

A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

Paulo dos Santos Sousa

ITCP/CEFET-BA, rua Emídio Santos s/nº, Barbalho, 2102-9569, e-mail: pasansou@hotmail.com

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de discutir a importância da elaboração de um plano de negócios para empreendimentos econômicos solidários. O plano de negócios deverá contribuir para o planejamento da gestão permitindo uma projeção estruturada do futuro dos empreendimentos populares. Porém ele deve ser adaptado às particularidades desses empreendimentos possibilitando com isso uma construção coletiva de conhecimento. Este artigo procurou discutir, de forma exploratória, a importância da aplicação do plano de negócios como forma de contribuir para a estruturação da gestão das organizações solidárias.

Palavras-chave: plano de negócios, empreendimentos, economia solidária.

1. INTRODUÇÃO

O Plano de negócios é uma ferramenta de gerenciamento utilizada em grandes empresas com o objetivo de minimizar os riscos, pois através da sua elaboração a organização pode planejar o negócio e prevê possíveis insucessos. Sua aplicação em empreendimentos de caráter econômico solidário não é comum, pois estes além de se caracterizarem pelo pequeno porte e atuação no terceiro setor, ainda apresentam outras especificidades, como a origem popular dos seus membros, a auto-gestão, dificuldade de acesso a bens de capital e a recursos financeiros. Outro fator é a falta de conhecimento técnico sobre gestão e a baixo nível de escolaridade dos colaboradores desses empreendimentos. No entanto, sua adequação ao formato dos pequenos empreendimentos possibilitará identificar meios mais consistentes que permitam estruturar esses empreendimentos, por meio do planejamento e organização da gestão.

2. PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de negócios é um instrumento de gestão que tem o objetivo de minimizar os riscos de uma organização através de um planejamento que possibilite a sua estruturação de maneira eficiente. Projeta o futuro da organização através de uma visão estratégica do ambiente tecnológico, sociocultural, financeiro e econômico. Possibilita ao gestor buscar novos parceiros para o seu empreendimento, conseguir financiamentos e orientar os seus colaboradores a desenvolver a missão da organização. O plano de negócios é definido como:

Um instrumento importante para a comunicação da viabilidade do seu negócio, sendo fundamental para o momento da negociação. O plano pode também ser usado para vender parte do negócio a sócios potenciais, estabelecer alianças com futuros parceiros, conseguir financiamentos e crédito junto a bancos, captar investimentos com capitalistas de risco e orientar os empregados e colaboradores a trabalharem alinhados com a missão da empresa. É válido ressaltar que o plano de negócio é uma ferramenta eficiente somente quando oriunda de um planejamento adequado. (CLEMENTE, 2004, p.15).

Para elaboração do Plano de negócios é necessário realizar antes na organização uma análise que se convencionou chamar “SWOT” (*Strenght, Weakness, Opportunities e Threats*) que também é conhecida como análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta ajuda o planejamento estratégico a partir da análise do ambiente interno e externo da organização. A relação entre forças e fraquezas representa o ambiente interno e a relação entre oportunidades e ameaças representam o ambiente externo.

[...] Um Plano de Negócios será mais bem elaborado se contar com uma visão estratégica, previamente elaborada, que abarque toda a situação do empreendimento e do ambiente tecnológico, econômico, financeiro, social e cultural que envolve. Para tanto, é recomendável que se tomem em consideração, antes de sua elaboração propriamente dita, as Ameaças e Oportunidades do ambiente, principalmente no que estas se traduzem em termos de mercado potencial e condições financeiras, e as Forças e Fraquezas do empreendimento. (SALLES, 2001 p.11).

O quadro abaixo mostra a relação entre os aspectos da análise **FOFA** e o ambiente:

Quadro 1 – Análise FOFA.

Forças	Oportunidades	Fraquezas	Ameaças
Custos menores	Novos mercados	Altos custos	Concorrência
Qualidade do produto/serviço	Novos produtos e serviços	Falta de qualidade do produto/serviço	Legislação governamental
Apoio de uma Assessoria	Acesso a novas tecnologias	Gestão inadequada	Sazonalidade do mercado

*Fonte: elaboração própria

A elaboração de um plano de negócios comporta o planejamento das áreas de marketing, produção, gestão e controle. Através do marketing, dimensiona-se o mercado, a demanda, pode-se prever a quantidade e o preço das vendas, além de elaborar estratégias para os produtos e serviços. A administração da produção possibilita planejar a capacidade produtiva, a quantidade de equipamentos necessários e os custos para produção. Na área de controle organizacional planejam-se os cursos de capacitação necessários para padronização do trabalho, além de organizar juridicamente a organização. Através do controle financeiro, a organização pode analisar a sua situação no mercado, negociar possíveis financiamentos, projetar sua capacidade de lucro e mensurar o seu capital de giro. O quadro abaixo resume os elementos abordados em um plano de negócios:

Quadro 2 – Elementos de um Plano de Negócios.

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
NEGÓCIO	Define qual o negócio, o seu ambiente, quais os pontos fortes e fracos, qual o produto ou serviço que será comercializado.
PRODUÇÃO	Define qual a capacidade produtiva, a quantidade de equipamentos necessários, a produtividade média e os custos de produção.
MARKETING	Dimensiona a demanda e a concorrência através de uma pesquisa de mercado, elabora estratégia para os produtos e serviço, define os canais de distribuição e ponto de venda, mensura a quantidade de produtos e o preço de mercado e prevê a sazonalidade.
FINANÇAS	Analisa a saúde financeira do empreendimento e sua situação no mercado, faz uma projeção futura dos lucros, controla o capital de giro e o fluxo de caixa e as possíveis fontes e formas de financiamento.
CONTROLE	Organiza juridicamente o empreendimento, define os cursos de capacitação necessários para padronizar o trabalho, realiza o controle operacional da produção.

*Fonte: elaboração própria

O modelo de gestão citado desenvolveu-se tendo como fundamento as grandes organizações capitalistas. Os micros e pequenos empreendimentos, sobretudo os que possuem caráter solidário,

possuem realidade diferente da maioria das organizações de grande porte e carecem de literatura específica. A realidade desses empreendimentos é diferente das grandes organizações, esses empreendimentos comumente têm grandes dificuldades de distribuir e vender os seus produtos ou serviços, além da escassez de bens de capital e recursos financeiros e a falta de experiência em gestão dos seus representantes. Essas características tornam os pequenos empreendimentos suscetíveis a problemas de gestão, como a falta de qualidade dos produtos ou serviços e gerando dificuldades de comercialização.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS E EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS

A principal característica da economia solidária é a propriedade coletiva ou associada do capital. Os empreendimentos econômicos solidários são formados em sua grande maioria por população de baixa renda, desempregados com baixo nível de escolaridade e pouca experiência para gerir um negócio. Esses fatores dificultam a aplicação de mecanismos gestão administrativa como o plano de negócios em pequenos empreendimentos. Outro desafio para elaboração de um plano de negócio em empreendimentos solidários é a diferença cultural entre técnicos e administradores e os membros desses empreendimentos. “o afastamento lingüístico, simbólico, temporal e cultural existente entre os habitantes e os técnicos e administradores públicos pode ser reduzido com técnicas adequadas, permitindo o diálogo no momento do processo participativo” (NUNES, 2002, p.12). A adaptação do conceito e das ferramentas do plano de negócios ao ambiente desses pequenos empreendimentos, é uma forma de estruturá-los para competir na forte concorrência do mercado capitalista.

Os empreendimentos por conta própria precisam se mostrar capazes de se construir como formas alternativas de economia solidária, viáveis no mercado. Acharmos que a adoção de instrumentos como o Plano de Negócios, na direção destes empreendimentos é mais que uma possibilidade, uma necessidade e um instrumento imprescindível de seu desenvolvimento. (SALLES, 2001, p.12 e 13).

Portanto a inclusão de novas tecnologias de gestão, como o plano de negócios pode ser uma alternativa para organizar as organizações de pequeno porte, sobretudo os empreendimentos populares. A adoção de tais mecanismos de gestão possibilita uma estruturação dos empreendimentos, facilitam a busca por novas formas de financiamento, o relacionamento com os fornecedores, a busca por novos mercados potenciais além de favorecer a construção de estratégias de marketing que contribuam para a comercialização dos seus produtos. “Pressupõe-se então que os empreendimentos econômicos solidários precisam ser fortes do ponto de vista mercadológico e bem estruturados” (SINGER, 2002). Para sobreviver a forte concorrência imposta pelo mercado

É condição preliminar que eles sejam fortes, competitivos e demonstrem vocação para se expandir. Tudo isso coloca entre os principais desafios para o crescimento de uma economia solidária a criação e o aprimoramento de métodos e formatos de direção e gerenciamento de negócios que garantam a qualidade e a competitividade de seus produtos e serviços no mercado e, ao mesmo tempo, formas de organização e gestão do empreendimento que assegurem e promovam a autonomia, a

democracia interna e o pleno desenvolvimento solidário e humano dos trabalhadores e de suas comunidades. (SALLES, 2001, p.79).

3. METODOLOGIA

Este artigo procurou discutir, de forma exploratória, a importância da aplicação do plano de negócios como forma de contribuir para a estruturação da gestão das organizações solidárias. Essa análise, porém, será mais bem discutida no plano de trabalho de Iniciação Científica, a ser conduzido pelo autor, como parte integrante do projeto de pesquisa “Metodologia de Incubação de Empreendimentos Cooperativos na Perspectiva da Economia Solidária”, do Núcleo de Estudos em Trabalho e Tecnologias de Gestão do CEFET/BA. Este projeto tem como um dos seus objetivos identificar as principais práticas de gestão em empreendimentos solidários, através da comparação entre as práticas de gestão convencionalmente aceitas com as efetivamente utilizadas em empreendimentos solidários, identificando adequações, lacunas e possíveis inovações. Essa pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento das metodologias de suporte a empreendimentos solidários e, em especial, para atuação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (ITCP/CEFET-BA), estreitando os laços entre Academia e Comunidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fortalecimento e a estruturação da gestão dos empreendimentos populares depende de ferramentas que promovam o seu planejamento, inserindo-os e capacitando-os na grande concorrência do mercado capitalista. O Plano de negócios seria uma alternativa viável para promover essa organização, pois permitiria aos gestores construir um planejamento mais estruturado desses empreendimentos, porém é necessária a adaptação desse mecanismo a realidade dos empreendimentos, possibilitando com isso uma construção coletiva de conhecimento. Nesse sentido é fundamental que os técnicos, administradores e assessorias desenvolvam um mecanismo de adaptação criativa e adequada de tecnologia gerencial, denominado de método antropofágico. Esse método consiste na aplicação de novas tecnologias administrativas e sua metodologia consiste em fazer uma releitura desses novos conceitos adaptando-os a realidade local e respeitando os objetivos organizacionais. A partir da antropofagia se faz uma releitura do conceito de plano de negócios extraíndo os seus melhores mecanismos e adaptando-os a realidade dos empreendimentos solidários. A comunicação simples e de fácil entendimento também deve ser utilizada pelas assessorias como forma de facilitar a participação dos membros desses empreendimentos nos processos decisórios.

REFERÊNCIAS

CLEMENTE, Armando. **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações/** Armando Clemente, organizador; colaboradores, Alexandre Rocha... [et al.]. – Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília, DF: SEBRAE, 2004. 144p.

DORNELAS, J.C.A. **Plano de Negócios: Estrutura e Elaboração/SP.** Maio, 1999 [apostila].

MANCE, Euclides André. **A Revolução das redes: a colaboração solidária como alternativa pós-capitalista à globalização atual** – Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

NUNES, Débora. **Pedagogia da participação: trabalhando com comunidades.** Tradução Ciro Sales; Salvador: UNESCO/Quarteto, 2002. 130p.

PRADO, Lauro Jorge. **Você precisa de um plano de negócios?**Série Pequenas empresas. 27/06/2003. Tamanho: 205154 bytes. Disponível em: <[http:// www.biblioteca.sebrae.com.br/](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/)>. Acesso em: 15/11/2006.

SALLES, Ricardo. **Plano de Negócios para cooperativas e associações** – Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.94p.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária** – 1ª ed. – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002. 127 p.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego - Diagnóstico e Alternativas.** São Paulo, Editora Contexto, 1998.

SOUZA, Gleide lima de; VASCONCELOS, Nilton. **Cooperativas Populares: Estudo de Caso de Quatro Empreendimentos em Salvador.** Revista ETC, Salvador, nº. 2.

WOOD JR., Thomas; CALDAS, Miguel P. **Antropofagia Organizacional.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.4, p.6-17, out./dez 1998.