

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL
DEPARTAMENTO DE COOPERATIVISMO**

**REFERÊNCIAS PARA A ELABORAÇÃO DE PLANO DE
NEGÓCIOS EM EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS
DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Sandro Pereria Silva
Analista de desenvolvimento Agrário – MDA

BRASÍLIA
2009

República Federativa do Brasil

Presidente:

Luiz Inácio Lula da Silva

Vice-Presidente:

José Alencar Gomes da Silva

Ministro do Desenvolvimento Agrário:

Guilherme Cassel

Secretário de Desenvolvimento Territorial:

José Humberto Oliveira

Diretor de Cooperativismo, Negócios e Comércio:

Manoel Vital Filho

Coordenador Geral de Associativismo e Cooperativismo:

Eriberto Buchmann

Elaboração Técnica:

Sandro Pereira Silva

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL.....	6
2.1. Considerações iniciais.....	6
2.2. O Cooperativismo Popular.....	10
3. AS VANTAGENS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.....	15
4. ESTRUTURAÇÃO GERAL DE UM PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXO 1 - Passos para se Abrir uma Cooperativa.....	38
ANEXO 2 - Questões a serem coletivamente respondidas, na construção dos Planos de Negócios de Empreendimentos Associativos.....	41
ANEXO 3 - Indicação de técnicas de DRP para o levantamento dos dados primários.....	46

1. INTRODUÇÃO

Com o surgimento de diversos empreendimentos populares baseados na livre associação, no trabalho cooperativo e na autogestão, é hoje fato indiscutível em nossa paisagem social, embora seja um fenômeno observado em muitos países há pelo menos uma década, como uma opção ponderável para os segmentos sociais de baixa renda.

O associativismo e o cooperativismo de base popular são instrumentos capazes de oferecer mecanismos que busquem solucionar problemas políticos, sociais e econômicos que se encontram presentes em diferentes grupos sociais, desde que sejam adequadamente orientados e geridos democraticamente. Para isso, torna-se necessário estimular as tentativas de possibilitar um maior conhecimento do programa da economia solidária, já que este surge como forma alternativa na geração de trabalho e renda a uma parcela da população que se encontra excluída do mercado de trabalho.

Existem várias organizações que apresentam certo acúmulo no fomento desses empreendimentos, trabalhando na viabilização da economia solidária sob vários aspectos: incubação, negócios, tecnologia, sistemas locais de crédito e microfinanças, informações, capacitação e articulação. Essas organizações são ligadas à: Universidades, como as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares; sindicatos e centrais sindicais, como a Agência de Desenvolvimento Solidário, ligada à CUT; entidades ligadas a igrejas, como a Cáritas Brasileira; e movimentos sociais, como a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), ligada ao MST.

Todas essas organizações encaram a economia solidária como um instrumento diante da estratégia de desenvolvimento local e geração de trabalho e renda que dignifiquem a condição humana dos atores envolvidos. Segundo dados do Mapeamento Nacional de Economia Solidária, cerca de 60% de todos os empreendimentos de economia solidária no Brasil estão localizados no meio rural, ligados diretamente às atividades de agricultura familiar. Esse fato já aponta a importância do apoio e fomento às práticas solidárias no meio rural brasileiro.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, por meio de sua Secretaria de Desenvolvimento Territorial - SDT, busca fornecer a esses atores em seus territórios rurais os recursos e instrumentos necessários para alcançar uma organização social e produtiva que lhes propicie melhorar o difícil quadro de pobreza e estagnação econômica no qual se encontra a grande maioria deles. Os programas realizados pela SDT, além de buscar resolver os problemas relacionados à infra-estrutura e capacidade produtiva,

objetivam também o fortalecimento do capital social desses territórios através de programas de educação no campo, capacitação técnica e formação de redes sociais.

Para que esses empreendimentos possam se organizar de forma a melhorar seu processo de gestão interna, qualidade na produção de produtos, capacitação técnica de seus associados, competitividade e sustentabilidade, é necessário que busquem sempre a problematização da realidade eles enfrentam. A partir daí, buscar de maneira participativa elaborar um planejamento que aponte quais os caminhos devem ser seguidos, quais as estratégias a serem tomadas e quais as parcerias que se deve firmar.

Nesse sentido, tornam-se úteis ferramentas já bastante usadas no mundo dos negócios, desde que adaptadas para captar a especificidade que apresentam os empreendimentos de economia solidária. Os Planos de Negócios apresentam-se como uma dessas ferramentas, a ser elaborado de forma participativa entre os associados para a definição de quais os rumos deverão ser tomados. Esses Planos de Negócios devem contribuir para a sustentabilidade e o desenvolvimento das organizações de base comunitária, por meio da avaliação previa dos diversos aspectos internos e externos da nova organização dentro de uma perspectiva estratégica que assegure a sua competitividade, e assim, garanta a geração de trabalho e renda digna aos associados.

O presente documento busca explicitar quais os principais temas e pontos a serem abordados junto aos associados dos empreendimentos de agricultura familiar e economia solidária durante a realização dos seus Planos de Negócios. Para tanto, ele está organizado em três tópicos, além desta introdução. No tópico dois, realizou-se toda uma definição conceitual que envolve a economia solidária, quais são seus principais atores envolvidos, qual é seu universo no Brasil, e quais seus principais limites e potencialidades para a geração de renda e trabalho para grupos populares e também impulsionar o desenvolvimento local. No tópico três, defende-se a importância da elaboração de um Plano de Negócios para esses empreendimentos de economia solidária, e como adequar sua metodologia de forma a valorizar a especificidade desses empreendimentos. No tópico quatro são apresentados os principais temas a serem abordados para a elaboração do Plano de Negócios, quais informações devem constar, como ele deve ser apresentado e organizado.

Boa leitura e bom trabalho a tod@s!

2. ECONOMIA SOLIDÁRIA E DESENVOLVIMENTO LOCAL

2.1. Considerações iniciais

Entendendo o trabalho como o fundamento principal da cidadania social, o seu desmoronamento e o esfacelamento da relação salarial, no Brasil e em toda a América Latina, vêm relegando verdadeiras massas de desempregados ou subempregados à desagregação social e à miséria. Mesmo entendendo que a institucionalização do trabalho assalariado remeteu a uma exacerbação do sentimento individualista em detrimento dos laços comunitários anteriores, “tal relação de trabalho foi a base para organização de um sistema de proteção e solidariedade social organizado a partir do Estado” (Pinto, 2004: p. 12).

É sobre esse contexto de exclusão social que o termo economia solidária começa a ganhar espaço nas discussões acadêmicas brasileiras durante a década de 1990. A economia solidária surge a partir de iniciativas de base comunitária em geral construída por organizações populares.

Tauile (2002) caracteriza a economia popular solidária como sendo o conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva que remuneram o trabalho de forma privilegiada em relação ao capital, seja no campo ou na cidade. Parte do princípio de uma organização administrativa autogestionária como um ideal de democracia econômica e gestão coletiva a ser perseguido.

Os empreendimentos solidários ainda têm pouco peso econômico, entretanto, propiciam a sobrevivência de milhares de famílias em todo o mundo. Além disso, pode-se observar um surto extremamente forte de empreendimentos de economia solidária no Brasil desde os anos 80, o qual está se alastrando atualmente por todas as regiões do país, conquistando apoio político e social importante.

Entre os anos de 2005 e 2007, a Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES realizou em todo o território nacional o primeiro Mapeamento da Economia Popular Solidária no Brasil, com o objetivo de formar um sistema nacional de informações com vistas a fortalecer a economia solidária como estratégia de organização social no Brasil. Ao todo foram entrevistados representantes de 21.578 empreendimentos econômicos solidários nas cinco regiões brasileiras, totalizando 1.687.035 de pessoas envolvidas diretamente.

Como proposta de maior interação entre as organizações que apresentam certo acúmulo no fomento desses empreendimentos, foi criado em 2002 o Fórum Brasileiro de

Economia Solidária (FBES), com representação em todos os estados brasileiros.

As iniciativas de economia solidária pretendem refletir, de acordo com França Filho (2004), uma tendência atual, verificada em diferentes partes do mundo, de proliferação de iniciativas autônomas de grupos organizados na sociedade civil, com o intuito de produção de atividades econômicas de modo distinto daquela praticada no mercado. Para algumas pessoas essas iniciativas referem-se a formas precárias de organização dos grupos populares excluídos socialmente, enquanto que para outras elas representam formas inéditas de desenvolvimento da solidariedade como contraponto à crise econômica mundial, entendendo solidariedade como o laço voluntário de união entre os cidadãos livres e iguais em direitos (Gaiger, 2004).

A colaboração entre diferentes empreendimentos, sejam eles associações ou cooperativas, apresenta-se como característica principal à competição e ao individualismo, que, por sua vez, caracterizam os mercados capitalistas. É a partir dessa interconexão que os empreendimentos de economia solidária poderão ter a possibilidade de uma maior captação dos fluxos de valor da economia.

Nesse sentido, economia solidária emerge como uma nova proposta de organização não capitalista do trabalho e da produção em busca de uma sociedade sustentável. Em suas várias iniciativas, apresenta um projeto que visa promover os valores humanos por meio de empreendimentos coletivos e comunitários. Tenta-se firmar como instrumento de combate à exclusão social com base na participação de todos os atores sociais envolvidos, tanto públicos como particulares.

De acordo com Singer (2000), o programa da economia solidária surge em resposta às contradições do sistema capitalista e às imperfeições de mercado, onde uma parcela da população que se encontra excluída do mercado de trabalho busca sua sobrevivência. A produção é organizada na forma de associação ou cooperativa, cujos princípios são: posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou por participação direta (quando o número de cooperados não é demasiado) ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperadores por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual (denominado sobras) também por critérios acertados entre todos os cooperadores (Singer, 2000: p. 13).

Entre os inúmeros exemplos de iniciativas solidárias de sucesso no mundo, pode-se citar duas. Uma delas é a dos *Kibutzim*, em Israel. São cooperativas de produção e consumo, nas quais homens e mulheres trabalham em igualdade e todos recebem

segundo suas necessidades. Outro exemplo, talvez a maior experiência de socialismo autogestionário do mundo até hoje, é o Complexo Cooperativo de Mondragon, ao norte da Espanha. Conta com um conjunto de mais de cem cooperativas e mais de 50 mil postos de trabalho, além de um banco, a *Caja Laboral Popular*, um hospital e uma universidade, a *Escola Politécnica e Profissional*.

No Brasil, os empreendimentos de economia solidária organizam-se das mais variadas formas, como associações informais, cooperativas de trabalho ou produção, de caráter seguidamente familiar e comunitário ou, ainda, caracterizando um verdadeiro “polimorfismo”, como afirma Gaiger (2005: p. 4). Para Gaiger esses empreendimentos apresentam a vantagem de desenvolverem tanto o sentido empresarial, na busca de obter resultados positivos por meio de uma ação planejada e pela otimização dos fatores produtivos, humanos e materiais, quanto o sentido solidário, através da cooperação entre os associados e a utilização coletiva dos recursos disponíveis em benefício de todo o grupo. O caráter solidário é o principal fator de diferenciação desses empreendimentos em relação às demais empresas capitalistas, que baseiam-se na posse privada dos meios de produção (bens de capital) e organização assalariada do trabalho.

As dificuldades iniciais encontradas pelos empreendimentos também são analisadas por Taulie (2002), que classifica as principais como sendo: reduzido grau de escolaridade, estrutura de capital deficiente, necessidade de capital de giro e falta de instrução formal dos associados, principalmente para os cargos de direção. Em um mercado competitivo, essas dificuldades configuram-se em entraves que dificultam a sobrevivência do empreendimento, pois, como o próprio Taulie (2002) argumenta:

Se o agente econômico quer funcionar neste ambiente, há que levar em consideração padrões socialmente necessários de produção e outros socialmente aceitos de demanda, que têm que ser atendidos e respeitados minimamente para garantir ao menos a sobrevivência do empreendimento. Assim sendo, é preciso atender o mercado em termos da especificação do que é demandado, em quantidade suficiente, preço competitivo e qualidade assegurada, bem como diversificação do produto, serviços pós-venda, etc. Além disso, é preciso dispor também de outras capacidades e competências econômicas indiretas à produção, tais como sistemas de financiamento ao produtor e crédito ao consumidor, entre outros (p. 6).

Apesar de todas essas dificuldades, os mesmos empreendimentos apresentam como fator positivo de competitividade a motivação dos trabalhadores que os compõem, por serem proprietários e participarem dos momentos de decisão importante. A associação desses agentes na forma de redes de comercialização, configurando diversas

cadeias produtivas, como um conjunto agregado, podem inclusive proporcioná-los ganhos de escala e torná-los mais eficazes economicamente. Através dessa articulação, aumentam-se as chances de sobrevivência ou até mesmo de sucesso nos mercados capitalistas (Taulie, 2002).

Por fim, o quadro abaixo apresenta algumas experiências e formas de empreendimentos compreendidos no universo da economia solidária.

QUADRO 2.1 – PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS INICIATIVAS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL

TIPO DE EES	CARACTERIZAÇÃO
Cooperativas de Consumo e Grupos de Aquisição Solidária	Possibilitam, por meio da associação entre os consumidores, o acesso a produtos de qualidade, social e ambientalmente corretos a “preços justos”;
Empreendimentos Solidários de Produção e Serviço	Compreendem tanto os denominados (a) empreendimentos autogestionados , nascidos de empresas falidas que foram assumidas pelos trabalhadores como as (b) cooperativas urbanas autênticas de diversos ramos e as (c) cooperativas de produção de agricultura familiar , como as criadas em comunidades e assentamentos rurais;
Banco do Povo	Visa possibilitar acesso a microcrédito para pequenos empreendimentos e prestadores de serviços, muitas vezes utilizando o instrumento de aval solidário . Geralmente atende as demandas de determinada localidade (bairro ou vila), como se pode destacar no caso do Banco Comunitário , um tipo de Banco do Povo, que se diferencia por ser administrado pela própria comunidade. No Brasil, temos alguns exemplos como o Banco de Palmas no Ceará ou de forma ainda pouco articulada com a ES, o Banco Popular de Belo Horizonte;
Cooperativas de Crédito	Alternativa de emprego de finanças que possibilita que a poupança local seja reaplicada e favoreça o investimento produtivo da mesma localidade. Possuem uma peculiaridade pelo fato de serem regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, já que atuam como agentes financeiros (captam e reemprestam poupança local);
Clubes de Troca com Moeda Social	Instrumento suplementar, utilizado como forma de ativar fluxos de comercialização local, onde, devido à falta de dinheiro (mas não de trabalho e bens a serem cambiados), a atividade econômica se encontra estagnada;
Feiras de Economia Solidária	Funcionam como espaços de comercialização, divulgação, educação e manifestação cultural da economia solidária. Os fóruns de ES pelo Brasil já realizaram feiras por quase todos os estados;
Lojas de Comércio Solidário	Locais permanentes de comercialização de produtos da ES;

Complexos Cooperativos	Buscam a integração de empreendimentos solidários em determinado setor, para estreita cooperação entre si;
Redes de Economia Solidária	Integram entidades de apoio e empreendimentos solidários de todos os tipos (produção, comércio, serviços, crédito e consumo), fortalecendo e criando novos empreendimentos. Podem ser também Redes de Comércio , viabilizando o escoamento da produção e oferecendo suporte operacional entre cooperativas de produção e de consumo. A Teia Esperança, em Santa Maria, RS, é uma das experiências pioneiras no desenvolvimento de redes de ES no Brasil;
Fundo Solidário de Desenvolvimento	Proposta ainda a ser efetivada, para a manutenção de recursos, a nível nacional, de apoio às diversas atividades de ES;
Incubadoras de Empreendimentos Solidários	Incluem as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP's), ligadas às universidades ou à entidades de apoio, que contribuem para o nascimento de empreendimentos e fornecem capacitação e acompanhamento especializado;
Centros de Apoio à Economia Popular Solidária (CAEPS)	Espaços de referência, informação e articulação entre grupos de ES, sociedade civil e estado;
Portal de Economia Solidária	Prática de utilização da tecnologia da informação e adaptação de softwares livre a serviço do desenvolvimento sustentável e da ES.

FONTE: Organizado a partir de Bertucci, 2005.

2.2. O Cooperativismo Popular

Diferentemente das empresas capitalistas, onde a separação entre capital e trabalho faz surgir duas classes distintas de interesse, nas cooperativas de economia solidária se unem tanto os agentes da organização quanto os seus beneficiários, o que impede a oposição de interesses entre os associados. Outra diferença está nas vantagens econômicas que os associados obtêm, por estas não serem distribuídas na proporção do capital investido, como nas sociedades por ações, e sim proporcionalmente ao seu consumo (no caso de uma cooperativa de consumo) ou ao seu trabalho (na de produção).

Entretanto, nem todas as cooperativas podem ser classificadas como de economia solidária, mesmo que diante da Legislação Cooperativista Brasileira não exista distinção entre elas, todas são balizadas pela mesma lei.

Oliveira (2003) compreende a existência de três correntes distintas no que se refere à compreensão do cooperativismo. Uma delas seria a defendida por grande parte dos representantes da Aliança Cooperativista Internacional, no qual o cooperativismo é visto como “um fim em si”. A outra se utiliza do cooperativismo para “reforçar os princípios liberais”, e é liderada por representantes das grandes Cooperativas Agropecuárias brasileiras. Por último, existe a concepção de que o cooperativismo é um instrumento de construção de alternativas econômicas para um contingente excluído do mercado formal de trabalho, buscando o desenvolvimento local e solidário.

A essa última variante aproxima-se o chamado cooperativismo popular, que se pressupõe aproximar-se dos princípios fundamentais da cooperação, da prática da autogestão e da busca da composição de alianças estratégicas contra a pobreza e a exclusão social. Bem como, trata-se de um tipo de cooperativismo que se pressupõe aproximar de uma certa articulação com os movimentos de lutas pelo exercício fundamental da cidadania (Oliveira, 2003: p. 63).

Somando-se também a questão da posse coletiva dos meios de produção, diferentemente do modo de concessão, torna-se interessante a conceitualização sucinta de cooperativas populares utilizada por Cançado (2004: p. 44): “organizações autogestionárias de grupos populares, onde a propriedade dos meios de produção é coletiva, integrando três dimensões: econômica, social e política”.

Para Oliveira (2005), o modo de produção exercido pelas cooperativas populares apresenta-se como a forma mais evoluída da economia solidária. Tais cooperativas configuram-se como uma via de geração de renda ou complementação da renda familiar para trabalhadores desempregados ou em situação precária de trabalho. Nela o conceito chave é a cooperação, pois agrega os valores de colaboração e ajuda mútua.

Oliveira (2005) aponta também a importância das cooperativas populares na multiplicação do capital social entendido, portanto, como o conjunto de normas que promovem a confiança, a ajuda mútua, a cooperação e a solidariedade entre as pessoas da comunidade. Esses recursos, apesar de abstratos, se concretizam na construção das estratégias de ação, e são reproduzidos a cada nova ação conjunta.

Para a viabilização de um processo autogestionário no interior de um empreendimento de economia solidária, as decisões fundamentais têm de ser tomadas pelo coletivo. Para isso, é essencial que todos tenham acesso às informações necessárias e iguais responsabilidades e autodisciplina. A melhor maneira de autogerir um organismo econômico é por meio de um funcionamento adequado e permanente dos

organismos de base, congressos, assembléias, entre outros, procurando estabelecer diferentes fóruns deliberativos, nos quais todos os membros de uma organização tenham direito de participar, elaborando, intervindo e deliberando.

Os trabalhadores devem ter capacidade e poder de decisão sobre tudo aquilo que acontece na empresa: metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal, etc. Isso quer dizer que as atividades educativas e o incentivo à inteligência coletiva constituem a parte vital das empresas autogestionárias. A prática da autogestão proporciona o aprendizado de que elas necessitam e o conhecimento necessário também é adquirido com o tempo. Esse conhecimento deve ter o intuito de:

- Democratizar as tarefas que envolvem conhecimento, dando oportunidade para que o "saber fazer" chegue ao conjunto dos trabalhadores;
- Superar os entraves ao acesso às informações e ao conhecimento;
- Envolver o conjunto dos trabalhadores nas áreas de pesquisa e desenvolvimento;
- Promover, regularmente, atividades de desenvolvimento do trabalho em equipe e de relacionamento entre as pessoas (ANTEAG, 2004).

A ascensão da economia solidária juntamente com suas organizações de apoio (ITCP`s, ONG`s, prefeituras, etc.) influencia positivamente na elaboração e execução de novas estratégias de desenvolvimento. Essas organizações de apoio podem oferecer um acompanhamento duradouro aos empreendimentos que enfrentam, em sua maioria, grandes dificuldades, principalmente devido à inexperiência administrativa e de gestão. Para que isso ocorra é preciso conhecer as organizações políticas existentes bem como saber quais os recursos, materiais e humanos, podem ser mobilizados, pois como afirma Favareto:

Qualquer empreendimento – uma empresa tradicional, uma cooperativa – depende enormemente das instituições políticas existentes. No caso dos empreendimentos solidários isto é ainda mais forte, uma vez que, em geral, trata-se de grupos formados a partir de situações de grande precariedade e com pouca experiência na organização de negócios e na disputa de mercados (Favareto, 2004: p. 39).

O autor conclui afirmando ainda que o pleno desenvolvimento dos empreendimentos solidários só será alcançado através da satisfação de um conjunto de condições que refletem o dinamismo das organizações sociais existentes, o grau de comprometimento do poder público, a capacidade de captação de recursos e a força dos

mercados locais.

A chave para a promoção da economia solidária estaria, portanto, na criação de arranjos institucionais entre grupos e organizações. Estes arranjos podem ser amplos e servirem como espaço de encontro, troca e articulação entre tais organizações (como por exemplo os fóruns de entidades), ou podem ser mais dirigidos para questões específicas, como a promoção da inovação, o acesso ao crédito, a inserção em mercados dinâmicos e o fortalecimento da capacidade cooperativa e associativa (Favareto, 2004: 40).

Para Singer (2004), a perspectiva de desenvolvimento de um empreendimento de economia solidária deve perpassar por um planejamento que possibilite ao grupo uma produção interna suficiente e que alcance bons preços de mercado. Estabelecer quais mercadorias produzir de acordo com as potencialidades da comunidade é a primeira etapa desse planejamento.

Na hora de definir quais mercadorias serão produzidas, a comunidade deve procurar as chamadas “brechas de mercado”, que possa proporcionar-lhes uma remuneração satisfatória. Singer, após dar alguns exemplos, aponta que:

Essa brecha pode ser criada mediante 1) acentuada melhoria da qualidade de produtos tradicionais, 2) invenção de produtos novos e semi-novos, 3) detecção de demanda nova ou em forte expansão por algo que a comunidade possa vir a produzir, ou ainda 4) a aplicação de processos de produtividade mais elevada em atividades antigas (para poder vender seus produtos mais baratos) (2004: p. 31).

O encadeamento dos vários ramos produtivos no território é um fator imprescindível para permitir a participação de todos, além de garantir o surgimento de novas demandas com o aquecimento do mercado interno.

A coletividade é um elemento essencial em um projeto de desenvolvimento comunitário. Os “meios essenciais” para a produção e distribuição deve pertencer a todos, serem utilizados e administrados coletivamente, de forma que os atores da comunidade possam desfrutar dos resultados de seu trabalho e a nova riqueza produzida possa beneficiar a todos os residentes da comunidade.

O financiamento dessas iniciativas de desenvolvimento comunitário é outra questão posta como essencial por Singer (2004). Entende ele que, pelo menos nas primeiras etapas de um projeto desse cunho, o Estado deve financiar o custo da assistência ao crédito a “fundo perdido”. Para as demais etapas devem ser garantidos os financiamentos

necessários a juros baixos e com longos períodos de carência. Somente dessa forma as esferas públicas estariam contribuindo para um desenvolvimento social verdadeiro, que almeje a sustentabilidade e socialize a produção de novas riquezas, sem o entesouramento de poucos.

Deve-se ressaltar ainda que a economia de mercado possui sua própria dinâmica de funcionamento, o que pode vir a retardar a prosperidade de alguns projetos ou até mesmo inviabilizá-los. Entretanto, não é recomendável queimar ou abreviar as etapas estabelecidas para o desenvolvimento, pois todas as experiências, boas ou ruins, contribuem para um maior acúmulo por parte da população envolvida quanto à discussão de alternativas e a tomada de decisões democraticamente. Esses aprendizados são imprescindíveis para que o desenvolvimento não se degenere, com a perda de seu caráter democrático e solidário (Singer, 2004: p. 31).

3. AS VANTAGENS DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Pode-se dizer que, no Brasil, não existe uma tradição cultural de planejamento. Por outro lado, existe sim bastante criatividade e persistência. Todavia, a situação atual impõe aos empreendimentos econômicos a necessidade de planejar suas atividades. Mais do que isso, é importante que o empreendimento elabore e sintetize em um documento as potencialidades e os riscos de suas atividades produtivas, considerando o seu presente e seu futuro.

O Plano de Negócios consiste em uma ferramenta estruturada para a realização de projeções futuras para um empreendimento, que irão se traduzir em uma série de instrumentos de gerenciamento do negócio. Ele fornece um conjunto de indicadores para auxiliar no processo de tomada de decisão dos associados.

O objetivo de um Plano de Negócios é minimizar os riscos que todo empreendimento apresenta. Por isso ele será melhor elaborado se contar com uma visão estratégica, previamente elaborada, que abarque toda a situação do empreendimento e do ambiente tecnológico, econômico, financeiro, social e cultural que o envolve, ou seja, ir além da noção do negócio em si. Dessa forma, é recomendável que se tomem em consideração, antes de sua elaboração propriamente dita, as Ameaças e Oportunidades do ambiente, principalmente no que estas se traduzem em termos de mercado potencial e condições financeiras, bem como as Forças e Fraquezas do empreendimento.

O Plano de Negócios é utilizado para descrever o empreendimento e o modelo que o sustenta. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e auto-conhecimento, permitindo aos associados uma leitura mais definida sobre as suas atividades. Deve corresponder a operações e a um horizonte temporal bem concretos, ou seja, deve especificar bem claramente as ações a serem executadas e em quais períodos de tempo.

Em geral, a elaboração de um plano prevê ações nas seguintes áreas:

Marketing: envolvendo o dimensionamento do mercado e da demanda; a situação da competição; a quantidade estimada anual de vendas; uma estimativa dos preços de venda; a elaboração de estratégias de marketing do(s) produto(s).

Produção: buscando determinar a capacidade produtiva; as máquinas e equipamentos necessários; a localização; o layout; as especificações e os requisitos operacionais e de qualidade; os custos de produção.

Organização e gerenciamento: estabelecendo a forma de organização do empreendimento (jurídica, organizacional e operacional); os conhecimentos e a

capacitação necessários e o padrão da equipe.

Controle econômico e financeiro: dimensionando o capital inicial necessário; a posição financeira (própria e do mercado); as possíveis fontes e formas de financiamento; as projeções de lucratividade e desempenho financeiro.

Um bom Plano de Negócios ajuda a antever os problemas, a evitar que eles aconteçam ou a chegar à conclusão de que não vale a pena se arriscar em alguns campos. Outra função é a de descrever em detalhes a missão e o propósito do empreendimento, seus produtos e serviços, mercado, estratégia, metas, estrutura organizacional e planejamento financeiro. Ao olhar as idéias no papel, os futuros empreendedores associados poderão ter uma noção realista das chances de materializá-las de fato, ou seja, tornar real o planejado.

Outra vantagem é que um Plano de Negócios bem estruturado é uma condição necessária para se conseguir os financiamentos exigidos nas atividades prescritas junto aos órgãos financiadores, sejam eles públicos ou privados. Além do mais, quanto maiores as dificuldades e a falta de recursos de um negócio – uma situação bastante comum aos pequenos negócios da agricultura familiar –, mais importante é a adoção de instrumentos que possam nos guiar na gestão de negócios.

Para que o planejamento possa se tornar um instrumento eficaz de gerenciamento é importante que as informações nele existentes possam ser divulgadas internamente ao empreendimento de forma satisfatória. Nada adianta tê-lo em uma gaveta. Como resultado, as informações contidas num Plano de Negócios devem ser utilizadas para guiar e validar os esforços de melhoria do empreendimento.

Portanto, a adoção de instrumentos como o Plano de Negócios por empreendimentos de agricultura familiar e economia solidária torna-se mais que uma possibilidade. É uma necessidade imprescindível para seu desenvolvimento.

O relatório final do Plano de Negócios deverá conter dados secundários e dados primários:

Dados Secundários: representam quaisquer dados ou informações que já foram coletados para outros propósitos ou para um problema específico. Esses dados incluem informações fornecidas por empresas de pesquisas, bancos de dados computadorizados, censo do IBGE, Universidades, Faculdades, Sebrae, Senar, Fiesp, Embrapa, Emater, Prefeituras Municipais, etc.

Dados Primários: são originados pela equipe de pesquisadores, levando em conta o problema específico que está sendo estudado. A coleta de dados primários é

necessária quando as informações secundárias disponíveis não respondem ao objetivo proposto pelo trabalho. Nesse caso, os pesquisadores fazem um plano metodológico para buscar esses dados em campo, com a participação dos próprios atores envolvidos, que passam a ser também protagonistas do trabalho.

Uma observação importante a se fazer é que, um negócio, para ele se viabilizar, deve ter bem claro qual será sua área de abrangência e atuação. Qualquer projeto se materializa a partir de um recorte territorial específico.

O alcance de uma dimensão territorial permitirá, por suposto, passar do atendimento de demandas pontuais para uma racionalidade de projetos nos quais um dado grupo social afirma sua identidade, suas aspirações e sua capacidade de construir o futuro. As abordagens contemporâneas reconhecem o território como um espaço que pode ser planejado, construído ou desconstruído por uma relação de poder que envolve um grande número de agentes, entre elas organizações do Estado, da sociedade civil e do mercado.

Além do reconhecimento da noção de território, a qual engloba as características culturais, naturais e sócio-econômicas de uma dada localidade, bem como a existência de um tecido social diverso, um Plano de Negócios para um empreendimento de economia solidária, seja ele proveniente do meio urbano ou rural, deve levar em consideração outros aspectos que o diferenciem de outro plano qualquer que seja. Embora os pontos a serem abordados não divirjam muito, pois afinal é um negócio que gera produtos a serem comercializados nos diversos mercados, a principal diferença está na estratégia metodológica de sua elaboração.

Como em uma empresa capitalista existe a figura do dono, que detém todo o poder de comando, e os empregados, que possuem apenas sua força de trabalho e não têm nenhum poder de proposição nos negócios da empresa, apenas ao dono e a equipe dirigente importam as informações estratégicas desse negócio. Mas como em um empreendimento solidário todos são co-responsáveis pelo destino do empreendimento, é imprescindível que se valorize a participação de todos os envolvidos no negócio para a elaboração de seu plano.

Parte-se do princípio que todos possuem a capacidade de auxiliar no planejamento e que todas as informações e decisões tomadas são de interesse de todos do grupo. Nesse sentido, o próprio processo de elaboração de um Plano de Negócios transforma-se em um instrumento pedagógico para o aprendizado grupal em relação ao próprio negócio que está sobre sua responsabilidade.

Outro fator importante é, quanto maior a participação em todos os processos de elaboração e validação do plano, maior será o sentimento de pertencimento do grupo para com aquele documento. Ou seja, o plano será mais bem apropriado pelo grupo, que se identificará com o documento como sendo deles e para eles.

Dessa forma, a elaboração de um Plano de Negócio sob um enfoque solidário e participativo, deve obedecer, em linhas gerais, ao desenho proposto na figura abaixo.



FIGURA 2.1 – ASPECTOS DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARTICIPATIVO

De acordo com a figura acima, o plano deve ser pensado sobre três aspectos: conteúdo, forma e enfoque. Quanto ao conteúdo, o plano deve abranger todo o conhecimento técnico necessário e como estabelecer um processo de qualificação técnica para os componentes do grupo, partindo de todo o conhecimento que este grupo já possui.

No caso de empreendimentos da agricultura familiar, esse conhecimento técnico deve permear questões como: formas de organização social, domínio de técnicas produtivas, acesso a tecnologias adequadas, agroecologia, etc. Assim, o diagnóstico do

empreendimento deve conter, entre outros definidos pelo grupo, os seguintes pontos, também elencados por Mance (2004):

- Diagnosticar a diversidade, volume e destino da produção realizada no empreendimento;
- Diagnosticar a totalidade de demandas por insumos e em que medida a sua aquisição realimenta os fluxos econômico-produtivos do empreendimento;
- Diagnosticar o descarte de resíduos, em volume e diversidade;
- Diagnosticar o número de postos de trabalho e o volume de recursos distribuídos em sua remuneração.

Passando para a forma que deve ter o processo de elaboração, ela deve ter um caráter o mais participativo possível. Ou seja, o plano deve configurar-se como resultado de um processo de tomada de decisão compartilhada entre todos os atores envolvidos. A figura abaixo ilustra bem como deve ser mediada a participação desses atores para a elaboração de um Plano de Negócios.

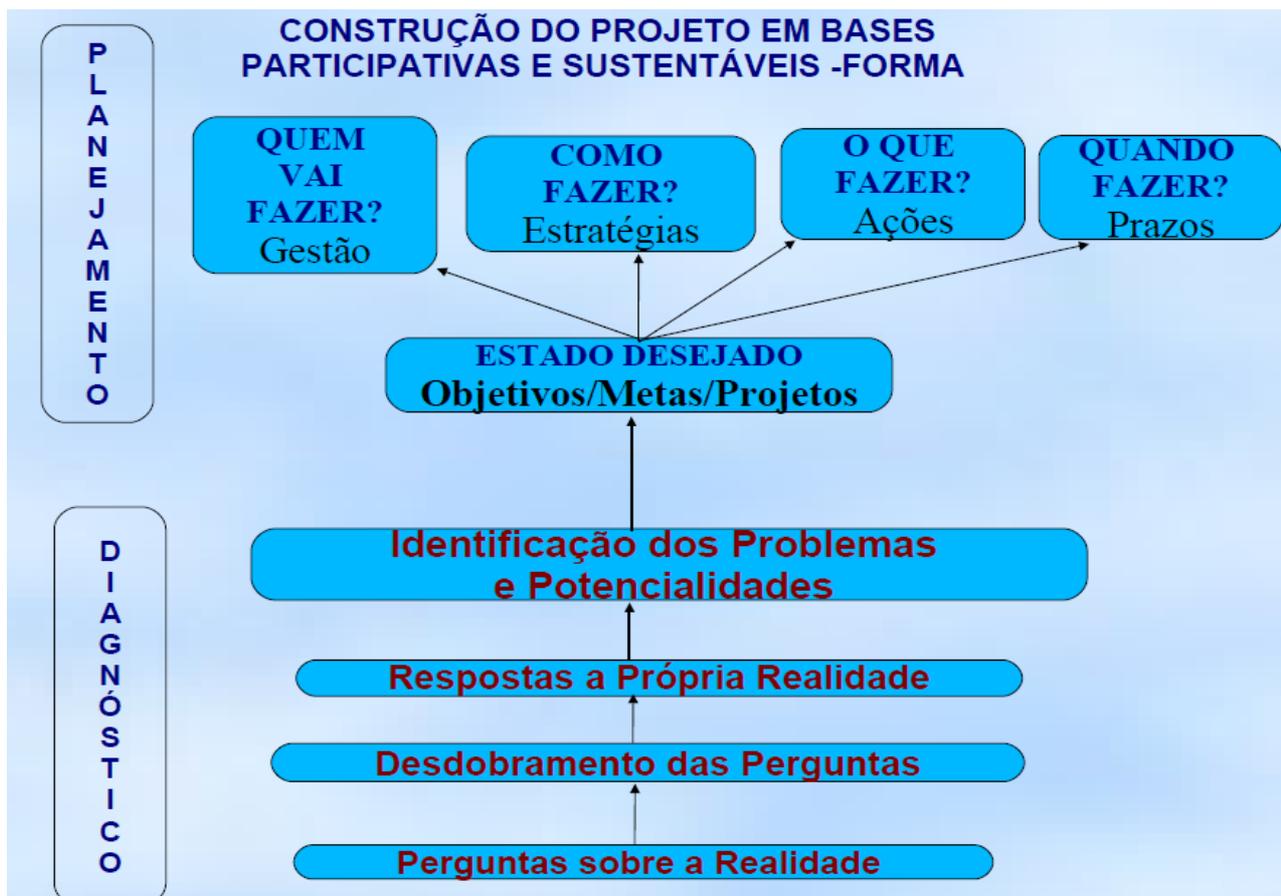


FIGURA 2.2 – INTERAÇÃO PARTICIPATIVA ENTRE O DIAGNÓSTICO E O PLANEJAMENTO

A participação também é importante para que a equipe de moderação tenha um conhecimento melhor da realidade do empreendimento e de seus associados, ouvindo de cada um seus próprios problemas e anseios. São diversos os métodos conhecidos para intervenções participativas em grupos populares, tanto para a elaboração de diagnósticos como para estabelecer planejamentos. Entre eles, podemos citar: Diagnóstico Rápido Participativo – DRP, Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos – ZOOOP, Método Altadir de Planejamento Participativo – MAPP, entre outros.¹

Por último, o Plano de Negócios deve adotar um enfoque sistêmico para sua operacionalização. Nesse sentido, ele deve abordar as diversas dimensões que um negócio deve levar em conta para sua viabilidade, desde os aspectos formativos, como dito anteriormente, como também toda a infraestrutura e insumos necessários para a produção, logística de distribuição, acesso aos diferentes tipos de mercados, formas de organização necessárias, adequação às normatizações diversas, satisfação dos clientes, entre outras. Deve-se ter em mente que essas dimensões coexistem e interagem dentro de um território, e todos têm a sua parcela de importância no resultado final do negócio.

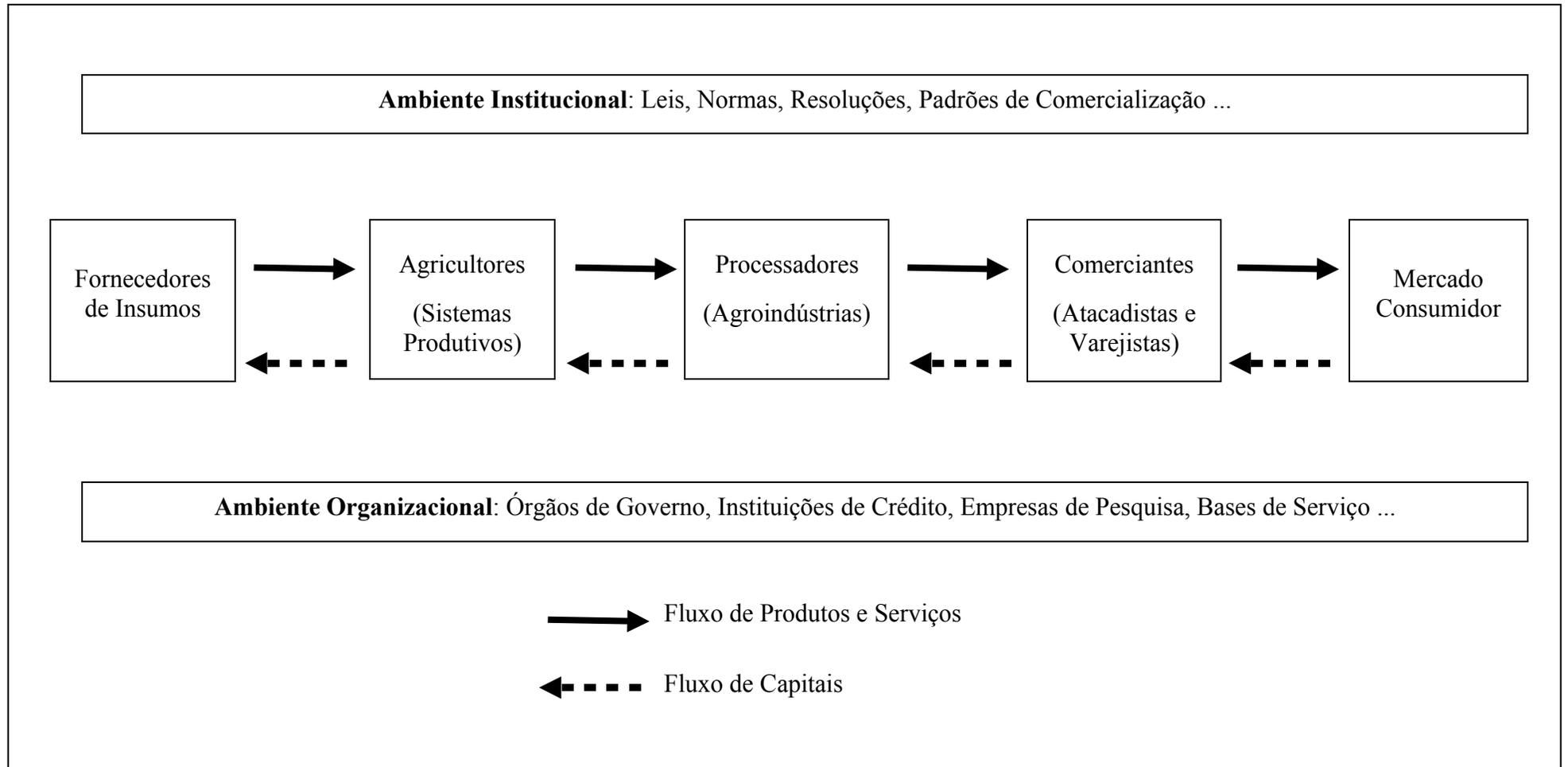
A abordagem de cadeias produtivas pode ser uma importante ferramenta para essa elaboração, pois ela permite visualizar a interação dos diversos elos da formação de valor de uma maneira dinâmica, apontando os fluxos de produtos e serviços e os fluxos de capitais. Além disso, deve-se levantar também quais são as diversas organizações envolvidas em cada etapa e quais são os aspectos institucionais e culturais sobre os quais está envolvida determinada cadeia produtiva.

Dessa forma, espera-se que o Plano de Negócios seja um instrumento que permita contribuir para: o estabelecimento de parcerias na aquisição conjunta de insumos, ou mesmo na substituição de alguns insumos externos por outros mais abundantes na região; no aproveitamento de resíduos; em uma maior inserção do empreendimento nos processos de geração de valor no interior da cadeia produtiva territorial na qual está inserido; no desenvolvimento de produtos ou na adoção de novas tecnologias ecologicamente adequadas; e também na formação e fortalecimento de redes sócio-técnicas de apoio e assistência aos empreendimentos.

A figura abaixo apresenta um desenho genérico dos componentes de uma cadeia produtiva.

¹ Maiores informações sobre metodologias participativas podem ser consultadas em Brose (2001).

FIGURA 2.3 – SISTEMA DE UMA CADEIA PRODUTIVA NO ÂMBITO DA AGRICULTURA FAMILIAR



A sistematização das informações sobre o empreendimento deve ser realizada pela equipe técnica de campo, com apoio de especialistas em algumas áreas de acordo com as necessidades advindas dos empreendimentos, os quais dividirão responsabilidade nos trabalhos de coleta, tratamento e organização das informações técnicas e financeiras que servirão de base para a construção do Plano de Negócios. Entre tais informações sobressaem, como de maior importância, as seguintes:

- a) Descrição da estrutura física já existente: prédio (com planta baixa ou croquis) e descrição do atual estado de conservação e instalações/equipamentos, com especificação de cada um deles.
- b) Disponibilidade de matéria-prima no local (sede do empreendimento e vizinhança).
- c) Parâmetros operacionais (rendimentos) em cada uma das etapas do fluxo de produção.
- d) Perfil quantitativo e qualitativo do(s) produto(s) a ser(em) obtido(s) no final do processo.
- e) Trabalhadores necessários (idealmente) para cada etapa, em relação à Unidade de Medida da Produção.
- f) Custos unitários dos bens, serviços e custos financeiros, considerando todos os itens de despesas inerentes ao empreendimento.
- g) Possibilidades de mercado para os produtos e preços atualmente praticados.
- h) Informações gerais sobre a legislação aplicada ao(s) empreendimento(s) a ser(em) planejado(s).
- i) Principais Fontes de Recursos que poderão financiar o empreendimento (Investimentos, capital-de-giro e custeio de atividades de apoio) e suas principais características.
- j) Estratégia e responsáveis pela gestão do empreendimento com base nas decisões do Plano de Negócio, bem como quais serão as principais parcerias a serem buscadas.

4. ESTRUTURAÇÃO GERAL DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

Este tópico do texto visa auxiliar metodologicamente na realização de Planos de Negócios junto a esses empreendimentos, fornecendo os passos básicos para sua elaboração.

As questões colocadas abaixo devem ser problematizadas junto aos trabalhadores envolvidos no empreendimento, para que o caminho a ser seguido possa ser estabelecido com base em uma aliança entre o conhecimento técnico da equipe de moderação e a vivência da realidade do empreendimento por parte de seus associados. Essa problematização interativa propiciará ao próprio “se reconhecer” nas definições estabelecidas, o que contribuirá para uma maior apropriação do Plano de Negócios pelo grupo e, conseqüentemente, uma melhor utilização deste instrumento.

Com base nessa problematização, espera-se garantir as bases para a sustentabilidade desse empreendimento, entendendo a sustentabilidade em suas diversas dimensões: econômica, ambiental, cultural e política.

Em geral, não existe uma estrutura rígida e específica para se elaborar um Plano de Negócios, porém, ele deve possuir um mínimo de seções que proporcionem um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma seqüência lógica que permita a qualquer leitor do plano entender como o empreendimento é concebido, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira.

A seguir, encontra-se uma proposta de estrutura para a confecção de um Plano de Negócios.

I. CAPA

A capa é uma parte de grande importância no Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem o lê, devendo, portanto, ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

Algumas informações importantes que devem constar na capa do Plano de Negócios de um empreendimento:

Nome do empreendimento;

Tipo de empreendimento: associação, cooperativa, empresa, etc;

Setor: produção, comércio ou serviço;

Situação legal: empreendimento informal ou formalizado;
Se formalizado: CNPJ ou Inscrição Municipal;
Endereço completo;
Endereço virtual na internet: correio eletrônico e página eletrônica;
Referências para contato (nome, telefone, etc.);
Data de elaboração do Plano de Negócio (mês e ano).

II. SUMÁRIO

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.

III. SUMÁRIO EXECUTIVO

O sumário executivo é um resumo com o objetivo de fornecer uma idéia do conteúdo geral do plano e que motive o leitor a conhecê-lo em sua plenitude. Nesta etapa é importante que estejam presentes:

- Breve histórico do empreendimento;
- Área (ramo) de atuação;
- Foco principal do empreendimento;
- Missão do empreendimento;
- Produtos e/ou serviços oferecidos;
- Diferencial competitivo do empreendimento;
- Perspectivas futuras.

É importante tomar alguns cuidados nessa etapa:

- a) Indicar no sumário executivo o objetivo do Plano de Negócios;
- b) Elaborá-lo de maneira sucinta, clara e objetiva.

IV. APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO E DO NEGÓCIO

Nesta etapa, deve-se descrever o empreendimento e as razões de mercado que justificaram a criação desta. É importante constar também os tipos de necessidades que serão atendidas pelo empreendimento. Considere os seguintes passos:

- Definição do negócio:

- Histórico do empreendimento (quando, como e por que surgiu);
- Área de atuação (ramos de atuação);
- Crescimento (comparação de crescimento do empreendimento nos últimos anos em termos de produção, participação no mercado e outras informações que se julgar importante);
- Faturamento nos últimos anos ou meses;
- Razão social do empreendimento.

- Missão:

A missão do empreendimento deve refletir a sua razão de existência, qual é o seu propósito e o que ela faz.

- Estrutura Organizacional:

- Demonstrar como o empreendimento está estruturado e organizado;
- Relacionar a área de competência dos trabalhadores/associados e suas atribuições, em especial aqueles que pertencem à diretoria e conselhos.

- Parceiros:

- Identificar os parceiros (atuais e potenciais), a natureza dessas parcerias, como foram estabelecidas e qual sua relevância para o empreendimento;
- Levantar necessidade de novas parcerias e em quais áreas.

- Qualificação dos trabalhadores/associados:

- Elaborar um resumo das formações, qualificações, habilidades e experiência profissional de cada trabalhador/associado pertencente à diretoria e conselhos;
- Elaborar também um organograma identificando o quadro geral do empreendimento quanto à qualificação.

- Produto e/ou serviço:

- Relacionar as principais características dos produtos e serviços do empreendimento, para onde se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados e os fatores tecnológicos envolvidos (descrição da técnica do produto ou

serviço).

- Estrutura física do empreendimento:

- Descrição da estrutura física já existente: prédio (com planta baixa ou croquis) e descrição do atual estado de conservação e instalações/equipamentos, com especificação de cada um deles.
- Disponibilidade de matéria-prima no local (sede do empreendimento e vizinhança).

V. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta etapa, os trabalhadores e associados devem despertar para o fato de que para o empreendimento obtenha êxito, não basta ter um bom produto e/ou serviço viável e sustentável em termos econômicos e sociais. Nesse sentido, para que se tenha um bom negócio é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto em seu mercado. Dessa maneira, torna-se necessário identificar as oportunidades e as ameaças que o ambiente externo apresenta; os pontos fortes e fracos do empreendimento; os objetivos que deverão ser alcançados e quais serão as estratégias que viabilizarão a conquista desses objetivos.

Os passos para essa etapa são:

- Ameaças e oportunidades do ambiente externo:

Na identificação das ameaças e oportunidades é necessário olhar para fora do empreendimento e buscar os mais diversos atores que podem afetar o negócio. Para isso, deve-se considerar:

a) Aspectos demográficos: características da população como densidade demográfica, grau de escolarização, gênero, estratificação da população por idade, etc. As informações disponibilizadas pelo IBGE e os Estudos Propositivos dos territórios podem fornecer essas informações;

b) Aspectos econômicos: informações sobre economia como PIB, taxa de inflação, taxa de desemprego, distribuição de renda, etc.;

c) Aspectos legais e políticos: avaliação da política tributária e comercial, verificar a existência de alguma forma de incentivo fiscal, etc.;

d) Aspectos tecnológicos: sensibilidade do empreendimento quanto à influência tecnológica, ritmo de inovações, ou seja, diz respeito a preocupação que o

empreendimento tem com os fatores tecnológicos (máquinas, softwares) que podem ser absorvidos ou não;

e) Aspectos culturais: princípios éticos e morais dos trabalhadores e do próprio empreendimento enquanto de Agricultura Familiar e Economia Solidária, fatores sociológicos e antropológicos;

f) Aspectos sociais: informações referentes ao consumo, estilo de vida, etc.;

g) Aspectos ecológicos: questões referentes à poluição, agrotóxicos e legislação ambiental.

- Fatores de ameaça e oportunidades do negócio:

a) Clientes: quais são e qual é o perfil; quantos estão dispostos a pagar pelo seu produto; qual é o tamanho da clientela, etc.

b) Concorrentes: quais são os atuais e potenciais concorrentes; onde estão localizados; são cooperativas ou empresas tradicionais; quais os produtos que os concorrentes oferecem e qual a sua aceitação.

c) Fornecedores: quais são os fornecedores; onde estão localizados; o que cada um fornece; quais as condições de fornecimento (quantidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, assistência técnica, etc.).

- Pontos fortes e fracos do ambiente externo:

Na identificação dos pontos fortes e fracos do empreendimento deve-se olhar para o interior do mesmo. Eles devem ser referentes a:

a) Capacidade empresarial: quem faz parte do corpo gestor e quem são os colaboradores;

b) Marketing: aspectos referentes a preço, distribuição, prazo, assistência técnica e participação no mercado.

c) Tecnologia: grau de inovação tecnológica;

d) Capacidade produtiva: tamanho do empreendimento e capacidade de expansão produtiva;

e) Capacidade financeira: liquidez, rentabilidade, capital de giro, fluxo de caixa, grau de endividamento;

f) Qualidade e produtividade: padrões de qualidade, políticas de garantia de qualidade do produto e/ou serviço ofertado;

g) Impacto social e ambiental: adequação à legislação ambiental, impactos sobre o

desenvolvimento social e econômico da região onde está localizado o empreendimento;

h) Alianças e parcerias: relação com outras empresas/cooperativas, relação com os fornecedores, clientes e concorrentes.

- *Objetivos a serem conquistados:*

Os objetivos devem ser definidos de maneira quantitativa, possível de mensuração, ou seja, quanto o empreendimento deseja faturar, em quanto tempo, quanto quer crescer, qual é a participação de mercado pretendido, etc.

- *Estratégias*

As estratégias representam os caminhos que o empreendimento deverá trilhar para viabilizar os objetivos propostos.

VI. ESTRATÉGIA DE MARKETING

Nesta etapa é necessário constar no Plano de Negócios como a empresa pretende vender seu produto e/ou serviço e conquistar seus clientes, manter os interesses dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento do empreendimento no mercado. Nesse sentido, é importante o empreendimento definir:

- *Estratégias de vendas:*

Esse é o argumento central de venda que os gestores do empreendimento devem adotar. Para isso é importante considerar:

- a) Fator preço;
- b) Qualidade;
- c) Marca;
- d) Garantia e assistência técnica;
- e) Benefícios potenciais ao cliente.

- *Diferencial competitivo:*

Os associados deverão deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem seu produto e/ou serviço em detrimento da concorrência. É necessário neste subitem identificar qual é a maior competência do

empreendimento e explorá-lo.

- Distribuição:

Neste subitem é importante identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto e/ou o serviço, levando em consideração tempo, local e quantidade certa para melhor atender às necessidades dos consumidores. A escolha do canal de distribuição depende da natureza do produto e as peculiaridades do mercado, dos concorrentes e intermediários. Os possíveis canais podem ser:

- a) Indústria – consumidor;
- b) Indústria – varejista – consumidor;
- c) Indústria – distribuidor – varejista – consumidor;
- d) Indústria atacadista – distribuidor – varejista – consumidor;

Deve-se ficar atento também nesse caso para as condições necessárias e estruturas disponíveis de armazenamento dos produtos.

- Políticas de preços:

Neste subitem deverá ser definida a estratégia de preços a ser adotada pelo empreendimento e as margens a serem praticadas para a viabilização do negócio. É importante levar em conta:

a) Fatores internos: considerando os custos fixos e variáveis, para identificação do ponto de equilíbrio (quantidade mínima que deverá ser vendida para viabilizar o negócio). À quantidade mínima com o respectivo preço deve-se agregar a expectativa de margem almejada pelos associados;

b) Fatores externos: tão importante quanto à estrutura de custos e a margem desejada é considerar o quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto e/ou serviço. Também é importante conhecer o preço praticado pela concorrência.

- Projeção de vendas:

É importante neste subitem estimar o quanto o empreendimento pretende vender ao longo do tempo – período a definir entre 3 (três) e 5 (cinco) anos é considerado corretamente – levando-se em conta a participação de mercado planejada. A indicação do volume de vendas poderá ser diário, mensal ou anual. Na projeção de vendas é importante levar em consideração também os períodos sazonais do setor.

- Serviços pós-venda e garantia:

Aqui o Plano de Negócio do empreendimento deverá apontar os serviços de pós-venda e de garantia que serão oferecidos para seus clientes. Para quaisquer problemas eventuais, é necessário que haja disponibilização de soluções rápidas.

- Pesquisa e desenvolvimento:

O empreendimento deve cultivar um plano de desenvolvimento de novos projetos, produtos e tecnologias que atendam às demandas futuras do mercado e deve expressar, neste subitem, quais são suas perspectivas quanto ao futuro, pois não é conveniente centrar-se apenas no projeto atual.

- Plano de comunicação:

É importante a previsão de quais estratégias poderão ser utilizadas para estimular os consumidores a comprarem seus produtos e/ou serviços. Elas podem ser estabelecidas a partir de:

- a) Propaganda;
- b) Publicidade;
- c) Venda pessoal;
- d) Promoção de vendas;
- e) Mala direta.

VII. ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Esta etapa do Plano de Negócios leva em consideração o processo produtivo do empreendimento, ou seja, aborda os principais fatores que determinam a operacionalização dos bens ou serviços. Os itens que integram esta etapa podem ser assim conhecidos:

- Estrutura funcional:

- a) Definir a equipe gerencial;
- b) Estabelecer a estrutura organizacional com as respectivas atribuições de cada área;
- c) Definir um plano de pessoal detalhado, prevendo a forma de remuneração, aperfeiçoamento e treinamento necessário, etc.

- Sistema de produção

Este subitem requer a descrição do processo produtivo, levando em consideração os equipamentos e toda infra-estrutura necessária passando por:

a) Definição das estratégias de produção, ou seja, a descrição de todo o processo produtivo e da organização da produção, tais como: matérias-primas, mão-de-obra, entre outros, os quais são mais adequados ao processo produtivo e da organização da produção;

b) Opção tecnológica e os fatores de produção, tais como: matérias primas, mão-de-obra, etc., os quais são mais adequados ao processo produtivo;

c) Caracterização do processo de produção, o qual fornecerá os elementos técnicos necessários à definição mais exata dos investimentos das receitas e dos custos.

- Tamanho e localização do empreendimento:

Com as informações obtidas no estudo de mercado, será possível identificar a capacidade do mercado para absorver o produto em questão e evolução dessa capacidade de absorção durante a vida útil do projeto, tendo condições de se programar a produção, ou seja, o essencial é identificar e definir qual o melhor nível de produção. Quanto à localização, é importante definir qual é o melhor local para a instalação da unidade produtiva.

- Impacto ambiental e social:

É importante que o empreendimento demonstre as ações voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável, quer sob a ótica ambiental, quer sob a ótica social. Isso envolve questões relativas a:

a) Política de compras: definir quais são as matérias-primas necessárias; quem serão os fornecedores; que tipo de relacionamento será estabelecido com cada fornecedor; quais serão os níveis de estoques a serem mantidos para cada tipo de matéria-prima; quais os valores mensais envolvidos na aquisição de matérias-primas;

b) Gestão de contingências, ou seja, para lidar com as incertezas, os associados não poderão perder de vista algumas questões, a saber: quais as principais dificuldades que poderão ser enfrentadas pelo empreendimento durante o desenvolvimento do projeto; quais as estratégias que serão utilizadas para reduzir ou eliminar o impacto dessas dificuldades.

VIII. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O plano financeiro é a etapa que expressa quantitativamente todas as ações planejadas para o empreendimento. Nesse sentido, é possível considerar os principais itens que constituem esta etapa:

- Análise de crédito:

Algumas regras e restrições são observadas quando da concessão de crédito, fundamentais na determinação da política de vendas a prazo, que passam pelo caráter do cliente, sua capacidade financeira e operacional e o capital disponível para cobrir eventual inadimplência. Ainda será levado em conta o investimento inicial e projetado, ou seja, a previsão sobre qual será o valor do investimento inicial necessário para implantar as suas atividades e os investimentos posteriores, bem como sua manutenção, levando em consideração:

- a) Construção civil;
- b) Máquinas e equipamentos;
- c) Instalações industriais;
- d) Veículos;
- e) Ferramentas;
- f) Móveis e utensílios;
- g) Equipamentos de informática;
- h) Outros (suprimentos, terrenos, entre outros).

Após essa avaliação é preciso analisar se essas necessidades serão viabilizadas com recursos próprios ou de terceiros.

- Receitas:

Como já foi projetado no item 'projeção de vendas', a partir dos resultados esperados será possível prever qual será a receita para o período em análise.

- Despesas:

Em qualquer atividade há valores a serem despendidos. Nesse sentido, deve-se considerar duas modalidades de custos:

- a) Fixos (não variam com a magnitude do processo de produção);

b) Variáveis (variam com a magnitude do processo de produção).

- Demonstrativo de resultados:

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas, o empreendimento estará apto a montar seu Demonstrativo de Resultados contendo:

- a) Análise do Demonstrativo de Resultados;
- b) Margem de contribuição;
- c) Resumo das atividades do empreendimento;
- d) Lucratividade;
- e) Rentabilidade.

- Fluxo de caixa:

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo projetar as entradas (receitas) e saídas (custos e despesas e investimentos) efetivos de recursos financeiros num determinado período de tempo. Nele deve conter:

- a) Planejamento financeiro;
- b) Origens e aplicações de todos os recursos do empreendimento;
- c) Capacidade de pagamento dos empréstimos.

- Ponto de equilíbrio:

Este cálculo ajuda a encontrar qual é o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa do empreendimento.

- Balanço patrimonial:

No caso de empreendimentos já constituídos é importante apresentar o Balanço Patrimonial, o qual possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo, sendo assim, uma avaliação da saúde econômico-financeira.

- Índices econômico-financeiros:

São índices que auxiliam a gestão e podem ser desenvolvidos por uma assessoria contábil para medir:

- a) Situação de liquidez;
- b) Situação patrimonial;
- c) Indicadores de resultados.

- Análise do investimento:

Deve-se considerar para essa análise a Taxa Interna de Retorno (TIR).

IX. ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA

Neste item devem ser listadas as principais características que diferenciam o empreendimento enquanto um empreendimento cooperativo e/ou de economia solidária no universo da agricultura familiar. A partir dessas características, ficarão explícitas quais as relações do empreendimento com a realidade local em que está incluído e qual o grau de autogestão ele apresenta.

- Compromisso social:

- Identificar os principais aspectos sociais, ambientais, culturais, educacionais, nutricionais e outros de caráter não econômico presentes nas atividades do empreendimento;
- Apontar como os objetivos do empreendimento contribuem para a inclusão social e colaboram com as políticas públicas, sociais e comunitárias para a melhoria da qualidade de vida e garantia da cidadania;
- Demonstrar se o empreendimento atende aos princípios, aos valores e a filosofia da economia solidária e do cooperativismo, indicando sua contribuição efetiva para o Desenvolvimento Local / Territorial.

- Os princípios cooperativos:

Neste subitem, deve-se buscar respostas para as seguintes perguntas referentes à organização cooperativa do empreendimento:

- a) A adesão ao empreendimento é voluntária e livre? Quais os critérios de adesão?
- b) A gestão é democrática e livre? Quais são os mecanismos de gestão?
- c) A participação econômica dos membros é aberta e pactuada com o grupo?

Quais são os espaços de participação existentes?

d) Existe autonomia e independência do empreendimento em suas atividades econômicas?

e) O empreendimento proporciona programas voltados a educação, formação e informação aos seus membros e a comunidade?

f) Existe intercooperação, ou seja, o empreendimento participa de algum programa ou atividade em conjunto com outro empreendimento cooperativo?

g) O empreendimento tem compromisso com a comunidade interna e externa?

X. ANEXOS

Este é o espaço reservado para o empreendimento disponibilizar ao leitor do Plano de Negócios todas as informações que julgar necessário para o melhor atendimento. Neste sentido, é possível anexar os currículos dos associados/dirigentes, contrato social, contrato de parcerias, material de divulgação, planilhas financeiras detalhadas, entre outras. Cabe salientar também a importância de se anexar documentos que comprovem parcerias e negócios já consolidados ou em processo de negociação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de. Autogestão. In: CATTANI, Antônio David. **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz, 2003.

ANTEAG. **Autogestão em avaliação**. São Paulo: IBASE, 2004.

ANTEAG. **Autogestão e economia solidária: uma nova metodologia**. 2.º Vol. Brasília: ANTEAG/MTE, 2005.

BERTUCCI, Jonas. **A economia solidária do pensamento utópico ao contexto atual: um estudo sobre experiências em Belo Horizonte**. Belo Horizonte: UFMG, 2005. Dissertação (Mestrado em Economia)

BROSE, Markus. **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo editorial, 2001.

FAVARETO, Arilson. **Economia solidária – o que estamos fazendo?** In: Curso de formação de formadores. ADS. São Paulo, 2003.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de & LAVILLE, Jean-louis. **Economia solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre, 2004.

GAIGER, Luis Inácio. **O trabalho no centro da Economia Popular Solidária**. Caxambu: Unisinos, 1999.

GAIGER, Luis Inácio. **Economia solidária e terceiro setor**. 2005. Disponível em www.ecosol.org.br (capturado em 14/02/05)§.

GUIMARÃES, Gonçalo & SCHWEGBER, Angela. **Diretrizes para políticas públicas de economia solidária: a contribuição dos gestores públicos**. Rio de Janeiro: CEF, 2004.

LAVILLE, Jean Louis. Globalização e solidariedade. In: **Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães** No. 5. Salvador, 2002.

MANCIE, Euclides. **Fome Zero e Economia Solidária: o desenvolvimento sustentável e a transformação estrutural do Brasil**. Brasília: Editora Gráfica Popular, 2004.

OLVEIRA, Benedito Martins. **As cooperativas populares como ambientes de multiplicação de capital social e de sustentação da economia solidária**. 2005.

PONTES JR, Osmar de Sá & OSTEME, Francisco J. Wanderley. **Roteiro de um plano de negócios para empreendimentos econômicos solidários de autogestão: cooperativas**. Fortaleza: UFC, s/d.

SALLES, Ricardo Henrique. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Série Economia Solidária. Rio de Janeiro: FASE/DP & A, 2001.

SINGER, Paul. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER, P. & SOUZA, A. (orgs.). **A Economia solidária no Brasil; a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, Paul. Desenvolvimento às comunidades pobres. **Revista teoria e debate**, n.º 59, agosto/setembro, 2004.

TAUILE, José Ricardo. Do socialismo de mercado à economia solidária. **Revista de Economia Contemporânea**, 1o semestre de 2002.

TAUILE, José Ricardo & RODRIGUES, Huberlan. Economia Solidária e Autogestão: a criação e recriação de trabalho e renda. In: **Mercado de trabalho: conjuntura e análise**, n.º 24, agosto, p. 35-44, 2004.

ANEXO 1 - Passos para se Abrir uma Cooperativa²

No Brasil, para se constituir uma cooperativa são necessárias, no mínimo, vinte pessoas físicas, conforme Lei 5.764, de 16.12.1971. Essas pessoas precisam ter um interesse econômico em comum e, para viabilizar esse interesse, estar dispostas a constituir um empreendimento próprio, onde cada pessoa tenha apenas um voto e o resultado seja distribuído proporcionalmente à participação de cada cooperante.

Os principais passos para proceder-se a constituição e legalização de uma cooperativa, conforme a Lei 5.764/71 e práticas consagradas, são:

Fase Preparatória – 1:

Reunião do grupo de pessoas interessadas em criar a cooperativa, com as seguintes finalidades: Determinar os objetivos da cooperativa;

- Escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um Coordenador dos trabalhos. Analisar se a cooperativa é solução mais adequada;
- Realizar reuniões com todos os interessados em participar da cooperativa, a fim de verificar as condições mínimas necessárias para que a cooperativa seja viável.

Fase Preparatória – 2:

A comissão elabora ou examina uma proposta de Estatuto, contendo, entre outros, os seguintes itens:

- Denominação, sede, foro, área de ação, prazo e ano social;
- Objetivos sociais do empreendimento;
- Associados: admissão, direitos, deveres e responsabilidades – demissão, eliminação e exclusão;
- Regras do capital social.

Fase preparatória – 3:

- Assembléia Geral – definição, convocação e funcionamento; assembléia geral ordinária; assembléia geral extraordinária e eleições;
- Conselho de Administração/Diretoria;

² Retirado de Pontes & Osteme (s/d).

- Conselho Fiscal;
- Livros e Contabilidade;
- Sobras, perdas, fundos e balanço geral;
- Disposições gerais e transitórias.

Fase Preparatória – 4:

- A comissão realiza reuniões com todos os interessados para distribuição e discussão da proposta de estatuto;
- A comissão convoca todas as pessoas interessadas para a Assembléia Geral de Constituição da Cooperativa;
- Realização da assembléia geral de constituição da cooperativa, com a participação de todos interessados, no mínimo 20 pessoas físicas.

Registro na Junta Comercial:

- Estatuto Social – 3 vias
- Ata de Constituição – 3 vias
- Lista Nominativa – 3 vias

Sugerem-se também os seguintes procedimentos para se constituir uma Cooperativa:

1 - Reunir um grupo de pessoas interessadas em criar a cooperativa, com as seguintes finalidades:

- 1.1 - Determinar os objetivos da cooperativa;
- 1.2 - Escolher uma comissão para tratar das providências necessárias à criação da cooperativa, com indicação de um coordenador dos trabalhos.

2 - Realizar reuniões com todos os interessados em participar, a fim de verificar as condições mínimas necessárias para a viabilidade da cooperativa, procurando respostas aos seguintes questionamentos:

- 2.1 - A Necessidade é sentida por todos os interessados?
- 2.2 - A cooperativa é a solução mais adequada? Ou uma associação poderia ser o primeiro passo?

2. 3 - Já existe alguma cooperativa nas redondezas que poderia satisfazer aos interessados?

2. 4 - Os interessados estão dispostos a entrar com o capital necessário para viabilizar a cooperativa?

2. 5 - O volume de negócios é suficiente para que os cooperantes tenham benefícios?

2. 6 - Os interessados estão dispostos a operar integralmente com a cooperativa?

2. 7 - A cooperativa terá condições de contratar pessoal qualificado para administrá-la e um contador para fazer a contabilidade da cooperativa, que tem características específicas?

3 - Procurar a Organização das Cooperativas no seu Estado - OCB-UF, para solicitar as orientações necessárias à constituição da cooperativa, inclusive um modelo de estatuto e formulários a serem preenchidos.

4 - Participar de um curso sobre Cooperativismo.

ANEXO 2 - Questões a serem coletivamente respondidas, na construção dos Planos de Negócios de Empreendimentos Associativos

1. Quem somos?

Geralmente, um empreendimento associativo é implementado por um “Grupo de Interesse”. A resposta à questão acima é a descrição desse grupo, com a identificação dos Sub-grupos que o compõem e com a especificação das relações que existem entre eles.

2. Com quem nos relacionamos?

Como são as relações entre o grupo envolvido no empreendimento e a pessoa jurídica que lhes dá cobertura formal (associação, cooperativa, consórcio, etc...)

Que instituições (públicas ou privadas) se relacionam com o grupo, quais os tipos de relações e que compromissos envolvem.

3. O que pretendemos realizar?

Descrever resumidamente o perfil do empreendimento (atual e futuro), com destaque a cada uma das suas etapas (desde a obtenção de matérias primas, até à comercialização e destinação de resultados).

Identificar e detalhar as relações/articulações que devem existir entre as etapas, bem como as pessoas responsáveis pelas mesmas.

4. Até onde queremos chegar?

Especificar a “situação atual” do empreendimento, com detalhamento das metas físicas e financeiras que vêm sendo concretizadas.

Negociar metas a serem atingidas nos próximos cinco anos, com especificação ano a ano definindo, em linhas gerais, a estratégia de comercialização a ser implementada.

Prever os benefícios (para o grupo e para a comunidade) resultantes do alcance a essas metas.

5. O que necessitamos para concretizar as metas pretendidas?

Especificar e quantificar (estimativa preliminar) tudo o que for necessário para que o empreendimento possa atingir as metas:

- Investimentos fixos e semi-fixos (inclusive em infra-estrutura básica).
- Recursos para custeio (capital-de-giro) para operar adequadamente o empreendimento.
- Qualificação do pessoal (aspectos gerenciais e operacionais).
- Apoio técnico: assessoramento regular, consultoria especializada, informações/orientações, etc...
- Incentivos fiscais e outras ações de fomento.

6. O que pode ajudar ou atrapalhar a efetivação dessas necessidades?

Através de um bom processo de diálogo, identificar e caracterizar as “potencialidades” para a efetivação do empreendimento, bem como as “ameaças” que poderão criar entraves à sua execução.

Identificar as providências que poderão ser efetivadas, visando otimizar as potencialidades, bem como “destravar” as ameaças.

7. Considerando o conjunto das questões anteriores, como definir se as pretensões são viáveis ou não?

Realizar uma avaliação preliminar da viabilidade econômica e financeira do empreendimento, bem como da real capacidade de superação dos entraves detectados.

Nos aspectos econômico-financeiros, considerar que a renda gerada pelo empreendimento deva ser suficiente para pagar os custos operacionais, para remunerar os trabalhadores/associados, para deixar uma reserva para atender eventualidades e para repor os investimentos no prazo de sua vida útil ou para pagar parcelas dos Créditos de Investimento.

No que refere à superação dos entraves, verificar principalmente as possibilidades concretas para:

- Estabelecer relações satisfatórias no seio do “grupo” e deste com a comunidade.
- Superar questões tecnológicas mais complexas, inclusive ligadas à operação e manutenção de equipamentos.
- Estabelecer logística de apoio ao empreendimento, com custos adequados.
- Qualificar adequadamente o pessoal envolvido, tanto nos aspectos de gestão quanto de operação.
- Obter assessoramento com bom padrão de qualidade.

8. Quais os procedimentos necessários à realização do que pretendemos?

Trata-se de sistematizar a estratégia operacional do empreendimento, identificando e descrevendo cada passo que for indispensável à concretização das intenções, entre os quais devem figurar:

- Identificação de fontes de financiamento.
- Providências para a elaboração dos projetos executivos de investimentos.
- Medidas de atendimento a exigências legais.
- Negociação necessárias à concretização do apoio técnico.

9. Como, onde e quando esses procedimentos serão efetivados?

Trata-se de descrever a metodologia para a concretização de cada procedimento previsto, com a identificação do local onde será realizado e com o estabelecimento de um cronograma para sua execução, respeitando as inter-dependências que irão existir entre os diversos procedimentos, especialmente os pré-requisitos de cada um.

10. Quem será o(s) responsável (eis) pela realização de cada procedimento?

Definir as pessoas, ou grupos de pessoas ou instituições que assumirão a responsabilidade pela efetivação de cada procedimento, obedecendo o cronograma previsto.

Realizar as providências necessárias para estabelecer comprometerimentos concretos (das instituições ou das pessoas) com o cumprimento das atividades a eles atribuídas.

11. Que apoio será necessário a fim de que os procedimentos sejam realizados?

Deverá haver uma indicação (ou até prenegociação) dos meios para apoiar (financeiramente ou com recursos humanos e materiais) o seguinte:

- Investimentos
- Custeios
- Assessoramento Técnico (incluindo elaboração dos projetos executivos).
- Qualificação do pessoal.

Prever prazos para que isso ocorra e verificar sua coerência com o cronograma geral.

12. Como iremos conseguir inserção satisfatória nos mercados?

Trata-se de aprofundar a estratégia de comercialização inicialmente descrita nas respostas às questões 3 e 4, explorando todas as alternativas viáveis e identificando as providências necessárias para adequada exploração das potencialidades identificadas, incluindo as ações de divulgação/promoção dos produtos do empreendimento e até de sua articulação com redes de empreendimentos similares.

13. Como iremos realizar o Controle Social do Empreendimento?

Conceber os instrumentos de controle, tanto operacionais quanto financeiros e econômicos e pré-exercitar a sua utilização e análise.

Definir responsabilidades pela adequada preparação desses instrumentos, bem como a forma pela qual serão realizados os eventos de análise e tomada de decisões, incluindo estabelecimento de prazos.

14. O que necessita ser feito para fazer o Plano de Negócios acontecer?

Identificar todas as medidas necessárias à efetivação do Planos de Negócios, começando por sua divulgação junto ao próprio grupo, à comunidade e aos gestores locais.

Definir uma estratégia que facilite (ou até garanta) a concretização dessas medidas.

ANEXO 3 - Indicação de técnicas de DRP para o levantamento dos dados primários

Nesse tópico, são indicadas algumas técnicas de Diagnóstico Rápido Participativo (DRP) a serem utilizadas para a obtenção dos dados primários necessários para o trabalho. Um DRP é um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as próprias comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a autogerenciar o seu planejamento e desenvolvimento (Pereira Silva *et al.*, 2005).

Chama-se atenção de que essas técnicas listadas são indicações. Não necessariamente todas elas devem ser realizadas, desde que a equipe técnica tenha conhecimento de outras que possibilitem chegar as mesmas informações, e que não comprometa o caráter participativo do processo de levantamento de dados primários.

a) Calendário Sazonal Agrícola (para empreendimentos agrícolas)

Consiste na construção de um esquema gráfico que representa a demanda relativa de força de trabalho e matérias primas ao longo de um ano agrícola (em meses), de acordo com as atividades referentes à cadeia produtiva na qual o empreendimento se insere. Deve-se incluir também durante a elaboração do calendário as atividades não agrícolas.

b) Entra e Sai

É uma ferramenta gráfica adaptada para a coleta de informações de dados econômico-administrativos dos agentes em relação ao empreendimento, permitindo uma melhor visualização de seus gastos e receitas em cada atividade desenvolvida. Pretende-se com ela listar, de um lado, cada insumo necessário para as atividades desempenhadas pelo empreendimento, e, de outro lado, quais os produtos e subprodutos que são resultados dessas atividades e para onde eles vão.

Essa técnica tem um conteúdo pedagógico crítico por mostrar a posição do empreendimento na cadeia produtiva, explicitando os fornecedores de insumos e os canais de comercialização, o que permite analisar suas potencialidades e limitações.

c) Diagrama de Venn (Jogo das Bolas)

Consiste na apresentação gráfica, em forma de círculos ou “bolas”, por parte dos agentes, com objetivo de avaliar as entidades ou organizações que têm significado para eles em relação ao empreendimento. Pretende-se estimular uma discussão sobre a percepção dos agentes em relação a cada organização citada com respeito à sua importância para o desenvolvimento das atividades e sua relação de importância junto aos próprios associados.

d) FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

Consiste em uma matriz que analisa a organização geral do empreendimento. Busca identificar, analisar e visualizar a situação atual dos grupos para conseguir um fortalecimento organizativo, começando por discutir as fortalezas, debilidades, oportunidades e ameaças que devem ser levadas em conta para o planejamento dos negócios do empreendimento

e) Matriz Realidade – Desejo

Consiste na elaboração de uma matriz (Problema – Caminho – Desejo) onde são cruzadas as informações sobre: quais os problemas (realidade) relativos ao empreendimento, discutindo também suas causas; qual a situação ideal na concepção dos agentes (desejo) em relação a esse problema; e qual o caminho que deve ser percorrido para que se alcance essa situação, ou seja, quais as ações específicas devem ser implementadas.

f) Eleição de Prioridades

Consiste na apresentação e análise de todas as demandas existentes para o desenvolvimento do empreendimento, com objetivo de elegê-las em ordem decrescente de prioridade.

g) Entrevistas Semi-estruturadas

As entrevistas semi-estruturadas baseiam-se em um roteiro previamente elaborado com os tópicos e as informações que se deseja levantar. Uma boa leitura e análise das informações secundárias é fundamental para a realização de uma boa entrevista. As questões previamente definidas servem para levantar novas perguntas que não constam no roteiro.