

Outra Economia em nossas mãos!



R\$ 4,00

Gestão e Viabilidade
Econômica

Outra economia em nossas mãos: gestão e viabilidade econômica

Organização e texto final:

Roque Ademir Favarin

Ediane Aparecida Soares

Moacir Herdt

Ilustrações:

Tércius de Andrade

Projeto gráfico e diagramação:

Fernando Zamban

Outra economia em nossas mãos: gestão e viabilidade econômica / Org.
Roque Ademir Favarin, Ediane Aparecida Soares, Moacir Herdt. -
Florianópolis: Cáritas Brasileira Regional Santa Catarina, 2011.
64p. il. cores.

1. Economia solidária. 2. Gestão e viabilidade econômica. 3. Cáritas Brasileira
Regional Santa Catarina.

CDU: 334

Patrocínio

Impressa em julho de 2011.



**CÁRITAS
BRASILEIRA**
REGIONAL SANTA CATARINA

Outra
Economia em
nossas mãos! 

***Gestão e Viabilidade
Econômica***

Outra Economia



Vem meu povo conhecer esse outro movimento
Que agrupa e faz viver mais longe do sofrimento
Muitos homens e mulheres que buscam melhoramentos

É um fogo que aquece, mas não é fogo de palha.
É uma outra economia que se espalha
Partilhando e avançando sendo mais solidária

Vem em grupos informais e também cooperativas
Tem as associações que agora são mais vivas
Tudo isso em ações, bem juntas, bem coletivas

Elas têm um jeito novo de olhar, de produzir, de comercializar
E também de consumir, respeitando a natureza e sem ela destruir.

Essa outra economia surge para alterar.
Ela não é utopia e veio para ficar, para além de gerar trabalho um sonho realizar.
O sonho de sermos todos mais unidos, mais iguais.
Com a sociedade vivida cada vez mais. Mudando a sociedade querendo ser muito mais.

Não queremos inclusão nesse sistema vigente.
Queremos um espaço para viver diferente.
Dentro de uma economia que tem a cara da gente.

(Poesia recitada na abertura da Feira Estadual de Economia solidária da Paraíba em dezembro de 2006. Maria Ivanise Gonçalves de Lima)

APRESENTAÇÃO.....	05
ECONOMIA SOLIDÁRIA: outra economia em nossas mãos.....	07
1. PLANO DE NEGÓCIOS.....	11
1.1. Para que serve o Plano de Negócios?.....	12
2. CONHECENDO NOSSO EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO.....	17
2.1. Missão do empreendimento.....	18
2.2. Dados dos membros do empreendimento, experiência profissional e atribuições....	19
2.3. Formas jurídicas de empreendimentos solidários.....	19
3. PLANO DE AUTOGESTÃO.....	21
3.1. Mas o que é mesmo gestão?.....	22
3.2. Autogestão nos EES.....	23
3.3. Ferramentas e técnicas da gestão.....	25
4. CONHECENDO O MERCADO.....	27
4.1. Consumidores.....	28
4.3. Concorrentes.....	29
4.4. Fornecedores.....	30
4.5. Localização.....	30
5. PLANO OPERACIONAL.....	31
5.1. Layout (configuração).....	32
5.2. O processo de produção.....	32
6. UM POUCO DE CONTABILIDADE.....	35
6.1. Livro-caixa.....	36
6.2. Controle conta bancária.....	36
6.3. Controle: Contas a pagar.....	38
6.4. Controle: Contas a receber.....	39
6.5. Demonstrativo dos Resultados do Exercício.....	39
7. PLANO FINANCEIRO.....	41
CÁLCULOS E CONCEITOS BÁSICOS.....	42
7.1. Investimento Inicial.....	42
7.2. Capital de Giro.....	42
7.3. Controle de Estoque.....	43
7.4. Depreciações: o que é? Como se calcula?.....	44



Sumário



Sumário

7.5. Cálculo dos custos de produção.....	45
7.5.1. Custo Unitário.....	45
7.5.2. Custos Variáveis.....	46
7.5.3. Custos Fixos.....	48
7.6. Receita total.....	49
7.7. Resultado da Atividade.....	49
7.8. Determinando o Preço de Venda.....	51
7.9. Indicadores de Viabilidade.....	51
7.9.1. Ponto de Equilíbrio.....	51
7.9.2. Prazo de retorno do investimento.....	53
7.9.3. Lucratividade.....	54
7.9.4. Rentabilidade.....	54
8. PLANO DE MARKETING.....	55
8.1. Produto.....	56
8.2. Preço.....	57
8.3. Ponto.....	57
8.4. Promoção.....	58
8.5. Marca.....	58
9. ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO.....	59
9.1. Análise do empreendimento.....	60
9.2. Análise ambiental.....	61
9.3. Revisão do Plano de Negócio e novos planejamentos.....	63
10. REFERÊNCIAS.....	64

A Economia Solidária busca construir novas relações que tenham como base o respeito ao ser humano na sua totalidade, visando à transformação para uma sociedade mais justa, onde a vida das pessoas e do planeta seja mais importante que o lucro e a ganância.

Essas novas relações devem perpassar também as atividades econômicas, onde homens e mulheres possam de fato se constituir enquanto sujeitos que fazem história e constroem um mundo melhor através de suas ações.

A Economia Solidária só é possível com a participação e a construção coletiva dos que acreditam em uma “outra economia que acontece”, onde o ser humano é sujeito e finalidade da atividade econômica.

Os empreendimentos solidários enfrentam grandes desafios atualmente. Um deles, sem dúvida, é o de aliar solidariedade com viabilidade econômica. Lutar por um desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo, garantir condições dignas de trabalho e renda às pessoas que participam dos empreendimentos.

Diante disso, a Cáritas Brasileira Regional Santa Catarina, com patrocínio da Petrobras, desenvolve o Projeto “Fortalecendo Experiências de Economia Solidária em Santa Catarina”. O objetivo é “contribuir para a viabilidade econômica de Empreendimentos de Economia Solidária - EES como alternativas de geração de trabalho e renda, em vista ao protagonismo de grupos sociais em situação de exclusão em SC”.

Assim, este subsídio levanta alguns pontos básicos para serem aprofundados nos Cursos de Gestão e Viabilidade Econômica e para a visita dos articuladores deste Projeto. Este material busca contribuir com a gestão e a viabilidade econômica dos empreendimentos solidários em seus diferentes estágios de implementação. Alicerçando, dessa forma, novas relações sociais a partir do fortalecimento da proximidade e confiança entre produtores, consumidores, empreendimentos, organizações e instituições locais, formando uma grande rede solidária.

Através de Cursos de Gestão e Viabilidade Econômica descobre-se ferramentas necessárias para que as pessoas sejam as protagonistas desta nova forma de viver e trabalhar, onde os princípios sejam pautados nos valores da vida, da solidariedade e da confiança.

Este subsídio quer ser um instrumento teórico e prático, que traz conceitos e cálculos necessários para a operacionalização de práticas eficientes e eficazes junto aos empreendimentos Solidários: o Plano de Negócios.

Apresentação

Esta cartilha esclarece o passo-a-passo de como elaborar o plano, criando assim, condições mais favoráveis para a construção coletiva e democrática da gestão dos grupos solidários.

Convidamos vocês para seguirem conosco, construindo essa nova forma de organização, produção, distribuição e consumo de bens e serviços, baseados na cooperação e na solidariedade, construindo aqui e agora um mundo mais justo, humano, sustentável e solidário.

Economia Solidária: “em nossas mãos” a mudança que sonhamos, acreditamos e esperamos. Façamo-la acontecer!

Roque Ademir Favarin
Secretário Regional

Economia Solidária:

Outra Economia em nossas mãos

“Nas cirandas do povo, está nascendo um mundo novo”. (Lenita Gripa)

Para melhor entendermos o que é a Economia Solidária, é importante antes refletirmos sobre economia.

Eco = casa + **Nomia** = administração

E significa:

“gerência da casa, cuidado do lar, ambiente doméstico”

Podemos dizer que apesar da origem do termo se remeter a uma dimensão da vida doméstica, a economia é uma atividade social porque envolve relações que se estabelece entre as pessoas de uma comunidade, de uma cidade, de um país, do mundo e do nosso planeta. Por isso, podemos entender a “casa” de forma mais ampla, ou seja, o lugar onde vivemos, o ambiente onde estamos com outras pessoas, com as instituições (econômicas, políticas, culturais e sociais).

A ciência “*economia*” estuda as atividades de produção, distribuição, comercialização e consumo de bens e serviços.

Agora que já conversamos sobre Economia, vamos refletir sobre a solidariedade. A solidariedade é um sentimento que leva as pessoas a se ajudarem mutuamente, através de relações de responsabilidade e cuidado uns com os outros, e com a vida, de modo geral. Solidariedade implica responsabilidade para com o outro: pessoas, lugares, seres vivos, natureza, futuro...

Uma sociedade que se organiza de forma solidária produz, distribui e consome seus bens e serviços através de uma relação de troca, de responsabilidade e cuidado com o ser humano e com a natureza. Assim, quando falamos de experiências de “economia solidária” estamos nos referindo a grupos de trabalho que se organizam de forma cooperada, igualitária e democrática.

ECONOMIA SOLIDÁRIA é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver, sem explorar ninguém, sem querer levar vantagem, sem destruir o meio ambiente, organizado de forma associativa e cooperativa, voltada para a produção, consumo e comercialização de bens e serviços através da autogestão.

Esta Economia, de “sobrenome” Solidária, pretende ser diferente da economia praticada atualmente, isto é, a capitalista. É Solidária, porque não visa lucros a qualquer custo, mas coloca no centro de seus objetivos a valorização do ser humano, do trabalho e do meio ambiente.

Nos grupos de economia solidária não há patrões/as e empregados/as. Todos/as têm responsabilidades e decidem juntos/as sobre questões do grupo. Assim, o excedente ou sobra, gerado pelo trabalho do grupo é repartido para garantir a sobrevivência dos seus membros e do próprio empreendimento.

Dessa forma, não há relação de assalariamento e, sim, uma **relação de cooperação**, solidariedade, colaboração, etc. Também os meios de produção (máquinas, instalações, tecnologias, saberes) são de propriedade e de **uso coletivo** do empreendimento. A essa forma igualitária de se organizar e de se relacionar, chamamos **autogestão**, que é um dos princípios da Economia Solidária.

Economia Solidária no Brasil



Essa nova forma de fazer economia é uma luta antiga, que surgiu na Inglaterra no século XIX. Surgiu como um movimento dos/as trabalhadores/as que lutavam contra a exploração capitalista que vivenciavam na época: longas jornadas de trabalho e salário baixíssimos. A luta desses trabalhadores/as buscava novas formas de se organizar, criando espaços alternativos, onde o trabalho fosse igualitário e solidário, sem donos/as e empregados/as.



Assim, a **Economia Solidária** surgiu e foi sendo fomentada a partir de lutas dos/as trabalhadores/as, de movimentos populares, de grupos engajados nas universidades e nas igrejas, como uma alternativa ao modelo capitalista. Suas práticas, na verdade, queriam dizer: não queremos mais este modelo, queremos outro!

No Brasil durante esta última década, percebe-se a crescente organização da economia solidária enquanto um movimento, que ultrapassa a dimensão de iniciativas isoladas e fragmentadas inserindo-se nas cadeias produtivas, em redes locais e orientando-se para uma articulação nacional.

O movimento de economia solidária já realizou duas Conferências Nacionais (2006 e 2010) e, na última, reafirmou que, para a construção de uma estratégia de desenvolvimento sustentável e solidário é necessário o reconhecimento da economia solidária como direito de cidadania, entendido como direito dos trabalhadores/as às condições socialmente necessárias de produção e como dever do Estado.

Para o movimento um dos grandes desafios é avançar na institucionalização e ampliação das políticas públicas de Economia Solidária, tornando-a permanente na estrutura do Estado Brasileiro. A consolidação da Economia solidária enquanto Política Pública possibilitará grandes avanços e garantirá a continuidade desse novo jeito de fazer economia.

Economia capitalista



Palavras como emprego, mercado de trabalho, consumismo, lucro, patrão, empregado, concorrência, propriedade privada etc. são usadas para expressar valores e práticas

capitalistas. **A economia capitalista vive em função do lucro, sem se preocupar com a vida humana**, o capitalismo tem relação com um jeito de ser egoísta, competidor, individualista.

Já a economia solidária, está preocupada e a serviço da vida!

Por isso, suas práticas e valores são bem diferentes do capitalismo: grupo, trabalho, cooperação, solidariedade, autogestão, afeto, partilha, cuidado com a vida do ser humano e do planeta... Esta forma de organização está relacionada com o coletivo, com a participação de todos e busca uma nova forma de viver e de se relacionar.

Economia Capitalista X Economia Solidária

Economia Capitalista	Economia Solidária
<i>Utiliza-se o "eu"</i>	<i>Tudo pela vida</i>
<i>Tudo pelo lucro e a propriedade</i>	<i>Utiliza-se o "nós"</i>
<i>Esperteza, egoísmo, individualismo</i>	<i>Solidariedade, fraternidade</i>
<i>Competição e concorrência - eliminar pessoas ou grupos</i>	<i>Cooperação - acolher e agregar pessoas ou grupos</i>
<i>Trabalho humano é mercadoria</i>	<i>Trabalho humano é construtor de vida</i>
<i>Acumulação de riqueza, propriedade privada</i>	<i>Partilha de bens, propriedade coletiva</i>
<i>Natureza é mercadoria e precisa ser explorada</i>	<i>Natureza é vida e precisa ser cuidada</i>
<i>Hierarquia</i>	<i>Autogestão</i>
<i>Patriarcado</i>	<i>Homem e mulher participam em igualdade</i>

Fonte: *Outro Consumo é Possível*, CEFURIA, 2009.

Na economia capitalista, as atividades econômicas visam gerar riquezas e lucros com base na propriedade privada dos bens, dos recursos e dos meios de produção. Esse sistema funciona acumulando e concentrando bens nas mãos de quem já os tem, em consequência disso, gerando grande desigualdade entre as pessoas.

Dessa forma, os trabalhadores, sem outra opção, precisam vender seu único bem: a força de seu trabalho, por um salário injusto e incapaz de satisfazer as suas necessidades básicas de alimentação, moradia, saúde, educação etc.

A economia solidária através de seus princípios se caracteriza como uma estratégia de enfrentamento desses processos de exclusão social e da degradação das condições de trabalho que retira os direitos dos/as trabalhadores/as, situações estas, próprias do sistema capitalista. O capitalismo é marcado por essa contradição: produzir riquezas, gerando miséria e morte.

Contrário a tudo isso, a Economia Solidária tem em vista a construção de um novo projeto de desenvolvimento, que seja sustentável, solidário global e coletivo.

Quais são os princípios da ECONOMIA SOLIDÁRIA?

- ▶ **Cooperação:** Existência de interesses e objetivos comuns, união dos esforços e capacidades, propriedade coletiva parcial ou total de bens, partilha dos resultados e responsabilidade solidária diante das dificuldades.
- ▶ **Autogestão:** exercício de práticas participativas de autogestão nos processos de trabalho, nas definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, na direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses.
- ▶ **Atividade Econômica:** Agregação de esforços, recursos e conhecimentos para viabilizar as iniciativas coletivas de produção, prestação de serviços, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo.
- ▶ **Solidariedade:** Preocupação permanente com a justa distribuição dos resultados e a melhoria das condições de vida dos/as participantes. Comprometimento com o meio ambiente saudável e com a comunidade, com movimentos emancipatórios e com o bem-estar de trabalhadores/as e consumidores/as (BRASIL, 2006, p.12).

Ao conhecer os princípios dessa nova economia, logo percebemos que ela traz na sua proposta bases para a construção de um novo sistema social e econômico, a favor da vida, capaz de integrar solidariamente toda a sociedade, oferecendo a todos/as oportunidade de trabalhar, consumir e viver com qualidade, de forma digna e ética.

A Economia Solidária faz parte de uma proposta maior, que é a consolidação de uma vida solidária e cuidante, da vivência concreta e cotidiana de outro mundo possível. Para que essa proposta se torne cada vez mais uma realidade em nosso grupo, em nossa comunidade, em nossa sociedade, precisamos nos organizar e buscar formas para concretizá-la.

*“Vou construindo uma rede solidária
Que vive o sonho de uma vida melhor
A rede cresce no sonho da liberdade
Que une nossas utopias, vidas e corações!”*
(Elieil Freitas)

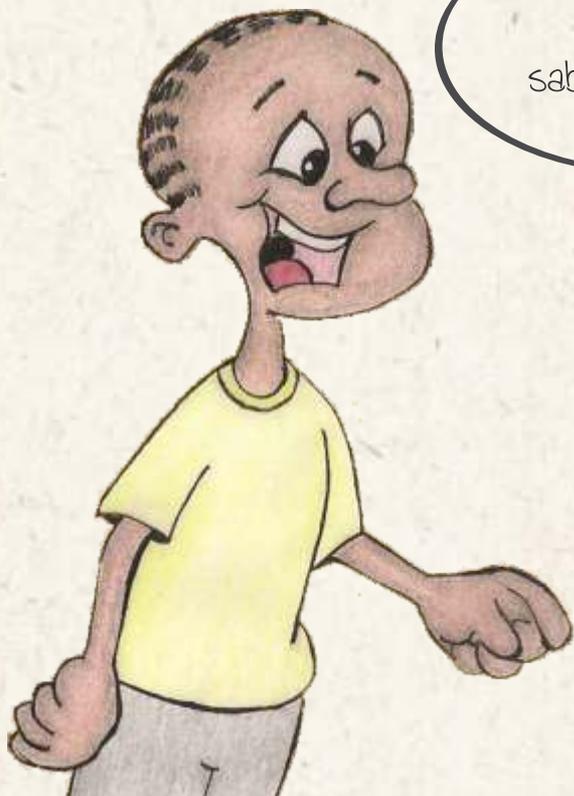
Sabe Maria?

Conversei com algumas pessoas da comunidade, e queremos iniciar um negócio, onde possamos trabalhar juntos.

Que legal, Joaquim?

Acho que eu posso te ajudar. Já temos nosso empreendimento de economia solidária há alguns anos. E temos buscado melhorar cada vez mais.

Temos a idéia, mas não sabemos por onde começar.



Plano de Negócios!

Para que serve o Plano de Negócios?

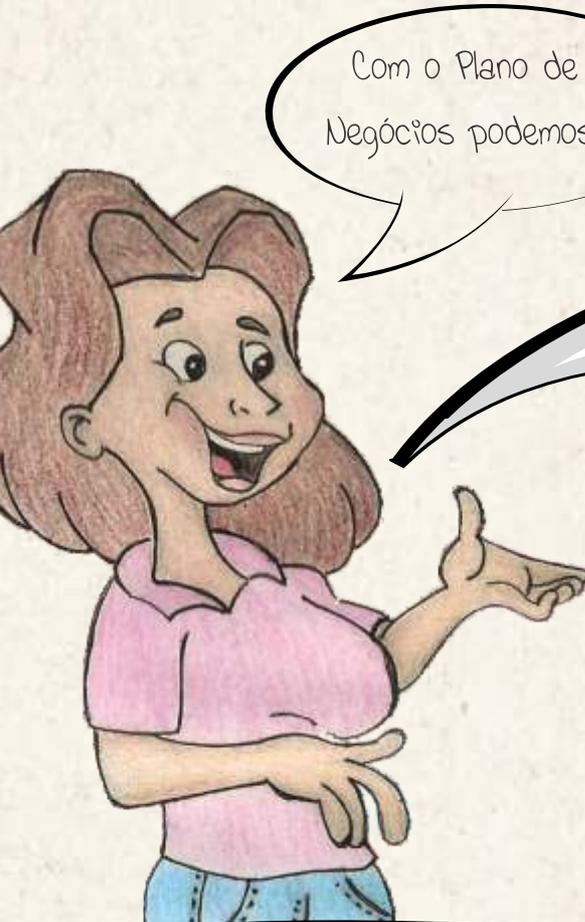


É mesmo? E qual é a melhor forma para garantir que nosso grupo vai dar certo? Que a gente não vai ter prejuízo?

Uma forma muito boa é fazer um Plano de Negócios.

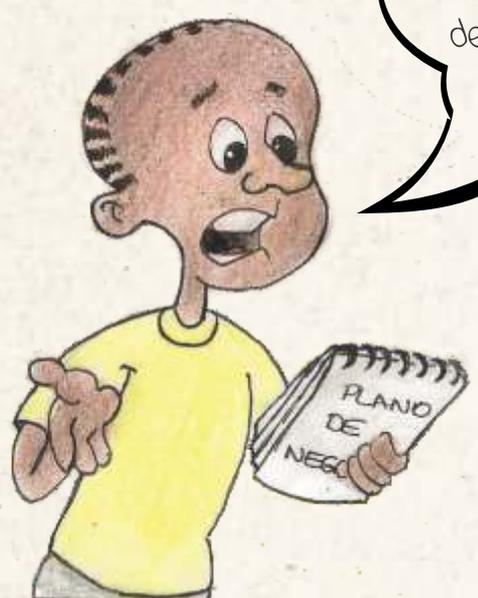
Plano de Negócios...
Mas que negócio é esse Plano?

O **Plano de Negócios** é um **instrumento** de planejamento que contém informações sobre vários aspectos: econômicos, organizacionais, legais, ambientais, técnicos e financeiros que envolvem uma determinada atividade econômica (negócio) de um empreendimento.



Com o Plano de Negócios podemos:

- ✔ Identificar os riscos do negócio e, buscar formas de diminuir ou evitar estes riscos;
 - ✔ Saber quais são seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e ao mercado em que atuamos;
 - ✔ Conhecer seu mercado e definir estratégias de vendas para nossos produtos e serviços;
 - ✔ Analisar o desempenho financeiro de nosso negócio, avaliar investimentos e retorno sobre o capital investido;
 - ✔ Fazer análise de viabilidade.
- 



Nossa Maria!
Esse Plano parece muito bom, mas deve ser complicado demais, isso é apenas para gente especializada!

Não, muito pelo contrário! O objetivo deste material é fazer com que vocês coloquem suas ideias no papel. Existem diversos modelos, mas o recomendado é escrever um Plano de forma simples, para que os participantes do empreendimento consigam entender e executá-lo. Assim, o Plano de Negócios deve conter os objetivos do empreendimento, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de propaganda, sua situação financeira, etc.



Nossa!
Quanta palavra difícil!
Não entendi muito bem...



Calma, calma Joaquim,
mais tarde voltaremos
a conversar sobre isso.

Viabilidade???

Com o Plano
de Negócio, poderemos
saber também se o
empreendimento possui
viabilidade econômica!



Isso, viabilidade econômica significa ver se o empreendimento consegue se manter nos objetivos traçados. Se o dinheiro que entra é suficiente para pagar os custos dos produtos e se vai sobrar dinheiro para dividir entre os/as participantes do grupo. Em outras palavras, se o negócio está dando lucro ou prejuízo, se têm chances, possibilidades de se sustentar



O Plano de Negócio se torna uma **ferramenta** para que o empreendimento se torne viável. Pois permite conhecer profundamente o negócio e o ambiente no qual está inserido. Ele determina o melhor caminho, diminuindo riscos e incertezas. Também, indica o que é preciso fazer para alcançar os objetivos estabelecidos.

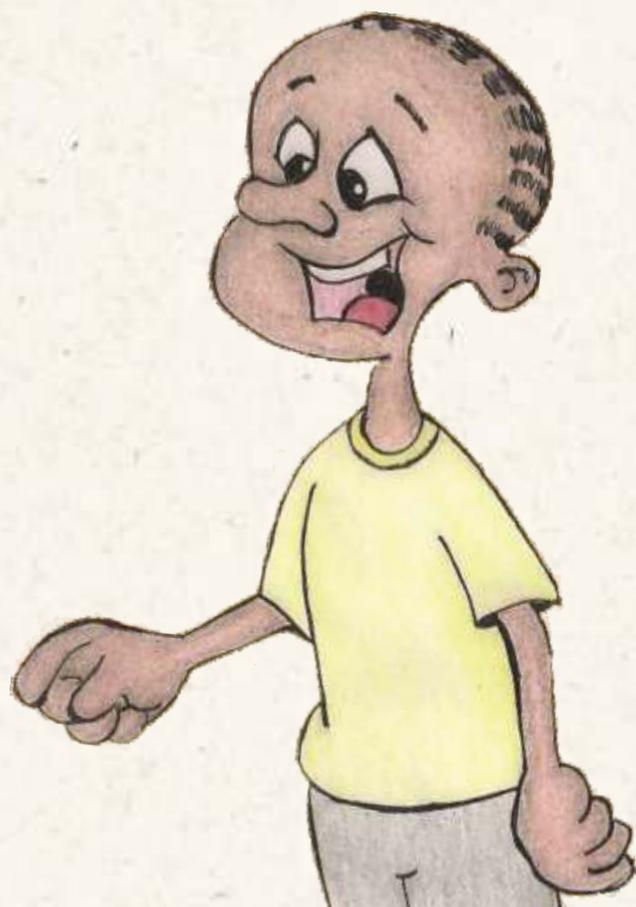
O Plano não deve ser algo engessado, mas, sim um processo, um **caminho** feito passo a passo. Assim, ele ajuda a avaliar se estamos alcançando os resultados pretendidos; podemos corrigir desvios e nos adaptar a novas situações.

É importante lembrar que o **Plano de Negócio** deve ser feito com a **participação** de todos os membros do empreendimento. As decisões são de comum acordo ou de consenso da maioria. Quando todos/as ajudam a fazer o planejamento, todos/as também ajudarão a colocá-lo em prática.



Também, o Plano de Negócio contribui para conseguir novos sócios, para fazer parcerias com fornecedores e consumidores; ou mesmo para a solicitação de financiamentos ou empréstimos. **No entanto, quem mais usará o plano é o próprio empreendimento.**

Então, mãos à obra! Vamos elaborar juntos/as um **Plano de Negócio** e veremos como é fácil!



Conhecendo nosso
Empreendimento Solidário!

Esta primeira etapa é o momento de conhecer o empreendimento, sendo necessário levantar algumas informações sobre ele: dados, histórico, origem, os sócios, finalidades, entre outros.

Para isso é importante refletir:

- ▽ Quando surgiu, qual era o objetivo?
- ▽ Como é o nosso empreendimento (é uma associação, cooperativa, grupo de pessoas)?
- ▽ Que documentação possui? (CNPJ, Registros, livros Contábeis, etc.)
- ▽ Onde está localizado o empreendimento?
- ▽ Quantas pessoas trabalham no empreendimento?
- ▽ O montante de capital inicial investido?
- ▽ Quais os principais produtos e/ou serviços que produzimos (o que produzimos, quanto produzimos)?
- ▽ Qual é o faturamento mensal?
- ▽ Em quanto tempo espera que o capital investido retorne?
- ▽ O que se espera obter do empreendimento atualmente; onde se quer chegar?

2.1 Missão do empreendimento

Todo empreendimento tem uma finalidade, uma razão para existir. A missão do empreendimento é o papel que ele desempenha em sua área de atuação, identificando e dando rumo à atividade econômica.

Para definir a missão, vamos responder às seguintes perguntas:

- ▽ Qual é nosso produto ou serviço?
- ▽ Qual é o nosso ramo de atividade (Ex. alimentação, confecção, informática)?
- ▽ Que valores são importantes destacar não apenas para conquistar consumidores, mas, para ser outra economia?
- ▽ Qual é o propósito do nosso empreendimento em produzir tal bem ou prestar tal serviço?
- ▽ Com que intenção ou razão o fazemos?
- ▽ O que apresentamos de diferente por sermos da economia solidária?

Veja alguns exemplos de missão:

Cooperativa de mandioca (Economia Solidária): Proporcionar alternativas de geração de trabalho e renda, contribuindo para a transformação da vida social, econômica e cultural dos cooperados/as e da comunidade local, de maneira solidária e sustentável.

Grupo “Sabão da cidadania”: Proporcionar alternativa de trabalho e renda, oferecendo sabão de qualidade, feito de forma artesanal, contribuindo com a natureza de maneira solidária e sustentável.

2.2 Dados dos membros do empreendimento, experiência profissional e atribuições

As informações sobre os dados dos membros do empreendimento e demais trabalhadores/as são importantes para conhecer melhor suas habilidades, seus conhecimentos e experiências anteriores, isso ajudará a definir onde cada um/a poderá, da melhor forma possível, colocar suas habilidades a serviço no empreendimento. *Os membros devem usar suas experiências de vida e seus saberes acumulados a serviço do empreendimento e da atividade econômica. Estas coisas não podem ser medidas em dinheiro, mas, valem mais que tudo o que o empreendimento possui ou produz.*

2.3 Formas jurídicas de empreendimentos solidários

A maneira como os empreendimentos de economia solidária se organiza pode ser diferente. Geralmente são constituídos legalmente como cooperativa ou associação. Mas também pode ser um grupo informal ou até mesmo como microempresa. Depende das condições e objetivo de cada empreendimento. Eis que aí surgem as dúvidas: qual a diferença entre uma coisa e outra?¹

A diferença essencial está na natureza destas formas:

Cooperativa: É uma sociedade de pessoas, unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerenciada de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Têm finalidade essencialmente econômica. Seu principal objetivo é o de viabilizar um negócio produtivo de seus associados junto ao mercado, e retirar dele o próprio sustento. A cooperativa precisa ter no mínimo 20 sócios de acordo com a Lei atual. (Lei n. 5764/1971)

¹ Para maiores informações pode consultar informações na página eletrônica: <http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/associacoes/05.htm>

Associação: É uma organização que têm por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe, filantrópicas. Qualquer que seja o tipo de associação ou seu objetivo pode-se dizer que a associação é uma forma de legalizar a união de pessoas em torno de interesses coletivos, assim, terão maiores e melhores condições para realizar seus objetivos do que se estivessem sozinhas. Pela facilidade legal, muitos empreendimentos utilizam esta forma. (Código Civil, Art. n. 51ª 61)

Microempresa: É uma sociedade constituída por pessoas que se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados. Ela pode ser individual ou limitada, com dois ou mais sócios/as, não tendo um limite. Os/as sócios/as integrantes podem ser remunerados pelo trabalho desenvolvido. Como neste caso exige-se em um elevado grau de formalização e regularização do empreendimento, a maioria dos empreendimentos não opta por esta forma de organização. (Lei Complementar 12/2006).

Grupo Informal: É um grupo de pessoas que se unem para trabalhar juntos/as para o exercício de uma atividade econômica. Os/as integrantes podem ser remunerados pelo trabalho desenvolvido, a partir de regras simples, a partir de uma ata ou regimento interno. Esta pode ser uma fase inicial para grupos de economia solidária, mas, à medida que o grupo se firma será necessário uma formalização maior para adequar-se a legislação e não sofrer penalizações.

Os grupos informais encontram inúmeros entraves perante a legislação, pois não são considerados com pessoas jurídicas. Assim, poderá ter sérias dificuldades, como a impossibilidade de firmar convênios, de conseguir empréstimos e financiamentos, de comprar matéria-prima e de vender sua produção e serviços (pois não têm nota fiscal em nome do grupo). Por isso, às vezes precisam se sujeitar a vender a um preço menor que a média do mercado e correm o risco de intervenção dos órgãos de fiscalização.

Este é um dos maiores desafios da Economia Solidária atualmente no Brasil: a adequação perante a legislação de seus empreendimentos. Como micro e pequenas empresas, podem até legalizar a atividade econômica, mas, essa legislação não atende a realidade e os princípios da Economia Solidária. A natureza de microempresa e do empreendimento solidário é diferente. Por isso, é necessário participar e lutar para que haja mudanças na legislação e **políticas públicas para a Economia Solidária** para que os EES possam continuar sobrevivendo.

Olá Maria.
Estamos com muitas dificuldades
na administração do nosso
empreendimento. Não conseguimos nos
organizar...

Vocês já conversaram
sobre a importância de organizar
a gestão do empreendimento de
forma autogestionária?

As vezes muitas
pessoas realizam a mesma
tarefa e outras tarefas
não são realizadas.

Hum... mas,
o que significa isso?

Plano de Autogestão



3.1 Mas o que é mesmo gestão?



A gestão ou administração de um empreendimento abrange as atividades de planejar, decidir, de controlar e de avaliar. Em outras palavras, significa planejar tudo o que precisa ser feito no empreendimento e acompanhar para que tudo aconteça conforme o previsto.



Mas será que esse tipo de organização dá certo?! A maioria das empresas não funciona desse jeito.



Autogestão é uma forma democrática e solidária de administrar o empreendimento, onde os trabalhadores é que decidem o que produzir, quanto e como vão produzir e vender. E ainda, como se organizar e a melhor forma de conduzir o empreendimento.

Bem Carlos, vamos entender melhor a autogestão?!

3.2 Autogestão nos EES

A autogestão caracteriza-se, antes de tudo, como um processo em construção, um exercício, no qual o **trabalho e a relação entre as pessoas** devem resgatar seu dimensionamento humano, enquanto sujeitos que produzem e decidem.

Não basta ser sócio/a, possuir quotas-partes de uma propriedade coletiva e participar apenas de decisões periódicas. Quando se fala em **gestão democrática** pretende-se que os/as trabalhadores/as possam decidir sobre tudo o que acontece no empreendimento: na escolha dos dirigentes, na coordenação das ações, nas definições dos processos de trabalho, nas decisões sobre a aplicação e distribuição dos resultados e excedentes, nas metas de produção, etc.

A **AUTOGESTÃO** é um conjunto de práticas democráticas e participativas nas decisões estratégicas e cotidianas do empreendimento. Assim, a autogestão é um sistema cujo funcionamento está intimamente ligado à participação do/a trabalhador/a.

Trabalhar com a autogestão nos empreendimentos solidários significa criar alternativas para superar “contra-valores” como competição, individualismo e exploração. Contra isso que construímos uma nova proposta de economia, baseada na solidariedade, na integração, na confiança e na cooperação.

Vamos refletir: Sendo a autogestão um processo onde os/as trabalhadores/as gerenciam todo o processo de produção e distribuição, de forma coletiva e igualitária, como percebemos hoje, o andamento de nosso Empreendimento Solidário? O que precisa melhorar para ser “mais” autogestionário?

Quando um grupo de pessoas desempregadas ou que trabalham individualmente se agrupam e se tornam sócio-trabalhadores/as de empreendimentos autogestionários, mudam do regime de trabalho empregatício (assalariado) para o associativo (cooperado). A partir daí, terão que realizar coletivamente tarefas necessárias ao bom funcionamento do empreendimento.

Nesse processo, muitas vezes aparecem os conflitos: dificuldades de relacionamento interpessoal, pouco envolvimento de algumas pessoas com as questões do empreendimento, enfim, no dia a dia do empreendimento muitas dificuldades podem surgir.

E aí como resolver essas questões para que não afetem o bom desenvolvimento do empreendimento?

A solução possível para esses acontecimentos deve ser a permanente negociação dos interesses e das possibilidades coletivas dos/as trabalhadores/as, através do diálogo e do respeito ao/a outro/a. *Em qualquer grupo existem pessoas diferentes, com pensamentos e formas distintas de se relacionar, no entanto, é importante que a soma dessas diferenças individuais se transformem em soluções para os problemas e conflitos coletivos.*

Num empreendimento, cada um/a exerce uma função específica para servir ao coletivo!

Maria, se na autogestão todos/as são responsáveis pelo empreendimento, então quer dizer que não existe patrão/a e nem empregado/a?





Mas, como funciona mesmo essa autogestão?

Isso mesmo, Seu Adolfo. Na autogestão todos/as são responsáveis pelo empreendimento, tomando as decisões de forma coletiva e democrática. Mas é preciso organização, divulgar informações e transparência, elas são necessárias para que o empreendimento atinja seus objetivos e as pessoas se realizem nele.

O empreendimento autogerido é baseado em relações igualitárias e o modo de tomada de decisões possibilita que todos/as possam dar sua opinião, debater suas ideias e encontrar soluções conjuntas. Através dessa prática, é possível a existência da transparência, da solidariedade e do interesse social combinado com os interesses individuais.

Um empreendimento autogestionário exige que seus/suas trabalhadores/as sejam protagonistas na construção de um novo jeito de produzir, de vender e de consumir produtos, e para isso é importante se apropriar das ferramentas e técnicas da gestão, buscando aprimorar essa forma de organização.

3.3 Ferramentas e técnicas da gestão

Planejamento, organização, coordenação (Conselho gestor) e controle (avaliação).

Essas funções devem ser entendidas como um ciclo que se repete no empreendimento e estão relacionadas com a previsão, a organização, a execução e o acompanhamento do trabalho.

- ❗ **Planejamento:** tem a finalidade de preparar o empreendimento para enfrentar o futuro, traçar seus objetivos e definir os recursos e os meios necessários para atingi-los, avaliando os riscos, aproveitando oportunidades e não desperdiçando recursos.
- ❗ **A organização:** para que o empreendimento tenha sucesso, não basta definir aonde se quer chegar, é fundamental organizar o trabalho a ser realizado estabelecendo atribuições, responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho de modo a garantir que os objetivos sejam alcançados.
- ❗ **Coordenação e/ou Conselho Administrativo:** por meio dessa função se determina como atingir os objetivos. É uma função extremamente dinâmica e exige daquele/a que exerce esta função a capacidade de coordenar os trabalhos, fixando prioridades e exercendo a liderança junto aos demais membros do empreendimento de forma a motivá-los. Cada sócio/a deve escolher os representantes neste conselho. É bom estabelecer um prazo ou mandato para os escolhidos/as de modo alternado.
- ❗ **Avaliação ou controle:** mostrará se os objetivos planejados foram alcançados. A avaliação se consolida por meio dos indicadores que são: a eficiência (a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis); a eficácia: (fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado) e a efetividade: (capacidade de atender as expectativas dos consumidores). É através da avaliação dos resultados que o empreendimento pode rever seus rumos, iniciando uma nova etapa de planejamento.

É necessário lembrar que a comunicação e a troca de informações são fundamentais num empreendimento. Para isso é importante criar espaços onde as pessoas possam estudar, refletir e fazer propostas. Os *grupos de trabalho e comissões* são exemplos desses espaços, assim, como reuniões, encontros e assembleias.

A autogestão é um processo vivo e dinâmico, é um exercício de democracia e de poder da maioria, mas é importante e necessária a construção de uma prática em que todos/as possam exercer os direitos de dar opinião, criticar, argumentar, decidir.

Um empreendimento autogestionário é aquele cujos membros governam a si mesmos/as e deve contar com trabalhadores/as envolvidos/as, que desejam, decidam e ajam coletivamente superando valores decorrentes da cultura do individualismo para uma prática efetivamente solidária.

A assembleia é onde acontecem as tomadas de decisões de um empreendimento, ou seja, ela que define as metas a serem alcançadas e também avalia o desenvolvimento do trabalho. Todos/as os trabalhadores/as são responsáveis pelas decisões tomadas em assembleia, e uma vez assumidas coletivamente, todos se tornam co-responsáveis pela execução dessas.



Conhecendo o Mercado !

Originalmente o termo “mercado” designava o espaço onde compradores e vendedores se encontravam para trocar os seus bens. Contudo, hoje, os vendedores e produtores são vistos como “indústria” e os compradores como “mercado” (consumidores). Os vendedores enviam os seus produtos, serviços e comunicações para o mercado. Recebem dinheiro e informação em troca. Na sociedade atual os mercados não necessitam necessariamente de lugares físicos, por exemplo, o mercado virtual (Internet).

Assim, o conceito de “mercado” assume inúmeras dimensões que variam conforme a época. Elas vão desde as primeiras trocas, conhecidas como “escambo”, às feiras medievais que não ultrapassavam os limites das cidades até os grandes centros comerciais, mercados globalizados e virtuais.”²

Não existe um mercado único e acabado, mas sim inúmeros mercados com interesses e perfis diferenciados. Porém, o modelo predominante de mercado, atualmente, se funda no estímulo a padrões de consumo e produção que favorecem a apropriação e concentração de capital³, enriquecendo uma pequena minoria.

Há também os “mercados solidários” como reação às profundas desigualdades provocadas pelas relações comerciais do mercado capitalista. **Mercado solidário** abrange o comércio justo, responsável e consciente, demonstra o exercício da cidadania por meio de decisões individuais de consumo, contra situações injustas ou desiguais”⁴.

Portanto, nosso empreendimento deve refletir: *Como vamos nos relacionar com consumidores, fornecedores e concorrentes de modo a construir um mercado solidário?* A análise de mercado é uma das etapas mais importantes da elaboração do plano.

4.1 Consumidores



O mercado consumidor pode ser entendido como o conjunto de pessoas, empresas e entidades dispostas a adquirir bens ou serviços que satisfaçam suas necessidades.

Afinal, sem consumidores/as não há como vender o que produzimos. Os/as consumidores/as não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam.

Esta etapa nos proporciona um conhecimento sobre o/a consumidor/a e suas necessidades, identifica a concorrência e seu posicionamento no mercado, conhece os fornecedores e sua política comercial e orienta a localização do empreendimento e seu tamanho.

Para obtermos estes dados necessitamos de algumas técnicas para pesquisar os/as consumidores/as. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais com consumidores/as até a observação dos concorrentes. Nesse levantamento, é importante:

² CUT. A comercialização na economia Solidária. 2002

³ Renata Pisteli em Mercado para quem?... KNH/CAPINA. Economia dos setores populares.

⁴ CUT. A comercialização na economia Solidária. 2002

- ▽ Identificar os potenciais consumidores/as.
- ▽ Identificar os principais fatores que motivam a compra de nossos consumidores (preço, qualidade, embalagem, comodidade na compra...).
- ▽ Identificar os locais de compra mais utilizados pelo/a consumidor/a.
- ▽ Definir os nossos consumidores/as (para quem mesmo vamos vender nosso produto?).
- ▽ Listar os pontos de comercialização ou área de abrangência.
- ▽ Determinar a regularidade do consumo.
- ▽ Especificar as condições de compra.
- ▽ Estimar a participação atual do empreendimento no mercado consumidor.

4.2 Concorrentes

Os concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade do nosso empreendimento e que buscam satisfazer as necessidades das pessoas que também trabalham. Na Economia Solidária não podemos encarar os outros empreendimentos como adversários, mas como parceiros, como integrantes da mesma rede, que podemos aprender com eles e até nos ajudar.

Nós podemos aprender muito observando e visitando outros empreendimentos mesmo os que não fazem parte da economia solidária. O mais importante nisto é perceber: Quais e quantas empresas vendem o mesmo produto que o grupo vai oferecer? Ainda há espaço no bairro/região para a mercadoria que será produzida? Qual o diferencial do nosso produto em relação aos outros?

Para responder essas perguntas, o grupo precisa:

- ▽ Identificar, se possível, que fatia do mercado consumidor já está atendida e qual a que não foi ainda alcançada.
- ▽ Observar a qualidade do atendimento, a facilidade de acesso.
- ▽ Apontar pontos fortes e fracos em relação a: qualidade dos materiais empregados (cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.); preço cobrado; localização; condições de pagamento (prazos concedidos, descontos praticados, etc.); atendimento prestado; serviços disponibilizados (horário de funcionamento, entrega em domicílio, teleatendimento, etc.); garantias oferecidas...
- ▽ Investigar a dimensão do mercado: há muitos oferecendo essa mercadoria ou serviço?
- ▽ Quantos estão instalados no espaço onde pretendemos atuar? São muitos? De que porte?
- ▽ Em que nós podemos nos distinguir?

Depois disso podemos fazer uma boa análise sobre as chances de venda de nosso produto: como será nossa relação com outros que já estão a mais tempo no ramo? Há espaço para todos, incluindo nós?

Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas?

4.3 Fornecedores

São todas as empresas ou pessoas que fornecerão a matéria-prima, os equipamentos, mercadorias e outros materiais necessários. Para escolher bem os fornecedores, precisamos levar em consideração a qualidade, o preço, o prazo e forma de entrega, o prazo e forma de pagamento. Para equipamentos, verificar garantia e assistência técnica. É importante a organização de um cadastro de fornecedores.

A pesquisa e a comparação de preços facilitam a coleta de informações sobre aquilo que desejamos comprar, aumentando as chances de se tomar decisões mais acertadas. Importante: verificar se é exigida quantidade mínima de compra e lembrar-se de evitar intermediários, sempre que possível: comprar direto do fabricante geralmente é mais barato.

Para fortalecer a economia solidária seria muito bom adquirir produtos e equipamentos de outros empreendimentos de economia solidária ou incentivar pessoas a produzir o que precisamos.

4.4 Localização

Quanto ao local onde pretendemos instalar o empreendimento, precisamos observar:

-  A facilidade de acesso, comunicação e visibilidade.
-  Volume de tráfego, existência de local para estacionamento, índice de ruído ao redor.
-  As condições de higiene e segurança.
-  A proximidade de concorrentes.
-  A facilidade para aquisição de matéria-prima.
-  A infra-estrutura de serviços - energia elétrica, gás, água encanada.
-  Podemos nos unir a outros empreendimentos e ter um ponto coletivo de comercialização?

Lembrete: o local é fator de importância estratégica para todo negócio. Porém, para certos negócios esta importância é muito maior. Conseguir um bom "ponto" é um dos fatores de sucesso. 



Plano Operacional !

5.1 Layout (configuração)

É um “desenho” da forma como está distribuído os espaços da produção. Onde fica os instrumentos de trabalho (máquinas, ferramentas...) e onde acontece a produção, a distribuição, estoques, venda dos produtos, etc. É planta das instalações onde acontece a atividade do empreendimento.

O *layout* pode ser simplesmente o arranjar ou o rearranjar das várias máquinas ou equipamentos até se obter a disposição mais agradável. Por meio do layout define-se como será a distribuição dos diversos setores da produção: mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima e das pessoas no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como:

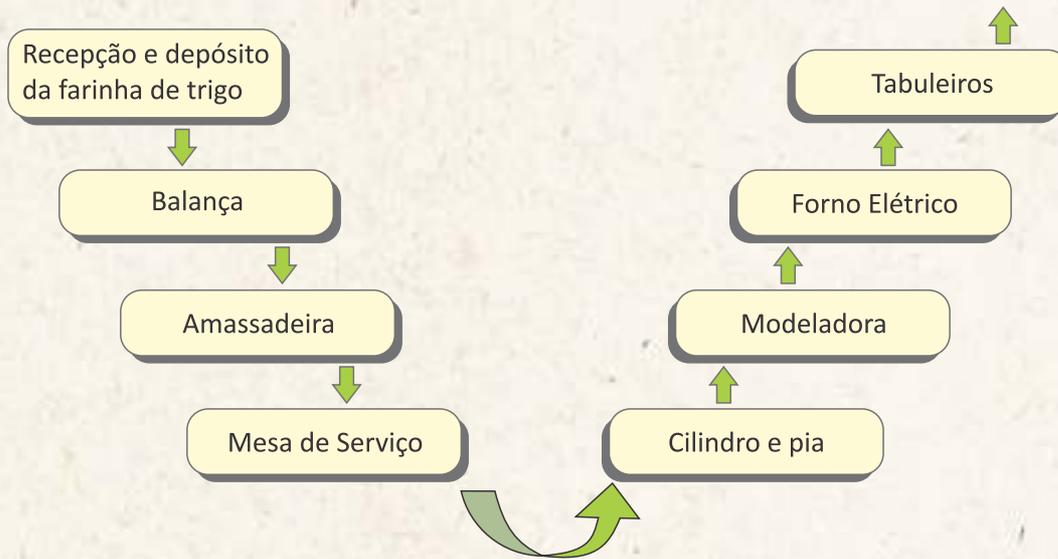
-  aumento da produtividade;
-  diminuição do desperdício e do retrabalho;
-  maior facilidade na localização dos produtos pelos trabalhadores/as;
-  melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Devemos verificar se há exigências específicas quanto ao layout, conforme a legislação vigente para cada tipo de produção. É possível adequar o layout para pessoas portadoras de necessidades especiais.

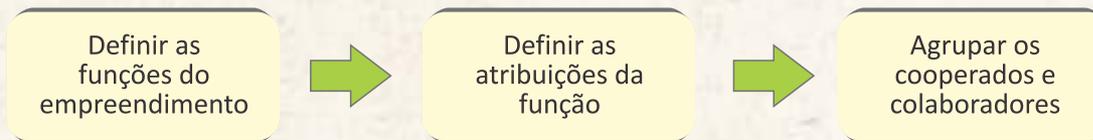
5.2 O processo de produção

Para melhor organizarmos e planejarmos a estrutura do nosso empreendimento é importante verificar que pessoas e funções serão necessárias para o funcionamento do negócio. Esse item inclui o/a sócio/a, os familiares (se for o caso) e como cada um/a vai trabalhar no empreendimento.

Um exemplo de como acontece o **processo de produção** de pão:



O caminho a ser seguido, para distribuição de tarefas e funções pode ter a seguinte seqüência:



O primeiro passo é listar todas as funções que o empreendimento precisa para funcionar. Ex: produção, vendas, administração, contabilidade, finanças...

Na seqüência, associar as responsabilidades de cada função, e agrupar os/as cooperados/as, associados/as, colaboradores/as posicionando-os/as em cada função da estrutura organizacional. As pessoas que trabalham diretamente no empreendimento precisam escolher e saber claramente qual é sua tarefa.

Esse é o momento de registrar como o empreendimento funcionará. É importante pensar como serão feitas as várias atividades, descrevendo, etapa por etapa, as **rotinas administrativas**.

É bom lembrar que, apesar do grupo ter distribuído responsabilidades ou funções, não isenta ninguém das atividades gerais, nem do compromisso com o todo, visto que o trabalho coletivo só acontece quando todos contribuem e assumem o empreendimento como responsabilidade comum.



Um pouco de Contabilidade !

Ao lado um modelo de extrato de conta corrente:

Mês: Julho			
Dia	Histórico	Doc.	Valor
	Saldo anterior		3.250,00
1	CH. Compensado	101	360,00
1	Deposito Dinheiro	2567	600,00
3	CH. Compensado	102	-120,00
4	Tarifa		-18,00
4	CH. Compensado	100	-1.125,00
5	CH. Compensado	103	-1.450,00
10	CH. Compensado	104	-230,00
10	IOF		-12,00
11	Saque c/ cartão	1278	-100,00
15	Deposito Dinheiro	3256	350,00
16	Tarifa extrato		-5,00
20	Tar. Manut. C/C -		20,00
21	Deb. Cta. Energia	145	-210,00
22	Deb. Cta. Telefone	658	-380,00
23	Deposito Dinheiro	8578	150,00
25	CH. Compensado	105	380,00
27	Depósito Dinheiro	5267	1.620,00
	Saldo em 31/07		1.360,00

Abaixo apresentamos o relatório do controle da conta corrente bancária preenchido:

CONTROLE DE BANCO					
Banco Comunitário			Mês: Julho		
Ag. 123-2 Conta: 1234-56					
Dia	Histórico	Doc.	Entrada	Saída	Saldo
1	Saldo anterior				3.250,00
1	Deposito em Dinheiro	2567	600,00		3.850,00
1	Pgto. Dupl. 025 Ind. JR S/ACH.	101		360,00	3.490,00
3	Pgto. Dupl. 432 Coml. Estrela	CH. 102		120,00	3.370,00
4	Tarifa bancária			18,00	3.352,00
4	Pgto. Dupl. 057 Ind. Alfa Ltda.	CH. 100		1.125,00	2.227,00
5	Pgto. Salários de Junho	CH. 103		1.450,00	777,00
10	Pgto. Simples ref. Junho	CH. 104		230,00	547,00
10	IOF			12,00	535,00
11	Suprimento para o caixa	1278		100,00	435,00
15	Deposito em Dinheiro	3256	350,00		785,00
16	Tarifa extrato da c/c			5,00	780,00
20	Tarifa manutenção da c/c			20,00	760,00
21	Pgto. Energia elétrica	145		210,00	550,00
22	Pgto. Conta telefone	658		380,00	170,00
23	Deposito em Dinheiro	8578	150,00		320,00
25	Pgto. Dupl. 123 Cia. Rio Verde	CH. 105		380,00	-60,00
27	Deposito em Dinheiro	5267	1.620,00		1.560,00
31	Pgto. Aluguel ref. Julho	CH. 106		650,00	910,00

O preenchimento do relatório de controle de bancos não é uma tarefa difícil, no entanto, é necessário acompanhar a movimentação da conta no banco e com base na documentação, preenchê-lo corretamente.

É importante destacar que o saldo dos extratos pode não coincidir com o do controle da conta corrente, tendo em vista os cheques emitidos podem demorar para compensar, e os depósitos em cheque aguardarem o prazo de compensação para serem liberado na conta.

ATENÇÃO: No nosso exemplo, temos na conta do Banco R\$ 1.560,00, mas realmente só dispomos de 910,00 Reais, pois o cheque n. 106 não foi compensado no mesmo dia de sua emissão.

6.3 Contas a pagar

Muitas compras que o empreendimento faz de seus fornecedores são feitas a prazo, para pagar em boleto, em cheque ou de outra forma.

É muito importante termos um controle das contas a pagar, para não esquecer de pagar todas no prazo, bem como para termos dinheiro disponível no dia em que as contas vencem.

Atrasos nos pagamentos das contas podem gerar multas, juros e tarifas bancárias, além de prejudicar a imagem do empreendimento perante os fornecedores.

Por isso, segue um exemplo de controle de contas a pagar:

Mês: junho/2011						
Data vencimento	Fornecedor	Documento	Valor	Data do pagamento	Valor pago	Valores a pagar
02/06/11	Moinho Colonial	Boleto 59/1	50,00	02/06/11	50,00	
20/06/11	Pacotes e Pacotes Ltda	Cheque pré n 030	150,00			150,00
25/06/11	Celesc	Fatura n. 5540	25,00			25,00
	Total				50,00	175,00

Como preencher:

- Ter uma tabela para cada mês. Exemplo: as contas que terão que ser pagas em junho de 2011 são anotadas na tabela de junho/2011. Se tiver contas que vencem em julho, já ter outra tabela para colocá-las. Isso facilita a organização para não esquecer de nenhuma;
- Quando uma compra é feita, já preencher o fornecedor, documento, data do vencimento e valor;
- Quando a conta é paga ou o cheque entra no banco, preencher data do pagamento e valor pago.

6.4 Controle: Contas a receber

Da mesma forma, é preciso ter uma tabela para controlar as contas a receber (vendas a prazo, o “fiado”). Esse controle ajuda na administração do dinheiro, pois assim se tem a previsão de quando e quanto dinheiro vai entrar. Também ajuda a controlar os clientes que estão com dívidas atrasadas.

É bom lembrar que isso é somente para nosso controle, não tendo valor legal. Ou seja: se a pessoa não pagar, não poderemos cobrar ela na justiça somente pela anotação do caderno. Para isso, é preciso também que o cliente assine um documento quando comprar a prazo (duplicada ou nota promissória).

Segue um exemplo de **controle de contas a receber**:

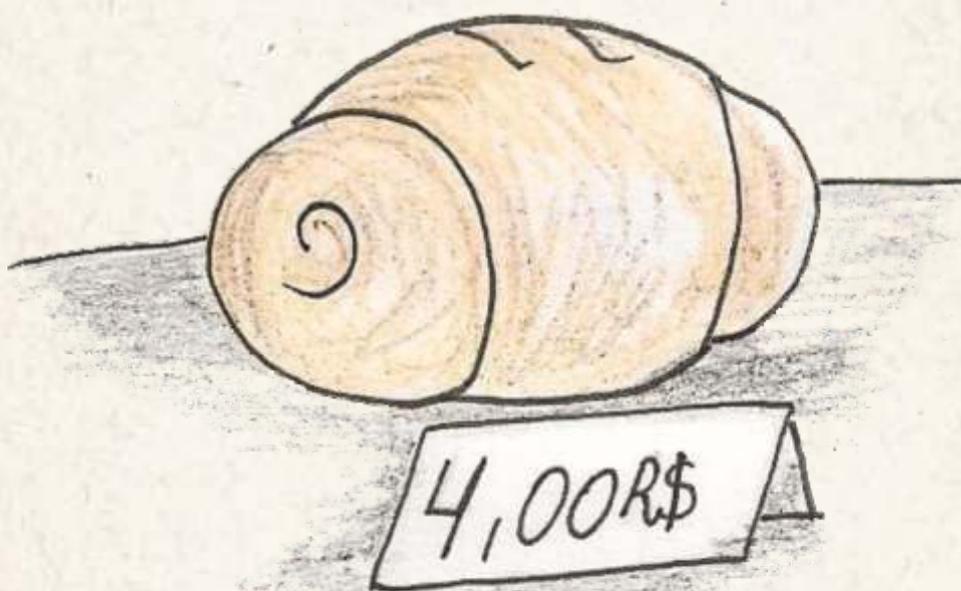
Mês: junho/2011					
Data vencimento	Cliente	Valor	Data do pagamento	Valor recebido	Valores a receber
05/06/11	Fulano	20,00	08/06/11	20,00	
18/06/11	Ciclano	32,00			32,00
26/06/11	Beltrano	15,00			15,00
	Total			20,00	47,00

6.5 Demonstrativo dos resultados do Exercício

É uma tabela que permite uma visualização da situação contábil do empreendimento. É um resumo da movimentação financeira do grupo durante um período (mês, trimestre, ano). Inclui receitas, estoque, retiradas, contas a pagar, contas a receber, lucro bruto, valor disponível, etc. O Inventário ajuda muito pois, também é usado na contabilidade para fazer o balanço patrimonial. É uma lista detalhada das quantidades e valores de tudo o que o empreendimento possui: bens, equipamentos, máquinas, créditos e dívidas, obrigações, etc.

Exemplo: Demonstrativo do Resultado - Junho de 2011

I - Receita em Conta (+)		1.048,00
1	No caixa (confira no livro caixa)	138,00
2	No caixa (confira no livro branco)	910,00
II - Estoque (+)		70,98
Matéria-Prima		70,98
1	100 kg de trigo	53,00
2	10 kg de açúcar	5,00
3	3 latas de óleo	3,48
4	2 kg de fermento	6,50
5	10kg de sal	3,00
III - Retiradas		70,00
1	Adolfo (12 pães)	12,00
2	Maria (12 pães)	12,00
3	Carlos (12 pães)	12,00
4	Joaquim 9retirada dia 10/06 para farmácia)	10,00
5	Ana (12 pães)	12,00
5	João (12 pães)	12,00
IV - Contas a pagar (-)		275,00
01/06/11	Empréstimo Maria	100,00
20/06/11	Pacotes e Pacotes Ltda	150,00
25/06/11	Celesc	25,00
V - Contas a receber (+)		47,00
18/06/11	Ciclano	32,00
26/06/11	Beltrano	15,00
VI - LUCRO BRUTO (I + II + III + IV + V)		960,98
VII - VALOR DISPONÍVEL (VII - II - III - V)		773,00



Plano Financeiro !

Cálculos e conceitos básicos



O planejamento financeiro é essencial para garantir a sustentabilidade e viabilidade do empreendimento. Por isso é necessário fazer alguns cálculos para que não dê prejuízos e também possa gerar renda necessária as pessoas.

7.1 Investimento Inicial



Investimento Inicial é tudo aquilo que precisamos para iniciar as atividades do empreendimento. Estes gastos incluem: registros e licenças do governo, máquinas, móveis, equipamentos, pesquisas de mercado, etc. Além disso, contempla, também, os recursos financeiros que o empreendimento deverá ter para cumprir com seus compromissos. Empréstimos ou contribuição inicial dos sócios para comprar as máquinas e equipamentos. Estes investimentos podem também ser realizados em diversos momentos, não só no início do empreendimento.

7.2 Capital de Giro



É uma quantidade de recursos necessários para que haja funcionamento normal da atividade e do empreendimento. Para que a atividade produtiva aconteça sempre precisa uma quantidade de dinheiro que fica “circulando”. Vem do consumidor para a nossa mão, vai para a mão do fornecedor, volta para nossa mão, ou seja, circula sempre dentro do processo produtivo sem poder parar.

O CAPITAL DE GIRO é o valor que o empreendimento necessita para produzir e pagar as despesas, antes da entrada do capital que vem com as vendas dos produtos.



É importante sabermos calcular o Capital de Giro. Para isso, precisamos considerar as seguintes questões:

- a. **O estoque de matéria prima:** a atividade não pode parar por falta de matéria prima. Por isso, sempre tem que haver matéria prima em estoque. Esse é um dinheiro “parado” que compõe o capital de giro.
- b. **O estoque de produtos acabados.** Os empreendimentos não conseguem vender, no mesmo dia, toda a sua produção. O normal é haver um estoque de produto acabado, que vai saindo na medida em que é vendido. Quando a capacidade de produção é muito pequena, acontece de ser preciso fazer um estoque de produtos acabados até que se atinja a quantidade necessária para entregar os pedidos. Este estoque também é um dinheiro “parado” e faz parte do capital de giro.

- c. **Prazo de pagamento das vendas:** quando vendemos “fiado”, o dinheiro que deveria entrar para pagar as despesas fica parado na mão do cliente. Aí esta mais um componente do Capital de Giro.
- d. **Caixa mínimo:** trata-se de uma pequena quantia que é preciso ter sempre em caixa para pagar pequenas despesas que sempre surgem como, por exemplo, o pagamento de algum frete.

O grupo deve ter muito cuidado com vendas a prazo e com o costume de vender fiado, pois isso vai aumentar muito o valor do Capital de Giro necessário. É muito comum os grupos enfrentarem dificuldades porque vendem a prazo sem terem a reserva necessária, com isso o capital de giro vai desaparecendo, o que compromete, num primeiro momento, a compra de matéria prima e, mais tarde, a própria continuidade do empreendimento.

Outro fator que compromete o Capital de Giro é a falta de vendas. Estocar o produto por falta de venda ou por qualquer outro motivo significa guardar na prateleira mercadorias que já deviam se transformar em dinheiro. A conclusão é de que, para estocar mercadoria é necessário ter folga de dinheiro no caixa para não comprometer as compras normais necessárias para a produção.

7.3 Controle de Estoque

Controle de estoque⁶ é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos do empreendimento. Deve ser utilizado tanto para matéria prima, com mercadorias produzidas e as vendidas.

Administrar estoques significa decidir os níveis de estoques e os prazos de permanência, de forma prática, de modo que o empreendimento consiga o melhor retorno de seus investimentos. O ideal é que não haja estoque “parado” por muito tempo.

Isso implica na programação e controle das compras, consumo, vendas e níveis de estoques, pois, estoques e compras representam significativas saídas de recursos, ao mesmo tempo em que absorvem grande parte das necessidades de capital de giro, ou seja, considerável investimento.

Vejamos um exemplo: **Controle de Estoque Semanal**

Período de tempo	10/06/11 Segunda			11/06/11 Terça			12/06/11 Quarta		
	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo
Movimento									
Produto									
Trigo	1.000 Kg	100	900	-	150	550		100	450
Açúcar	110 Kg	10	100	-	15	65		10	55
Ovos									
Fermento									
Sal									
Aipim									

⁶ Baseado no texto Controle de Estoque: disponível em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/controle-de-estoque>.

7.4 Depreciações: O que é? Como se calcula?

Quando compramos uma máquina sabemos que ela não vai durar a vida toda. A depreciação é a reserva que se precisa fazer para que, após um determinado período de uso, tenhamos dinheiro em caixa para trocar a máquina. Ou seja, não basta ter o dinheiro para pagar a prestação da máquina comprada, mas ter uma reserva para substituir a máquina depois de certo tempo de uso.

Para calcular a depreciação precisa-se saber:

- ▼ O preço de compra da máquina.
- ▼ A sua vida útil, ou seja, a quantidade de anos em que ela consegue operar bem;
- ▼ O seu valor residual, ou seja, por quanto pode ser vendida essa máquina quando a sua vida útil chegar ao fim.

Exemplo:

A) Preço de compra de uma amassadeira de pão industrial.....	R\$ 1.000,00
B) Valor residual.....	R\$ 100,00
C) Total de perda do valor da máquina (A-B).....	R\$ 900,00
Vida útil	10 anos

Observação: Para estimar a vida útil de uma máquina, podemos pedir informações ao fabricante e também visitar outras atividades que já utilizem um equipamento semelhante ao que iremos comprar.

Dividindo a perda de valor da máquina pelo número de anos de sua vida útil, teremos o valor da reserva que deve ser feita a cada ano: $R\$ 900,00 \div 10 = R\$ 90,00$ ano.

Assim a depreciação mensal da máquina será $R\$ 90,00 \div 12 \text{ meses} = R\$ 7,50/\text{mês}$.

Isso significa que precisamos incluir como custos fixos o valor de R\$ 7,50 ao mês. Não sai dinheiro do caixa para pagar a depreciação. Mas daqui a 10 anos, vendendo está máquina (usada) por R\$ 100,00 e economizando R\$ 7,50 por mês, teremos os recursos necessários para comprar uma máquina nova para substituí-la. Por isso vale a pena fazer um Fundo de Reserva com estes R\$ 7,50 mensais.

Atenção!

As reservas para depreciação devem ser incluídas no cálculo dos custos fixos (R\$ 7,50 mensais no nosso caso). Os custos fixos envolvem alguns custos que não são desembolsados todo dia. É o caso, por exemplo, da manutenção de máquinas e equipamentos. O mesmo ocorre com a

reserva para depreciação. É comum considerar qualquer sobra como sendo lucro, desconhecendo-se a necessidade de fazer esta reserva para os gastos com a manutenção e depreciação dos equipamentos. Com isso cria-se a ilusão de uma rentabilidade aparente que, com o correr do tempo, pode inviabilizar o projeto.

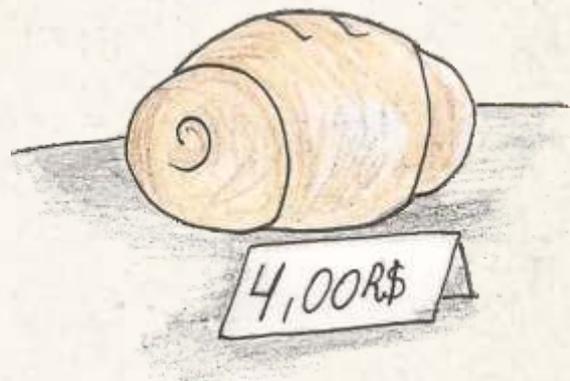
7.5 Cálculo dos custos de produção

Identifica-se como CUSTOS todas as despesas com matéria-prima, máquinas, luz e água, materiais, combustíveis, aluguel, impostos, etc. necessários para a produção ou prestação de serviços. Os Custos se dividem em **variáveis e fixos**. Mas primeiro devemos calcular o **custo unitário** de nosso produto.

7.5.1 Custo Unitário

É o custo com todos os materiais (matéria-prima, embalagens...) que precisamos para produzir cada unidade de nosso produto. Vamos usar um exemplo prático para entender melhor.

Um grupo de pessoas resolveu se reunir para produzir e vender pães. Eles fixaram o preço de venda em R\$ 4,00 cada pão, mas não sabem se vão ter lucro vendendo a este preço.



Agora vamos então calcular o Custo Unitário do pão!

Este cálculo é a soma de tudo o que se utiliza para fazer uma unidade do produto (1 pão), conforme exemplo abaixo:

Receita pão de aipim

1 kg de trigo

1 lata de óleo

60 gramas de fermento

1 kg de açúcar

1 kg de aipim



Primeiramente precisamos ter os ingredientes, ou seja, o que é necessário para fazer o pão:

Produtos e custos para fazer 10 pães			
Produto	Preço do produto	Quantidade para 10 pães	Custos R\$
Trigo	1 kg = R\$ 2,17	10kg de trigo	10,85
Óleo de soja	1 lata = R\$ 3,05	¼ de lata de óleo	0,77
Fermento	60 g = R\$ 1,90	120 g de fermento	3,80
Açúcar	1 kg = R\$ 2,70	1 kg de açúcar	2,70
Aipim	1 kg = R\$ 2,50	1 kg de aipim	2,50
sal, água, gás, outros.	****	8% dos custos acima	1,64
Embalagens	120 = R\$ 10,00	10 embalagens	0,83
Subtotal (Custo de 10 pães)			23,07

Custo para fazer um pão: (dividir o subtotal por 10, que é a quantidade de pães do cálculo do quadro acima)

$$R\$ 23,70 \div 10 = R\$ 2,30$$

Total (custo por pão)

R\$ 2,30

Concluimos que o custo para produzir um **PÃO DE AIPIM é de R\$ 2,30**. Lembrando que está incluso nesse valor apenas o custo da matéria-prima.

Custos Unitário da matéria-prima = R\$ 2,30

7.5.2 Custos Variáveis

Estes custos são proporcionais à quantidade produzida e vendida. Estes custos **variam** conforme aumenta ou diminui a quantidade produzida. O exemplo mais claro de custo variável é a matéria-prima. Consideram-se custos variáveis os gastos necessários para comprar matéria-prima, vender os produtos, pagar certos impostos.

Além da matéria-prima como vimos acima, são custos variáveis alguns custos de comercialização como os gastos com **impostos**. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas. Para calculá-los, basta aplicar, sobre o total das vendas previstas, o **percentual (alíquota)** dos impostos de acordo com a lei. Exemplo destes impostos é o ICMS, o IPI, ISS.

Poderá ter uma parcela de Custos variáveis com comissões de venda. Por exemplo: se o grupo precisa vender seu produto e não tem um ponto de comercialização pode contratar um vendedor. Como ele não é sócio do empreendimento podemos pagá-lo na forma de “comissão de venda”.

Para **calcular os custos proporcionais ao preço da venda**, os integrantes do empreendimento já devem ter combinado com o vendedor o valor de sua comissão e conhecer os impostos devidos.

Primeiramente precisamos ter os ingredientes, ou seja, o que é necessário para fazer o pão:

Custos proporcionais ao preço (comercialização) = 10% X R\$ 4,00

CUSTOS VARIÁVEIS PARA CADA PÃO	
Matéria-prima	R\$ 2,30
Comercialização (Impostos, comissões)	R\$ 0,40
CUSTO UNITÁRIO	R\$ 2,70



Olha Carlos.
Fiz a conta de cabeça e vi que sobra R\$ 1,30 cada pão vendido. Esse é lucro que teremos de cada pão?

veja como ele fez a conta

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Preço da venda} \\ \text{R\$ 4,00} \end{array} \right\} - \left\{ \begin{array}{l} \text{Custo de produção} \\ \text{R\$ 2,70} \end{array} \right\} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Margem de contribuição} \\ \text{R\$ 1,30} \end{array} \right\}$$



Muito bem, Adolfo.
Você está apreendendo. Mas essa sobra ainda não é o lucro líquido. Essa sobra é chamada de margem de contribuição. Ela serve para pagar os custos fixos e para saber o que sobra (lucro líquido) para a retirada mensal dos sócios.
Então vamos calcular os custos fixos?.

7.5.3 Custos Fixos

Os custos fixos ocorrem, independentemente de haver venda ou mesmo produção. Porque “são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período” Os custos fixos podem ser: aluguel, telefone, honorários do contador, depreciação das máquinas, retiradas dos sócios, Impostos como o IPTU, etc. Não é conveniente estabelecer previamente uma retirada fixa por sócio. Adiante explicamos por que.

Vamos calcular os **Custos Fixos**:

De acordo com nosso exemplo, digamos que o grupo alugou uma sala para a produção do pão:

Cálculos fixos do empreendimento no mês	
	Valor R\$
Energia Elétrica e Água	R\$ 135,00
Pgto. Forno (2/10 Parcela)	R\$ 80,00
Melhoria nas instalações (1/5 Parcela)	R\$ 100,00
Aluguel (<i>espaço cedido</i>)	R\$ 0,00
Depreciação (máquinas, instalações, veículos)	R\$ 95,00
Subtotal	R\$ 410,00

CUSTO TOTAL = custos fixos + variáveis

Para calcularmos o **custo total de um mês** pegaremos o que foi gasto para a produção da unidade do pão vezes a quantidade produzida.

- A) **Custos da matéria-prima** R\$ 2,30 x 50 pães (quantidade produzida por dia) = **R\$ 115,00 por dia** (R\$ 115,00 x 20 dias/mês = **R\$ 2.300,00**)
- B) **Custos de Comercialização** (R\$ 0,04 x 50 pães x 20 dias) = **R\$ 400,00**
- C) **Custos Fixos** = **R\$ 410,00**

CUSTO TOTAL (a+b+c) = **R\$ 3.110,00**

Podemos dizer que produziremos 1000 pães por mês. Devemos acrescentar o custo fixo também em cada unidade de pão. Basta dividir os custos fixos pela quantidade **R\$ 410,00 ÷ 1.000 pães = R\$ 0,41 cada pão**. Agora concluímos que:

- o custo unitário total de cada pão é **R\$ 3,11**
- o lucro líquido de cada pão é **R\$ 0,89**.

7.6 Receita Total

Para termos a receita total, precisamos do preço da unidade do produto multiplicado pela quantidade vendida.

$$\text{RECEITA TOTAL} = \text{Preço por unidade} \times \text{Quantidade produzida}$$

Entende-se por RECEITA TOTAL os recursos obtidos com a venda de mercadorias, produtos, bens e serviços em geral. É o total de dinheiro que entra das vendas durante um período de tempo 

Vamos calcular a RECEITA TOTAL de um dia.

$$\begin{aligned} \text{Preço por unidade} &= \text{R\$ } 4,00 \times \text{quantidade: } 50 \\ \text{RECEITA TOTAL} &= \text{R\$ } 4,00 \times 50 = \text{R\$ } 200,00 \text{ por dia} \end{aligned}$$

Digamos que a padaria abre em 5 dias na semana nas 4 semanas do mês, teríamos então 20 dias por mês.

$$\text{QUANTIDADE PRODUZIDA: } (50 \text{ pães/dia} \times 20 \text{ dias}) = 1000 \text{ pães mensais}$$

$$\text{RECEITA TOTAL: } \text{R\$ } 200,00 \times 20 \text{ (dias)} = \text{R\$ } 4.000,00$$

7.7 Resultado da Atividade

Resultado da atividade é o que vamos obter da venda de nossos produtos descontando os custos totais. Atenção: Renda é diferente de Receita. Quando o resultado é positivo é Renda (lucro) e quando é negativo é um Prejuízo. 

$$\text{RECEITA TOTAL} - \text{CUSTO TOTAL} = \text{RESULTADO DA ATIVIDADE}$$

↓

$$\begin{aligned} &\text{Preço por unidade} \\ &\times \\ &\text{Quantidade} \end{aligned}$$

↓

$$\begin{aligned} &\text{Custo por unidade} \\ &\times \\ &\text{Quantidade} \end{aligned}$$

↓

$$\begin{aligned} &\text{Resultado por unidade} \\ &\times \\ &\text{Quantidade} \end{aligned}$$

7.8 Determinando o preço da venda

Como vimos acima, para que nosso empreendimento tenha um retorno satisfatório, as receitas deverão ser suficientes para cobrir o custo total e propiciar um retorno razoável. Portanto, o preço de venda deve cobrir todos os custos e ainda gerar uma sobra (lucro) para que as pessoas que trabalharam no empreendimento recebam uma renda.

Nos empreendimentos solidários não se paga salários, mas, uma parcela das sobras (também chamado de pró-labore ou retiradas).

Para calcular o preço de venda, precisamos considerar os seguintes fatores:

- ▼ Custos por unidade: o preço deve ser sempre maior ao custo por unidade do produto;
- ▼ Preços de mercado: quanto o/a consumidor/a costuma pagar por aquele tipo de produto;
- ▼ Concorrentes: qual o preço praticado por outros empreendimentos do mesmo ramo;
- ▼ Qualidade: produtos melhores podem ter um preço melhor. Produtos mais simples precisam ser mais baratos.

Voltando ao exemplo da padaria:

Na hora de começar a vender os pães, o grupo foi pesquisar em outras padarias e descobriram que os preços variavam entre R\$ 4,25 e R\$ 4,50. O grupo decidiu vender os pães produzidos por R\$ 4,00 cada.

Para Debater: Reduzir o preço abaixo dos concorrentes para conquistar os consumidores/as é a melhor estratégia para um empreendimento solidário?

7.9 Indicadores de Viabilidade

São algumas ferramentas necessárias para avaliar e planejar a nossa atividade econômica. É como um “raio-x” de como está a produção. Todos/as os/as sócios/as do empreendimento devem estar por dentro destes indicadores. Por isso eles devem ser apresentados nas assembleias ou reuniões de planejamento e avaliação com todos/as os/as sócios/as. Afinal todos têm o direito de saber o que acontece com o seu empreendimento.

7.9.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a quantidade mínima que precisa ser produzida e vendida para que o empreendimento consiga pagar todos os seus custos.

Calculamos o Ponto de Equilíbrio para saber quanto precisa ser vendido para que tudo fique “empatado”. Vendendo **menos** que o Ponto de Equilíbrio, **teremos prejuízo**. Vendendo **mais**, teremos **Renda**.

Como calcular o ponto de equilíbrio?

Voltamos ao exemplo do pão. Antes falamos da Margem de Contribuição, que é quanto sobra da venda de cada produto para pagar os custos fixos. Chegamos a ela, diminuindo do preço de venda os custos variáveis e proporcionais.

Recordando:

$$\begin{array}{rcl} \text{Preço da Venda} & - & \text{Custo da Produção} & = & \text{Margem de Contribuição} \\ (\text{R\$4,00}) & & (\text{R\$ 2,70}) & & (\text{R\$ 1,30}) \end{array}$$

Ou seja, cada pão vendido contribui com R\$ 1,30 para pagar os custos variáveis.

No mês, a margem de contribuição será R\$ 1.300,00 (Receita total R\$ 4.000,00 menos Custos variáveis: R\$ 2.700,00).

Primeiro é necessário calcular o Índice da Margem de Contribuição:

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição}}{\text{Receita Total}}$$

Usando nosso exemplo: R\$ 1300,00 *dividindo* por 4.000,00 teremos um índice de **0,325**.

Agora:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Mensal}}{\text{Índice da Margem de Contribuição}}$$

Usando nosso Exemplo:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \text{R\$ 1.261,54} (410,00/0,325)$$

Isto significa que quando alcançarmos uma Receita Total de **R\$ 1261,54** estamos no Ponto de Equilíbrio – **dividindo R\$ 1.261,54 por R\$ 4,00 (preço de cada pão) precisaremos produzir 315 pães**. Acima disto teremos renda e abaixo prejuízo.

O ponto de equilíbrio também pode ser calculado em unidades vendidas. Mas, para quem trabalha com uma grande variedade de produtos ou serviços, é recomendável calcular o ponto de equilíbrio pelo faturamento.

Vejam como ficaria o ponto de equilíbrio calculado em unidades vendidas:

$$\begin{array}{rcl} \text{Custo Fixo Mensal (R\$/mês)} & \div & \text{Margem de Contribuição (R\$/unid.)} & = & \text{Ponto de Equilíbrio (unid./mês)} \\ (\text{R\$410,00}) & & (\text{R\$ 1,30}) & & (\text{315 pães}) \end{array}$$

No nosso exemplo, o **Ponto de Equilíbrio é de 315 unidades**. Ou seja, precisamos vender 315 pães por mês para começar a ter sobras (lucros).

Diante disso, podemos projetar os **três cenários** possíveis:



1º cenário: vendas do mês não atingem o Ponto de Equilíbrio

Nesse caso, os custos fixos não são suficientemente cobertos e o resultado é um prejuízo.

Exemplo: 275 unid vendidas no mês \times R\$ 1,30 = R\$ 357,50
R\$ 357,50 \times R\$ 410,00 (custos fixos)

PREJUÍZO de R\$ 52,50



2º cenário: vendas do mês foram maiores que o Ponto de Equilíbrio

A quantidade de unidades vendidas é superior ao necessário para a cobertura dos custos fixos. Nesse caso os custos fixos são cobertos com sobra:

Exemplo: 1.000 unid. vendidas \times R\$ 1,30 = R\$ 1.300,00
R\$ 1.300,00 $-$ R\$ 410,00 (custos fixos)

RENDA de R\$ 890,00



3º cenário: vendas do mês são iguais ao Ponto de Equilíbrio

A quantidade de unidades vendidas é exatamente igual à necessária para a cobertura dos custos fixos.

Exemplo: 315 unid. vendidas \times R\$ 1,30 = R\$ 409,50
R\$ 409,50 $-$ R\$ 410,00 (custos fixos)

RENDA NULA Não deu lucro nem prejuízo

7.9.2 Prazo de retorno do investimento

Indica o tempo necessário para que o empreendimento recupere o valor que investiu. Ou seja, ajudará saber quanto tempo levará para pagar as máquinas ou melhoria nas instalações ou um financiamento.

$$\text{Prazo de retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Exemplo:	Investimento Total	R\$ 1400,00
	Renda Líquida	R\$ 890,00

De acordo com nosso exemplo o empreendimento investiu R\$ 800,00 em 10 parcelas num forno, mais R\$ 500,00 em 5 parcelas e o empréstimo de dona Maria para o capital de giro, totalizando R\$ 1400,00.

Aplicando a fórmula teremos $(R\$ 1400,00 / R\$ 890,00) = 1,57$ (meses). Isso quer dizer que, **levaremos um mês e meio** para pagar tudo o que gastamos com o Investimento. Mas claro, nem toda a renda será para pagar as máquinas, pois não sobraria nada para os/as sócios/as

Por exemplo, se os/as sócios/as, na reunião abrem mão de retirar R\$ 150,00 mensais (considerando que seja 3 sócios/as e cada um abra mão de R\$ 50,00) para pagar um investimento **demorará 10 meses para liquidar o investimento.**

7.9.3 Lucratividade

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos indicadores econômicos que nos ajuda a descobrir nossa capacidade de investimento. Se o nosso empreendimento possui uma boa lucratividade, poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos e numa retirada maior para os/a sócios/as.

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Renda Líquida}}{\text{Renda Total}} \times 100$$

Exemplo:	Receita Total	R\$ 4.000,00
	Renda Líquida	R\$ 890,00

Isto significa que com os R\$ 4.000,00 de receita total “sobram” R\$ 890,00 na forma de renda líquida, depois de pagas todas as despesas e impostos, o que indica uma **lucratividade de 22,25% ao mês.**

7.9.4 Rentabilidade

Mede o retorno do capital investido aos/as sócios/as. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão da renda líquida pelo investimento total.

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Renda Líquida}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

Exemplo:	Investimento Total	R\$ 1.400,00
	Renda Líquida	R\$ 890,00

Isto significa que, a cada mês, o empreendimento recupera 63,57% do valor investido através dos lucros obtidos no negócio. Mas retomando o outro cálculo temos que apenas R\$ 150,00 da renda será usado para pagar os investimentos. Então $150 \div 1400 = 0,1071 \times 100 = 10,71\%$. **Nossa rentabilidade será de 10,71 % ao mês.**



Plano de Marketing !

Market em inglês significa “mercado”, comércio, feira, bazar, comprar ou vender, pôr à venda...

Marketing, portanto, é um conjunto de ações como desenvolvimento dos produtos, promoções, divulgação, logística, relacionamento com consumidores, etc., que podemos fazer para atender necessidades do público interessado em nossos produtos ou serviços.

As estratégias de marketing são os meios que deveremos utilizar para alcançar os nossos objetivos, através da divulgação dos produtos no mercado. Importante lembrar que o mercado está sempre mudando, por isso é preciso ficar sempre atento e acompanhar essas mudanças.

Com base em algumas informações (pesquisas), o marketing identifica as necessidades dos/as consumidores/as e busca a melhor forma de satisfazê-los/as. É importante lembrar que, como o mercado sempre está mudando, também as necessidades dos/as consumidores/as mudam de acordo com os interesses e culturas de cada região ou públicos específicos (jovens, crianças, etc.).



O marketing está apoiado em quatro bases, conhecidas como 4 Ps: PRODUTO, PREÇO, PONTO E PROMOÇÃO.

A função principal do marketing é satisfazer as necessidades dos/as consumidores/as, oferecendo-lhes produtos, serviços, idéias de qualidade e valor.

8.1 Produto!

Produto é aquilo que temos para vender ou um serviço. Lembre-se de que a qualidade do produto é aquela que o/a consumidor/a “enxerga”. Quando decidimos melhorar um produto ou um serviço, temos sempre que pensar sob o ponto de vista do/a consumidor/a.

Alguns elementos importantes que o produto deverá conter:

- ! **Marca:** nome, sinal, símbolo, validade, visando identificar o produto;
- ! **Logomarca:** símbolo gráfico que conjuga o nome do produto, com um modo especial de apresentação;
- ! **Embalagem:** tem por função proteger o produto e ajudar a vendê-lo;
- ! **Cor:** fator de motivação da compra;
- ! **Design:** forma e tamanho do produto.

Lembre-se que para uma boa apresentação do produto, é importante prestar bastante atenção nas seguintes questões:

Rótulo: para uma boa apresentação do produto, o rótulo é fundamental e possui um duplo aspecto: legal e comercial. Sob o aspecto legal, o rótulo deve estar em conformidade com a legislação, que varia de acordo com o produto. Vejamos algumas orientações que o rótulo deve conter:

- ▷ Identificação do produto
- ▷ Identificação do produtor
- ▷ Identificação do responsável pelo produto
- ▷ Identificação da data de fabricação do produto
- ▷ Identificação da validade do produto
- ▷ Identificação do lote de fabricação do produto
- ▷ Identificação do registro no Ministério da Saúde ou Ministério da Agricultura (se for o caso)
- ▷ Identificação dos componentes do produto.

Outras identificações, como: Empreendimento de Economia Solidária...

Sob o aspecto comercial, o rótulo se constitui num grande veículo de propaganda, é um instrumento de venda que deve ser bem aproveitado. Um rótulo bem feito vende mais que um vendedor.

8.2 Preço

Para determinarmos o preço do produto, devemos considerar os custos da produção e ainda garantir um retorno desejado, como vimos acima. Ao avaliar o quanto o/a consumidor/a está disposto a pagar, poderemos verificar se nosso preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos.

A seguir, estão relacionadas algumas estratégias que poderemos utilizar para a divulgação de produtos e preços:

- ▷ Através de catálogos e panfletos de produtos que apresentam o empreendimento de forma organizada e detalhada, com fotos, informações, técnicas e formas de utilização. Uma alternativa interessante é a divulgação em revistas especializadas ou em jornais de bairro. Esses anúncios são mais baratos e atingem diretamente nosso público-alvo.
- ▷ Feiras são bons locais para apresentar nosso empreendimento, pois nelas encontramos consumidores/as, especialistas, demais empreendimentos e fornecedores, além de gerar vendas.

8.3 Ponto (Praça)

A localização ideal ou o ponto de distribuição vai muito além do endereço de onde o nosso empreendimento está localizado. Ele indica se os nossos produtos ou serviços oferecidos serão encontrados com facilidade pelos/as consumidores/as.

Por isso, antes de pensar num local como ponto de vendas ou formas de distribuição dos produtos, é importante pensarmos onde estarão os/as possíveis consumidores/as, e quais as facilidades de acesso e contato que o empreendimento está oferecendo.

Nesse sentido é recomendável sempre avaliar levando em consideração alguns fatores:

- ▷ É um local movimentado, que facilita o acesso das pessoas.
- ▷ Local de fácil identificação.

- ✔ Facilidade de transporte.
- ✔ Disponibilidades de infraestrutura e serviços públicos.
- ✔ Condições de vida e integração cooperativa.
- ✔ Comercialização junto dos demais EES.

8.4 Promoção

Promoção é toda ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os consumidores para comprar nossos produtos ou serviços. É a **PROMOÇÃO** o que ajuda a divulgar o **PRODUTO**, o **PREÇO** e o **PONTO**.

As estratégias de promoção podem ser de divulgação, de relações públicas, de venda dos produtos, de eventos, de lembrança da marca ou dos produtos, etc.

Uma boa promoção depende bastante da criatividade, muito mais do que do dinheiro que é gasto com ela. Propagandas são pagas (jornais, folders, sites, etc) e devem ser simples, claras e objetivas. Pode-se utilizar de Publicidade, que são ações sem custo, para divulgar as ações de promoção (rádios comunitárias, boca-a-boca, participação em eventos, feiras, etc).

Para fazer boas propagandas é importante conhecer bem o mercado, além disso, a propaganda precisa ser simples, clara e objetiva. São muitas alternativas para nossa escolha: panfletos, participação em feiras, nos eventos, nas rádios comunitárias, etc.

8.5 Marca

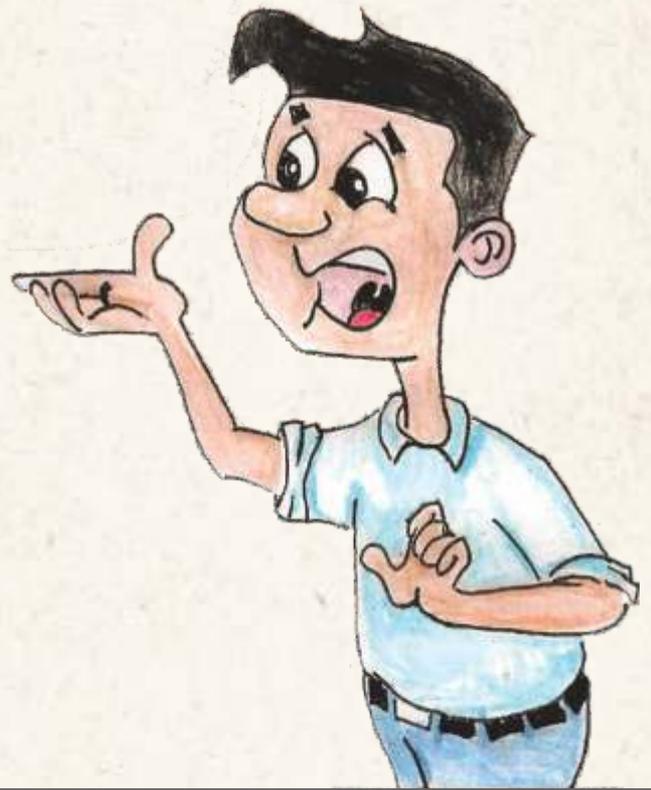
De maneira simples, Marca é um sinal (visual ou não) que diferencia determinados produtos e serviços e podem ser:

- ✔ **Nominativas:** formadas por palavras, letras e números;
- ✔ **Figurativas:** formadas por figuras e desenhos;
- ✔ **Mistas:** formada por combinação de figuras, palavras, números e letras;
- ✔ **Sonoras:** compostas de sons;
- ✔ **Tridimensionais:** compostas pelo formato singular do objeto, pela forma distintiva e incomum do produto.

De modo mais abrangente, Marca é o conjunto de valores expressos pelo Empreendimento compreendidos como os descritos logo abaixo. Esses valores devem ficar presentes na mente dos consumidores. A credibilidade da marca está associada à lembrança positiva que esses consumidores têm sobre os produtos e serviços do empreendimento.

É desejável que os consumidores possam identificar com facilidade os produtos e serviços da economia solidária com base em marcas adequadas. Essas marcas devem portar os valores e princípios defendidos por essa forma de fazer economia, que zela pelo bem viver do/a consumidor/a, pela proteção dos ecossistemas e pela transformação global da sociedade, para que ela seja mais justa, livre e sustentável.

O importante é ter a certeza que o mercado consumidor sabe que nosso empreendimento existe!



Estratégia de Negócio !

9.1 Análise do Empreendimento



A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar o empreendimento mais eficiente e corrigindo assim suas deficiências. F.O.F.A. significa: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Esta análise nos levará a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do empreendimento, dos membros, colaboradores e do mercado.

É uma “matriz” com quatro quadrados iguais. Em cada quadrado são registrados fatores positivos e negativos para a avaliação do empreendimento.

Saiba como construir a matriz lendo as explicações abaixo:

<i>Aspectos EXTERNOS ao empreendimento</i>	<i>Aspectos INTERNOS do empreendimento</i>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>São situações positivas do ambiente externo que permitem ao nosso empreendimento alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">Existência de linhas de financiamentoPoucos concorrentes na regiãoAumento crescente da demandaDisponibilidade de imóveis para locação;Boa aceitação de produtos “ecológicos” e	<p>FORÇAS</p> <p>São características internas do nosso empreendimento ou de seus sócios/as, cooperados/as, colaboradores/as, que representam vantagens sobre os concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">Atendimento personalizado ao cliente, venda de produtos artesanais, ecológicos...Preço de venda competitivoGrupo motivadoLocalização estratégica do empreendimento
<p>AMEAÇAS</p> <p>São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam nosso empreendimento diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">Impostos elevados e exigências legais rigorosasExistência de poucos fornecedoresEscassez de mão-de-obra qualificadaInsegurança e violência na região.	<p>FRAQUEZAS</p> <p>São fatores internos que colocam nosso empreendimento em situação de desvantagem ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <p>Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none">Pouca qualificaçãoIndisponibilidade de recursos financeiros (capital)Falta de experiência anterior no ramoCustos de manutenção elevados.

9.2 Análise ambiental

A matriz estudada acima ajuda a perceber que a influência do ambiente é decisiva em qualquer iniciativa que o grupo venha a fazer.

Esta influência pode ser:

- **de ordem geral/global:** compreende os fatores sobre os quais o grupo *não tem grande capacidade de exercer influência* (economia do país, inflação, taxa de juros, etc.).
- **de ordem específico/local:** aspectos sobre os quais o grupo *pode exercer alguma influência* (consumidores, concorrentes, fornecedores, localização, etc.).
- **do ambiente interno:** aspectos que envolvem as relações internas do grupo, a distribuição de tarefas, a missão do empreendimento, etc.

Influências de ordem geral (oportunidades ou ameaças)

São os aspectos que se localizam fora do controle do grupo. Elas podem ser de ordem:

- econômica:** taxas de juros, taxas de inflação, regulamentação de impostos, dados sócio-econômicos, perspectivas do ramo comercial, níveis de empregos...
- legal:** legislação para serviços e produtos, leis ambientais, legislação sobre impostos, legislação sobre taxa de juros, leis de defesa do consumidor, necessidade de fiscalização...
- social:** atitude dos consumidores, a tendência do estilo de vida, a qualidade de vida, as mudanças demográficas, mudanças na ética social e no trabalho, movimentos religiosos, tendências e questões étnicas.
- tecnológicas:** novos equipamentos... novas formas de produção.

Embora não podemos exercer a influência sobre estes aspectos, eles interferem diretamente no planejamento do empreendimento.

Vamos refletir: Até que ponto esses elementos estão interferindo no funcionamento do nosso empreendimento?

Influências de ordem local (oportunidades ou ameaças)

O grupo precisa conhecer o local em que vai atuar (seu bairro, município, região). Isto envolve uma análise da área urbana ou rural, incluindo aí, aspectos de natureza socioeconômica, como por exemplo, renda familiar, número de famílias, hábitos, costumes, expectativas etc. e outras informações que fazem parte da realidade na qual o grupo está envolvido.

O grupo deve indicar os fatores externos ao empreendimento que possam afetar positivamente (oportunidade) ou negativamente (ameaças) o desempenho do empreendimento.

! **Influência do Ambiente Interno (forças e fraquezas)**

Consiste num levantamento das necessidades para o funcionamento do empreendimento e a definição de como as coisas serão organizadas internamente.

o *Processo Operacional*

É a clareza de “como as coisas serão feitas”. Isto só se consegue com bastante diálogo entre os membros do grupo.

- ! Descrever, etapa por etapa, o processo que está sendo utilizado na fabricação e/ou venda das mercadorias ou na prestação de serviços.
- ! Anotar que trabalho é feito, quem o está fazendo, com que material e com que equipamento.
- ! Verificar quem do grupo tem experiência e conhecimento no ramo.

o *Volume de Produção, de Vendas ou de Prestação de Serviços*

A projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços, deverá considerar:

- ! os tipos de mercadorias ou serviços a serem colocados no mercado;
- ! a quantidade de pessoas envolvidas;
- ! os recursos materiais disponíveis, como máquinas, ferramentas e instalações;
- ! os recursos financeiros disponíveis;
- ! a facilidade de encontrar matéria-prima, embalagens e outros materiais necessários;
- ! a necessidade e a procura do mercado consumidor.
- ! os canais de distribuição

o *Estratégia de venda e assistência técnica*

É um relato da estratégia de vendas a ser adotada pelo empreendimento, destacando-se as formas de comercialização (ex: vendedores próprios, telemarketing, vendas a varejo e atacado, e-commerce, etc.), e as formas de assistência após a venda.

o *Necessidade Pessoal*

É necessário saber quem vai fazer o que e quantas pessoas serão necessárias para cada tipo de novo trabalho. Por exemplo, quem será a pessoa responsável pela parte administrativa do empreendimento.

A partir do que foi visto acima, é importante identificar os fatores internos do empreendimento e do mercado que possam impactar a atividade futura do grupo. Depois desta relação é necessário eleger algumas, consideradas mais importantes. Concluindo, a matriz F.O.F.A nos possibilita:

Elaborar estratégias, no sentido de usar nossas forças; aproveitar as oportunidades; diminuir nossas fraquezas; e evitar que as ameaças comprometam as ações e objetivos de nosso empreendimento.

Elaborar estratégias, no sentido de usar nossas forças; aproveitar as oportunidades; diminuir nossas fraquezas; e evitar que as ameaças comprometam as ações e objetivos de nosso empreendimento.

9.3 Revisão do Plano de Negócio e novos planejamentos

Como podemos observar nesta cartilha, o Plano de Negócio é um valioso instrumento de planejamento. Ele deve ser consultado e acompanhado constantemente. Por isso, é importante avaliarmos cada uma das informações e lembrarmos de que o PLANO DE NEGÓCIO tem por objetivo nos ajudar a manter, sustentar economicamente, mas também os valores e princípios de nosso empreendimento solidário.

Atenção!

O mundo e o mercado estão sujeitos a mudanças, a cada dia surgem novas oportunidades e ameaças. Assim, é necessário sempre adaptar o planejamento às novas realidades. O próprio empreendimento por ser feito de um coletivo pode enfraquecer nos seus objetivos. É por este motivo que um plano de negócio é “feito a lápis”, para que possa ser corrigido, alterado e ajustado. Procure refazer seu plano de tempos em tempos.

Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento, sem a participação de todos e de parceiros é um risco que pode ser evitado. O Plano de Negócio, apesar de não ser a garantia de sucesso, nos auxiliará a tomar decisões mais acertadas e contribuirá para que não nos desviemos de nossos objetivos.



Aprender a Empreender. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

BEZERRA, A. et al. **Economia dos setores Populares: pensamentos, ferramentas e questões.** Organizado por Sergio Amarildo Evangelista Soares, Eloir Heimerdinger, Luis Paulo Arena Alves, Ricardo Costa e Maira Fonseca. - Porto Alegre: Catarse – Coletivo de Comunicação, 2009.

Comércio Justo e Solidário, Caderno 1 da Série “Trocando Idéias”, Instituto Marista de Solidariedade – IMS. 2010.

Contabilidade Básica para Grupos Coletivos de Geração de Renda. Mini Projetos Alternativos – CNBB Regional Sul IV. Florianópolis, 2000.

CUT. **A comercialização na economia Solidária.** São Paulo, 2002.

Economia solidária, outra economia acontece. Cartilha da Campanha Nacional de Mobilização Social – Brasília: MTE, SENAES, FBES,- 2007.

Estratégias para Comercialização Solidária: pontos fixos e marcas. Caderno 2 da Série “Trocando Idéias”, Instituto Marista de Solidariedade – IMS. 2010.

Educação SEBRAE – aprender é sempre um bom negócio. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS/CUT, Paulo Penha de Lima. 2003.

FAVARETO A. (Organizador). Agência de Desenvolvimento Solidário – ADS/CUT **Planejando Empreendimentos Solidários.** Agência de Desenvolvimento Solidário- São Paulo: CUT, 2004.

ICAZA, A. M. S. et al. **Desenvolvimento Local Solidário e Sustentável e Economia Solidária, Material de Apoio para a formação de agentes.** Projeto Brasil Local. 2010.

Manual para formadores. Descobrimos a outra economia que já acontece. Cartilha da Campanha Nacional de Divulgação e Mobilização Social – Brasília: MTE, SENAES, FBES,- 2007.

Outro consumo é possível. Pesquisa e redação Gisele Carneiro. Editora Gráfica Popular- CEFURIA. Março de 2011.

Organização da empresa produção e administração. Economia Popular solidária. Anteag e Escola de trabalhadores 8 de março.

ROSA. C. A. **Como elaborar um plano de negócio** - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. Brasília, 2007. Disponível em: www.dce.sebrae.com.br, www.sebrae.com.br

VERARDO L.; KIRSCH R. Rumo á IV Plenária Nacional de Economia Solidária. Caderno de Aprofundamento aos Debates. Uma publicação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES). Novembro de 2007.



Fortalecendo Experiências
de **Economia Solidária**
em **Santa Catarina**



**CÁRITAS
BRASILEIRA**
REGIONAL SANTA CATARINA

Patrocínio

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA



PETROBRAS

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA