

# PLANO DE NEGÓCIO: UMA FERRAMENTA VIÁVEL PARA CONSOLIDAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO

Patrício Henrique de Vasconcelos

Paoline Levy Pereira Almeida

Sídia Fonseca Almeida

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

## RESUMO

*As grandes transformações sociais que estão afetando as organizações nos últimos anos, sejam elas públicas ou privadas, provocaram uma crise no mundo do trabalho. Na atual conjuntura, cresceu o desemprego, aumentou a exclusão social, diminuiu a renda per capita do brasileiro. O associativismo tem se destacado por atuar na esfera de uma gestão social e representar uma das formas de organização da economia solidária. Empreendimentos solidários com base na autogestão são alternativas viáveis para melhoria na condição de vida dos associados sendo um fato gerador de impacto no processo de mudanças na sociedade brasileira. O Plano de Negócio é uma ferramenta que ajuda na consolidação de um empreendimento solidário facilitando a visão holística do negócio sendo um instrumento eficaz e direto na busca de recursos para o financiamento do empreendimento. Os resultados deste trabalho demonstram que grupos informalmente organizados podem através de práticas administrativas, transformarem idéias em negócio, criatividade em produto e experiências em oportunidades.*

Palavras-chave: Empreendimento Solidário, Plano de Negócio, Gestão Social.

## 1.INTRODUÇÃO

As grandes transformações sociais que estão afetando as organizações nos últimos anos, sejam elas públicas ou privadas, provocaram uma crise no mundo do trabalho. Na atual conjuntura, cresceu o desemprego, aumentou a exclusão social, diminuiu a renda per capita do brasileiro.

Como resultado dos embates da sociedade civil frente à crise do desemprego e como forma de combate à exclusão social surge à economia solidária, um conjunto de atividades econômicas

Os empreendimentos solidários possuem características singulares quanto à forma de gestão, modo de produção, remuneração e finalidade. Empreendimentos desta natureza quando em atuação no contexto mercadológico precisam estar atentos a todas as contingências e cenários externos e usufruir à medida que necessário das ferramentas da administração para consolidação e posicionamento estratégico diante do setor comercial que atuam.

Entretanto, a construção deste tipo de empreendimento necessita de ferramentas da administração para promover a sua sustentabilidade, viabilidade econômica e gestão, ainda que a sua finalidade principal não seja o lucro.

O associativismo tem se destacado por atuar na esfera de uma gestão social e representar uma das formas de organização da economia solidária. Diante do exposto, constatou-se a importância deste trabalho para o grupo de mulheres artesãs das Malvinas, Bairro da Cidade de Campina estado da Paraíba, atividade que resultou na construção de um

Plano de Negócios para um empreendimento solidário que resultasse numa Associação de Artesões das Malvinas denominada de “Espaço da Criação”.

O objetivo geral deste trabalho foi construir um Plano de Negócio para abertura de uma Associação de Artesãos do bairro das Malvinas, cidade de Campina Grande-PB, seguindo os preceitos da economia solidária. Não obstante, para atingir tais objetivos foi necessário formular objetivos específicos a saber: orientar um grupo de Artesãos das Malvinas para abertura de um empreendimento, contribuir para formalização um empreendimento solidário fundado na base da autogestão, potencializar o desenvolvimento autônomo do grupo de artesãos, avaliar a viabilidade do negócio, facilitar a consecução de financiamento do empreendimento junto aos órgãos de fomento, registrar experiência da abertura de um empreendimento nos moldes da economia solidária de maneira a contribuir para o desenvolvimento de alternativas que ajudem a construir uma sociedade melhor.

## **2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ECONOMIA SOLIDÁRIA**

Nos últimos anos a economia Solidária vem assumindo uma nova dimensão, tornando-se um caminho alternativo ao desemprego.

SINGER (2000) afirma que a economia solidária surge como modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, criado e recriado periodicamente pelos que se encontram marginalizados no mercado de trabalho. A unidade típica da economia solidária é a Cooperativa de produção, cujos princípios organizativos são: posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que a utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou participação direta (quando o número não é demasiado) ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperados por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos, destinação do excedente anual (denominado “sobras”) também por critérios acertados entre todos os cooperados.

SINGER (2000) afirma ainda, que algumas experiências latino-americanas da economia solidária estão evoluindo da sua condição alternativa para o eixo do desenvolvimento gerador de trabalho e renda, dinâmico e auto-sustentável. As transformações sociais apresentadas hoje na sociedade civil trazem um quadro em que a perspectiva neoliberal demanda um crescimento em detrimento do trabalho. A automação e a terceirização surgem como desdobramentos do processo produtivo que tem como meta a reprodução ampliada do capital. O trabalho por sua vez, tenta sobreviver em meio a uma situação política e econômica desfavorável onde o capital incorpora sistemas de gestão mais eficientes possíveis. Por outro lado, encontra-se a disseminação da organização sindical pulverizada dos trabalhadores via terceirização e a redução do número de trabalhadores via automação dos processos redundando à precarização do trabalho que resulta em desemprego.

A opção por uma Economia Solidária se dá pela possibilidade de construção da democratização dos ganhos de produção, orientando a redução de taxas de desemprego e projeta a possibilidade de autogestão. Ela incorpora os princípios cooperativos e visa elaborar uma saída democrática e participativa para a produção e prestação de serviços no modo de produção capitalista.

Na década de 80 surgiu no Brasil as primeiras experiências de economia solidária, resultante dos movimentos sociais, fruto de uma situação recessiva e de desemprego que imperava naquela década.

A Economia solidária nos anos 90 tomou impulso. Resultado de movimentos sociais

que reagem à crise de desemprego em massa, que teve início em 1981 e se agravou com a abertura do mercado interno às importações, a partir de 1990.

Em 1991 surge um novo movimento de apoio aos operários. Assesores sindicais apoiavam a idéia dos operários. Assesores sindicais apoiavam a idéia dos operários assumirem a massa falida da empresa que antes os empregava, formando uma Cooperativa de produção, que retomava suas atividades em postos ameaçados de fechamento. Três anos depois, diversas empresas assim denominadas, autogestionárias, fundam a ANTEAG (Associação de Trabalhadores em Empresas Autogestionárias e de Participação Acionária).

Como decorrência do grande movimento de ação e cidadania contra a fome, a miséria e Pela Vida, que mobilizou milhões de pessoas entre 1992 e 1994, surge em meados da década de 1990 as Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas (ITCP), pertencentes a universidades e se dedicam a organização Popular através de cooperativa e associações.

A ANTEAG e as ITCPs, começaram a apoiar plenamente estes novos modelos de empreendimento, apoio nos aspectos administrativo, jurídico-legal e ideológico na formação Política. Estes órgãos de apoio e as organizações solidárias formam uma rede que se reúne trimestralmente para trocar experiências e organizar atividades conjuntas. Estão integradas a esta rede a UNITRABALHO, uma fundação voltada ao movimento operário que tem mais de oitenta afiliados, inclusive tem uma representação, na Universidade Federal de Campina Grande na Paraíba.

### 2.2.1 PRINCÍPIOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Quando surge uma nova empresa solidária, surge uma lógica complementar diferente. SINGER (2000) afirma que a origem de um empreendimento solidário, é formada por ex-empregados duma mesma empresa capitalista ou por companheiros de jornada sindicais, estudantes, ligas comunitárias, etc.

Uma empresa solidária surge não só para permitir ganhos aos sócios, mas a luta de trabalhadores contra o modelo capitalista de gestão organizacional. Além de ser uma opção econômica é também, uma opção político-ideológica.

Toda empresa assume também a identidade de uma associação comunitária. Quem se associa a ela não faz um contrato de trabalho, mas entra numa união em que os objetivos individuais se fundem com os de seus companheiros.

Na sua criação os futuros sócios interagem á medida que fazem cursos de cooperativismo, associativismo, tem uma preparação profissional e se estruturam politicamente ao elaborar o estatuto do empreendimento.

O empreendimento solidário não pode dispor de especialistas no início, por falta de capital financeiro. Tais debilidades já foram diagnosticadas por incubadoras e por muitos apoiadores, não é de se admirar que projetos de extensão universitária e órgãos de apoio a iniciativas de economia solidária estejam cada vez mais prestando consultoria a empreendimentos solidários.

### 2.2.2 AUTO GESTÃO

Uma unidade de autogestão é aquela cujos membros formam um grupo e governam a si mesmos. Nesta ótica seus componentes tornam-se gerentes diretos através de uma democracia participativa de inclusão e desenvolvimento de seus membros.

SINGER (2000) expõe que há a compreensão do estudo da Administração de empresa

como uma Ciência que tem que ser apreendida em universidades, sobretudo ao tratar de grandes empresas complexas com alta tecnologia. Ademais isto pressupõe que o poder de decisão deve ser entregue a quem tem competência, a especialistas, cuja autoridade sobre os operários e subordinados fica incontestável. Todavia esquece-se que a Administração também é uma arte, e que enfrenta problemas tão variados que suas soluções tornam-se cada vez mais desafiadoras.

A autogestão diz respeito a capacidade que os membros de uma empreendimento tem de geri-lo com eficiência na ausência de um especialista. Esse fato faz com que haja um descrédito nas empresas que são solidárias, pois existe muito mais uma pressão de uma cultura capitalista dominante de que, uma descrença generalizada na capacidade de “meros trabalhadores” gerirem com eficiência.

Aliás, a gestão é um dos pontos fundamentais para as organizações. De acordo com as diferentes lógicas e racionalidades que movimentam as organizações, a gestão do espaço das organizações encontra-se em três esferas que convivem em simbiose: a esfera dos organismos mercantis, a esfera das instituições públicas estatais; e a esfera das organizações da sociedade civil.

Existem os empreendimentos mercantis, que são sedimentados por uma lógica utilitária, e buscam sua atuação pela operação de maximização econômica dos recursos em prol do benefício privado que utilizam de princípios, instrumentos e ferramentas a favor do máximo lucro, conhecida por gestão empresarial.

Por outro lado, há organizações que operam sob o signo da solidariedade e de ajuda mútua. Tais instituições representam um amplo aspecto de natureza associativa atuando no espaço da sociedade civil organizada denominada gestão social ou gestão dos empreendimentos que atuam no campo social.

França Filho (2003) observa que numa análise de gestão social cabe um duplo enfoque. Um enfoque seria em torno da gestão de problemáticas sociais (perspectiva macro) e o outro enfoque seria na direção de haver uma especificidade no modelo de gestão “mais apropriado a formas particulares de organizações que brotam da sociedade civil”.

Contudo as Associações são as organizações que tem mais se destacado na atuação da esfera de uma gestão social, porque não perseguem objetivos econômicos. Desta maneira, que modelo de gestão poderia ser aplicado a um empreendimento solidário? Uma destas respostas pode ser a autogestão.

A autogestão não substitui as ferramentas de gestão fundamentais à sustentabilidade econômica e social de qualquer empreendimento. Sobremaneira, as empresas autogestionárias deverão dispor de uma maior atenção aos cenários externos, aos concorrentes, a diversificação, e a construção de um Plano de Negócio específico a suas realidades. O cerne da questão não está no fato dos empreendimentos autogestionários utilizarem a inovação tecnológica como ferramenta competitiva, mas sim, em não reproduzir o modelo hierárquico capitalista existente.

### 2.3 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O termo empreendedor sempre esteve relacionado ao mundo dos negócios. Seriam aqueles indivíduos que constroem novas indústrias, novos empreendimentos e assumem papel de empreendedores na sociedade.

O empreendedor seria aquela pessoa que percebe no mercado novos produtos, serviços e processos e tem coragem para assumir riscos e habilidades para aproveitar essas

oportunidades LACOMBE (2004).

Segundo VOLTOLINE (2004), os empreendedores sociais tiveram essa mesma sorte. Provavelmente porque desafiaram governos, experimentando mais perseguição do que apoio. Até recentemente cidadãos que introduziram mudanças sociais estruturais no mundo causaram desconforto em governos e governantes.

Diante da conjuntura política, econômica e de grandes discrepâncias sociais, o empreendedorismo social pode ser reconhecido como fonte de mudança social e desenvolvimento. Assim sendo, o empreendedor social terá o papel fundamental no desenvolvimento da sociedade. A maioria dos empreendedores sociais além de implementarem mudanças sociais, construíram importantes organizações da sociedade civil e influenciam várias políticas públicas.

Um empreendedor é uma pessoa que consegue alocar recursos de qualquer espécie e sabe otimizar a utilização destes recursos para promoção de benefícios sociais ou empresariais. Os empreendimentos sociais também necessitam de recursos financeiros, humanos, técnicos, informacionais para o desenvolvimento de ações de base e garantir a sua continuidade.

Segundo VOLTOLINI (2002) é papel do empreendedor social: contribuir para o processo de desenvolvimento ao implementar projetos inovadores; contribuir para com o desenvolvimento social, inspirando o Estado e a sociedade; e, ser um agente de mudanças. Afirma ainda, que para exercer tais papéis os empreendedores sociais devem assumir as seguintes características: obsessão pela mudança; capacidade de antever tendências e problemas; ser criativo; ter espírito de líder; capacidade de empreender e liderar uma organização; e, possuir valores éticos.

Esta última característica que identifica o empreendedor social, a ética, é justificada pelo fato dos empreendedores sociais introduzirem mudanças estruturais na sociedade. O mundo já detém suficiente quantidade de líderes públicos não confiáveis e o empreendedor social mantém muitas relações com outros segmentos e se ele não for confiável, não condizer com uma postura ética, estará prejudicando as bases de crescimento e a confiabilidade de novo tipo de empreendimento.

### 2.3.1 EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Segundo classificação do SEBRAE, existem vários tipos de empreendimentos coletivos, que também podem ser chamados de solidários, sendo estes, classificados em detrimento de sua forma de atuação. Dentre eles: cooperativa, associação, grupos formalmente organizados e grupos informalmente organizados.

Para tomada de decisão acerca de abertura de um empreendimento, é fundamental ter consciência de que tipo de empreendimento se está construindo.

Os empreendimentos solidários têm como finalidade principal, propiciar oportunidades de trabalho em grupo, buscando encontrar as melhores alternativas pra alcançar objetivos comuns. Enquanto que, a sociedade mercantil oferece oportunidade de trabalho, buscando obter lucros pra satisfação de particulares. Enquanto que, a sociedade mercantil oferece oportunidade de trabalho, buscando obter lucros para satisfação de particulares.

Dentre os empreendimentos solidários encontra-se o Associativismo ou Ação associativa que significa qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social dos associados. É uma sociedade civil sem fins

lucrativos, com personalidade jurídica própria.

A prestação de serviço ou o trabalho de produção e comercialização de mercadorias de forma associativa são alternativas para expansão de trabalho e crescimento econômico no Brasil. Podemos citar como exemplos de iniciativas as associações de artesãos, costureiras, bem como a associação de micro-empresários, comerciantes e produtores etc.

Segundo VEIGA (2001), não existe no associativismo uma formalização de princípios, mas buscou-se fazer uma sistematização de princípios básicos, para atuação das associações: Princípio da adesão voluntária e livre; Princípio da gestão democrática pelos sócios; Princípio da participação econômica dos sócios; Princípio da autonomia e independência; Princípio da educação, formação e informação; Princípio da interação; e, Princípio do interesse pela comunidade.

O intuito da fundação de uma associação é buscar com o somatório de esforços, dinheiro, equipamentos, vontades e ideais para manter pessoas integradas a um grupo de maneira que estas desenvolvam suas potencialidades e sejam inclusas na sociedade.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIO

Quando se pensa em abrir um negócio muitas decisões devem ser tomadas e uma delas é estabelecer um plano de ação que sirva como instrumento de orientação. No ambiente de negócios, este plano de ação é denominado Plano de Negócios. Um documento formal, descrito com o objetivo de estruturar as principais idéias do negócio e possibilitar a análise da viabilidade do empreendimento e a tomada de decisões estratégicas.

Fernando Dolabela (1999) afirma que o Plano de Negócios trata-se de algo tão importante para quem está montando um negócio que deve ser utilizado como o aparelho de medir pressão do médico, o martelo do carpinteiro ou o código civil do advogado, é um instrumento que ajudar ao empreendedor enfrentar obstáculos e mudanças rumo a economia ou no próprio negócio.

Para Salles (2001) o Plano de Negócios é uma maneira estruturada de realizar projeções futuras de um empreendimento para realidades palpáveis. A elaboração de um Plano de Negócios é condicionada a uma série de fatores sociais, econômicos, políticos e culturais sendo elaborado sob a ótica de uma visão estratégica abrangendo toda a situação do empreendimento, seja no ambiente tecnológico, econômico, financeiro, social e cultural que o envolve.

Pode-se considerar o Plano de Negócio como um planejamento dinâmico que deve ser atualizado periodicamente. A cultura do planejamento ainda não está bem difundida no Brasil, ao contrário, em outros países como os Estados Unidos, o Plano de Negócio é o pré-requisito básico para abertura e gerenciamento de um empreendimento. Porém, esta situação tem mudado principalmente pelo fato das instituições financeiras, bancos, órgãos governamentais (BNDS, Agencias de Crédito e Micro crédito, etc.) estarem exigindo o Plano de Negócio com base para análise e concessão de crédito e financiamento de recursos.

Não obstante, o Plano de Negócio passou a ser a principal arma de gestão para qualquer tipo de empreendimento seja ele solidário ou não, serve como uma espécie de cartão de visitas da empresa e como meio de apresentação do negócio de forma concisa ao público empreendedor. Alguns possíveis públicos para o Plano de Negócio são: incubadoras de empresas com o objetivo de se tornar uma empresa incubada; parceiros para estabelecimento de estratégias conjuntas; bancos para outorgar financiamento; investidores e empresas de capital de risco para aprovação de projeto, pessoas jurídicas e outros interessados; gerentes de

Marketing para o desenvolvimento de Plano de Marketing, para outorgar crédito para compra de mercadorias e matéria prima e os clientes potenciais para vender o produto/serviço.

Contudo, não se deve confundir o Plano de Negócio com outros instrumentos de planejamento, principalmente com o Planejamento Estratégico. O plano de Negócios tratará de operações e um horizonte temporal prevendo ações nas áreas de marketing, produção, organização e gerenciamento, controle econômico e financeiro para um determinado projeto de investimento.

O Plano de Negócio será composto de várias seções relacionadas entre si. Não existe uma estrutura rígida ou um padrão aplicado para a abertura de um empreendimento. O importante é que o leitor do Plano de Negócio entenda numa seqüência lógica como empreendimento é organizado, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e a sua situação financeira.

A elaboração de um Plano de Negócio dependerá do público alvo e da modalidade do empreendimento a ser criado. Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas para um Plano de Negócio, as literaturas acerca do assunto recomendam que se escreva o Plano de Negócio de acordo com as necessidades do público alvo que o lerá.

Embora não exista um padrão ou um modelo a ser seguido para criação de um empreendimento, inclusive, nos moldes da economia solidária, Salles (2001), propõe um método para elaboração de um Plano de Negócio para empreendimentos solidários.

O autor parte da premissa que muitas vezes o desconhecimento, a complexidade, os custos, a falta de conhecimentos e habilidades necessárias, a falta de tempo traz a idéia que o Plano de Negócio não é uma ferramenta adequada, ou não é necessária aos negócios de pequeno porte.

Considerando-se que inicialmente o formato do Plano de Negócio está baseado na realidade e na experiência de empreendimentos de maior porte, usar esta ferramenta de trabalho é fundamental para a adoção de instrumentos que possam guiar o empreendedor na gestão dos negócios.

O entrave é que muitas vezes os empreendimentos solidários não são como os empresários que dispõe de capital e se colocam diante do mercado pesquisando em que negócio seu dinheiro poderá ser investido. O empreendedor autônomo por conta própria já está imerso em uma realidade de produção ou prestação de serviços que ele busca tornar mais viável e compensadora.

Outra grande dificuldade de pequenos empreendimentos associativos é saber como será distribuição, a venda de produtos e a prestação de serviços. Assim sendo, o autor buscou uma adaptação de um Plano de negócio para empreendimentos solidários, especificamente para cooperativas e associações.

Inicialmente foi necessário modificar em termos de o próprio instrumento á considerar a importância de simplificar o instrumento para sua adequação às dimensões e necessidades dos pequenos empreendimentos associativos. Desta forma apresenta-se o sumário executivo constando as informações: O Negócio; Marketing (informações sobre o mercado); Marketing (Estratégias e Metas); O Acompanhamento e O Controle (delineamento de formas simples de controle e gestão).

Apesar das diferentes maneiras que os diversificados setores empreendedores elaboram o Plano de Negócio, espera-se que o uso desta ferramenta torne-se uma realidade determinante para o sucesso nos negócios empreendidos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que não existe uma metodologia formalmente estruturada de trabalho, por ser um estudo recente e pouco explorado, seguiu-se a orientação do autor SALLES (2002), que propôs uma estrutura de Plano de Negócio adaptado (Simplificado) para cooperativas e associações de economia solidária.

Preliminarmente foram levantados dados bibliográficos e com as mulheres artesãs, estudaram-se temas relacionados à Autogestão, Economia Solidária, Processos Administrativos e de Plano de Negócios. O grupo já tinha conhecimento prévio de atividades solidárias e experiência na área de produção e venda. O conhecimento destas temáticas permitiu com que o grupo pudesse compartilhar, mesmo que neste momento ainda timidamente, informações e vivências. O conhecimento gerado nesta experiência foi o mínimo para que efetivamente o grupo participasse da elaboração do Plano de Negócio. Realizada esta fase de integralização e estudos, buscou-se construir o Plano de Negócio, de forma coletiva, tendo como meta construir um instrumento para captação de recurso e formalização do empreendimento das mulheres artesãs do Espaço da Criação..

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 O PLANO DE NEGÓCIO (Sumário Executivo)

Este Plano de Negócios tem como objetivo promover estudos e análises da viabilidade da abertura de uma Associação de Artesões das Malvinas, a ASCAM, doravante denominada Espaço da Criação, que terá seu foco na produção artesanal de cartões, embalagens, convites e bijuterias, sendo produtos inovadores diferenciando-se dos demais cartões, embalagens e convites tradicionais através da customização, adereços e matérias primas alternativas tais como: emborrachados, tecidos, papel, papelão, papéis reciclados, etc.

**A estrutura do empreendimento:** Composta por uma assembléia deliberativa, órgão máximo de decisões, buscará padrões de racionalização utilizando-se sempre que possível de parcerias com órgãos de pesquisa e fomento.

**A clientela alvo:** do Espaço da Criação será constituída por população de faixa etária à partir de 15 anos de idade, abastecidas através de vendas diretas no próprio empreendimento, lanchonetes universitárias, feiras de artesanato, bem como estabelecimentos comerciais, industriais e de serviços.

**Competência dos Responsáveis:** A ASCAN, Espaço da Criação, consta com uma estrutura mínima para funcionamento e produção dos artefatos. Ademais, estará adquirindo uma máquina de Corte e Vinco para maximizar as atividades realizadas. Uma das artesãs domina a técnica de fabricação de cartões, convites, embalagens e outros produtos e repassa para as outras artesãs o processo de produção. As artesãs já produziam há um determinado tempo e adquiriram profundos conhecimentos do seu ramo de negócio. Assim, o know-how e a experiência fazem com que a criatividade aflore e surjam inovações tanto no design quanto na combinação de matéria prima. Este aspecto funcionou como uma pesquisa de mercado para as artesãs que já atuavam como um grupo informal.

**Os produtos e a tecnologia:** Os produtos do Espaço da Criação são cartões, embalagens, bijuterias, convites de casamento, fabricados a partir do uso de materiais artesanais como: TNT, papel, papelão, miçangas, tecidos, EVA, materiais reciclados. Os produtos oferecidos têm a função de atender a uma necessidade subjetiva dos indivíduos de demonstrarem seus sentimentos uns aos outros, de forma tangível. Além do mais, busca a

personalização, tanto no conteúdo quanto na forma. Os métodos de produção, de custos reduzidos, utilizarão a tecnologia, uma máquina específica de corte e vinco, e a técnica das artesãs na confecção de variados artefatos. Será utilizado a as instalações em terreno pertencentes a umas das artesãs, espaço este destinado ao processo produtivo do espaço da criação.

#### 4.1.1 O MERCADO POTENCIAL – A OPORTUNIDADE

Os seguimentos de mercado no qual a ASCAM pretende atuar é composto basicamente por jovens, adultos e idosos, na faixa etária de 15 à 60 anos. Este é um mercado consumidor numeroso, sem contar também que atenderá a empresas comerciais, industriais e de serviços.

A grande oportunidade identificada pelo espaço da criação é representada pela demanda crescente de público interessados em produtos que tenham semelhança com o rústico, com o artesanato, com produtos que tenham um enfoque social, politicamente e economicamente correto. Ademais a busca por produtos personalizados e que tenham uma identidade mais acentuada com o cliente, está em alta na conjuntura mercadológica pela customização. As experiências com vendas no grupo enquanto informais, demonstram essa situação descrita.

Por outro lado, outras empresas estão buscando cada vez mais estreitar relacionamentos com clientes, envios de cartões de aniversários, dia das mães, embalagens personalizadas, dão maior visibilidade do conceito de fidelizar clientes ou identificação do cliente com a empresa seja no produto ou serviço.

Assim, as experiências demonstram que há uma demanda reprimida, pois a ASCAM, enquanto grupo informal, já atendeu a uma grande empresa em Campina Grande, e observou que a mesma retornou para a confecção de outros cartões. Constatando-se assim, que o produto neste segmento também obteve aceitação.

Enquanto atendia-se uma demanda de 300 cartões ao mês, houve um aumento em 50% das vendas com atendimento ao segmento de pessoas jurídicas e com possibilidades de atendimento de demandas maiores.

##### Elementos de Diferenciação:

Um dos principais diferenciais, dos produtos do Espaço da Criação é a diferenciação do produto em conteúdo e forma. Enquanto seus concorrentes fabricam cartões e embalagens industriais padronizados, com mensagens já estabelecidas e que pouco permitem a individualidade no tocante a mensagem nem a forma de expressão, a ASCAM fará um produto genuinamente artesanal, com a personificação exigida pelo cliente, design diferenciado dos tradicionais industrializados e preços acessíveis.

Enquanto no mercado um cartão mais arrojado custa de R\$ 3,00 a R\$ 6,00 reais, os oferecidos pelo Espaço da Criação atingirão o preço máximo de R 2,50 a unidade. O mesmo fato pode ser analisado em relação às embalagens, convites e bijuterias.

Outro fator fundamental é o fato dos produtos da ASCAM serem ecologicamente corretos. A maioria das matérias primas, são de materiais reciclados e as sobras são aproveitadas como detalhes e adereços de outros artefatos.

O empreendimento é solidário, tem uma função social. Estima-se beneficiar diretamente 15 mulheres, chefes de família de baixa renda, na faixa etária de 30 a 60 anos, moradoras do bairro das Malvinas, no município de Campina Grande-PB e indiretamente, 75 pessoas pertencentes às famílias das mulheres diretamente beneficiadas.

Com a abertura do empreendimento, beneficiam-se os consumidores por adquirirem um

produto de qualidade, preço acessível e valor agregado. Os associados também são beneficiados à medida que através dos meios de produção e da atividade exercida na associação, que lhes proporcionam emprego e renda.

No âmbito mais global, contribuiu-se para a inclusão social dos artesãos das Malvinas e surgimento de alternativas para construção de uma sociedade melhor através do combate ao desemprego.

Situação Planejada: No horizonte de 06 meses, o espaço da criação, ampliará seu mix de produtos, fabricará capas para agenda e cadernos, convites de formaturas. Com o aumento da demanda, adquirir outra máquina de corte e vinco e ampliar as instalações da ASCAM. A longo prazo, o espaço da criação, buscará atender as demandas de peças decorativas para ambientes diversos.

Previsão de Vendas: A ASCAM espera vender 1000 produtos entre cartões, bijuterias, embalagens, considerando os meses de baixa venda entre janeiro a março.

Necessidades de Financiamento: Apurado o valor do investimento inicial, constatou-se que seria necessário buscar alguma fonte de financiamento. Assim, para ASCAM funcionar na prática será necessário adquirir junto aos órgãos de fomento financiamento para capital de giro do espaço de criação.

Investimento Inicial: Para aumentar a eficácia do empreendimento, será necessário a aquisição de recursos materiais (bancos, máquina de corte e vinco, mesa grande, cadeiras, instrumentos de corte e acabamento). Estes serão adquiridos mediante liberação de recursos por algum órgão de fomento. A aquisição destes materiais ficará em torno de R\$ 6.000,00, contando também com os trâmites para legalização do empreendimento. A diretoria, que assumirá o papel de gestora, deverá representar a entidade ativa e passivamente em juízo e fora delas, acompanhar e supervisionar a movimentação de contas da entidade junto ao tesoureiro, convocar e coordenar reuniões e assembleias da entidade, submeter-se à apreciação pela assembleia, realizar as negociações necessárias e formar convênios, contratos e parcerias de interesse da entidade, responsabilizar-se pelas boas relações entre a diretoria e os associados, realizar atividades de divulgação e publicações, manutenção das contas da entidade, movimentações financeiras e documentos administrativos.

*A Associação Comunitária de Artesãos das Malvinas:* Será composta por número limitado de associados. Os membros que compõem a ASCAM deverão desenvolver atividades ligadas ao artesanato envolvendo papéis e outras matérias primas, bem como personalizadas de ambientes, decorações e afins. Os associados terão como direitos e deveres: Votar e ser votado em qualquer eleição, usufruir qualquer e participar das iniciativas, dos benefícios e dos encaminhamentos decididos no âmbito da associação, ter acesso a instalações e informações gerais sobre a entidade, manter sua contribuição em dia, respeitar as decisões das assembleias e dos estatutos sociais, apoiar e respeitar as iniciativas e os demais associados, participar das atividades da associação de acordo com especialização.

#### 4.1.2 PLANO DE OPERAÇÕES

Administração: A ASCOM terá uma diretoria composta da seguinte forma: um Presidente, Vice Presidente, Tesoureiro e Secretário. No início das operações, a diretoria acumulará as funções principais nas muitas atividades que poderá ser delegada a outros membros da associação como forma de capacitá-los condição primordial para autonomia do grupo. Esta centralização de funções iniciais permitirá uma redução de custos operacionais e promoverá com que a diretoria tenha experiência na prática da gestão e se prepare para o crescimento gradativo da empresa.

Comercial: No que tange as vendas, o espaço da criação optou por vendas no varejo e no atacado, através de vendas diretas. O empreendimento visa a atender a uma demanda média de 1000 produtos ao mês, entre cartões, embalagens e convites. A associação deliberara do representante de vendas, ficando este encarregado de visitar clientes, fechar pedidos e comunicar ao setor de produção os pedidos efetivados. A área geográfica de atuação é o município de Campina Grande – PB e outros municípios circunvizinhos.

Controle de Qualidade: A certa qualidade é uma exigência do cliente. Esta exigência é maior ainda na clientela alvo do espaço da criação. Em detrimento disto, a ASCAM pretende fabricar um produto visando à linearidade do corte, observar se não ficaram manchadas de colas, se as cores, texturas estão condizentes com as exigências dos pedidos. Tal atividade caberá as associadas mais experientes, que além de produzir irão supervisionar a produção.

Terceirização: A ASCAM utilizará serviços terceirizados no tocante a serviços contábeis. Entretanto, sempre que necessário, a terceirização será uma diretriz a ser seguida.

Sistemas de Gestão: Com uma estrutura simplificada, a ASCAM preocupar-se-á em implantar controles de contabilidade nos aspectos de contas a pagar e receber, faturamento e estoques de recursos materiais. Como não depende de certa tecnologia, não terá vantagens em relação à concorrência quanto à tecnologia de produção, estando apta a competir de algo para igual no mercado.

Parcerias: Para que o empreendimento pudesse ser viabilizado, devido à necessidade de capital de giro, foi necessário que se estabelecesse uma parceria com a UNITRABALHO, Núcleo de Apoio a Empreendimentos Solidários, com sede local na UFCG (Universidade Federal de Campina Grande), para suporte e acompanhamento técnico-administrativo sem que fossem desembolsados custos adicionais com isto, considerando que será uma atividade de extensão universitária. Isso faz com que o valor do investimento sofresse uma grande redução, dispensando custos com treinamento da mão-de-obra e serviços terceirizados que fosse necessário contratar.

#### 4.1.3 PLANO DE MARKETING

##### 4.1.3.1 ANÁLISE DE MERCADO

O Setor: O setor que o espaço da criação pretende ingressar é bastante competitivo. O preço, a qualidade e a distribuição dos produtos são fatores críticos de sucesso. Nesse mercado ocorre grande quantidade de produtos nacionais e importados, alvo de críticas quando principalmente há devastação da natureza para fabricar os papéis, aquisição de matéria prima dos produtos e fabricada por exploração do trabalho. Entretanto, essas críticas não afetam significativamente as vendas, pois os produtos da ASCAM são ecologicamente corretos e o empreendimento tem uma função social bem definida. Entre as oportunidades identificadas neste ramo de negócios, destacam-se: crescimento do mercado consumidor de produtos artesanais, isenção tributária para empreendimentos com finalidade social, nova equipamentos a baixo custo, apoio de órgãos de fomento e do governo a associações de cunho social e a participação na rede de empreendimento solidária. Entre as ameaças, estão a grande dispersão do público alvo, concorrências de livrarias e lojas de importados, utilizados pelas grandes empresas de equipamentos modernos, poder de distribuição dos produtos por parte de outras empresas.

A clientela: Pelo trabalho realizado pelo grupo de mulheres artesã nas Malvinas, pode-se fazer o teste do produto e perceber que o povo identifica-se com o mesmo. As vendas que ocorriam em média de 300 cartões ao mês, demonstraram um ambiente favorável à entrada

efetiva do *espaço da criação* neste ramo. Identificou-se também que se podia inovar e implementar melhorias nos produtos que permitiram a diferenciação frente a concorrência.

Segmentação: A ASCAM decidiu atuar no segmento de mercado representados por pessoas físicas na faixa etária de 15 à 60 anos de idade, segmento esse que embora disperso permite uma ação publicitária voltada p personalização do produto, bem como atuar junto as pessoas jurídicas, empresas

A concorrência: Existe em Campina Grande muitas livrarias e artesãos, entretanto, o fato do grupo de mulheres e artesãos já fazer parte de um conjunto de artesãos cadastrados na Prefeitura Municipal de Campina Grande – PB, permitiu perceber que na produção de cartões e embalagens eram quase que pioneiras na cidade.

Fornecedores: Ao tempo que são concorrentes, as livrarias também são fornecedoras. Neste aspecto, encontra-se também a usina de material reciclada, além do mais, a matéria prima dos produtos do Espaço da Criação podem ser conseguidos até gratuitamente, pois os Artesãos também fabricam papel reciclado. Em relação a prazo de entrega, tempo de atuação no mercado, preço e outros itens, a ASCAM já tem uma listagem de fornecedores com os quais já mantinham relações enquanto grupo informal, e compreende pela experiência que os fornecedores atendem as exigências do empreendimento.

#### 4.1.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING

O Produto: os produtos iniciais que o Espaço da Criação irá comercializar são cartões, convites, embalagens e bijuterias. Trata-se de produtos artesanais, sem prejuízo a natureza e personalizados pelo cliente. Será comercializado por unidades ou lotes, que apesar de haver uso do maquinário, manterá suas propriedades genuínas do rústico e do artesanato. O nome de fantasia será estilizado e a logomarca em auto relevo artesanal de uma rosa.

A tecnologia e o Ciclo de Vida: o processo de fabricação é simples e manual, com uso apenas de uma máquina de corte a vinco, pistolas de cola quente, perfurador, tesouras de picote, etc. A demanda para este tipo de produto encontra-se em ascensão, enfocadas pelas preocupações ambientais e as crescentes alternativas de empreendimentos voltados para a ação cidadã. No entanto, o setor demonstra ainda um baixo índice de inovações nas técnicas de produção e vendas.

Vantagens Competitivas: O produto oferecido pelo Espaço de Criação apresenta algumas vantagens em relação à dos concorrentes, tais como: produto genuinamente artesanal; o cliente escolhe o design dos produtos; o produto é ecologicamente correto e preços mais acessíveis que os do mercado.

Planos de Pesquisa e Desenvolvimento: O Espaço da Criação estará atenta a todo desenvolvimento tecnológico do setor, tendências em cores e adereços, incorporando todos os avanços que possam representar um fator de sucesso.

Preço: Para determinação do preço de venda foram considerados: os preços praticados pelos concorrentes; o preço que os varejistas estariam dispostos à pagar; e, os custos de fabricação. De acordo com esses dados, o preço dos cartões serão à partir de R\$ 2,00 ; as embalagens à partir de R\$ 6,00, bijuterias 3,50, à partir de R\$ 3,50. Será admitido estes preços mas, quando tratar-se de negociação em lotes, poderá ser considerado políticas de descontos e formas de pagamento mediante necessidade do cliente e em consonância com as possibilidades da ASCAM.

Promoção e Publicidade: O Espaço da Criação adotará como estratégia de promoção o sistema de apresentação dos produtos em feiras artesanais, eventos culturais, mostras em

xérox e cantinas universitárias. Notícias à imprensa relativa ao empreendimento solidário e aos tipos de produtos. Poderá ser utilizada também vinheta em rádios. A ASCAM manterá um canal sempre aberto para sugestão e comentários, buscando sempre o feedback dos clientes para implementar os produtos.

Relacionamento com os Clientes: A ASCAM buscará associar a imagem do seu produto com o segmento alvo. Assim, estará presente em favor de artesanato, eventos culturais, feiras de economia solidária, congressos universitários, etc.

Impactos e Benefícios para a Comunidade: A associação irá melhorar a situação do público beneficiário, à medida que o grupo de artesãos tem a oportunidade de expandir e diversificar a produção, de intensificar e estender a área de comercialização, bem como capacitar o grupo para gerir de uma forma autonomia e independente este empreendimento autogestionário, além de promover a inclusão social, gerar renda, combater ao desemprego e contribuir para construção de uma sociedade melhor.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização do estágio supervisionado, visando a elaboração de um Plano de Negócio para abertura de uma associação de artesãos das Malvinas, possibilitou colocar em práticas e explorar conteúdos adquiridos em sala de aula, nas mais diversas áreas tais como: administração geral, administração financeira, empreendedorismo, recursos humanos, sociologia, economia, gestão ambiental, etc.

Também foram explorados assuntos como o associativismo e economia solidária e autogestão, despertando interesses para estudos futuros, tendo em vista as possibilidades que eles despertam na criação de empreendimentos que visem à geração de renda e emprego à nossa população, o que viria contribuir para amenizar o problema do desemprego ora tão gritante em nosso país.

Além do conhecimento técnico, este trabalho permitiu uma troca de experiências mútua com pessoas simples, que buscam através da criatividade, da união de objetivos e da luta para superação de obstáculos, encontrarem alternativas de sobrevivência e resgate da dignidade através do trabalho. Foi importante vivenciar um pouco do cotidiano dentro do grupo que mesmo sendo informal já funcionava nos moldes da economia solidária e ajudá-los na perspectiva real de crescimento e expansão desta atividade de artesanato. Essa força emanava com certeza do espírito de grupo, de preocuparem-se uns com os outros que faz o diferencial desta alternativa de empreendimento e porque não, de vida em sociedades.

Quanto aos objetivos traçados pelo trabalho acredita-se terem sido atingidos como se seguem:

- Elaborar um Plano de Negócio para um empreendimento solidário, foi realizado de forma simplificada visando a busca de financiamento tanto para regularização do negócio, como para captar recursos dos órgãos de fomento.
- Orientar um grupo de artesãos das Malvinas, foi realizado à medida que havia as trocas de informações e estudos para elaboração do plano de negócios.
- Potencializar o desenvolvimento autônomo do grupo de artesãos das Malvinas, à medida que passam a ter compreensão do mercado que estão inseridas e aprende as estratégias de negócio, gerindo assim, eles próprios, o seu empreendimento.
- Facilitar, ao grupo de artesãos, a consecução de financiamento junto aos órgãos de fomento, pois as empresas financiadoras exigem um projeto do empreendimento para assim

poderem liberar recursos.

- Registrar a experiência da abertura de um empreendimento nos moldes da economia solidária, pois será este trabalho um documento que registra esta experiência e também resultará num artigo científico, visando publicação em congressos, seminários, etc.

- Contribuir com o desenvolvimento de alternativas que ajudem a construir uma sociedade melhor, pois o empreendimento tem uma função social e almeja gerar renda e emprego, influenciando significativamente na vida da comunidade.

- Avaliar a viabilidade do negócio, dado que a medida que se construiu o Plano de Negócio descobria-se as potencialidades do grupo, as oportunidades de crescimento e a dimensão econômica, social e política da existência do empreendimento “Espaço da Criação”

Outro fator fundamental foi a possibilidade de discussão acerca de uma postura de administrador socialmente responsável. Entender que o papel do administrador não é só maximizar lucros, mas também ser administrador socialmente responsável.

Do ponto de vista da gestão, o uso da ferramenta Plano de Negócio para consolidação de um empreendimento solidário é viável, pois facilita a visão holística do negócio e abriu o conhecimento do grupo acerca da organização administrativa do empreendimento, fortaleceu potencialidades, permitiu tangibilidade das idéias e experiências do grupo de artesãs, além de ser um instrumento eficaz e direto na busca de recursos para o financiamento do empreendimento.

Diante dos resultados deste trabalho, percebe-se que grupos informalmente organizados podem, através de práticas administrativas, transformarem idéias em negócio, experiências em oportunidades, criatividade em produto e, mediante organização, abrir o negócio que já existia de fato, em de direito. Acredita-se também, que empreendimentos solidários com base na auto gestão são alternativas viáveis para melhoria na condição de vida dos associados sendo fato gerador de impacto no processo de mudanças na sociedade brasileira.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se ao grupo de artesãos que solicite ajuda técnica contábil para realização de projeções financeiras para o período de três anos subsequentes.

- Providenciar o registro do negócio o mais breve possível, para que assim participem de programas de fundos de ajuda e possam contrair financiamento para concretização do empreendimento
- Estejam integrados a UNITRABALHO, uma rede interuniversitária de apoio e suporte a empreendimentos solidários de autogestão.
- Promover a capacitação técnica administrativa continuada, dos membros veteranos e novatos da ASCAM.

## 6. REFERÊNCIAS

ANTEAG, Autogestão – construindo uma nova cultura nas relações de trabalho. Rio de Janeiro: Espalhafato Comunicação e Produção, 2000.

ASSUNÇÃO, Jéferson. O mundo das alternativas: Pequeno Dicionário para uma globalização solidária. Porto Alegre: Veraz, 2001

BERNARDES, Cyro. Teoria Geral da Administração: A análise integrada das Organizações – São Paulo: Atlas, 1993.

- CARVALHO, Nanci Valadares, de 1 945 – Autogestão: O nascimento daws ONGS. 2ed. Ver. – São Paulo> Brasiliense, 1 995.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo – Porto Alegre: AGE, 1 989.
- CORRÊA, Joaquim Sérgio de Oliveira. O Exercício do Poder na Administração – Rio de Janeiro: Documentário, 1 977
- DALRI, Neusa Maria. Economia Solidária: o desafio da democratização das Relações de trabalho. São Paulo: Arte e Ciência, 1 999.
- DOLABELA, Fernando, O Segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios – São Paulo: Cultura Editores Associados, 1 999.
- FRARE, Ana Paola. Princípios básicos para comercialização de produtos e serviços de cooperativas e associações. Rio de Janeiro; DP&A: FASE, 2 001.
- GUILHERME, Alain. Autogestão: Uma mudança radical. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1 976.
- LACOMBE, Francisco. Dicionário de Administração – São Paulo: Saraiva, 2 004.
- MELONETO, José Francisco de. Extensão Universitária, Auto gestão e Educação Popular. João Pessoa: Editora Universitária/UFPb, 2004.
- SALLES, Ricardo Henrique, 1 950. Plano de Negócios para cooperativas e Associações. Rio de janeiro: DP&A: fase, 2001.
- SINGER, Paul. A Economia Solidária no Brasil. A auto Gestão como resposta ao desemprego – São Paulo> Contexto, 2 000.
- TACHIZAWH, Jakeshy. Organizações não governamentais e Terceiro Setor: Criação de ONGS e estratégia de atuação. São Paulo: Atlas, 2 0002.
- VEIGA, Sandra Mayrink. Associações: como constituir sociedades sem fins lucrativos.Rio de Janeiro: DP&A: fase 2001.
- VEIGA, Sandra Mayrink. Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação – Rio de janeiro: DP&A: fase, 2 001.
- VERGARA, Silvia Constante. Projetos e relatórios de pesquisas em Administração – São Paulo: Atlas, 2 000.
- VOLTOLINI, Ricardo. Terceiro Setor: Planejamento e Gestão – Rio de Janeiro: Editora SENAC – São Paulo, 2004.