

VIII-101 - A IMPORTÂNCIA DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DE UM PLANO DE NEGÓCIOS NA AUTOGESTÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Julliermy Luan de Almeida Souza⁽¹⁾

Graduando em Administração, Bolsista CNPq da Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, PB, E-mail: julliermyluan@gmail.com.br

Crislene Rodrigues da Silva Moraes⁽²⁾

Professora da Unidade Acadêmica de Engenharia de Materiais, Professora, Pesquisadora, Extensionista e Coordenadora da Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários, Universidade Federal de Campina Grande, PB, E-mail: crislene@dema.ufcg.edu.br.

Endereço: Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários (IUEES/UFCG) Avenida Aprígio Veloso, nº 882, Bairro Universitário - Campina Grande – Paraíba – PB - Brasil - Tel: (83) 8740-3145 - e-mail: julliermyluan@gmail.com

RESUMO

O mercado de trabalho apresenta inúmeros desafios para os empreendimentos econômicos solidários, principalmente devido as especificidades desse modelo e suas limitações de cunho social e econômico frente a alta competitividade que é característica do cenário mercadológico atual. Para tanto a necessidade de incubação e por sua vez, de assessoramento a esses grupos sociais, oferecendo-os subsídios técnicos, políticos e informacionais para promover uma gestão estruturada e eficiente, é questão de sobrevivência, sendo fundamental que os empreendimentos utilizem-se de ferramentas e ações gestonárias para que se identifique e aproveite as oportunidades, consolide suas forças internas, elimine ou diminua suas fraquezas e consiga se precaver em relação a possíveis ameaças. Sendo a assessoria para a formação e elaboração de um Plano de Negócios de crucial importância, afinal, com ela pode-se desenvolver ações e estratégias em conjunto com as catadoras para melhor estruturar a gestão do empreendimento CAVI, utilizando-se inicialmente de um diagnostico atual, uma análise holística do empreendimento, que se conhece como análise “SWOT” (Strenght, Weakness, Opportunities e Threats) sendo também chamada de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), para em seguida desenvolver um plano de ações que viabilizará a execução do Plano de Negócios.

PALAVRAS-CHAVE: Autogestão, Empreendimentos econômicos solidários, Plano de negócios.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho apresenta inúmeros desafios para os empreendimentos econômicos solidários, principalmente devido as especificidades desse modelo e suas limitações de cunho social e econômico frente a alta competitividade que é característica do cenário mercadológico atual. A necessidade de planejar e promover uma gestão estruturada e eficiente é questão de sobrevivência, não apenas pela ausência de ferramentas de planejamento e gestão adaptadas aos empreendimentos solidários, mas por vezes, a ausência de informação com relação a essas ferramentas, e as formas adequadas de utilizá-las e adaptá-las para alcançar os objetivos e suprir as necessidades existentes.

Baseado nisso, buscou-se descrever e construir um Plano de Negócios para explicitar a possibilidade e os resultados de utilizar-se deste para estruturar um gestão com várias especificidades, a saber: A Autogestão, em que os trabalhadores não estão mais subordinados a um patrão e tomam suas próprias decisões de forma coletiva e participativa; a Democracia: agindo como uma força de transformação estrutural das relações econômicas, democratizando-as, pois o trabalho não fica mais subordinado ao capital; Cooperação, que em vez de forçar a competição, convida-se o trabalhador a se unir a trabalhador e ambos se ajudarem; Centralidade do ser humano, tornando as pessoas as mais importante, não o lucro; Valorização da diversidade, reconhecendo a diversidade, sem discriminação de sexo, crença, cor ou opção sexual; Emancipação, tendo em vista que a

economia solidária emancipa, liberta; Valorização do saber local, da cultura do saber local e da tecnologia popular; Valorização da aprendizagem e da formação permanentes; Justiça social na produção, comercialização, consumo, financiamento e desenvolvimento tecnológico, com vistas a promoção do bem viver das coletividades e da justa distribuição da riqueza socialmente produzida, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana; e o Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade com as gerações futuras.

A formação e elaboração de um Plano de Negócios é de crucial importância para planejar e controlar a gestão, e pode ser adaptado e proporcionar uma análise holística do empreendimento, identificando e aproveitando as oportunidades do mercado, consolidando forças internas, eliminando ou diminuindo fraquezas e precavendo o empreendimento em relação a possíveis ameaças; o que se conhece como análise “SWOT” (Strength, Weakness, Opportunities and Threats) sendo também chamada de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Que visa auxiliar no planejamento e estruturação estratégico a partir da análise do ambiente interno e externo. No interno se analisa a relação entre forças e fraquezas, para que se busque consolidar as forças e torná-las em diferencial para o empreendimento, assim como aplicar oportunidades de melhoria que eliminem ou diminuam as fraquezas. No que se refere ao ambiente externo foca-se na relação entre oportunidades e ameaças, para que se estruture uma gestão eficiente o bastante para captar e aproveitar as oportunidades do mercado e “driblar” as ameaças, claro que, as prevendo com antecedência e buscando alternativas para suprimi-las.

Portanto, este estudo busca discutir a importância da construção coletiva de um plano de negócios, visando contribuir para autogestão da Associação de Catadoras e Recicladoras de Materiais Vitrêos - CAVI. A análise dos dados foi realizada através da avaliação de conteúdo e foram considerados como participantes da pesquisa: as catadoras e recicladoras da associação, que é um empreendimento incubado pela IUSS/UFMG (Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários da Universidade Federal de Campina Grande), que atua junto ao grupo promovendo assessoria, formação dos associados e na construção coletiva do seu Plano de Negócios.

A adoção dessa ferramenta e a formação oferecida para as catadoras do CAVI, que visa proporcionar uma estruturação na gestão, estabelece no plano físico, várias oportunidades de melhoria, planos de ação, estratégias e metas para melhorar o relacionamento entre as associadas, favorecendo estruturação dos setores operacionais, logísticos e de marketing, assim como tornar o grupo mais forte e estruturado para conduzir uma gestão efetiva, recomendada por (SINGER, 2002), quando retrata: “Pressupõe-se então que os empreendimentos econômicos solidários precisam ser fortes do ponto de vista mercadológico e bem estruturados”.

Para a área acadêmica, o presente estudo visa melhor explicitar a importância da ferramenta Plano de Negócios para estruturação de gestões diversas, com destaque a gestão de empreendimentos solidários, que embora muito diferenças dos modelos capitalistas, com as várias especificidades e valores solidários transferidos as formas de planejamento de controle, ela pode ser aplicada e adaptada para promover alcance dos objetivos e resultados necessários para uma autogestão eficiente e eficaz. E com esse embasamento e aplicação a área de conhecimento da economia solidária pode melhor replicar a utilização dessa ferramenta em outros empreendimentos solidários, e utilizar do exemplo para também adaptar dependendo das necessidade, outras ferramentas de gestão, para que se estabeleça empreendimento solidários mais estruturados, com resultados mais significantes e maior representatividade para o mercado.

MATERIAIS E MÉTODOS

Frente a um modelo econômico excludente que se fortifica na individualidade e visa à concentração de renda, intensificaram-se as iniciativas de grupos populares comprometidos com a criação de atividades econômicas mais humanas, como forma de sobrevivência e reprodução da vida. Essa racionalidade voltada a propiciar geração de recursos para promoção de oportunidades e reposição dos meios de vida e sobrevivência, reafirma um dos aspectos fundamentais para a definição de economia solidária, a saber, o ser humano como sujeito e objetivo da atividade, diferentemente do capitalismo, que fundamenta-se na acumulação de capital.

É importante retratar que a definição a respeito de economia solidária é ampla e apresenta muitas divergências e pluralidade, porém grande maioria converge, quando a define como um modelo contra-hegemônico que visa construir um plano de sociedade centralizado na solidariedade, e no ser humano como objeto importante do trabalho.

Conforme analisa Singer (2002), mesmo que ainda não exista um conceito único para definir Economia Solidária, existem convergências de autores que destacam especificidades comuns entre esses empreendimentos, como a autonomia do trabalhador enquanto gestor de seu empreendimento e as relações democráticas, sendo a autogestão e a democracia condições básicas para que os empreendimentos possam ser caracterizados como de Economia Solidária.

A partir da análise de diversos autores que desenvolvem sobre o tema, pode-se afirmar que um empreendimento é caracterizado como econômico solidário, quando os seus princípios e bases gestonárias são pautados nos princípios solidários, que representam uma alternativa de desenvolvimento avessa à lógica capitalista-mercantil vigente no mundo.

Segundo Gaiger (2000) os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) possuem uma lógica social e econômica que une o espírito solidário (que tem suas bases na socialização dos bens de produção e a ideia de cooperação, democracia e autogestão) ao espírito empreendedor, buscando assim uma alternativa avessa ao capitalismo, em que sempre alguém acaba mandando ou se apropriando dos ganhos; e propondo uma reconstrução do meio social em que vivem as classes populares.

Um empreendimento solidário não tem seus objetivos direcionados ao alcance de montantes de capital e retornos econômicos advindos de estratégias individualistas e competitivas, mas centra sua busca no fortalecimento das relações humanísticas, construindo uma relação de reciprocidade, em que todos se juntam; compartilham; e se ajudam de forma mútua e contínua.

Como já mencionada, uma característica comum a todos os empreendimentos econômicos solidários é a autogestão, sendo essa o eixo principal que direciona as relações solidárias; e assim diferencia os empreendimentos solidários dos capitalistas. A estrutura de um empreendimento autogestionário organiza um coletivismo entre os associados, sendo desenvolvida e conduzida pelo conjunto desses, buscando garantir que haja democracia e equilíbrio entre as relações internas, ou seja, o que caracteriza um EES são “seus princípios de equidade e participação, que procuram colocar em prática, organizando-se de forma autogestionário e democrática” (GAIGER, 1999, p.2). Torna-se notório que a autogestão é um dos princípios mais evidentes e presentes nos EES, sendo vista por Singer, como conjunto de condições e práticas econômicas que articulam um conjunto de valores e princípios ideológicos diferentes e avessos daqueles que fundamentam as relações capitalistas. É importante destacar que a prosperidade de um empreendimento solidário não depende apenas das condições materiais, mas do comprometimento de todas as pessoas envolvidas, para que mutuamente se ajudem e todos unidos alcancem um objetivo comum.

Em resumo, um plano de negócio é um planejamento que envolve os objetivos a serem alcançados seja no curto, médio ou longo prazo, buscando retratar a situação atual do empreendimento, ao mesmo tempo em que analisar como podem ser implementadas ideias, estratégias e oportunidades de melhoria para que a situação futura propicie esse alcance.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. É importante destacar ainda que um plano de negócio serve como um espelho para que não só a organização se veja e se conheça, mas para que apresente-se ao mercado e a todas as partes envolvidas; e esteja estruturada para conduzir uma gestão efetiva, afinal ele acopla em sua estrutura todo o conjunto de fatores que vão definir a atuação da empresa, seus produtos ou serviços ofertados, as estratégias comerciais para a escolha do local, a divulgação dos produtos ou serviços, a capacidade produtiva, as finanças etc.

O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio, de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. (DORNELAS, 2005, pg.05)

A necessidade de construir um Plano que auxilie o negócio a promover uma gestão estruturada e eficiente é questão de sobrevivência, a base para alcançar qualquer objetivo é o planejamento, sendo de fundamental importância a construção de um plano de negócios, afinal segundo Dornelas (2005, p. 93) “um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.”

Segundo Barros e Lehfeld (2007, p.2), “[...] a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a ser utilizado na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, por meio de processos e técnicas, que garante a legitimidade científica do saber obtido”. A metodologia utilizada para construção desse trabalho é do tipo exploratória, podendo classificar-se ainda como estudo de caso, afinal analisa o objeto em estudo, ou seja, “o investigador, na pesquisa de campo, assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos” (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 90). É importante destacar que para essa pesquisa inicialmente foi aplicada uma entrevista semi estruturada aplicada junto as 8 (oito) catadoras do CAVI, como forma de avaliar o nível de conhecimento acumulado sobre o tema pelas associadas; bem como a estruturação do empreendimento antes da realização da formação em Plano de Negócios e da construção coletiva do mesmo. Após a finalização do diagnóstico iniciou-se a formação e construção em conjunto com as catadoras do Plano de Negócios físico do CAVI, terminada a estruturação e a formação, o mesmo questionário foi aplicado como forma de avaliar a apreensão de conhecimento pelas catadoras do CAVI e a importância dessa formação para estruturação da gestão do empreendimento.

A análise dos dados foi realizada através de duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa. Para sistematizar os dados coletados, utilizou-se da análise qualitativa, em que foi analisado o conteúdo das conversas informais com as catadoras, assim como as observações com relação a rotina das catadoras, buscando conhecer as atividades desempenhadas por estas, para embasar a construção do Plano de Negócios físico do empreendimento; e em si tratando à abordagem quantitativa, a mesma foi desenvolvida utilizando-se de ferramenta de análise como o Microsoft Excel, para tabulação dos dados e criação de gráficos. É importante destacar ainda que outro instrumento bastante importante para compilar e analisar os dados identificados foi o modelo publicado pelo SEBRAE para a criação do Plano de Negócios.

RESULTADOS OBTIDOS

Segundo a abordagem clássica de Henri Fayol, a assessoria é fator componente para a gestão, e trata-se de um integrante do staff ou da equipe de Staff. Para Miranda (1981), assessor/staff, é o guia orientador dos executores, de modo a facilitar e propiciar a cooperação, a coordenação, o controle e planejamento das ações e execuções. Nesse contexto, buscou-se orientar e cooperar para a construção do Plano de Negócios de um empreendimento econômico solidário, auxiliando no planejamento e desempenho das ideias e metas que pretende-se realizar no mesmo. Dessa maneira, a assessoria, contribuiu também no desenvolvimento e acompanhamento de um plano ações e oportunidades de melhoria, e em conjunto com a análise SWOT, foi possível ainda, projetar um Plano de Negócios pautado na realidade e necessidades internas/externas do empreendimento CAVI.

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende (CHIAVENATO, 2005, p.127).

Através da assessoria para a adoção dessa ferramenta e a formação oferecida para as catadoras do CAVI, foram obtidos vários resultados e aspectos positivos para o empreendimento, e o conjunto desses, proporcionaram uma estruturação na gestão, promovendo múltiplos aprendizados para o grupo; e em relação as análises internas e externa do empreendimento, estas contribuíram para o melhor relacionamento entre as associadas, favorecendo a construção de estratégias operacionais, logísticas e de marketing, tornando o grupo mais forte e estruturado para conduzir uma gestão efetiva, recomendada por (SINGER, 2002), quando retrata: “Pressupõe-se então que os empreendimentos econômicos solidários precisam ser fortes do ponto de vista mercadológico e bem estruturados”.

MÚLTIPLOS APRENDIZADOS

O conhecimento é a força motriz da sociedade, com base nisso, as formações oferecidas as catadoras do empreendimento CAVI, são formas de assessorar e promover o aprendizado como motor para auxiliar nas

funções e execuções das atividades de cada uma, assim como, na composição do diagnóstico inicial do empreendimento, da análise dos ambientes internos/externos e na construção do plano de negócios e a execução de suas ações.

CONSTRUÇÕES DO DIAGNÓSTICO

Inicialmente foi realizado um questionário para diagnosticar as condições iniciais que se encontrava o empreendimento, e com a análise do mesmo, foi traçado um plano de ações, para desenvolver oportunidades de melhoria na gestão. Vale salientar que esse plano de ações foi desenvolvido com base em alguns critérios da gestão da qualidade e melhoria contínua adaptados para realidade de um empreendimento econômico solidário; e que a assessoria prestada também viabilizou a execução desse plano de ações, que encontra-se em anexo na Tabela 1.

ANÁLISES SWOT

Essa ferramenta de gestão auxiliou no planejamento e estruturação estratégico a partir da análise do ambiente interno e externo. No interno, analisou-se a relação entre forças e fraquezas, para que se busque consolidar as forças e torná-las em diferencial para o empreendimento, assim como aplicar oportunidades de melhoria que eliminem ou diminuam as fraquezas. E no ambiente externo focou-se na relação entre oportunidades e ameaças, para que se estruture uma gestão eficiente o bastante para captar e aproveitar as oportunidades do mercado e “driblar” as ameaças, claro que, as prevendo com antecedência e buscando alternativas para suprimi-las.

FORMAÇÕES EM PLANO DE NEGÓCIOS

Se desenvolveu também algumas formações para auxiliar no processo de assessoria e construção do Plano de Negócio físico do empreendimento. Na formação específica sobre Plano de Negócios, oito módulos foram ministrados. E os temas de cada módulo, são abaixo informados:

Módulo 1 _ Conceitos Básicos sobre Plano de Negócios

Módulo 2 _ Definindo o meu Negócio

Módulo 3 _ Meu Produto

Módulo 4 _ Conhecendo meu Mercado

Módulo 5 _ A divulgação do Negócio (Marketing)

Módulo 6 _ Minhas Finanças

Módulo 7 _ Planejamento das Atividades e Metas

Módulo 8 _ Oficina sobre Plano de Negócios

FORMAÇÕES EM TÉCNICAS DE VENDA

Posteriormente, foi desenvolvida outra formação, voltada para Técnicas de Vendas, que também contemplou critérios da gestão da qualidade, e além de orientar e promover o aprendizado mútuo, auxiliou na estruturação da gestão e na assessoria para a execução de ações sugeridas pelo Plano de Negócios. Nessa formação em técnicas de vendas, oito módulos também foram ministrados. E os temas de cada módulo, são abaixo informados:

Módulo 1 _ Conceitos Básicos sobre técnicas de vendas

Módulo 2 _ As funções do vendedor

Módulo 3 _ O que vendemos ? E para quem vendemos?

Módulo 4 _ Conhecendo as necessidades do meu cliente

Módulo 5 _ O processo de compras – Fatores Influentes

Módulo 6 _ A promoção de vendas

Módulo 7 _ Como manter meu cliente fidelizado

Módulo 8 _ Oficina teatral sobre técnicas de vendas

ESTRUTURAÇÕES NA GESTÃO DO EMPREENDIMENTO

Com a compilação de todos os demais resultados e benefícios acima mencionados, pode-se também, promover uma assessoria voltada para estruturação da gestão do empreendimento CAVI, pois a partir da assessoria na construção do seu Plano de Negócios, e tendo este por base, foi possível aplicar alguns dos princípios da Gestão da Qualidade e melhoria contínua, projetando assim uma estruturação adequada da autogestão do empreendimento solidário.

Segundo Bessant et al. (1994), a melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo todo o empreendimento e promovendo a cooperação e a execução

de ações mútuas por todos os envolvidos. Baseado nisso, buscou-se aplicar uma inovação incremental na gestão, voltada para a melhoria contínua e adaptado para o empreendimento solidário que tem suas especificidades, a saber: A Autogestão, em que os trabalhadores não estão mais subordinados a um patrão e tomam suas próprias decisões de forma coletiva e participativa; a Democracia: agindo como uma força de transformação estrutural das relações econômicas, democratizando-as, pois o trabalho não fica mais subordinado ao capital; Cooperação, que em vez de forçar a competição, convida-se o trabalhador a se unir a trabalhador e ambos se ajudarem; Centralidade do ser humano, tornando as pessoas as mais importante, não o lucro; Valorização da diversidade, reconhecendo a diversidade, sem discriminação de sexo, crença, cor ou opção sexual; Emancipação, tendo em vista que a economia solidaria emancipa, liberta; Valorização do saber local, da cultura do saber local e da tecnologia popular; Valorização da aprendizagem e da formação permanentes; Justiça social na produção, comercialização, consumo, financiamento e desenvolvimento tecnológico, com vistas a promoção do bem viver das coletividades e da justa distribuição da riqueza socialmente produzida, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana; e o Cuidado com o meio ambiente e responsabilidade com as gerações futuras.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral discutir a importância da assessoria para a construção coletiva de um plano de negócios do empreendimento CAVI, tendo em vista que o mesmo necessitava de um instrumento de fortalecimento e estruturação da gestão. Nesse sentido desenvolveu-se uma assessoria que promoveu a realização de um diagnóstico inicial do empreendimento e uma análise SWOT, e com estes, também pode-se construir um plano de ações voltado para a gestão da qualidade e melhoria contínua em empreendimentos solidários. Vale ressaltar que em paralelo, também foram promovidas formações em Plano de Negócios e Técnicas de Vendas para melhor instruir e informar as catadoras sobre o seu negócio e suas atribuições, obtendo grandes resultados, principalmente no que se refere a mudanças de comportamento e múltiplos aprendizados; em seguida assessoramos o grupo para em conjunto estruturarmos o plano físico do CAVI, adaptando-o a realidade e as necessidades do negócio; e inserindo-as e capacitando-as para promover um negócio efetivo e com capacidade de se auto gerir e alcançar seus objetivos e metas. Essa pesquisa e assessoria, além das contribuições já citadas, contribuiu em especial, para atuação da Incubadora Universitária de Empreendimentos Econômicos Solidários– IUESS da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG; e proporcionou aos alunos bolsista do Curso de Administração da UFCG a oportunidade de verificar a aplicação dos conceitos de Administração na prática, além é claro de agregar novos conhecimento e auxiliar os empreendimentos a promover geração de renda e melhores condições de trabalho para um grupo de catadoras de Campina Grande.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos da Metodologia Científica. 3.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
2. BESSANT, J.; CAFFYNS, S.; GILBERTO, J.; HARDING, R.; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. *Technovation*, v.14, p.17-29, 1994.
3. CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor. 1 Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
4. DORNELAS, J. C. Manual de elaboração de plano de negócios para micro, pequena e média empresa. 1. Ed. São Carlos, 2005.
5. GAIGER, L. I. Sentido e possibilidade de economia solidaria hoje. In *Economia dos Setores Populares: Entre a realidade e a utopia*, Gabriel Kraychete, Francisco Lara, Beatriz Costa (organizadores). Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
6. GAIGER, L. I. G. O trabalho ao centro de economia popular solidária. XXIII Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 1999.
7. MIRANDA, M. D. Organização e Métodos. 5ª ed. – São Paulo: Editora Atlas, 1981.
8. SINGER, P. Introdução à Economia Solidária – 1ª ed. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.