + poupança.

Abaixo, apresentamos uma tabela com os itens que compõe o preço e a forma de calculá-los:

| COMPOSIÇÃO DO PREÇO | |
|--|---|
| ITEM | FORMA DE CALCULAR |
| Custo de Matérias-Primas: Repor os gastos com materiais utilizados na produção; | Tabela de custo de matérias-primas; |
| Custo de Mão de Obra: Remunerar as horas de trabalho utilizadas na produção; | Tabela de custo de mão de obra; |
| Custos fixos e despesas: Neste caso, a venda de cada unidade do produto deve contribuir para pagar uma parte dos custos fixos e despesas; | Dividir os custos fixos e despesas pela média de produção mensal. Caso o produto não seja produzido, o empreendimento deve projetar essa média de vendas. Caso o empreendimento apresente mais de um produto, a média de vendas de cada produto deve ser ponderada com as horas necessárias para produzir cada produto (detalhes abaixo). |
| Poupança: Alimentar um fundo de reinvestimento produtivo para comprar novas máquinas, realizar propaganda, desenvolver novos produtos, entre outras possibilidades. O famoso lucro que na Economia Solidária é chamado de sobra. | Esse valor pode ser calculado como uma porcentagem do preço. Mas como o preço será definido de acordo com as possibilidades de mercado, deixaremos esse item variável de acordo com as possibilidades e estratégias de mercado. |

Para ilustrar a distribuição dos custos fixos e despesas na formação de preço de um empreendimento com dois ou mais produtos apresentamos, a seguir, um exemplo numérico.

Suponhamos que o empreendimento “Mãos Amigas” apresente dois produtos com as seguintes características:

| DISTRIBUIÇÃO DOS CUSTOS FIXOS | |
|---|--|
| CUSTO FIXO + DESPESAS | R\$ 720,00 |
| SABÃO ECOLÓGICO | DETERGENTE ECOLÓGICO; |
| Média de produção : 3000 unidades | Média de Produção: 2000 unidades |
| Tempo de Produção: 0,1 hora ou 6 minutos | Tempo de Produção: 0,3 horas ou 18 minutos |
| Tempo Total de produção :300 horas Média de produção x Tempo de Produção | |

Se considerássemos apenas a média de vendas, poderíamos concluir que a produção de sabão ecológico deveria pagar 60% dos custos fixos e despesas.

| Participação do Sabão Ecológico | Igual | Produção de Sabão | Dividido | Produção de Sabão | Mais | Produção de Detergente |
|---------------------------------|-------|-------------------|----------|-------------------|------|------------------------|
| Participação do Sabão Ecológico | = | 3000 | ÷ | (3000 | + | 2000) |

Participação do sabão ecológico = 0,6 ou 60%

Participação do detergente ecológico = 0,4 ou 40%

Mas, se fizessemos assim, poderíamos incorrer em um erro: exigir que o sabão ecológico pague a maior parte dos custos fixos e despesas, correndo o risco da produção do detergente ecológico utilizar mais os equipamentos, ferramentas e a sede do empreendimento.

Para isso não acontecer, devemos considerar o tempo total de produção (Média de produção x Tempo de produção). Esse número representa a quantidade de horas de utilização da infra estrutura do empreendimento. Agora sim, podemos calcular a participação de cada produto no pagamento dos custos fixos e despesas:

| Participação do Sabão Ecológico | Igual | Tempo Total Produção de Sabão | Dividido | Tempo Total Produção de Sabão | Mais | Tempo Total Produção de Detergente |
|---------------------------------|-------|-------------------------------|----------|-------------------------------|------|------------------------------------|
| Participação do Sabão Ecológico | = | 300 | ÷ | (300) | + | (600) |

Participação do sabão ecológico = 0,33 ou 33%

Participação do detergente ecológico = 0,67 ou 67%

No caso do exemplo de custos fixos e despesas somarem R\$ 720,00:

Participação do sabão ecológico = R\$ 237,6

Participação do detergente ecológico = R\$ 482,40

Agora que sabemos a participação de cada produto no pagamento dos custos fixos e despesas, devemos calcular o valor que cada unidade do produto vendido irá contribuir para pagar os custos fixos. No exemplo devemos dividir a participação do sabão ecológico pela sua produção média, no caso 3000 unidades.

| Contribuição de cada | Igual | Participação do Sabão | Dividido | Produção Média |
|---------------------------------|-------|-----------------------|----------|----------------|
| sabão | | Ecológico | | |
| Participação do Sabão Ecológico | = | 237,6 | ÷ | 3000 |

Contribuição de cada sabão = R\$ 0,08

A partir do cálculo dos custos do empreendimento, podemos definir um preço mínimo para o produto. Para isso, devemos somar o custo unitário de matéria-prima, trabalho, e a contribuição para os custos fixos do produto. No caso do “Mãos Amigas”, o preço mínimo do sabão é de R\$ 0,68, conforme demonstra a tabela a seguir:

| Preço Mínimo | Igual | Custo Unitário de Matérias-Primas | Custo Unitário de Trabalho | Contribuição para os custos fixos e despesas |
|--------------|-------|-----------------------------------|----------------------------|--|
| | | | | R\$ 0,60 |
| Preço Mínimo | = | R\$ 0,20 | R\$ 0,40 | R\$ 0,60 |

Preço Mínimo do sabão ecológico = R\$ 0,68

Ou seja, uma venda por um preço menor que o preço mínimo acarretará prejuízo, e portanto, a impossibilidade de pagar satisfatoriamente o trabalho empenhado na produção.

Caso algum cliente apresente uma proposta de compra em grande quantidade abaixo do preço mínimo, o empreendimento deverá avaliar se há algum tipo de vantagem de outra natureza que possa fazer valer a pena trabalhar por uma remuneração menor.

Lembramos que o empreendimento pode conseguir reduzir seu preço mínimo, a fim de viabilizar a entrada em mercados com preços baixos a partir de:

- Redução da contribuição para os custos fixos e despesas;
- Reduzir os gastos mensais;
- Ampliar a produção média mensal;
- Redução do custo de matérias-primas: descontos relacionados à compra de materiais em maior quantidade; e mapeamento de novos fornecedores;
- Substituição de materiais sintéticos e insumos de alto custo;
- Redução do custo de trabalho: ampliar a produtividade (produção por hora) através de reorganização das linhas de produção; e capacitação e prática produtiva; e compra de equipamentos.

Fator Mercado:

Além de considerar os custos, é preciso analisar o mercado para se definir o preço de venda do produto. Para isso, deve-se saber:

- Quais os preços que as outras empresas colocam nos produtos parecidos com o seu?

• O tipo de cliente (público-alvo) do produto. No caso de comunidades empobrecidas, faz sentido oferecer um preço inferior em relação a clientes de alta renda que frequentam shopping centers e exposições de arte;

Unindo os dois: para definirmos o preço que o empreendimento vai colocar em seus produtos e serviços, se faz necessário distinguir três tipos de preço:

| TIPO DE PREÇO | DEFINIÇÃO | COMO OBTÊ-LO? |
|------------------|---|---|
| Preço Mínimo | É o menor preço que o produto ou serviço pode ser vendido sem gerar prejuízo para o empreendimento. Se por acaso o produto ou serviço for vendido por um valor menor do que o preço mínimo, a remuneração do trabalho não será realizada como esperado. | É o menor preço que o produto ou serviço pode ser vendido sem gerar prejuízo para o empreendimento. Se por acaso o produto ou serviço for vendido por um valor menor do que o preço mínimo, a remuneração do trabalho não será realizada como esperado. |
| Preço de Mercado | É o preço médio que esse produto ou serviço é oferecido pelos outros empreendimentos na sua região. | Pesquisa de mercado |
| Preço de Venda | É o valor suficiente para remunerar o trabalho, repor as matérias-primas necessárias para realizar o trabalho, pagar os custos fixos e despesas e ainda gerar um excedente para formação de fundos reinvestimento e expansão do empreendimento. | Analisar a posição do empreendimento no mercado, tendo como base o Preço Mínimo e Preço de mercado. |

A fim de conhecermos melhor o mercado, se faz necessário um estudo de outros produtos similares já oferecidos. Para isso, uma pequena pesquisa pode ser realizada preenchendo a tabela a seguir (preenchida com um exemplo fictício):

No item Qualidade, avalie se a qualidade do produto pesquisado é maior ou menor que a qualidade do seu produto. Seja franco! A partir dessa pesquisa, coloque seu preço comparando com o preço dos outros produtores.

No caso do “Mãos Amigas”, o preço mínimo do produto é R\$ 0,68 e existe outro sabão no mercado com uma qualidade menor vendido por

R\$ 0,80 e outro sabão com melhor qualidade e vendido por R\$ 1,30; ou seja, seu preço de venda pode estar entre R\$ 0,80 e R\$ 1,30. Nesse caso o empreendimento “Mãos Amigas” definiu o preço de R\$1,00.

Não existe nenhuma regra matemática para calcular o preço de venda, mas podemos utilizar um modelo simples de cálculo de preço, para adaptá-lo à nossa realidade.

Modelo simples de definição de preços

De fato, o mais difícil de avaliar é o mercado. Para isso, podemos nos fazer duas perguntas, sobre o ambiente externo:

- Meu produto se diferencia?
- Meu público-alvo prefere produtos de empreendimentos solidários?

A partir das possíveis respostas a estas perguntas encontramos quatro cenários possíveis que contribuem para posicionarmos o preço de venda em relação ao preço mínimo e ao preço de mercado.

O exemplo abaixo compara o sabão ecológico “Mãos Amigas” e o sabão LimpaTudo. Abaixo seguem os diferentes cenários e suas conclusões:

Cenário 1

| | MEU PRODUTO SE DIFERENCIA? | MINHA PRAÇA DÁ VALOR PARA MEU PRODUTO? |
|-----|----------------------------|--|
| SIM | | |
| NÃO | X | X |

Este é o pior dos cenários, já que o produto não se diferencia e o público não dá valor a ele, logo o preço deverá estar entre o preço de mercado e o preço mínimo. Assim o preço ideal deve ser:

Preço mínimo < Preço de venda < Preço de Mercado.

R\$0,68 < Preço de venda < R\$1,30

Nesse caso o sabão ecológico Mãos Amigas se adequa ao preço escolhido de R\$ 1,00.

Cenário 2

| | MEU PRODUTO SE DIFERENCIA? | MINHA PRAÇA DÁ VALOR PARA MEU PRODUTO? |
|-----|----------------------------|--|
| SIM | | X |
| NÃO | X | |

Nesse cenário, apesar de o produto não se diferenciar, o público-alvo valoriza. Isso pode acontecer com consumidores que buscam apoiar projetos de inclusão produtiva. Assim, o preço pode ser um pouco acima do preço de mercado:

Preço de venda > Preço de Mercado > Preço de venda > R\$ 1,30

Nesse caso o sabão ecológico “Mãos Amigas” pode ser vendido por aproximadamente R\$ 1,50.

Cenário 3

| | MEU PRODUTO SE DIFERENCIA? | MINHA PRAÇA DÁ VALOR PARA MEU PRODUTO? |
|-----|----------------------------|--|
| SIM | X | |
| NÃO | | X |

Nesse cenário, o resultado é o mesmo. O produto tem qualidade e se diferencia, mas o público alvo não o valoriza, assim o preço ideal pode ser um pouco acima do de mercado:

Preço de venda > Preço de Mercado > Preço de venda > R\$ 1,30

Nesse caso, o sabão ecológico “Mãos Amigas” pode ser vendido por aproximadamente R\$ 1,50.

Cenário 4

O melhor cenário é ter um produto diferenciado em um mercado que valoriza suas qualidades. Nesse caso o preço pode ser mais alto que o do mercado dependendo do nível de diferenciação e valorização do seu produto. Aqui cabe realizar alguns testes para encontrar o preço ideal.

Preço de venda >> Preço de Mercado

Preço de venda >> R\$ 1,30

Nesse caso, o sabão ecológico “Mãos Amigas” pode ser vendido por R\$ 2,00.

Política de Preços

Naturalmente os empreendimentos vão se relacionar com diferentes públicos-alvo que demandarão diferentes preços. Esse tema será trabalhado na parte de marketing, mas cabe aqui apresentar uma proposta de política de preços baseada na análise dos custos e mercado:

Fator mercado

As praças do sabão “Mãos Amigas” são:

- **Chefes de família:** As pessoas que compram sabão gostam de receber descontos quando compram em maior quantidade. Essa conclusão pode ser tirada do fato de que diversas marcas de sabão vendem pacotes com 5 unidades;
- **Lojistas:** Para se tornarem revendedores do sabão ecológico, os lojistas exigem um desconto satisfatório para poderem vender o produto por um preço: compatível ao seu preço para chefes de família; e capaz de gerar um excedente atrativo para se tornar um revendedor de seu produto.

Fator Custo

Como sabemos, o preço mínimo do sabão ecológico é de R\$ 0,68.

A análise de mercado nos permite concluir que o sabão “Mãos Amigas” deve apresentar três preços. Abaixo, apresentamos duas formas de elaborar uma política de preços, sendo elas:

| POLÍTICA DE PREÇOS I | | |
|-----------------------------|-----------------------|--|
| Tipo de Preço | Valor Sugerido | Justificativa |
| Varejo | R\$ 1,00 | Começando pelo maior preço a ser aplicado |
| Atacado | R\$ 0,90 | Pode-se dar um desconto de 10% se o consumidor comprar um volume acima de 5 unidades ou qualquer quantidade a ser definida |
| Revenda | R\$ 0,80 | Pode-se dar um desconto de 20% para pessoas e lojas que estejam interessadas em revender sabão. |

| POLÍTICA DE PREÇOS II | | |
|-----------------------|----------------|---|
| Tipo de Preço | Valor Sugerido | Justificativa |
| Revenda | R\$ 0,82 | Começando pelo menor preço a ser praticado para revenda. Pode-se defini-lo a partir do preço mínimo mais uma porcentagem do preço mínimo. Ex. 20% Neste caso R\$ 0,68 + R\$ 0,14 = R\$ 0,82 |
| Atacado | R\$ 0,95 | Pode-se seguir ampliando a porcentagem do preço mínimo. Ex: 40% |
| Varejo | R\$ 1,10 | Pode-se seguir ampliando a porcentagem do preço mínimo. Ex: 60%. Neste caso o preço seria R\$1,09, mas foi arredondado para R\$ 1,10 para facilitar o troco. |

Lembramos: não há regras para definir os preços, cada caso é um caso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE DEFINIÇÃO DE PREÇOS

Há uma relação entre preço e quantidade vendida. Ou seja, quanto maior o preço, mais difícil fica encontrar clientes; e quanto menor o preço, maior a chance das pessoas comprarem os produtos, com exceção de clientes que acreditam que preço baixo representa falta de qualidade.

Assim, o empreendimento pode:

- Oferecer descontos como no caso de lançamento de novos produtos ou para colocar o produto no mercado a fim de torná-lo mais conhecido;
- Realizar liquidações caso o empreendimento se encontre com muitos produtos estocados.

Elaboração de metas

A partir dos custos, preços, metas de remuneração e jornada de trabalho, o empreendimento pode calcular metas de produção e vendas capazes de garantir a remuneração esperada.

Margem de Contribuição Unitária

A partir dos custos e preços, devemos calcular a margem de contribuição unitária dos produtos, ou seja, quanto a venda de cada produto contribui para cobrir os custos fixos, despesas, e remunerar os integrantes do grupo.

Ou seja, a cada venda de sabão ecológico, o empreendimento deve guardar o valor referente aos custos de matérias-primas, a fim de repor seus estoques e garantir a continuidade da sua produção, e utilizar o resto para pagar os custos fixos, despesas, remunerar o trabalho e alimentar sua poupança.

Seguindo o caso do sabão ecológico do “Mãos Amigas”, o preço de venda é R\$ 1,00 e o custo de matérias-primas é R\$ 0,20. Sua margem de contribuição unitária é: $R\$ 1,00 - R\$ 0,20 = R\$0,80$

Indicador de Viabilidade Financeira

A partir do estudo já realizado podemos ter um indicador simples dividindo a margem de contribuição unitária do produto pelo seu preço de venda. No caso do “Mãos Amigas” temos:

| Margem de contribuição unitária | Dividido | Preço de venda | Igual | Indicador de viabilidade financeira |
|---------------------------------|----------|----------------|-------|-------------------------------------|
| R\$ 0,80 | ÷ | R\$ 1,00 | = | 0,80 ou 80% |

Esse indicador demonstra que a cada R\$ 100,00 de vendas, R\$ 80,00 representa a margem de contribuição unitária. Assim, quanto maior esse número, maior a viabilidade financeira do empreendimento. Nesse caso podemos concluir que o sabão ecológico tem uma grande viabilidade financeira.

Ponto de Equilíbrio

Chamamos de ponto de equilíbrio a quantidade mínima de produtos que precisam ser vendidos para que o empreendimento possa pagar seus custos e despesas, e não tenha prejuízo, nem gere excedentes. Para encontrar esse valor precisamos compreender um raciocínio:

Cada produto vendido representa uma entrada de dinheiro no caixa do empreendimento. Desse dinheiro, deve-se separar uma parte para a

compra de matérias-primas. É com o dinheiro que sobra (margem de contribuição unitária) que o empreendimento pode pagar seus custos fixos e despesas. Com isso, para encontrar o ponto de equilíbrio deve-se perguntar:

- Quantas margens de contribuição unitárias preciso conseguir para pagar meus custos fixos e despesas?

Contribuição Unitária

Assim, para calcular o ponto de equilíbrio, dividimos o custo fixo mais despesas pela margem de contribuição unitária. No caso do “Mãos Amigas”, o custo fixo representa R\$ 300,00, as despesas R\$ 420,00 e a margem de contribuição unitária é de R\$0,80. Portanto, seu ponto de equilíbrio é 900 pedaços de sabão, conforme apresenta a tabela a seguir:

| Custos fixos | Mais | Despesas | Dividido | Margem de Contribuição Unitária | Igual | Ponto de equilíbrio |
|--------------|------|------------|----------|---------------------------------|-------|--------------------------------|
| R\$ 300,00 | + | R\$ 420,00 | | R\$ 0,80 | + | 900 pedaços de sabão ecológico |

Ou seja, o empreendimento “Mãos Amigas” deve vender pelo menos 900 pedaços de sabão por mês para não ter prejuízo.

Metas para remunerações esperadas

Da mesma forma que calculamos o ponto de equilíbrio para encontrarmos uma meta de venda mínima, a fim de que o empreendimento não tenha prejuízo, podemos definir uma remuneração esperada para os membros do grupo e calcular o ponto de equilíbrio somando os custos fixos e despesas com as remunerações esperadas. Com isso, encontraremos metas de produção e vendas para atingir as remunerações esperadas.

Para isso, devemos calcular qual o valor total das remunerações esperadas, multiplicando o número de membros pela remuneração individual esperada.

No caso do “Mãos Amigas”, o grupo é formado por 5 pessoas e cada pessoa quer receber R\$ 400,00 por mês para trabalhar 100 horas. O valor total das remunerações será de R\$ 2.000,00. Agora devemos somar esse valor ao custo fixo e recalculamos o ponto de equilíbrio:

| Custo fixo + despesas+ Remunerações | Dividido | Margem de Contribuição | Igual | Meta para remunerações Esperadas |
|-------------------------------------|----------|------------------------|-------|----------------------------------|
| R\$ 2.720,00 | ÷ | R\$ 0,80 | = | 3400 pedaços de sabão ecológico |

A meta mensal de produção e vendas de 3400 pedaços de sabão pode ser destrinchada.

Metas produtivas

Como a produção de sabão é realizada em receitas de 30 pedaços, devemos transformar a meta em receitas para saber quantas horas o grupo terá que trabalhar para garantir sua meta de produção. Além disso, devemos trabalhar com metas semanais e diárias, a fim de fazer com que esta meta seja utilizada para orientar o dia a dia do empreendimento.

Para isso, dividimos 3400 pelos 30 pedaços que resultam de cada receita a fim de descobrir quantas receitas deverão ser produzidas por mês: $3400 \div 30 = 113,33$; aproximadamente 114 receitas por mês.

Para encontrar a meta semanal devemos dividir a meta mensal por 4 semanas: $114 \div 4 = 28,5$; aproximadamente 29 receitas por semana.

Já para encontrar a meta diária, dividimos a meta semanal por 5 dias:

$29 \div 5 = 5,8$; aproximadamente 6 receitas por dia.

Viabilidade produtiva

Tendo como base a meta para remuneração esperada, temos que saber se o volume de produção necessário para obter essa meta é possível de ser realizado pelos membros do empreendimento com a tecnologia disponível. Para isso, temos que multiplicar as horas necessárias para a produção dos produtos pela meta. O ideal é utilizar a meta diária para planejar a jornada de trabalho diária do empreendimento:

| Trabalho necessário para produção | Multiplicado | Meta de produção | Igual | Horas de trabalho |
|-----------------------------------|--------------|------------------|-------|-------------------|
| 3 | X | 6 | = | 18 |

Ou seja, o empreendimento terá que trabalhar 18 horas por dia. Como o empreendimento tem 5 membros, cada pessoa terá que trabalhar em média 3,6 horas, ou seja, 3 horas e 36 minutos por dia.

O empreendimento deve responder a seguinte pergunta: é viável cada pessoa trabalhar 3 horas e 36 minutos por dia? Quanto menor a quantidade de horas necessárias, maior a viabilidade produtiva do empreendimento.

As integrantes do “Mãos Amigas” estão dispostas a trabalhar 6 horas por dia, assim o empreendimento tem viabilidade produtiva.

Viabilidade comercial

A partir da meta de remuneração esperada, o empreendimento deverá avaliar a possibilidade de comercializar sua meta de vendas mensal. O estudo de viabilidade comercial consiste na avaliação da capacidade do empreendimento de obter as vendas previstas. No nosso exemplo, o empreendimento deverá vender 3400 pedaços de sabão/produtos por mês, ou 850 por semana, ou ainda, 170 por dia.

É possível realizar essas vendas? Quanto menor forem as metas, maior a viabilidade comercial do empreendimento.

A grande dificuldade dos empreendimentos nascentes é comercializar seus produtos. No caso do sabão ecológico, a meta de produção de 3400 pedaços deve ser comercializada para efetivar a geração de renda do grupo. Para isso, deve-se desenvolver um planejamento detalhado a fim de viabilizar o escoamento da produção. Assim, o empreendimento se planejou para:

1. Firmar parcerias com restaurantes para a venda de sabão. A partir de uma pesquisa de mercado, uma das integrantes descobriu que restaurantes de médio porte utilizam, em média, 20 pedaços de sabão por mês. Assim, se o empreendimento firmar parcerias comerciais com 40 restaurantes, 800 pedaços de sabão serão vendidos todo mês;

2. Participar nas feiras livres da região. A fim de contar com o apoio da Prefeitura, uma vez que sua atividade estimula o descarte correto do óleo vegetal usado e a geração de postos de trabalho na região, o empreendimento visitou a Subprefeitura e solicitou a autorização para comercializar sabão nas feiras livres da região que somam 8 feiras semanais. A estimativa é que se venda, em média, 60 pedaços de sabão em cada feira. No mês o empreendimento participará de 32 feiras que poderá efetivar a venda de 1920 pedaços;

3. Vender para os professores das escolas que sediarão atividades de educação ambiental. Sempre que o empreendimento for oferecer as oficinas, ele sensibilizará as professoras e diretoras a comprarem o sabão ecológico. A estimativa é que a cada visita, em média, 15 pedaços de sabão serão vendidos. Como serão realizadas 8 palestras por mês, será possível vender 120 pedaços de sabão por mês;

4. Por fim, o empreendimento divulgou o sabão ecológico na reunião da rede de empreendimentos populares do bairro. Uma boa parte dos membros se prontificou a comprar mensalmente o sabão, somando o volume de 560 pedaços.

Com isso, o empreendimento desenhou suas principais estratégias de venda para atingir a meta de vendas estipulada no estudo de viabilidade.

| Estratégia | Volume de vendas |
|------------------------------------|------------------|
| Parceria com 20 Restaurantes | 800 |
| Participação nas feiras livres | 1920 |
| Venda para professores das escolas | 120 |
| Vendas na rede solidária da região | 560 |
| Total | 3400 |

Podemos concluir, de forma simplificada, que há viabilidade comercial do sabão ecológico. Deve-se considerar que as estimativas de vendas são calculadas com base em médias de quantidades observadas, assim sendo, há variações e, portanto, os R\$400 desejados, não serão garantidos em 100% dos meses: em alguns meses a venda real será maior que a média e em outros ficará aquém. Mas, na média, o empreendimento tende a atingir sua meta.

9 - A PROPOSTA DO MARKETING

O marketing não se restringe a propaganda do empreendimento, mas representa a soma dos esforços do empreendimento se manter firme no mercado, se transformando e se adequando às mudanças do mercado.

O objetivo do marketing é desenhar estratégias para que o empreendimento se destaque no mercado e venda bem os seus produtos ou serviços.

Mas, afinal, o que é esse tal de mercado? No início das primeiras organizações sociais da humanidade já havia pequenas trocas de produtos entre seus membros ou entre comunidades primitivas. Essas relações de troca foram se desenvolvendo com o passar dos anos.

A criação da moeda representa a busca por tecnologias capazes de facilitar o florescimento do comércio, que se expandiu com bastante força desde a expansão marítima europeia nos séculos XV e XVI.

Nessa época, foram surgindo os grandes mercados. Locais onde as pessoas comercializavam seus produtos e abasteciam suas casas e propriedades com os diversos produtos que se encontravam nessas feiras. Nessa época, o mercado era realizado nas feiras que reuniam os produtores e os consumidores. Ainda hoje, essa prática permanece, mas o mercado não é mais um espaço físico de trocas, mas algo virtual e sem fronteiras.

Desde então, as pessoas, grupos e empresas precisam de produtos e serviços para o seu dia a dia, que são adquiridos em troca de dinheiro. Por outro lado, essas mesmas pessoas, grupos e empresas oferecem produtos e serviços em troca de dinheiro. Essa interação entre as ofertas e demandas de produtos e serviços é chamada de mercado moderno.

O mercado pode ser dividido em três atores econômicos, de acordo com os atores que atuam nesse mercado, sendo eles:

| | |
|-------------------------|---|
| O Mercado é formado por | Clientes |
| | Outros produtores, prestadores de serviço e vendedores (Conhecidos como concorrentes) |
| | Fornecedores |

Com isso, o mercado de panificação, por exemplo, é a soma de:

- Produtores e vendedores de pães;
- Empresas que vendem matérias-primas e máquinas utilizadas na produção de pães;
- Pessoas que compram pão.

Além disso, existem três principais mercados do atual sistema econômico, sendo eles:

- Mercado de Bens e Serviços: Empresas e empreendimentos solidários oferecem um conjunto de produtos e serviços que são demandados por outras empresas, empreendimentos, governos, organizações sociais e pessoas.
- Mercado de Trabalho: Para as empresas, governos e entidades sociais funcionarem, se faz necessário a compra de trabalho, que é oferecido por trabalhadores. Em uma nova Economia, baseada nos princípios e valores da Economia Solidária, não existirá esse mercado, pois as pessoas se associarão para trabalharem coletivamente, em regime de autogestão, dispensando a relação empregado-empregador, geradora de exploração da classe trabalhadora e os consequentes conflitos sociais;
- Mercado Financeiro: Bancos e instituições financeiras oferecem dinheiro para empresas, empreendimentos, governos e pessoas adquirirem insumos produtivos ou comprarem produtos e serviços. O dinheiro, como mercadoria, tem seu preço: os juros. Além de dinheiro, outros serviços e produtos financeiros são oferecidos, como: ações, títulos, seguros, captação de poupança, entre outros.

Os mercados são dominados pela cultura econômica da competição: empresas e bancos disputam clientes e fatias do mercado e trabalhadores disputam vagas de emprego. Essa lógica resulta em ganhadores e perdedores, que acumulam, respectivamente, vantagens e desvantagens competitivas. Com o tempo, essas vantagens/desvantagens resultam em mercados dominados por grandes atores econômicos que criam barreiras à entrada de novos atores.

Essas duas principais barreiras à entrada podem ser:

- Econômicas: as grandes empresas operam com grande volume

de produção e prestação de serviços, o que viabiliza a redução de custos de produção, possibilidade de redução de preços, adoção de tecnologias inovadoras, contratação de mão de obra barata e fortalecimento da capacidade de negociar com revendedores e fornecedores. Esse fator é chamado de ganhos de escala.

- **Jurídicas:** As leis que regulamentam atividades econômicas tendem a criar dificuldades para os pequenos produtores que precisam de altos investimentos para adquirir certificações, registros e licenças para comercializarem seus produtos. Muitas vezes essas leis são criadas por lobby das grandes empresas.

Com isso, o esforço de elaborar estratégias de marketing se mostra fundamental para superar as barreiras econômicas, viabilizando acesso ao mercado e agregando valor aos produtos e serviços oferecidos pelos pequenos empreendimentos. Esse esforço busca a viabilização econômica de empreendimentos que começam sua produção com custos altos, devido a sua produção em baixa escala, e qualidade ainda não padronizada, pois as linhas de produção ainda estão sendo consolidadas, precisando de um mercado mais tolerante para uma preparação, a fim de superar os desafios do mercado agressivo e competitivo.

Atrelada a isso, devemos elaborar práticas de pedagogia empreendedora capazes de contribuir sensivelmente para que os empreendedores internalizem o processo de comercialização de seus produtos, assumindo, desde o início, sua responsabilidade pelos seus esforços e resultados de venda.

A importância de conhecer o mercado

Devemos nos esforçar para compreender como os clientes, outros produtores ou prestadores de serviço, e os fornecedores atuam e reagem às mudanças do mercado.

Cabe ressaltar que conhecer os gostos do cliente, suas exigências e desejos são fundamentais para que possamos não só desenvolver estratégias comerciais adequadas como para definirmos melhor os produtos e serviços que serão oferecidos.

A busca por essas informações possibilita um bom planejamento, capaz de aproveitar oportunidades que possam surgir no momento e neutra-

lizar ameaças que possam existir. É na perspectiva de uma verdadeira análise do ambiente externo que interfere diretamente no desempenho do empreendimento.

Verificar elementos do mercado amplia a qualidade das estratégias de atuação do empreendimento (aonde vender, como vender, pra quem vender), além de verificar clientes potenciais. Esse é um pequeno guia para a realização de pesquisas de mercado:

| Ator do Mercado | Informações Importantes | Dados a serem coletados |
|---|---|--|
| Cliente | Quem compra um produto ou serviço busca satisfazer uma necessidade ou resolver um problema. Conhecer o cliente é saber suas necessidades, o que lhe agrada e desagrada e o que ele realmente está buscando obter quando adquire um determinado produto. Assim devemos conhecer seus gostos e preferências. Lembrando que o seu cliente pode ser pessoa ou empresas. | Informações gerais pessoais: Idade; Sexo; Tamanho da família; Profissão; Escolaridade; etc... |
| | | Informações Gerais sobre a empresa: Setor; N° de empregados, N° de filiais; imagem do mercado; etc... |
| | | O que leva as pessoas a comprar: Preço? Qualidade? Marca? Garantia? Prazo de entrega ou pagamento? |
| Área de vendas | | Onde está o mercado: Qual o tamanho da área que você atua, em relação ao número de pessoas e área geográfica? |
| Outros produtores ou prestadores de serviço | Conhecer os outros empreendimentos nos ajuda a evitar erros e aproveitar os acertos dos outros. Eles são ótimos professores. Na cultura da colaboração, os “concorrentes” se tornam parceiros na perspectiva de redes e franquias solidárias. | Quais são os empreendimentos ou pessoas que oferecem os mesmos produtos ou serviços? |
| | | O que oferecem? |
| | | Quais as vantagens e desvantagens em relação a seu empreendimento? Quais as possibilidades de parceria e colaboração? |
| Fornecedores | É preciso escolher muito bem os fornecedores, pois eles serão os responsáveis pelo abastecimento de matérias e mercadorias. Procedência, qualidade, preço e regularidade são os pontos chave. | Quem são os fornecedores? |
| | | Onde estão? |
| | | Quais são os preços e condições de pagamento e de entrega? Quais alternativas em caso de emergência? |

As ferramentas de coleta e armazenamento de dados para a realização de uma boa pesquisa variam, sugerimos alguns exemplos:

- Pesquisa com questionários;
- Pesquisa em sites especializados (Sindicato dos Economistas, SEBRAE, etc.)
- Leitura de jornais e revistas especializadas (Gazeta Mercantil, Valor Econômico, Pequenas Empresas Grandes Negócios);
- Pesquisas já realizadas em Universidades e Centros de Estudo;
- Consultorias e assessorias oferecidas por empresas especializadas.

Planos de Marketing

A partir da pesquisa de mercado devemos elaborar estratégias que formarão o plano de marketing do empreendimento. Neste plano, deverão estar contidas descrições detalhadas e as estratégias propostas para cada produto, política de preços, logística, distribuição e propaganda.

Elaboração de Planos de Marketing

Os planos de Marketing se baseiam na definição de 4P's interligados, sendo eles:

| P | Descrição |
|------------|--|
| Preço | Conhecer o cliente para adequar o preço e forma de pagamento às suas necessidades; Preço muito baixo pode ser entendido como falta de qualidade. Para definir o preço ideal é necessário conhecer bem os seus custos. |
| Produto | O produto ou serviço deve satisfazer as necessidades do cliente, com duas qualidades: Diferenciado - com características que destaquem seu produto em relação aos outros Diversificado - com várias opções de variedade |
| Praça | Os locais em que serão comercializados os produtos e serviços do empreendimento devem ser de fácil acesso e oferecer conforto. Para isso, é necessário saber onde está o cliente. A distribuição do produto como entrega em domicílio também pode facilitar o acesso do cliente ao produto ou serviço. |
| Propaganda | Refere-se às formas de divulgar os produtos e serviços, seu preço e ponto despertando o interesse do cliente. Destaque para a importância de um bom material de comunicação visual com logomarca, folders, etiquetas e rótulos, site e materiais institucionais. |

Esses 4 P's devem estar em harmonia e equilíbrio, e de acordo com o público alvo. Como diz o ditado popular, a corrente sempre arrebenta pelo elo mais fraco. Se um desses 4 P's está falhando, o empreendimento corre o risco de perder o cliente e enfraquecer sua marca.

A Proposta do Marketing Solidário

A partir da visão tradicional do marketing, agregamos os princípios e valores da Economia Solidária, a fim de que possamos elaborar estratégias de vendas que não reproduzam a lógica tradicional de estímulo ao consumismo desenfreado e ao consumo de produtos fúteis.

Nessa perspectiva, os empreendimentos solidários podem contribuir para uma reorganização econômica das comunidades através da constituição de ciclos de realimentação entre produção e consumo locais, gerando círculos virtuosos de geração de renda, rumo à distribuição de renda, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento local.

Para isso, as estratégias de marketing devem assumir um caráter educativo, viabilizando a ampliação das vendas dos empreendimentos populares atrelados a:

- Processos de educação para o consumo;
- Aproximação entre produtores e consumidores;
- Fortalecimento da identidade comunitária;

Assim, o Plano de Marketing Solidário deve ser pensado a partir de 4 p's solidários, sendo eles:

1) Produto Solidário:

A definição e adequação do produto deve buscar oferecer produtos ecologicamente corretos, com a máxima qualidade possível, com destaque a produtos de alimentação, que possam garantir a segurança do consumidor e sua qualidade de vida. Além disso, o produto deve garantir que não há exploração do trabalho, com destaque ao trabalho infantil, através da produção autogestionária. Assim, o produto deve integrar qualidades tangíveis e intangíveis;

2) Preço Justo e Aberto: A definição do preço dos produtos solidários deve, idealmente, garantir a remuneração justa dos produtores e do resto da cadeia comercial de forma equilibrada, com as possibilidades do consumidor adquirir esses produtos. Assim, o preço justo deve equili-

brar os interesses do produtor, do vendedor e do consumidor;

Além de justo, o preço deve ser aberto, ou seja, o consumidor deve saber os custos de produção, a remuneração do trabalho, e demais informações que construam uma relação de proximidade e transparência entre consumidores, comerciantes e produtores.

3) Propagandas Educativas: As abordagens de comunicação devem trazer consigo mensagens e reflexões sobre os impactos que o consumo gera e a importância de orientar esses impactos para a distribuição de renda e fortalecimento da produção-popular.

4) Pontos de Comércio Solidário: A busca por pontos de venda para os produtos solidários deve primar por comercializar seus produtos na própria comunidade, quando possível, pois empreendimentos de artesanato, confecção e outros produtos direcionados a um público-alvo de maior poder aquisitivo apresentam restrições de comercialização em comunidades empobrecidas. Nesse sentido, o empreendimento deve buscar estabelecer parcerias com comerciantes locais, ampliando o vínculo entre o empreendimento e os atores econômicos de sua comunidade, na perspectiva do desenvolvimento local. Essa estratégia minimiza a necessidade de acesso inicial a mercados distantes, não os descartando, mas propondo a utilização do potencial endógeno da comunidade através da potencialização do mercado local a partir de ações que possam desencadear processos educativos capazes de sensibilizar os atores locais para a importância de se prestigiar a produção local.

Além disso, o empreendimento deve buscar mercados externos à sua comunidade, de forma a viabilizar a ampliação das vendas e a possibilidade de divulgar a comunidade para outras regiões, fortalecendo a auto estima da comunidade.

Para isso, tanto dentro da comunidade quanto fora, os empreendimentos podem utilizar as seguintes ferramentas:

- Sistema de entrega em domicílio: com uma tricicleta ou moto, os empreendimentos podem realizar as entregas dos produtos porta a porta, com destaque a empreendimento de panificação e alimentação;
- Participação em Feiras Livres, sacolões e outros espaços públicos: dentro das possibilidades de mobilização do consumo local está o aproveitamento de espaços de comercialização regulamen-

tados pela Prefeitura, como as Feiras Livres, Sacolões e Mercados Municipais, que podem abrir espaços para que os empreendimentos locais montem suas barracas e ocupem espaços ociosos de forma a ampliar o leque de contato com os clientes;

- Acesso às compras públicas: como continuidade do envolvimento do governo local no fortalecimento das estratégias de comercialização dos empreendimentos populares propõe-se o estudo sobre as possibilidades de comercialização direta para equipamentos públicos como: escolas, creches, postos de saúde, hospitais entre outros locais. Além disso, podemos acessar o orçamento público vendendo para Organizações e projetos sociais que recebem recursos públicos e consomem diariamente diversos produtos que podem ser produzidos por grupos produtivos descentralizados que atuam em rede para ampliar a capacidade de atendimento desses potenciais clientes;
- Clubes de compras: Na busca por mobilizar o consumo local, essa ferramenta propõe a realização periódica de compras comunitárias para viabilizar a aproximação dos consumidores e produtores locais. O Clube de compras é mais do que uma forma de baratear o preço e melhorar a qualidade dos produtos consumidos no dia a dia, é uma forma de consumir com consciência, ajudando os empreendimentos populares a se consolidarem;
- Lojas solidárias: os empreendimentos podem montar lojas próprias para exporem seus produtos para serem comercializados em “pronta entrega” e coletarem encomendas para serem repassadas aos empreendimentos. As lojas podem ser facilmente viabilizadas através da articulação de empreendimentos que podem dividir os custos e o trabalho de manutenção das lojas;
- E-commerce através de Blogs: o desenvolvimento de blogs se mostra uma ferramenta importante, não só para divulgar o empreendimento e seus produtos, como para angariar novos fregueses que podem encomendar produtos por e-mail. Com o amadurecimento do empreendimento, pode-se criar um site de e-commerce que efetua vendas on-line, com sistema de pagamento com cartão de crédito e boleto bancário;
- Parcerias com Empresas: Atualmente muitas empresas procuram produtos elaborados por comunidades como:
- Brindes institucionais para clientes, colaboradores e fornecedores;

- Pastas, bolsas e camisetas para oferecerem em seminários, congressos, treinamentos e outros eventos;
- Serviços de buffet para coffee break, cafés da manhã e refeições nos eventos acima citados;
- Realizarem feiras internas nas empresas para que os colaboradores acessem os produtos solidários;
- Entre outras possibilidades.

Esse leque de possibilidades serve como orientação para a implementação de pontos de venda que facilitam o acesso aos consumidores e devem ser adequados à realidade de cada empreendimento, de sua atividade econômica e de seus produtos. Com isso, acreditamos que podemos iniciar o desenvolvimento de estratégias de marketing alinhadas com a proposta da Economia Solidária e do Desenvolvimento Local, fundamentais para superar o desafio de inserir empreendimentos nascentes no mercado competitivo.

Comercialização em Espiral e Desenvolvimento Local Endógeno

A estratégia de comercialização em espiral está baseada na proposta do desenvolvimento local endógeno e parte da premissa de que nenhuma comunidade é pobre, mas que se empobrece todo o mês, ao comprar produtos, serviços e saberes gerados fora da comunidade. Como furos no balde, o dinheiro vaza e a comunidade perde sua riqueza.

Assim, as Cooperativas e Empreendimentos Populares podem ser fomentados como alternativas para evitar que a riqueza escoe, mantendo o dinheiro da comunidade girando no bairro. Sendo assim não só uma forma de gerar novos postos de trabalho na região, como de contribuir para uma reorganização econômica do bairro através da constituição de ciclos de realimentação entre produção e consumo, gerando círculos virtuosos de geração de renda, rumo à democratização econômica e melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento local.

Assim, propõe-se o processo de comercialização de “dentro para fora”, ou seja, prioriza esforços para a comercialização inicial para familiares e amigos, seguido por pequenos comércios e feiras locais, passando para lojas de maior porte, até atingir a capacidade para acessar mercados externos.

Essa estratégia minimiza a necessidade de acesso inicial a mercados

distantes, não os descartando, mas propondo a utilização do potencial endógeno da comunidade através da potencialização do mercado local a partir de ações que possam desencadear processos educativos capazes de sensibilizar os atores locais para a importância de se prestigiar a produção da região. Essa mobilização, realizada pelos cooperados e cooperadas, deve ressaltar a viabilidade da abertura de novos postos de trabalho e da redução da violência urbana na comunidade local, pelo fato de o consumo local ser direcionado para a produção do próprio local, construindo círculos virtuosos de geração de trabalho e renda.

Elaborando o Plano de Marketing Solidário com o Empreendimento

Contribuindo para o desenvolvimento do Plano de Marketing Solidário de Empreendimentos, podemos utilizar o seguinte roteiro:

Pensando as vendas

- Os produtos/ serviços escolhidos pelo empreendimento;
- Metas de vendas do Estudo de Viabilidade Econômica.

A partir disso, o Empreendimento Solidário deverá se perguntar quais os públicos-alvo de cada produto ou serviço.

A partir destas informações, ele deverá fazer uma reflexão sobre a definição estratégias de comercialização. Para isso, ele inicia uma chuva de ideias que criará o ambiente ideal para a construção coletiva do planejamento de cada coluna, sendo elas:

- Desafios e necessidades do público-alvo: nessa coluna o grupo deve aprofundar as características do público-alvo e suas especificidades. Usando o exemplo de um empreendimento de artefatos de decoração, donas de casa gostam de pagar com cartão de crédito, valorizam produtos fáceis de limpar e primam por poder ajustar o produto ao estilo de decoração de sua casa;
- Ferramentas: nesse ponto o grupo deve refletir sobre ferramentas de vendas que podem ajudar a satisfazer os desejos e as necessidades do público-alvo. Essa coluna representa, de forma simplificada e integrada, os p's do Produto, preço e propaganda. Seguindo o exemplo acima, para atender ao cliente o grupo deverá:
- Aceitar cartão de crédito, utilizando uma máquina de cartão de crédito ou pensar alternativas como cheque pré-datado.

- Oferecer produtos leves, fáceis de limpar e com etiqueta oferecendo dicas de manutenção e limpeza do produto;
- Receber encomendas sob medida com variações de formato e cores para se ajustarem à decoração da casa do cliente;
- Como venderemos? Essa coluna está ligada ao ponto de venda/distribuição do produto. Ou seja, em como o cliente vai acessar o produto ou serviço do empreendimento. No exemplo dos artefatos de decoração, o “como venderemos?” pode ser das seguintes formas:
 - Feiras Temáticas;
 - Feiras de Artesanato;
 - Lojas próprias;
 - E-commerce.

Cabe ressaltar que as ferramentas e “como venderemos?” estão ligadas aos desejos e as necessidades do público-alvo. Conhecer as necessidades e desejos do cliente se torna fundamental para garantir um plano de marketing solidário efetivo.

Lembramos também que, se o empreendimento tem planos de vender seus produtos para lojas que os revenderão, o empreendimento deve incluir no público-alvo os lojistas, que tem seus desejos e necessidades específicos, com destaque a preços.

Esse plano inicial já pode subsidiar os primeiros esforços de venda do empreendimento. Mas deve ser aprofundando em um segundo momento, quando se tornar necessário aprofundar as estratégias inicialmente elaboradas.

Aprofundando o Plano de Marketing

A partir dessa primeira versão do plano de marketing, temos a necessidade de aprofundar as estratégias inicialmente definidas, a partir de um estudo do mercado e de um olhar mais detalhado.

Para isso, deve-se resgatar as informações contidas na primeira tabela, com destaque às ferramentas e “como venderemos?” na perspectiva de separar os 3 P’s (preço, produto e propaganda) contidos na coluna ferramentas.

A qualidade do plano de marketing e sua posterior aplicação será mais efetiva quanto maior for o conhecimento sobre o mercado, com destaque ao público-alvo.

Uma estratégia que pode facilitar o processo de elaboração do planejamento de marketing é buscar exemplos de outras empresas, com destaque a empresas que oferecem produtos e serviços parecidos com os dos empreendimentos.

Dicas para o desenvolvimento de novos Produtos

Para se pensar um novo produto, devemos nos perguntar:

- Existe mercado?
- As pessoas prefeririam adquirir esse novo produto no lugar dos produtos convencionais que já estão no mercado?
- Quais atributos as pessoas mais valorizam neste tipo de produto?
 1. Bom preço?
 2. Qualidade?
 3. Aparência?
 4. Procedência?
 5. Durabilidade?
 6. Outros.
- O conceito do meu produto atende às necessidades e desejos do meu público-alvo?
- Já tenho planejado como vou comunicar os benefícios que vou destacar para o consumidor?
- Por onde vou vender o produto?
 - Lojas;
 - Feiras;
 - E-commerce;
 - Outros pontos de venda.

O conceito de um produto diz respeito àquilo que ele significa ou representa de diferencial. Por exemplo, o conceito de um detergente ecológico é de um detergente que não só limpa e rende bastante, como

agrude menos o meio ambiente e, possivelmente, agride menos as mãos.

A comunicação dos benefícios do produto, diz respeito a comunicar o diferencial, o conceito do produto. Ou seja, enfatizar por meio de imagens, slogans e propaganda, o conceito e diferencial do produto, e, especialmente, os benefícios de consumi-lo. O local de venda do produto também deve condizer com o conceito do produto. Onde está o público das pessoas que valorizam um produto ecologicamente correto? Onde elas frequentam?

10 - ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

O que é Plano de Negócios?

O plano de negócios é um documento que descreve o seu empreendimento. Existem diversas propostas de estrutura dos planos de negócios, desde modelos complexos e detalhistas até modelos simples.

A proposta do cooperativismo popular e da autogestão nos exige a adoção de modelos simples que garantam a maior participação possível de todos os interessados pelo sucesso do empreendimento.

Para iniciarmos a construção coletiva de um empreendimento, o plano de negócios pode se tornar uma ferramenta importante. Para isso, se faz necessária a adequação das versões tradicionais buscando o desenvolvimento de metodologias mais adequadas ao trabalho com grupos populares.

O plano tem como base o estudo de viabilidade socio econômica e ambiental que nos fornece as metas a serem atingidas e os desafios a serem superados. Com essas informações descrevemos, de forma simples, como conseguiremos atingir nossos objetivos.

Para organizar as informações, o plano pode ser dividido em capítulos com propósitos específicos que proporcionam um entendimento completo do empreendimento. Estes capítulos devem ser organizados de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer pessoa que leia o plano entender como seu empreendimento está organizado para gerar trabalho e renda para seus participantes e contribuir para o desenvolvimento comunitário e preservar o meio ambiente.

O plano de negócios deve ser utilizado para a comunicação tanto interna quanto externa. Interna para materializar uma visão compartilhada, e externa para dar credibilidade ao empreendimento.

Estrutura de um Plano de Negócios

O plano de negócios é composto por vários capítulos que se relacionam e permitem uma noção geral do negócio de forma escrita e em poucas páginas.

I) Capa: A capa serve como cartão de visita do empreendimento e, portanto, deve conter sua logomarca, apresentar o nome do empreendimento e a data da finalização do plano.

II) Sumário: O sumário deve conter o título de cada capítulo e suas páginas correspondentes.

III) Sumário Executivo: Considerado como um resumo do plano que deve descrever claramente o empreendimento, e despertar o interesse de leitores, sejam eles membros do grupo ou parceiros externos.

IV) Apresentação do Empreendimento: Este capítulo deve descrever as características básicas do empreendimento, como sua história e comunidade, a equipe e infra estrutura disponível, e demais informações de apresentação.

V) Estudo de viabilidade socio econômica: Aqui você deve apresentar os principais dados do estudo de viabilidade que serão a base do desenvolvimento do plano.

VI) Produtos e Serviços: Este tópico deve descrever quais são seus produtos e serviços, como são produzidos, quais seus custos e preços, e as justificativas da escolha dos mesmos.

VII) Cenários: A partir das diferentes metas que podem ser calculadas, este tópico deve apresentar três cenários:

- Início do empreendimento;
- Semestral com aumento da remuneração esperada e/ou número de integrantes;
- Anual com segundo aumento da remuneração esperada e/ou número de integrantes.

VIII) Estratégia de Mercado: Este capítulo deve apresentar como serão efetivadas as vendas necessárias para se atingir a meta inicial estipulada no estudo de viabilidade comercial.

A partir das estratégias iniciais, deve-se apresentar também como será a ampliação das estratégias de comercialização a fim de se atingir as metas semestral e anual.

IX) Estratégia Produtiva: Este capítulo deve apresentar como serão organizadas as atividades de abastecimento e produção necessárias para se atingir a meta inicial estipulada no estudo de viabilidade produtiva.

A partir das estratégias iniciais, deve-se apresentar também como será a ampliação das estratégias de produção a fim de se atingir a meta semestral e anual.

Um sistema de gestão de um empreendimento popular assegura que os processos envolvidos no trabalho sejam realizados conforme o esperado ou planejado, a fim de que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, aproveitando ao máximo a vocação de cada pessoa envolvida no empreendimento. Porém, mais que isso, um bom sistema de gestão deve, além de atender as expectativas, promover sempre a melhoria do desempenho da atividade econômica, a partir da identificação dos pontos fracos e dos pontos fortes.

A identificação de pontos fracos nos ajuda a entender nossas fraquezas de forma a contribuir para a elaboração de estratégias de superação das mesmas. Por outro lado, a identificação dos pontos fortes contribui para que o empreendimento invista mais nesses pontos, possibilitando que eles se tornem verdadeiros diferenciais.

Por mais que busquemos a construção de uma economia mais justa e solidária, atualmente, os empreendimentos devem sobreviver no mercado promovendo sempre sua melhoria.

11 - GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS POPULARES

Gestão consiste nos mecanismos e procedimentos que possibilitam um melhor desempenho da atividade a ser desenvolvida. Trata-se da organização das informações necessárias ao bom andamento da atividade econômica desempenhada pelo empreendimento.

Um sistema de gestão envolve, pelo menos, três frentes ou bases, sendo elas:

I - Base organizacional

- Planejamento;
- Rotinas administrativas e operacionais;
- Recursos: financeiros, materiais e estruturais;
- Sujeitos participantes, preparados para funções definidas, e com comprometimento e responsabilidade.

II - Base técnica

- Conhecimento técnico da atividade econômica;
- Instalações necessárias para o funcionamento;
- Identificação dos produtos ou serviços a serem oferecidos;
- Controle de qualidade destes produtos ou serviços.

III - Base jurídica

- Conhecimento e atendimento das leis aplicáveis ao empreendimento sobre documentação para funcionamento (alvará; vistorias, laudos técnicos e inspeções);
- Normas técnicas de instalações e manuseios; tributos, recolhimentos e prestação de informações e outras obrigações;
- Conhecimento e atendimento dos requisitos dos contratos comerciais.

A Proposta da Autogestão

A natureza do empreendimento econômico solidário tem suas particularidades. Em relação aos empreendimentos convencionais, sua gestão apresenta diferenças fundamentais. A tradicional forma de gestão, na maioria dos casos, reflete uma estrutura piramidal, em que o topo da pirâmide (a diretoria) toma as decisões e as repassa para a base (funcionários) que realiza o trabalho, cabendo à supervisão a organização e o controle do mesmo.

Essa estrutura representa a hierarquia e a divisão entre o trabalho manual e o intelectual, resultando na concentração de poder e dos

benefícios em algumas pessoas, permitindo abusos e acumulação de renda. Por outro lado, um outro resultado é que os funcionários tendem a se tornar alienados, por não se sentirem parte do processo, mas apenas pessoas que recebem ordens e precisam cumprir seu papel para se manter no emprego. Como tendem a não estarem motivados, se faz necessário manter um controle rígido sobre o comportamento deles. Na cultura do emprego, o trabalhador é passivo e espera ordens ou tarefas de seu supervisor. Ele não tem motivação para nada que não esteja estritamente na sua área de responsabilidade e também não está apto ou motivado a tomar decisões de emergência, quando algo sai do planejado. Com isso, perde-se a principal contribuição que uma pessoa pode dar a um empreendimento popular: suas ideias e sua criatividade.

Quando falamos de empreendimentos populares, que operam na lógica da Economia Solidária e do cooperativismo, a estrutura piramidal não faz nenhum sentido.

A proposta é a autogestão, sistema no qual todos são responsáveis pela elaboração dos seus procedimentos e pelo controle das atividades desenvolvidas pelo empreendimento.

Além de democratizar o processo de tomada de decisão, a autogestão distribui a responsabilidade entre todos os membros do empreendimento e aproveita o potencial criativo de todos. Com isso, o resultado é visível: empreendimentos com ambientes mais saudáveis, pessoas mais motivadas e participativas.

Assim, transformamos a cultura do emprego na cultura do empreendedor, em que todos compartilham as informações, assumem as rédeas do empreendimento, participando mais, tomando decisões e assumindo a responsabilidade pelo bom andamento do trabalho.

O funcionamento básico de empreendimentos populares

Os empreendimentos populares podem atuar nas áreas de:

- PRODUÇÃO
- COMÉRCIO
- SERVIÇO

Vamos analisar o funcionamento básico de um empreendimento de produção. Podemos dividir as principais atividades de gestão em quatro:

I - Gestão dos Processos

Gestão significa organização das informações que, com a implementação do giro produtivo, serão cada vez maiores.

São mecanismos que proporcionam maior controle e desempenho das atividades rotineiras dos empreendimentos. A melhor forma de organizá-las é através de divisão das responsabilidades com os participantes. Ou seja, o estabelecimento de uma sistemática organizada para realização dos processos e atividades envolvidas no trabalho, contribuem para o objetivo de realizar as tarefas conforme o esperado ou planejado, de forma a melhorar constantemente a qualidade.

Dentre as principais atividades a serem organizadas, destacam-se:

- Compra de insumos
- Organização da produção
- Estruturação das atividades de venda

II - Marketing

Como já vimos, estratégias são os caminhos que planejamos para atingirmos uma meta. O marketing procura desenhar caminhos para conseguir que o empreendimento conquiste um lugar no mercado para conseguir vender seus produtos e serviços.

Para isso, se faz necessário conhecer as pessoas que podem se tornar clientes. É necessário pensar em algumas coisas:

a) Realizar uma boa pesquisa de mercado:

Para aproveitar as oportunidades e neutralizar as situações que significam risco para os resultados dos empreendimentos (as chamadas “ameaças”) se faz necessário coletar e analisar informações sobre:

- Possíveis clientes;
- Outros produtores;
- Fornecedores de matérias-primas.

A pesquisa pode incluir questionários para entrevistar pessoas e também a revisão de publicações como as da Gazeta Mercantil, do Valor Econômico e sites como SEBRAE, FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro), Sindicato dos Economistas, entre outros.

- Elaborar as estratégias de marketing:

Com a pesquisa de mercado são colhidas as informações relevantes para a elaboração das estratégias de marketing, que podem ser esquematizadas nos já mencionados 4P's, lembrando:

- Preço: Para definir um preço e formas de pagamento adequadas é preciso conhecer o cliente, suas necessidades e possibilidades;
- Produto: Os produtos devem ser diferenciados (com características que destaquem seu produto em relação aos outros) e diversificados (oferecendo opções de variedade, inclusive em termos de dimensões, apresentação, e embalagens);
- Pontos de venda: locais em que serão comercializados os produtos do empreendimento. Exemplo: Avon é uma marca destinada a um público de renda mais baixa e utiliza vendedores domiciliares. O Boticário tem produtos destinados à classe média e vende em grandes centros comerciais. Os P's estão interconectados, um influenciando o outro.
- Propaganda: Formas de divulgar os produtos e serviços do empreendimento e onde encontrá-lo.

III - Gestão Financeira

A gestão financeira refere-se à coleta, processamento e análise da movimentação de dinheiro no empreendimento, e envolve noções de:

- Estudos dos custos e definição de preços: contribui para entender melhor os custos de produção, vendas e administração do empreendimento, a fim de ajudar na definição dos preços dos produtos e serviços do empreendimento.
- Estudos de viabilidade econômica: ajuda entender os ganhos na venda de cada produto ou serviço e elaborar metas de compras, produção e vendas que servem de base para a elaboração do Plano de Negócios dos empreendimentos populares;
- Registros e análise financeira: fornece dados para subsidiar o acompanhamento do desenvolvimento do empreendimento e planejar estratégias de melhoria.

IV - Aspectos Jurídicos

Para o cumprimento da legislação, com uma boa interação com os órgãos responsáveis pela fiscalização das atividades e para o exercício dos direitos e deveres decorrentes das relações contratuais de um empreendimento, são necessários vários conhecimentos, por exemplo, sobre:

- Legalização do empreendimento: as atividades econômicas podem ser realizadas sob a forma de trabalho autônomo, ou por uma microempresa, cooperativa, associação entre outras;
- Impostos relevantes para o empreendimento;
- Leis que influenciam a atividade;
- Contratos.

Implementação de Sistemas de Gestão Operacional

A gestão operacional está ligada à organização e controle das atividades necessárias para o funcionamento básico do empreendimento, tais como: compra de matérias-primas, processo de produção e vendas.

A divisão das responsabilidades e o estabelecimento de um sistema produtivo contribuem para melhorar constantemente a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos. Dentre as principais atividades a serem organizadas, destacam-se:

- Compra de insumos: desde a elaboração da lista de compras e cotação de preços até a estocagem do material;
- Organização da produção, para produzir da melhor forma possível: isto inclui atender prazos e padrões de qualidade, garantindo ao mesmo tempo qualidade de vida dos trabalhadores e a preservação da natureza;
- Estruturação das atividades de venda: fechar pedidos, repassar pedidos à área de produção, realizar as entregas, entre outras.

Passos para montar um sistema de gestão operacional

A gestão pode ser feita através da divisão do trabalho em equipe, de forma a estabelecer as responsabilidades de todos os participantes. Se faz necessário, também, definir um conjunto de atividades para realização dos processos envolvidos no trabalho.

Para isso é também necessário o estabelecimento de rotinas para realização das tarefas e a definição de responsabilidades. Isso demanda a identificação prévia e clara dos processos do empreendimento. O comprometimento é essencial.

Para implantar um sistema de gestão em um empreendimento popular, primeiramente precisamos dividi-lo em passos:

1º Passo: Mapeamento dos Processos

Processos são as atividades que transformam entradas em uma saída, ou seja, atividades que usam recursos ou informações (entradas) transformando-as em ações e estratégias (saídas).

| Atividade Econômica: Panificação | | Atividade Econômica: Panificação |
|----------------------------------|-------------------------------|---|
| Entrada | Tarefas | Saída |
| Lista de Compras | Ligar para fornecedores | Matérias com qualidade e bom custo estocadas. |
| Lista de Fornecedores | Comparar preços | |
| Dinheiro | Efetuar a compra | |
| Transporte | Buscar/receber o pedido | |
| Planilha de controle de compras | Registrar variação do estoque | |
| | Ligar para fornecedor | |

Essa ferramenta nos ajuda a mapear todos os processos envolvidos na atividade econômica, para que possamos detalhar as entradas necessárias e as saídas resultantes. Dessa forma, determinamos, antes do início da prática empreendedora, a maioria das tarefas necessárias para o bom andamento do Empreendimento.

2º Passo: Padronização de processos

Após o mapeamento dos processos que deverão ser realizados, deve-se organizar a sua execução de forma a garantir uma qualidade satisfatória e padronizada dos produtos ou serviços oferecidos no mercado.

Não há uma regra para a quantidade de processos, mas para a garantia de uma boa gestão, o processo precisa ser controlado, monitorado, e medido por indicadores.

Estes processos devem ser detalhados, por etapas na execução e depois padronizados, ou seja, qualquer pessoa que irá realizar aquele processo, deve seguir um procedimento tal que o resultado final seja sempre o mesmo. Isto vai proporcionar a realização de um produto ou serviço com qualidade.

Essa preocupação deve ser priorizada, pois é necessário que os serviços prestados apresentem um padrão de qualidade, não só satisfatório, mas estável, capaz de se atingir o valor de uma marca.

Uma marca de uma empresa é construída a partir de um padrão de qualidade estável que vai ganhando boa fama entre seus clientes. Se quisermos viabilizar a formação de empreendimentos de suporte com crescentes ganhos de qualidade, a padronização é fundamental.

O empreendedor deve ter um bom senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais, e financeiros, de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro;

Deve-se saber o que é necessário padronizar e o porquê. Existem algumas perguntas que nos ajudam, sendo elas: Por quê? / O quê? / Como? / Quem? / Onde? / Quando? / Quantas vezes?

3º Passo: Coleta de dados e registros

Os processos são controlados por registros. Seguem alguns exemplos:

| Ferramenta de Registro | Conteúdo | Utilidade |
|----------------------------------|--|--|
| Lista de fornecedores | Preços e histórico de bom atendimento | Comprar com qualidade e bom custo e prazo de pagamento |
| Lista de Clientes | Clientes e histórico de atendimento | Atender melhor e avaliar desempenho |
| Uso de calendários | Controlar a produção, prestação de serviço e planejar vendas | Realizar as tarefas nos prazos estipulados |
| Ficha do produto ou serviço | Dados de produção ou prestação de serviço | Garantir o padrão de qualidade |
| Os problemas e erros de percurso | Relatório sobre o fato | Avaliar os processos e aprimorá-los |

Esse controle deve ser reforçado nas atividades ligadas à:

| Controle | Finalidade |
|-----------------------------|--|
| Vendas | A adoção de um controle de vendas possibilita ao empreendimento prever receitas futuras e, conseqüentemente, programar as compras. Além disso, torna-se mais fácil acompanhar o comportamento mensal das vendas, as variações devido a sazonalidade, bem como o prazo médio concedido para os pagamentos realizados a prazo. |
| Compras | A adoção de um controle de compras possibilitará distribuir melhor suas compras para os meses seguintes, baseando-se nas previsões de vendas e nos compromissos assumidos. Este controle permitirá, também a determinação do prazo médio das compras |
| Despesas | O controle de despesas tem como objetivo o melhor acompanhamento da evolução dos gastos mensais, bem como a verificação do comportamento de cada item de despesa, permitindo, assim, a adoção de medidas que possam conter os gastos que venham crescendo sem justificativa. O controle de despesas é indispensável à elaboração do cálculo dos custos e do preço de venda de um produto, serviço ou mercadoria. |
| Estoque | Pode ser utilizada uma ficha de controle para cada item, onde serão anotadas as entradas e saídas de mercadoria ou material. |
| Estoque físico e financeiro | O controle físico e financeiro de estoque tem como objetivo básico informar a quantidade disponível de cada item existente no empreendimento, quer seja matéria-prima, quer mercadoria, e quanto esta quantidade significa em valores monetários. |

4º Passo: Realizar o Ciclo do sistema de gestão

- **Planejar:** estabelecer os objetivos (quantidade, qualidade, custo, entrega), e metas, e definir as estratégias de como alcançar estas metas (etapa mais importante).
- **Executar:** execução do processo já padronizado de acordo com o planejamento e coleta de dados (registros). Tem que haver interação e colaboração de todos os participantes, realização de treinamentos necessários.

- **Verificar:** comparação dos resultados obtidos com as metas estabelecidas.
- **Ação corretiva:** eliminar a causa dos problemas identificados.

Registro e Análises

Os registros e análises financeiras consistem em cuidar das entradas e saídas de dinheiro de forma a controlar e registrar esses fluxos e estoques de dinheiro. Lembrando que:

- Fluxos são os movimentos de dinheiro que apresentam uma rotina, como a saída de R\$ 100,00, todo o dia 08 do mês, pelo pagamento da conta de telefone; e a entrada de, por exemplo, R\$ 250,00 da venda de produtos do empreendimento;
- Estoque são os valores que ficam “parados” na conta bancária da cooperativa. São normalmente os fundos reserva. Esse dinheiro não é muito utilizado no dia a dia, mas deve ser monitorado.

O processo de monitoramento ou acompanhamento do desempenho do empreendimento é importante para o seu sucesso. Esse monitoramento nos ajuda a destinar o dinheiro que entra no empreendimento para cobrir os custos, remunerar as pessoas, e montar fundos de reserva. Além disso, nos ajuda a saber como está a situação financeira do empreendimento no momento e a projetar cenários futuros, nos ajudando a tomada de decisão coletiva.

Para isso, propomos a utilização de cadernos e planilhas, sendo eles:

- **Caderno do Fluxo de Caixa:** Trata-se de uma ferramenta que registra todas as entradas e saídas de dinheiro que estão relacionadas às compras e vendas; e apresenta o saldo do caixa do empreendimento;
- **Caderno de Contas a pagar e receber:** Organiza todas as dívidas e contas a serem pagas além dos pagamentos a serem realizados no futuro;
- **Caderno de Relatório de Distribuição das Retiradas:** Apresenta quanto cada cooperada retirou no mês;
- **Relatório Financeiro Mensal:** Apresenta as informações financeiras

do mês, como faturamento total e sua distribuição, despesas totais e sua distribuição, valor destinado às retiradas e fundo de reserva, além do saldo inicial e final do caixa.

Implementação do sistema de monitoramento

A implementação do sistema de registros e análises financeiras do empreendimento pode ser realizado através de três frentes, sendo elas:

- A) Implementação dos livros de fluxo de caixa e contas a pagar e receber;
- B) Distribuição das Retiradas;
- C) Elaboração de Relatórios Financeiros Mensais;

Implementação dos livros de fluxo de caixa e contas a pagar e receber. Para iniciar a organização das informações financeiras, o empreendimento deve adquirir um livro de caixa onde serão anotadas todas suas movimentações de dinheiro e um caderno para registrar suas contas a pagar e a receber.

Livro Caixa

Esse livro reúne as informações sobre todas as entradas e saídas de dinheiro do empreendimento. Cada registro deve apresentar:

1. Data: dia, mês e ano em que a operação foi realizada;
2. Descrição: Dados resumidos sobre qual foi a movimentação do dinheiro;
3. Entrada: Caso a movimentação financeira represente uma entrada de dinheiro do caixa, como o exemplo de vendas de produtos ou serviços, anotamos na coluna entrada;
4. Saída: Caso a movimentação financeira represente uma saída de dinheiro do caixa, como o exemplo de compra de matérias-primas, anotamos na coluna entrada.
5. Saldo do caixa: Valor disponível no caixa na data da respectiva linha.

| Fluxo de Caixa | | | | |
|----------------|----------------------------|---------------|----------|----------|
| Mês | | Saldo Inicial | 2.345,70 | |
| Data | Descrição | Entradas | Saída | Saldo |
| 28/03/2009 | Compra de matérias primas | | 345,45 | 2.000,25 |
| 29/03/2009 | Venda de 17 Pufes | 850,00 | | 2.850,25 |
| 30/03/2009 | Distribuição das retiradas | | 2.250,00 | 600,25 |

Passos de preenchimento:

- Colocar o saldo inicial do caixa, como no exemplo (R\$2.345,70);
- A cada movimentação financeira preencher a data da movimentação, sua descrição e valor da movimentação. Exemplos:
 - No dia 28/03/2009 o empreendimento comprou R\$ 345,45 de matérias-primas ficando com um saldo de R\$ 2000,25;
 - No dia 29/03/2009 o empreendimento vendeu produtos no valor de R\$ 879,30, ficando com saldo de 2850,25;
 - Por fim, no dia 30/03/2009 o empreendimento distribuiu R\$ 2.250,00 entre seus membros como retiradas, ficando com o saldo de R\$600,25.

A equipe financeira é responsável por controlar todas as entradas e saídas de dinheiro do empreendimento, realizando os registros necessários, juntando as notas fiscais e cobrando os clientes devedores.

Liberação do dinheiro para a realização das compras, pagamento de contas e demais gastos.

A realização das compras não necessariamente é de responsabilidade da equipe financeira, mas cabe a ela liberar o dinheiro para a realização das compras e registrar essa movimentação no livro caixa.

Para realizar uma boa gestão, a equipe pode seguir os seguintes passos:

- Elaboração de uma lista de compras com pré-orçamento, com pelo menos um dia de antecedência;

- Disponibilizar o dinheiro mediante a assinatura do pré-orçamento por uma pessoa responsável pela compra;
- Arquivar a lista de compras por 1 mês;
- Receber e arquivar as notas fiscais em uma pasta específica;
- Registrar o valor total da compra no livro caixa.
- O pagamento das contas como água, luz, telefone, entre outras, pode seguir os seguintes passos:
- Juntar as contas do empreendimento;
- Elaborar um calendário de pagamento das contas no caderno de contas a pagar;
- Efetuar os pagamentos e juntar os comprovantes na pasta de notas fiscais;
- Registrar os gastos no livro caixa;
- Recebimento e cobrança dos clientes .

A realização das vendas não necessariamente é de responsabilidade da equipe financeira, mas cabe a ela receber o pagamento dos clientes, registrar as vendas e cobrar possíveis clientes atrasados.

Para realizar uma boa gestão, a equipe pode seguir os seguintes passos:

- Fornecer o valor da venda e solicitar uma nota fiscal ou recibo para a equipe financeira. A nota fiscal ou recibo deve ser preenchida com as seguintes informações:
- Dados do cliente (nome, telefone, e-mail);
- Data de pagamento;
- Condição de pagamento: a vista ou a prazo (nesse caso deve-se colocar também a data de vencimento);
- Produtos vendidos e seus preços;
- Valor total da nota;
- Caso o cliente pague a vista, o aceite/canhoto da nota fiscal ou recibo

assinado pelo cliente deve ser entregue a equipe financeira junto com o pagamento;

- O pagamento deve ser registrado no livro caixa;
- O aceite/canhoto da nota fiscal ou recibo assinado pelo cliente deve ser arquivado;
- Caso o cliente pague a prazo, deve seguir os seguintes procedimentos:
- Fornecer à equipe financeira o aceite/canhoto da nota fiscal ou recibo de entrega dos produtos ou serviços assinado pelo cliente;
- Registrar a conta a receber no caderno de contas a receber com a data de vencimento que consta na nota fiscal ou recibo;
- Arquivar o aceite/canhoto da nota ou recibo;
- Entrar em contato com o cliente para solicitar o pagamento na data prevista;
- Conferir se o pagamento foi efetivado e, em caso negativo, retornar a cobrança do cliente;
- Quando o pagamento for realizado, deve-se registrar a venda no livro caixa.

Implementação do caderno e contas a pagar e a receber

Esse caderno reúne as informações sobre todas as compras e gastos realizados pelo empreendimento que ainda não foram pagos, assim como os recebimentos previstos para o futuro. Esse registro deve apresentar:

- Data: dia, mês e ano em que a compra foi realizada. essa informação consta na nota fiscal;
- Descrição: dados resumidos sobre o que foi comprado ou vendido;
- Valor: quanto será pago ou recebido;
- Confirmação do Acerto: deve-se marcar se o pagamento foi efetuado.

Esse caderno pode ser utilizado dos dois lados, sendo um para contas a pagar e outro para contas a receber. E preenchido conforme o modelo:

| Contas a Pagar | | | |
|----------------|----------------------------------|--------|-----------------------|
| Data | Descrição | Valor | Confirmação do acerto |
| 22/03/2009 | Vencimento conta de luz | 70,00 | OK |
| 24/03/2009 | Pagamento fatura matérias-primas | 245,00 | |

| Contas a Receber | | | |
|------------------|--------------------------|--------|-----------------------|
| Data | Descrição | Valor | Confirmação do acerto |
| 19/03/2009 | Pagamento venda 12 pufes | 600,00 | OK |
| 25/03/2009 | Pagamento 6 pufes | 300,00 | |

B) Distribuição das Retiradas

A partir de um bom controle das entradas e saídas de dinheiro do empreendimento, a próxima tarefa do monitoramento financeiro é organizar a distribuição das retiradas entre os membros dos empreendimentos.

Todo o fim de mês a equipe financeira deverá calcular o valor que cada membro do empreendimento receberá pelo trabalho desenvolvido durante o mês. Para isso, deve-se tanto definir quanto do caixa será destinado para as retiradas quanto como o dinheiro será distribuído entre seus membros.

Definição do Fundo de Retiradas

No fim de cada semana, quinzena ou mês, o empreendimento deve verificar como está o saldo do seu caixa e definir quanto desse saldo será destinado para pagar seus membros.

No exemplo já apresentado de livro caixa, o empreendimento destinou R\$2.250,00 para retiradas e deixou R\$ 600,25 no caixa para efetuar os gastos necessários no começo do mês, antes que novos produtos ou serviços sejam vendidos.

Esse montante pode ser chamado de capital de giro. Como segue o exemplo abaixo:

| Fluxo de Caixa | | | | |
|----------------|---------------------------|---------------|----------|----------|
| Mês | | Saldo Inicial | | |
| Data | Descrição | Entradas | Saída | Saldo |
| 28/03/2009 | Compra de matérias primas | | 345,45 | 2.000,25 |
| 29/03/2009 | Venda de 17 Pufes | 850,00 | | 2.850,00 |
| 30/03/2009 | Venda de 17 Pufes | | 2.250,00 | 600,25 |

O valor do capital de giro deve ser calculado com base nas contas a pagar, nas necessidades de compras de matérias-primas e em outros gastos que serão realizados no começo do mês.

Definição da Política de Retiradas

Primeiramente, o empreendimento deve realizar a construção coletiva de como o dinheiro será distribuído no fim de cada mês. Para contribuir nessa construção, apresentamos a tabela abaixo com as três principais formas de distribuição das retiradas com seus pontos positivos e negativos, sendo eles:

A partir dos pontos positivos e negativos de cada forma de distribuição das retiradas, os membros devem realizar uma reunião e definir qual é sua política.

| Forma de Distribuição | Igualitária | Por hora Trabalhada | Por Produção |
|-----------------------|--|--|--|
| Descrição | O Valor das retiradas é igual para todos os membros. | Através de um caderno de ponto cada membro registra a sua quantidade de horas trabalhadas e recebe uma retirada proporcional | Através de controles de etapas de produção ou serviços prestados, cada membro registra sua produção e recebe uma retirada proporcional |

| | | | |
|------------------|---|--|--|
| Pontos Positivos | Reforça a igualdade entre os membros, valorizando os princípios da Economia Solidária | Estimula os membros a se dedicarem ao empreendimento | Estimula os membros a se dedicarem ao empreendimento |
| Pontos Negativos | Caso haja membros que se dedicam ao empreendimento de forma muito distinta, os mais dedicados podem se sentir desestimulados. | Exige um trabalho adicional para calcular as retiradas, caso membros do grupo fiquem com corpo mole, as horas são contabilizadas. Com isso os mais dedicados podem se sentir desestimulados. | Exige um trabalho adicional complexo para calcular as retiradas, pode estimular o individualismo e o isolamento dos membros durante a produção |

Distribuição Igualitária

Essa forma de distribuição é simples e os valores são obtidos dividindo o fundo de retirada pelo número de integrantes. Seguindo o exemplo do fundo de retirada de R\$ 2.250,00, a distribuição será de acordo com a tabela:

| DISTRIBUIÇÃO DAS RETIRADAS | |
|-----------------------------------|---------------------|
| FUNDO: | R\$ 2.250,00 |
| MEMBRO | RETIRADA |
| Maria | R\$ 450,00 |
| Rita | R\$ 450,00 |
| Pedro | R\$ 450,00 |
| Isabel | R\$ 450,00 |
| João | R\$ 450,00 |
| TOTAL | R\$ 2.250,00 |

Distribuição por hora trabalhada

Para realizar essa forma de distribuição, o empreendimento deve utilizar um livro ponto tradicional em que seus membros registram a hora de entrada e saída. A partir desses registros, a equipe financeira deve:

- Calcular as horas totais do mês de cada membro somando as horas de trabalho diárias;
- Calcular as horas totais do mês trabalhadas no empreendimento somando as horas totais do mês de cada membro. Exemplo:

| Membro | Horas Trabalhadas |
|--|--------------------------|
| Maria | 124 |
| Rita | 146 |
| Pedro | 114 |
| Isabel | 196 |
| João | 102 |
| HORAS TRABALHADAS NO EMPREENDIMENTO | 582 |

Com essas informações em mãos e o fundo de retirada disponível no mês, a equipe financeira deve calcular:

- O valor da hora de trabalho: para isso, deve-se dividir o fundo de retirada disponível pelas horas totais trabalhadas no empreendimento. Por exemplo: seguindo o exemplo do fundo de retirada disponível de R\$2.250,00 e as 582 horas trabalhadas no empreendimento, chegamos ao valor hora de R\$ 3,86;
- O valor da retirada de cada membro: multiplicando o valor da hora de trabalho pelas horas trabalhadas por cada membro encontramos o valor da retirada de cada membro.

Abaixo segue uma tabela de distribuição das retiradas segundo o exemplo apresentado:

Nesse exemplo, o total de retiradas soma R\$ 2.246,52, valor menor que R\$ 2.250,00. Nesse caso, apesar do empreendimento disponibilizar R\$2.250,00 do seu caixa para as retiradas, o valor efetivo que sai do caixa é apenas R\$ 2.246,52.

Distribuição por produção

Para realizar essa forma de distribuição, o empreendimento deve criar mecanismos próprios para contabilizar sua produção individual e utilizar essas informações como base para distribuir suas retiradas.

Assim, deve-se criar alguma forma de equiparar etapas de produção que exigem diferentes quantidades de trabalho, a fim de ser possível criar uma base justa de divisão das retiradas.

Por exemplo: o empreendimento divide sua produção em duas etapas, corte e costura de bolsas. O empreendimento discutiu coletivamente e decidiu que o processo de costura envolve o dobro do trabalho do corte. Ou seja, quando um membro costura uma bolsa, seu trabalho equivale ao corte de duas bolsas. Para facilitar a contabilidade, cada etapa de produção pode receber uma pontuação e, no lugar de horas de trabalho, cada membro atinge uma pontuação. Nesse caso, cada corte vale um ponto e cada costura vale dois. Por exemplo:

| DISTRIBUIÇÃO DA PONTUAÇÃO | | | |
|---------------------------|-----------|-----------|------------|
| MEMBRO | CORTES | COSTURA | COSTURA |
| Maria | 23 | 0 | 23 |
| Rita | 10 | 15 | 40 |
| Pedro | 6 | 15 | 36 |
| Isabel | 16 | 0 | 16 |
| João | 0 | 25 | 50 |
| TOTAL | 55 | 55 | 165 |

Com essas informações em mãos e o fundo de retirada disponível no mês, a equipe financeira deve calcular:

- O valor de cada ponto: para isso, deve-se dividir o fundo de retirada disponível pelos pontos totais atingidos pelo empreendimento. No exemplo, dividindo R\$ 2.250,00 por 165 pontos, chegamos ao valor de cada ponto de R\$ 13,63;
- O valor da retirada de cada membro: multiplicando o valor de cada ponto pelos pontos obtidos por cada membro encontramos o valor da retirada de cada membro.

Veja na sequência uma tabela de distribuição das retiradas segundo os dados do exemplo apresentado:

| DISTRIBUIÇÃO DAS RETIRADAS | | |
|----------------------------|-------------|------------------------|
| FUNDO R\$ 2.250,00 | TOTAIS: 165 | VALOR PONTO: R\$ 13,63 |
| MEMBRO | PONTOS | RETIRADA |
| Maria | 23 | 313,49 |
| Rita | 40 | 545,2 |
| Pedro | 36 | 490,68 |
| Isabel | 16 | 218,08 |
| MEMBRO | PONTOS | RETIRADA |
| Maria | 23 | 313,49 |
| Isabel | 16 | 218,08 |
| João | 50 | 681,5 |
| TOTAL | 165 | 2248,95 |

Nesse exemplo, o total de retiradas soma R\$ 2.248,95, valor menor que R\$ 2.250,00. Nesse caso, apesar do empreendimento disponibilizar R\$2.250,00 do seu caixa para as retiradas, o valor efetivo que sai do caixa é apenas R\$ 2.248,95.

Emissão de recibos de pagamento autônomo (RPA)

Após o levantamento dos valores das retiradas de cada participante, a equipe financeira deverá emitir os recibos de pagamento autônomo (RPA), conforme o seguinte modelo, sendo que fica a cargo da equipe financeira fiscalizar a realização do serviço:

RECIBO DE PAGAMENTO A AUTÔNOMO - RPA
 NOME OU RAZÃO SOCIAL DA EMPRESA:
 MATRÍCULA (CNPJ):
 RECEBI DA EMPRESA ACIMA IDENTIFICADA, PELA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS XXXXX A IMPORTÂNCIA DE R\$ 0,00 (XXX mil e XXXX reais) CONFORME DISCRIMINADO ABAIXO: ESPECIFICAÇÃO
 I. VALOR DO SERVIÇO PRESTADO R\$
 DESCONTOS
 II. IRRF R\$
 III INSS R\$
 IV ISSQN R\$
 VALOR LIQUÍDO R\$
 NÚMERO DE INSCRIÇÃO
 NO INSS: 000.000.00000.0
 NO CPF: 000.000.000-00
 DOCUMENTO DE IDENTIDADE:
 NÚMERO ÓRGÃO EMISSOR:
 NOME COMPLETO:
 ASSINATURA:
 LOCALIDADE:
 DATA:
 DECLARO PARA OS DEVIDOS FINS QUE O SERVIÇO FOI PRESTADO
 Assinatura do Responsável pela Fiscalização do Serviço

Elaboração de Relatórios Financeiros Mensais

Com o preenchimento correto do livro caixa e da distribuição das retiradas, a equipe financeira poderá fechar as contas do mês e organizar um relatório financeiro mensal, que apresenta os resumos da movimentação financeira com informações importantes para avaliar coletivamente o desempenho financeiro do empreendimento, e possibilitar um planejamento de correção de rota.

Para isso, disponibilizamos um conjunto de planilhas informatizadas que, a partir do livro caixa, montam automaticamente o relatório financeiro. Com esse documento em mãos, a equipe financeira pode

realizar uma reunião mensal de prestação de contas para apresentar esses números para os membros do empreendimento. Essas atividades devem marcar o final de cada mês de funcionamento em que se deve realizar uma reunião deliberativa de apresentação das contas.

Relatório Financeiro Mensal

Para elaborar o relatório financeiro, deve utilizar o arquivo disponibilizado e seguir os seguintes passos:

Planilha Relatório Financeiro Mensal

- Preencher o nome do empreendimento (célula C2) e o mês (célula E2);
- Preencher os tipos de receita (entrada de dinheiro) que constam no livro caixa (células B7 a B18).

Ou seja, deve criar categorias como:

- vendas de produtos tipo I;
- vendas de produtos tipo II (e quantos mais houver);
- venda de serviços tipo I;
- vendas de serviços tipo II (e quantos mais houver);
- outras categorias de entrada de dinheiro.
- Preencher os tipos de despesa (saída de dinheiro) que constam no livro caixa (células B19 a B30). Ou seja, deve criar categorias como:
 - compras de matérias-primas;
 - custos fixos;
 - transporte;
 - prestações de pagamento de empréstimos;
 - equipamentos e investimentos;
 - outras despesas.

Preencher os tipos de investimento que constam no livro caixa (células B31 a B34). Ou seja, deve criar categorias como:

- distribuição das retiradas;

- fundo reserva;
- outros fundos.

Planilha Fluxo de Caixa

- Preencher a planilha de acordo com os procedimentos de preenchimento do livro caixa, iniciando pelo saldo inicial do livro caixa;
- Na coluna categoria, deve-se ligar cada lançamento do livro caixa a uma das categorias anteriormente escolhidas.

| FLUXO DE CAIXA | | | | | |
|------------------------|----------------------------|----------------------|------------------|----------|----------|
| Nome do Empreendimento | | | | | |
| Data | 23/03/2009 | | 25 de Março 2009 | | |
| | | Total | | | 250,00 |
| Data | Categoria | Descrição | Débito | Crédito | Saldo |
| 23/03/09 | | Saldo Inicial | | 1.000,00 | 1.000,00 |
| 24/03/09 | Venda Produto 1 | | | 500,00 | 1.500,00 |
| 25/03/09 | Compras de matérias-primas | | 250,00 | | 1.250,00 |

Planilha de Distribuição das Retiradas

1. Preencher o nome de cada membro do empreendimento na coluna A;
2. Preencher as horas ou pontos trabalhados de cada membro na coluna B;

Com as planilhas preenchidas, esse sistema fornece o relatório pronto para ser utilizado em uma reunião de prestação de contas do empreendimento.

As formas de trabalhar esses dados variam de acordo com o interesse dos seus membros. As principais análises se referem a:

- Saldo inicial e final do caixa;
- Distribuição das receitas de acordo com produtos e serviços;
- Distribuição das despesas de acordo com tipos de gasto;
- Distribuição dos investimentos de acordo com tipos de investimento.



REALIZAÇÃO:



**Secretaria Nacional
de Economia Solidária**

**Ministério do
Trabalho e Emprego**

GOVERNO FEDERAL