

Organizadoras

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

Renata Mendes

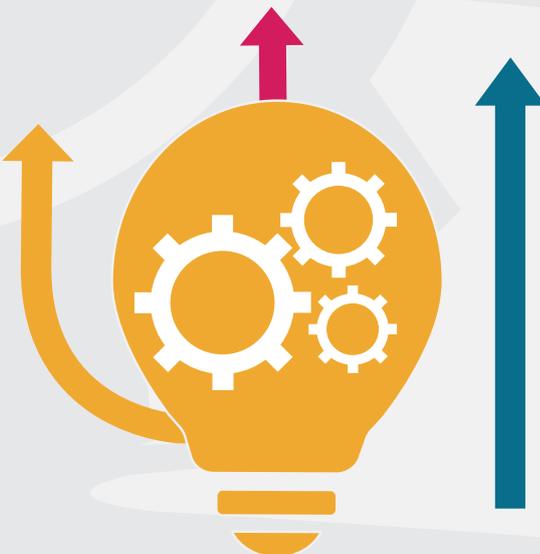
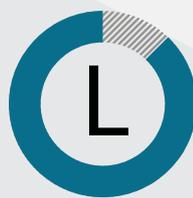
Cristina Paixão Lopes



metodologia de **INCUBAÇÃO**

Experiências de Economia Solidária em São Bernardo do Campo

parceria entre a Prefeitura de São Bernardo do Campo e Universidade Metodista de São Paulo



Universidade Metodista de São Paulo

Diretor Geral

Wilson Roberto Zuccherato

Conselho Diretor

Titulares:

Paulo Borges Campos Jr. (Presidente); Aires Ademir Leal Clavel (Vice-Presidente); Oscar Francisco Alves Jr. (Secretário); Afranio Gonçalves Castro; Augusto Campos de Rezende; Esther Lopes; Jonas Adolfo Sala; Marcos Gomes Tôres; Ronilson Carassini; Valdecir Barreros

Suplentes:

Nelson Custódio Fér; Robson Ramos de Aguiar

Reitor: Marcio de Moraes

Pró-Reitora de Graduação: Vera Lúcia Gouvêa Stivaletti

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa: Fábio Botelho Josgrilberg

Faculdade de Administração e Economia

Luciano Venelli Costa

Conselho de Política Editorial

Marcio de Moraes (presidente); Almir Martins Vieira; Fulvio Cristofoli; Helmut Renders; Isaltino Marcelo Conceição; Mário Francisco Boratti; Peri Mesquida (representante externo); Rodolfo Carlos Martino; Roseli Fischmann; Sônia Maria Ribeiro Jaconi

Comissão de Publicações

Almir Martins Vieira (presidente); Cristiane Lopes; Helmut Renders; José Marques de Melo; Marcelo Módolo; Rafael Marcus Chiuzi; Sandra Duarte de Souza

Editor executivo

Rodrigo Ramos Sathler Rosa

Presidente da República

Dilma Roussef

Ministro do Trabalho e do Emprego

Manoel Dias

Secretário Nacional de Economia Solidária

Paul Israel Singer

Diretor do Departamento de Estudos e Divulgação

Valmor Schiochet

Diretor do Departamento de Fomento à Economia Solidária

Roberto Marinho Alves da Silva

Prefeito da cidade de São Bernardo do Campo

Luiz Marinho

Secretário de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo de São Bernardo do Campo

Jefferson José da Conceição

Reitor da Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Marcio de Moraes

Financiamento:

Presidente da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

Glauco Arbix

Convênio de nº 01.11.0377.00, referência 0549/11, firmado entre a Universidade Metodista de São Paulo, Prefeitura de São Bernardo do Campo e a Financiadora de Estudos e Pesquisas, sob a denominação “Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo”.



**PREFEITURA DO MUNICÍPIO
DE SÃO BERNARDO DO CAMPO**



Ministério da
**Ciência, Tecnologia
e Inovação**



SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO,
ECONÔMICO,
TRABALHO E TURISMO

M567 Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em
São Bernardo do Campo / Organização de Daniela Sampaio
Kawasaki Gomes, Renata Mendes, Cristina Paixão Lopes. São
Bernardo do Campo : Universidade Metodista de
São Paulo, 2015.
199 p.

Bibliografia

ISBN 978-85-7814-303-9

1. Incubadora de empreendimentos solidários - São Bernardo do
Campo (SP) - Metodologia 2. Economia solidária 3. Incubadora de
empresas I. Gomes, Daniela Sampaio Kawasaki II. Mendes, Renata
III. Lopes, Cristina Paixão

CDD 334



**EDUCAÇÃO
METODISTA**

AFILIADA À



**Associação Brasileira
das Editoras Universitárias**

Editora Metodista

Telefone: 55 11 4366-5537

e-mail: editora@metodista.br • www.metodista.br/editora

Projeto Gráfico: Cristiano Freitas

Capa: Cristiano Freitas

Diagramação: Maria Zélia Firmino de Sá

Permutas e atendimento a bibliotecas: Noeme Viana Timbó

Revisão: Cristina Paixão Lopes, Carlos Rittner

Impressão: Assahi Gráfica e Editora

As informações e opiniões emitidas nos artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, posição oficial da Universidade ou de sua mantenedora.

AUTORES

CARLA LUIZA COSTA

Gestora ambiental com certificação intermediária de Analista Ambiental. Consultora em projetos socioambientais com foco em educação, comunicação e monitoramento, que aliam mobilização social, conscientização e gestão do território, além de processos de educação não formal visando ao empoderamento comunitário, empreendedorismo, desenvolvimento local e formação em torno de práticas sustentáveis para públicos diversos em diferentes contextos. Pesquisadora bolsista pelo CNPq na Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) e prestadora de serviço nas áreas de Consultoria, Assessoria, Treinamento e auditora interna em Sistemas de Gestão Integrados - SGI (QSMS).

DANIELA SAMPAIO KAVASAKI GOMES

Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior. Doze anos de experiência como analista de políticas públicas de geração de emprego e renda, pesquisadora do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

DOUGLAS MURILO SIQUEIRA

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Processamento de Dados pela mesma Universidade. Pós-graduado em Sociopsicologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas com extensão realizada no Rockford College. Mestre em Administração na linha de Gestão de Pessoas pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho. Professor universitário em cursos presenciais e de Educação a Distância. Experiência na coordenação de Estágios da Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) desde 2008. Coordenador do curso de Administração da Umesp. Coordenador do projeto SBCSOL desde 2012.

ELIZABETE DE JESUS ROCHA

Formada em Ciências Jurídicas pela Universidade São Francisco, São Paulo, 2011, com o tema apresentado em banca *Os impactos da política nacional de resíduos sólidos nas cooperativas de materiais recicláveis*. É assessora técnica na Unisol Brasil – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários. Pesquisadora do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

LUIS SILVÉRIO SILVA

Formado em Filosofia pela Universidade de Mogi das Cruzes (1974), é mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) (2002) e doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep) (2012). Professor da Umesp na Área de Gestão e Negócios na Graduação e Pós-Graduação. Experiência profissional em organizações privadas e públicas como gestor e consultor organizacional na área de recursos humanos nos setores químico, metalúrgico e de construção civil. Diretor da Faculdade de Administração e Economia na Universidade Metodista de São Paulo de 2002 a 2012. Atualmente é coordenador da Cátedra Celso Daniel de Gestão de Cidades e docente na área de Gestão na graduação e pós-graduação, no ensino presencial e a distância. É presidente do Banco do Povo Crédito Solidário no Grande ABC paulista e membro do Conselho de Cidade de São Bernardo do Campo.

LUIZ MARINHO

Luiz Marinho, Prefeito do município de São Bernardo do Campo, vice-presidente do Consórcio Intermunicipal Grande ABC e secretário da Frente Nacional de Prefeitos (FNP).

MÁRCIO DE MORAES

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1980) e doutorado em Administração pela Universidade de Barcelona (2007). Atualmente é reitor da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), presidente da Associação Internacional de Escolas, Faculdades e Universidades Metodistas e conselheiro fiscal da Associação Brasileira das Universidades Comunitárias, atuando principalmente nos seguintes temas: universidade e cidadania.

MARCOS GOMES GODINHO

Sociólogo, gestor público e de ONGs nas áreas de desenvolvimento local, geração de renda, empreendedorismo e cooperativismo. Foi o primeiro coordenador técnico do projeto.

NILSON TADASHI ODA

Engenheiro de produção e mestre em Engenharia de Produção. Diretor de Empreendedorismo, Trabalho e Renda da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo da Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo. Professor na Faculdade de Gestão e Serviços (Fages) da Universidade Metodista de São Paulo.

REGINA CÉLIA ZANKE

Pós-graduada em Gestão Pública com ênfase em Gestão Municipal pela Universidade Federal do ABC; bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

RENATA MENDES

Designer pós-graduada em Gestão da Inovação. É consultora de *Design Thinking*, desenvolvimento de produtos, estruturação e implementação de projetos de geração de trabalho e renda. Pesquisadora do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

SANDRA CRISTINA OLMEDILHA

Assistente social na Prefeitura do Município de São Bernardo do Campo. Bacharel em Serviço Social, pós-graduada em Psicologia Comunitária.

VANDERLÉA LIMA SENA PEREIRA

Formada em Administração de Empresas com especialização em Empreendedorismo e Economia Solidária. Coordenadora técnica da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL).

VIVIANE CARMONA

Mestre em Administração de Empresas. Pesquisadora da área de estratégia com foco em Competitividade. Possui MBA em Economia do Turismo pela Fipe e graduação em Turismo pela Universidade Cidade de São Paulo. É docente da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) e da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo. Tem experiência na área de Administração, Turismo, Internacionalização, atuando principalmente nos seguintes temas: competitividade, estratégia, *stakeholders*, gestão do terceiro setor, meta-análise, diagnóstico e consultoria, empreendedorismo social e impactos sociais e ambientais, economia.

COLABORADORES

CARLA LUIZA COSTA

Gestora ambiental com certificação intermediária de Analista Ambiental. Consultora em projetos socioambientais com foco em educação, comunicação e monitoramento, que aliam mobilização social, conscientização e gestão do território, além de processos de educação não formal visando ao empoderamento comunitário, empreendedorismo, desenvolvimento local e formação em torno de práticas sustentáveis para públicos diversos em diferentes contextos. Pesquisadora bolsista pelo CNPq na Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) e prestadora de serviço nas áreas de Consultoria, Assessoria, Treinamento e auditora interna em Sistemas de Gestão Integrados - SGI (QSMS).

DANIELA SAMPAIO KAVASAKI GOMES

Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior. Doze anos de experiência como analista de políticas públicas de geração de emprego e renda, pesquisadora do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

DAYANA NOGUEIRA MARCONSIN

Estudante de Gestão Pública na Universidade Paulista (Unip). Bolsista do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

DOUGLAS MURILO SIQUEIRA

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e em Processamento de Dados pela mesma Universidade. Pós-graduado em Sociopsicologia pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas com extensão realizada no Rockford College. Mestre em Administração na linha de Gestão de Pessoas pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Doutorando em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho. Professor universitário em cursos presenciais e de Educação a Distância. Experiência na coordenação de Estágios da Faculdade de Administração e Economia da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) desde 2008. Coordenador do curso de Administração da Umesp. Coordenador do projeto SBCSOL desde 2012.

ELIZABETE DE JESUS ROCHA

Formada em Ciências Jurídicas pela Universidade São Francisco, São Paulo, 2011, com o tema apresentado em banca *Os impactos da política nacional de resíduos sólidos nas cooperativas de materiais recicláveis*. É assessora técnica na Unisol Brasil – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários. Pesquisadora do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

FABIANA CABRERA SILVA

Bacharel em Pedagogia e mestre em Educação pela Umesp. Atualmente é docente no curso de Pedagogia EaD da Umesp e professora formadora do Parfor-Umesp.

JULIANA GUIMARÃES CORRÊA

Estudante de Design de Produto no Instituto Mauá de Tecnologia, São Caetano do Sul, SP, de 2011 a 2015. Bolsista do CNPq no Projeto de Implantação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo.

MARTA REGINA MEDEIROS

Cientista Social, pós-graduada em dinâmicas corporais como expressões terapêuticas e especialista em jogos cooperativos e danças circulares. Contribuiu na construção de metodologias de incubação universitárias e públicas.

NATHALIA MARIANA CALVO DAMASCENO

Estudante de Design de Produtos no Instituto Mauá de Tecnologia. Foi bolsista na incubadora SBCSOL assessorando os grupos de Economia Criativa, especialmente no desenvolvimento de materiais de comunicação.

SILVIA GATTAI

Graduada em Psicologia pela Universidade Metodista de São Paulo, com mestrado em Administração pela mesma universidade. Doutorou-se em Administração pela Universidade de São Paulo (abril/2014). Bolsista da Universidade de Bolonha, Itália, no Curso de Verão sobre Gestão Pública (2006). Foi professora associada na Umesp entre os anos 2006 e 2012, atuando em cursos presenciais e a distância. Participou no processo de concepção e foi docente nos quatro semestres da primeira turma do curso de formação de tecnólogos em Gestão Pública. Foi membro do Núcleo Estruturante dos cursos de Gestão de Recursos Humanos (2009 a 2011), Gestão Pública (2009 a 2012) e de Administração (2012). Foi coordenadora do curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão de Políticas Públicas Participativas (2008 a 2009). Entre 2012 e 2013, atuou como pesquisadora bolsista (CNPq) no projeto de implantação da incubadora municipal de empreendimentos solidários de São Bernardo do Campo.

VANDERLÉA LIMA SENA PEREIRA

Formada em Administração de Empresas com especialização em Empreendedorismo e Economia Solidária. Coordenadora técnica da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL).

SUMÁRIO

Apresentação	11
<i>Silvia Gattai e Luiz Silvério Silva</i>	
Prefácio 1	15
<i>Prefeito Luiz Marinho</i>	
Prefácio 2	17
<i>Márcio de Moraes</i>	
SEÇÃO 1 – ECONOMIA SOLIDÁRIA	
1. Princípios da economia solidária	20
<i>Elizabete de Jesus Rocha e Vanderléa Lima Sena Pereira</i>	
2. Formalização de empreendimentos econômicos solidários.....	24
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes, Elizabete de Jesus Rocha e Vanderléa Lima Sena Pereira</i>	
SEÇÃO 2 – METODOLOGIA	
3. Estrutura do processo formativo	30
<i>Renata Mendes</i>	
4. Diagnóstico: primeiras interações entre a equipe SBCSOL e incubados	41
<i>Marcos Godinho, Renata Mendes, Vanderléa Lima Sena Pereira e Viviane Carmona</i>	
5. Planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica.....	53
<i>Marcos Godinho, Renata Mendes, Vanderléa Lima Sena Pereira e Viviane Carmona</i>	
6. Estudos de casos: mobilização, diagnóstico e ações de melhoria do negócio.....	57
<i>Elizabete de Jesus Rocha e Vanderléa Lima Sena Pereira</i>	
SEÇÃO 3 – PRÁTICAS DA INCUBAÇÃO	
7. Fases da incubação de empreendimentos econômicos solidários.....	72
<i>Nilson Tadashi Oda, Marcos Godinho, Regina Célia Zanke e Sandra Cristina Olmedilha</i>	
8. Método de incubação.....	77
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
9. Gestão administrativa.....	81
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
10. Gestão financeira	85
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	

11. Gestão de marketing	87
<i>Renata Mendes</i>	
12. Gestão da produção	98
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes, Renata Mendes, Elizabete de Jesus Rocha e Vanderléa Lima Sena Pereira</i>	
13. Gestão comercial	117
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes e Carla Luiza Costa</i>	
14. Gestão ambiental.....	119
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes e Carla Luiza Costa</i>	
15. Planejamento estratégico.....	123
<i>Renata Mendes e Carla Luiza Costa</i>	
16. Oficinas técnicas.....	143
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
SEÇÃO 4 – INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INCUBAÇÃO	
17. Inovação.....	146
<i>Renata Mendes e Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
SEÇÃO 5 – AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INCUBAÇÃO	
18. Diversos tipos de negócios incubados	166
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
19. Indicadores de desempenho para EESs.....	185
<i>Daniela Sampaio Kawasaki Gomes</i>	
Agradecimentos	198
<i>Douglas Murilo Siqueira</i>	

APRESENTAÇÃO

Luiz Silvério Silva
Silvia Gattai

A Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) é fruto de uma parceria entre a Universidade Metodista de São Paulo, o Instituto Metodista Granbery e a Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo. Para sua organização e funcionamento, esse projeto de incubação conta com o apoio do Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, fundo este cuidado pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep - Inovação e Pesquisa), instituição vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Dentre as ações programadas no campo da publicação, a SBCSOL lançou o livro *A política pública e o papel da universidade*¹ na Bienal do Livro de São Paulo de 2014. A obra relata o processo inovador de incubação de empreendimentos solidários em uma parceria de experiências e saberes das incubadoras universitária e pública, neste caso envolvendo a Universidade Metodista de São Paulo e a Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo. O objetivo esperado aponta para a junção e sinergia de competência, conhecimento e experiência.

Ainda nesta linha de publicação, a SBCSOL traz ao público seu segundo livro – *Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo* – que trata da sistematização das práticas e vivências realizadas ao longo do processo de incubação dos empreendimentos solidários. Neste sentido, relata as experiências vividas, o método de incubação empregado, as intervenções feitas, bem como destaca a diversidade de negócios dos empreendimentos incubados.

Assim, as atividades de diagnóstico, as oficinas preparatórias, os cursos de formação e as atividades de assessoria são práticas que, se sistematizadas, poderão ser utilizadas por outras equipes envolvidas em processos de incubação. A sistematização dessas atividades, a descrição do contexto no qual ocorreram, os objetivos a que visavam e os resultados que atingiram são um processo de análise organizado cujos resultados finais são textos elaborados com relatos minuciosos. Esse processo de análise é orientado por alguns pontos de partida teóricos que definem as fronteiras da sistematização.

Inicialmente, a obra discute os princípios da economia solidária, utilizando-se das reflexões emanadas da Conferência Nacional de Economia Solidária (Conaes), destacando práticas e valores que favorecem novas formas de trabalho, levando em conta as diversidades ecológicas, culturais e étnicas. Para tanto, relembra os princípios fundamentais do cooperativismo da experiência ocorrida na Inglaterra, em 1844, na pequena cidade de Rochdale, cujo empreendimento foi denominado Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda. Junto com esses princípios, o livro descreve a movimentação de pessoas com necessidade de ajuda mútua que buscam organizar-se em cooperativas, ampliando os conhecimentos individuais e focando o objetivo comum de obter crescimento econômico evitando os intermediários da cadeia produtiva. Na formação da cooperativa são definidos os pactos, como o gerenciamento democrático, a propriedade coletiva e, acima de tudo, mantendo o lema “União é a razão da força” como elemento animador. Ao mesmo tempo, firmam-se os valores a serem respeitados, como coragem, beleza, calor humano, amizade; horizontes aonde chegar, como a visão de um futuro promissor e a ajuda por meio da cooperação; barreiras a vencer, como desafios enfrentados na família e na comunidade.

¹ SIQUEIRA, D. M.; SILVA, F. C. (Orgs.). **A política pública e o papel da universidade**. São Bernardo do Campo: Umesp, 2014.



Faz parte desta obra a sistematização do processo de incubação como um todo, com seus acertos e erros, suas forças impulsionadoras e as restritivas. Aqui é importante mostrar, de forma abrangente, os aspectos inovadores do trabalho, cuja sistematização contribui para a evolução metodológica dos processos de incubação.

O livro apresenta o perfil da equipe envolvida com o projeto e as ações realizadas visando à sua preparação e desenvolvimento para um desempenho de qualidade no processo de incubação.

Esta obra também é uma forma de registrar a memória do projeto. Neste sentido, depoimentos de empreendedores incubados, estudos de caso sobre situações vivenciadas nos empreendimentos ou por eles ao longo do processo de incubação compõem a memória do projeto. Também fazem parte dessa memória os relatos e fotos feitos por professores e técnicos durante as reuniões que conduziram.

Os métodos pedagógicos empregados para a condução de processos de aprendizagem com os empreendedores constituem parte importante deste livro. A descrição de métodos e técnicas para a condução de cursos e oficinas, para diagnóstico da situação de cada empreendimento, para levantamento do perfil de competências dos gestores e outros recursos pedagógicos utilizados para facilitar o processo de desenvolvimento dos empreendedores também é detalhadamente descrita de modo a ser utilizada em outros processos de incubação.

Enfim, *Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo* é uma criação coletiva, ou seja, todos os atores sociais envolvidos no processo de incubação participam de sua construção: técnicos, professores, empreendedores incubados e outros atores que participaram em algum momento do processo. Desta forma, a sistematização de atividades conta com o olhar e a voz de todos os atores que dela participam, consolidando uma diversidade de olhares que enriquece o conteúdo da obra.

Nas seções 1 e 2, por meio de estudos de caso dos próprios empreendimentos, demonstra-se o processo de organização dos negócios, envolvendo a mobilização, diagnóstico e ações de melhoria. No instrumento de diagnose, utiliza-se a figura do corpo humano com as seguintes associações: a cabeça representa a inovação; o coração e o tronco, a motivação; o braço esquerdo, as questões internas; o braço direito, as relações com os agentes externos; a perna esquerda, o planejamento; a perna direita, a memória. Este belo instrumental serve de análise com dois pontos de atenção: a) abordagem (como está a situação); b) plano de ações. Analisa-se, então, cada ponto indicado no instrumento (figuras do corpo humano), focando os dois pontos acima descritos para definir o estágio de cada item analisado, graduando-os em três patamares identificados por cores: positivo (verde), em alerta (amarelo) e crítico (vermelho). Desta forma, obtém-se uma avaliação bem abrangente e facilmente visualizada em seu conjunto, identificando-se os pontos críticos pelas cores. Com este ferramental, torna-se mais fácil a elaboração do plano de negócios, mapa norteador da caminhada do empreendimento, focando-se os eixos mais importantes: pessoas, financeiro, marketing e operações.

Na seção 3 o livro elenca as práticas e fases da incubação dos empreendimentos solidários, organizadas da seguinte forma: mobilização, formação inicial, pré-incubação, incubação e pós-incubação. Em todas as fases consta o público-alvo e são detalhadas as atividades programadas. Vale reforçar que na pré-incubação os empreendimentos realizam seus planejamentos e o estudo de viabilidade econômica, bem como já experimentam concretizar sua produção ou comercialização. A fase de incubação, parte central das atividades da SBCSOL, tem como objetivo capacitar, orientar e assessorar os empreendimentos econômicos solidários, com foco em três eixos: 1) estudo de viabilidade econômica e plano de negócios; 2) análise da viabilidade associativa; 3) formação cidadã. O período de incubação é de 24 meses, com prorrogação possível por até mais um ano. Espera-se, no final do período, que os empreendimentos econômicos solidários estejam formalizados, com gestão própria estabilizada e com funcionamento pleno e operacional (produtos ou serviços).

Os capítulos 7 a 15 contemplam a descrição do método empregado para a incubação dos empreendimentos solidários da SBCSOL com base na premissa de um aprendizado organizado de forma gra-

dativa, resultante de um acúmulo crescente de ensino-aprendizagem, de acordo com as necessidades específicas de cada empreendimento. Fica explicitado também o apoio na metodologia denominada *design thinking*, que traz uma visão de inovação na maneira de analisar e executar ações para o bom funcionamento e desenvolvimento dos negócios. Segundo esta metodologia, a inovação precisa ser eficaz e acessível, de forma que seja possível servir aos diversos negócios e à sociedade, possibilitando às pessoas e equipes a criação e implementação de ideias que façam a diferença. Assim, o empreendimento econômico solidário e a SBCSOL, num trabalho de parceria e cumplicidade mútua, procuram entender a realidade e, numa fase seguinte, buscam identificar e sistematizar as ações alternativas de soluções. Neste momento inicia-se a prototipagem (teste preliminar), corrigindo-se as possíveis falhas e lacunas. Depois de encontrada a solução mais adequada, confirma-se a implementação, podendo, ainda, haver necessidade de retomar este ciclo.

O capítulo 16 trata da formalização dos empreendimentos econômicos solidários, processo que a SBCSOL entende ser importante, direcionando esforços para que eles atinjam esse objetivo. Os negócios informais, embora funcionem de fato, não podem ser reconhecidos nem tratados como empreendimentos de direito enquanto não se formalizarem. Pelo fato de trabalhar com vinte empreendimentos incubados concomitantemente, agravado pelo fato de estes se encontrarem em diferentes estágios de organização e maturação, a SBCSOL enfrenta dificuldades no processo de sua formalização. Respeitando-se o estágio de cada empreendimento e a realidade do negócio, busca-se um modo adequado de formalização para cada um, de maneira a permitir a continuidade de suas atividades e sobrevivência.

Na seção 4 (Capítulo 17), foca-se a inovação, dando ênfase, num primeiro momento, à questão conceitual. Com base no entendimento de que inovação “é a exploração, com sucesso, de novas ideias”, trabalham-se os conceitos de *criatividade* (capacidade de gerar ideias), *de invenção* (capacidade de transformar ideias em prática) e de inovação propriamente dita (introdução da invenção no mercado). Os esforços destinados à inovação convergem em três focos: no produto, no processo e no próprio modelo de negócio (forma de oferecimento do produto ou serviço). Existe a consciência de que o entendimento do conceito de inovação, bem como sua prática, demanda tempo, estudo, preparação técnica e investimento. Como exemplo de inovação, relata-se o modelo de negócio proposto pela Rede de Alimentação. A inovação destina-se a alavancar o negócio, cujo sucesso é medido pela inserção em novos mercados, crescimento do faturamento, aumento da margem do resultado e consolidação do próprio negócio.

O capítulo 18 descreve os tipos de negócio incubados: atividade econômica, características dos empreendedores, quantidade, forma de composição, entre outras informações complementares. Os empreendimentos de economia solidária da SBCSOL atuam em diversos segmentos da economia, comprovando uma rica variedade e forte pulverização. Isto demonstra vitalidade, porém requer da incubadora um dispêndio de trabalho e cuidado mais que redobrado. Com um número próximo a vinte, a SBCSOL acolhe empreendimentos com atividades de palhaçaria, artesanato, produção de artefatos têxteis, hortas urbanas, metalurgia, alimentação, turismo ambiental e reciclagem de resíduos sólidos. Além desses empreendimentos incubados individualmente, a SBCSOL ainda atua com três redes de comercialização, isto é, grupos com vários empreendimentos que se juntam em um mesmo tipo de negócio: Rede de Artesanato (artesãos de economia criativa), Rede Recicla Têxtil e Rede de Alimentação. Nessas redes, o atendimento é realizado em grupo. Nesse capítulo ainda se comenta sobre os grandes desafios enfrentados pelos empreendimentos solidários para a expansão dos negócios e organização de sua autogestão, bem como a inexistência de um marco regulatório para este tipo de negócio e a barreira de acesso ao crédito. Por fim, confirma-se a presença majoritária das mulheres nos empreendimentos incubados. Das 239 pessoas envolvidas, constata-se a presença de 79 homens (33%) e 160 mulheres (67%).

No último capítulo, “Indicadores de desempenho para os empreendimentos econômicos solidários”, as reflexões voltam-se para a forma e o sistema de acompanhamento e avaliação dos resultados do negócio. A utilização de indicadores para a gestão de negócios tem se mostrado uma importante

ferramenta, pois eles permitem avaliar seu desenvolvimento, o desempenho em relação às metas, bem como fornecem base para o planejamento e a tomada de decisão. Normalmente os indicadores apontam o patamar dos resultados (nível), sua variação em um período (tendência) e a relação comparativa (comparação). Para o segmento específico da economia solidária, observa-se uma ausência quase total de instrumentais de medição da viabilidade econômica, exigindo uma busca de complemento aos indicadores do mundo corporativo que leve em consideração os aspectos sociais. A SBCSOL também assume empreendimentos em base embrionária, com forte caráter social, mesmo sem apresentar uma característica de viabilidade econômica. Essa meta deverá ser atingida mais adiante, necessitando, portanto, para seu desenvolvimento, da inclusão de indicadores sociais. O empreendedor pode iniciar seu negócio por premência situacional ou por visão de uma oportunidade, direcionando os esforços da SBCSOL, pois o grau de empreendedorismo é diferente em cada uma dessas situações.

Como mecanismo de acompanhamento, ficaram estabelecidos os seguintes indicadores de desempenho para os Empreendimentos Econômicos Solidários da SBCSOL: de origem, de formalização, de gestão, social, de inovação, financeiro e sociopolítico. Para cada indicador encontra-se estabelecida a métrica de avaliação, quantificada em números absolutos específicos. Em seguida, o método de avaliação estabelece os procedimentos e medidas diante do resultado apurado. Nesse capítulo, será possível ver esta metodologia explicada de forma detalhada.

Encerrando essa apresentação do segundo livro da SBCSOL, vale lembrar que, ao longo dos capítulos, preparados com muita dedicação e envolvimento dos autores, observa-se farto material ilustrativo, com fotos das ações comentadas, dos eventos realizados, das assessorias efetuadas, enfim, uma prova cabal da interação muito próxima entre a SBCSOL e os empreendimentos econômicos solidários, da rica contribuição feita pelas consultoras técnicas, da participação efetiva das/os empreendedoras/es nas diversas atividades realizadas e do envolvimento da equipe de trabalho da SBCSOL. Certamente esta publicação não contemplará todo o trabalho e esforço despendido por mulheres e homens que acreditam na proposta dessa parceria, mas estas pessoas entendem que o relato, mesmo que de forma incompleta, poderá ajudar na discussão, reflexão e implementação de incubadoras e de empreendimentos econômicos solidários.

PREFÁCIO

Prefeito Luiz Marinho

Nesta segunda publicação da Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL), *Metodologia de incubação: experiências de economia solidária em São Bernardo do Campo*, gostaria de, sucintamente, fazer algumas reflexões quanto às políticas públicas de fomento à geração de trabalho e renda focadas em grupos que, autogestionariamente, buscam empreender de forma coletiva, participativa e solidária.

Este triplo sentido, base de sustentação da economia solidária, é o que ampara as ações intra e intergrupos e pessoas, ao mesmo tempo em que difere de outras iniciativas de organizações econômicas e, por vezes, sociais.

Este foco nas relações sociais – coletiva, participativa e solidária – em um ambiente cujo propósito é produtivo exige, de seus participantes e das entidades e instituições que os apoiam, uma dinâmica que propicie relacionamentos com objetivos claros e, especialmente, aceitos e compartilhados por todos. Certamente a incorporação desta tríade requer vontade dos participantes e, necessariamente, uma metodologia para fomento à economia solidária que propicie a compreensão, incorporação e disseminação destes princípios fundamentais.

A Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo – SBCSOL, fruto de parceria da Prefeitura Municipal, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo, com a Universidade Metodista e o Instituto Granbery, e que conta com o financiamento da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos do Ministério da Ciência e Tecnologia), teve como objetivo central o desenvolvimento desta metodologia, de tal forma que pudesse ser replicada a novos empreendimentos solidários ou àqueles que necessitem de apoio para sua consolidação.

Partindo-se da avaliação na fase ainda de pré-grupo, ou seja, da percepção de que as pessoas envolvidas neste processo de fato compreendem o sentido da participação e da autogestão, bem como da avaliação do empreendimento pretendido em termos de sua viabilidade econômica ou social, passando pelo acompanhamento dos grupos constituídos para aprimoramento em termos de organização e gestão no que diz respeito ao produto, processo e mercado, esta metodologia de incubação foi aprimorada por meio do acompanhamento direto a vinte empreendimentos solidários, tendo sido realizados cursos de capacitação e utilizadas ferramentas gerenciais específicas para estes empreendimentos. Estas, entre outras, foram importantes ações que a SBCSOL realizou para o desenvolvimento da metodologia e dos empreendimentos.

Adicionalmente, os esforços e as competências da Universidade em favor das políticas públicas, tendo como beneficiários diretos os munícipes e os empreendimentos produtivos incubados, unem-se à determinação de meu governo na promoção de um desenvolvimento sustentável, que beneficie as pessoas e que torne São Bernardo do Campo uma cidade cada vez melhor de se viver.

Isto, certamente, requer a articulação e integração das políticas públicas que, de fato, só serão efetivadas se houver inteira conciliação dos interesses sociais e econômicos focados no bem-estar da população.

Espero, desta forma, que com esta obra possamos incorporar e praticar cada vez mais a economia solidária em nosso município, associando-a a outras tantas iniciativas realizadas e em curso, a exemplo do “Anel do Conhecimento”, de São Bernardo do Campo.

Este Anel do Conhecimento, constituído por um grande número de instituições de qualificação e formação profissional, bem como de P&D, que circundarão a cidade, incrementará a competitividade da mão de obra, estimulando ainda um arco de relacionamento entre as instituições, as cadeias produtivas e a gestão pública.

Adicionalmente às instituições já instaladas no território, como Senai (duas unidades), Etec, Fatec, Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, FEI, Faculdade Termomecânica, Fasb, Anhanguera, Fapan, FIA e a própria Universidade Metodista, instalaram-se em nossa cidade, mais recentemente, a Universidade Federal do ABC, o Centro de Pesquisa e Inovação Sueco-Brasileiro (Cisb) e a primeira Faculdade de Medicina. Aguardamos, ainda para este ano, a inauguração da maior unidade do Senac no Estado de São Paulo, além da decisão de meu governo para que, em breve, nossa cidade abrigue também a unidade Sebrae da Região do ABC.

Com este Anel do Conhecimento, São Bernardo do Campo criará ambientes propícios e consolidados de sinergias entre ensino, pesquisa e produção, com desdobramentos diretos em termos de ampliação das oportunidades de educação e qualificação para a população e a elevação da atratividade para novos investimentos que tenham como base recursos humanos altamente qualificados para o desenvolvimento de pesquisas que resultem em inovações e, especialmente, desdobrem-se em benefícios econômicos e sociais para a cidade e para o País como um todo.

PREFÁCIO 2

Marcio de Moraes

A experiência vivenciada pela SBCSOL, Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários, englobando esforços, inteligência, tempo e energia de mulheres e homens envolvidos no projeto, merece o registro e divulgação, fato que se concretiza com a edição deste segundo livro, organizado pelos próprios atores da incubadora: assessoria técnica, coordenação e empreendedoras/es.

A Universidade Metodista de São Paulo e o Instituto Granbery, em parceria com a Prefeitura de São Bernardo do Campo neste processo de incubação, compartilham sua alegria por mais esta publicação, bem como seu apreço pelo intenso desenvolvimento de atividades ocorridas ao longo desse período.

Não é desconhecido o grau de dificuldade no arranjo e alcance de sucesso para as incubadoras, que acolhem sonhos, esperanças e projetos de pessoas carentes de orientação, formação e apoio para a criação/gestão de seus negócios. Acrescente-se a esta situação outro entrave que agrava o nível do desafio: a especificidade da economia solidária, já abordada na publicação anterior *A política pública e o papel da universidade*.

As narrativas dos casos, os relatos das atividades realizadas com as pessoas e os registros de resultados destinam-se a contribuir para o debate, reflexão e aperfeiçoamento das iniciativas de incubadoras de empreendimentos econômicos solidários.



**Seção
I**

economia **SOLIDÁRIA**

I PRINCÍPIOS DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Elizabeth de Jesus Rocha
Vanderléa Lima Sena Pereira

O ser humano é, por natureza, um ser social, e a necessidade de ajuda mútua é uma condição de vida humana desde os primórdios da civilização.

A cooperação entre as pessoas permite que cada qual possa desenvolver-se ampliando seus conhecimentos pessoais dentro do próprio grupo social.

Para se entender o que é *economia solidária* é necessário, antes, explanar sobre cooperativismo. Existem várias formas de contarmos a história do cooperativismo, especialmente por meio dos eventos ocorridos a partir de meados do século XIX, quando um grupo de tecelões resolveu unir-se para, mediante a ajuda de todos, implementar medidas que visassem à melhoria de sua própria condição de vida por meio de organizações que passariam a ser denominadas *cooperativas*.

No entendimento do Prof. Israel Paul Singer,

[...] devido às grandes injustiças econômicas, diversos pensadores socialistas que não aceitavam as condições desumanas a que os trabalhadores eram submetidos, dada a necessidade, começaram a estudar as formas de organização das civilizações antigas, até que descobriram a cooperação como instrumento de organização social. (1997, p. 87).

O cooperativismo insere-se na vida das pessoas a fim de mudar a dinâmica das leis econômicas a seu favor. Conforme mencionado pelo Dr. Marcelo José Ladeira Mauad, o cooperativismo

é uma sociedade de pessoas e não de capitais; apóia-se na ajuda mútua dos sócios; possui um objetivo comum e pré-determinado de afastar o intermediário e propiciar o crescimento econômico e a melhoria da condição social de seus membros, os quais possuem na união a razão de sua força; possui natureza civil e forma própria, regulada por lei especial; destina-se a prestar serviços aos próprios cooperados. (1999, p. 33).

Quando falamos da história do cooperativismo, sempre encontramos menção aos “Pioneiros de Rochdale”, como ficaram conhecidos em todo o mundo. Eles não inventaram os princípios fundamentais do cooperativismo, mas os celebrizaram e os tornaram efetivos pela feliz aplicação que deles fizeram. É isso que explica seu justo renome em âmbito internacional. Com efeito, em 1844, na pequena cidade de Rochdale, em Manchester, Inglaterra, aproximadamente 28 artesãos do ramo têxtil, após um ano de reuniões e debates, e com a contribuição financeira mensal de todos, fundaram o armazém cooperativo, apresentando aos associados pequenas quantidades de farinha, açúcar, manteiga e aveia. A entidade passou a chamar-se Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda.

Os princípios “rochdaleanos” podem ser entendidos conforme abaixo:

1. *livre acesso e adesão voluntária*: as cooperativas são organizações voluntárias abertas a todos que queiram trabalhar e estejam dispostos a assumir responsabilidades de sócios, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero;
2. *controle democrático dos membros*: organizações democráticas (governo onde todos governam) e controladas por seus membros. Estes têm igualdade de votação (um sócio, um voto). Cada associado é igual ao outro;
3. *participação econômica dos sócios*: os membros contribuem de forma igualitária e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Parte desse capital é propriedade comum de

todos os cooperados. As sobras podem ser destinadas ao desenvolvimento da cooperativa ou então divididas entre os sócios;

4. *autonomia e independência*: são organizações autônomas para ajuda mútua, controladas por seus membros. Mesmo que estes recebam ajuda externa, mantêm-se independentes;
5. *educação, treinamento e informação*: proporcionam educação e treinamento para os sócios e dirigentes (diretoria), de modo a contribuir com o desenvolvimento da cooperativa;
6. *cooperação entre as cooperativas*: estas devem atender seus sócios mais efetivamente e fortalecer o movimento cooperativo trabalhando juntas;
7. *preocupação com a comunidade*: trabalham pelo desenvolvimento de suas comunidades por intermédio de políticas aprovadas por seus membros.

O cooperativismo é composto em sua totalidade pelos princípios da economia solidária, que carrega todas as premissas supracitadas dentro de seu escopo de valores, conforme nos ilustra a Figura 1.1.

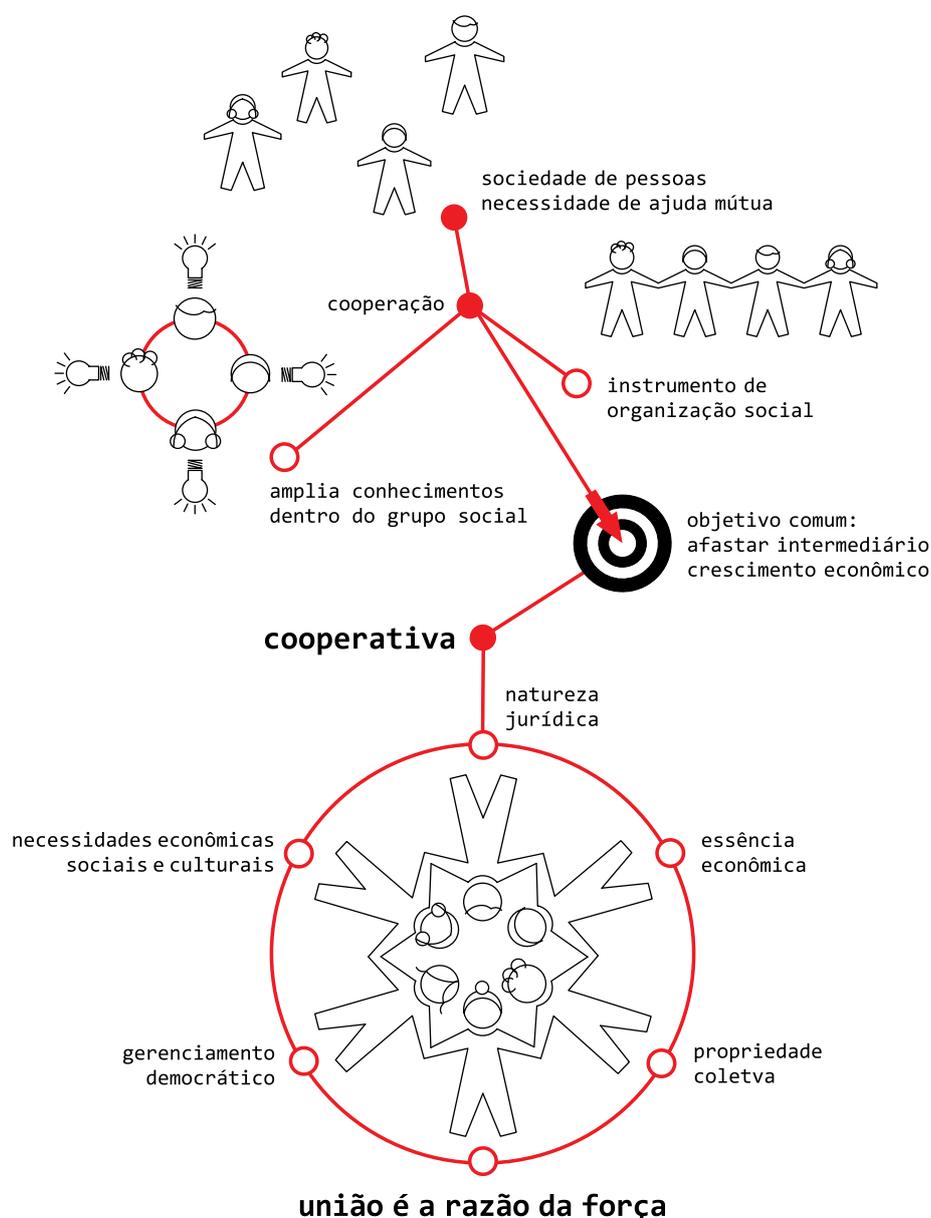


Figura 1.1 – Princípios do cooperativismo
Fonte: SBCSOL

A Figura 1.2 mostra as cores da Bandeira do Cooperativismo (aqui ilustrada em forma de círculo). Cada cor carrega um valor ou emblema.



Figura 1.2 – Cores que representam a Bandeira (figura do círculo)
Fonte: SBCSOL

O cooperativismo também carrega uma simbologia apresentada por desenhos. Os símbolos são vistos na economia solidária como autoconfiança, solidariedade, união, independência e realização coletiva. Dessa forma, nas marcas dos empreendimentos são utilizados pinheiros, círculos e todos os formatos que representam fortaleza e coletividade, conforme mostra a Figura 1.3.



Figura 1.3 – A representação dos símbolos do cooperativismo
Fonte: Wikipedia, Cooperaliança, Aliança Cooperativa Internacional, entre outras (símbolos amplamente difundidos e adotados)

- *Pinheiro:* representa imortalidade e fecundidade; forte sobrevivência em terras férteis e facilidade em sua multiplicação. Quando unidos são muito mais resistentes.
- *Círculo:* representa a eternidade, pois não tem horizonte final, nem começo, nem fim.
- *Verde:* lembra o princípio vital da natureza e a necessidade de se manter o equilíbrio com o meio ambiente.
- *Amarelo:* simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

A Figura 1.4 mostra o emblema do cooperativismo. Trata-se de um círculo abraçando dois pinheiros para indicar a união do movimento, a imortalidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais e a vitalidade de seus adeptos. Os pinheiros representam crescimento, tendo em vista que eles se projetam para o alto, subindo cada vez mais.



Figura 1.4 – Emblema do cooperativismo – um dos símbolos universais do movimento

Fontes: Wikipedia, Cooperaliança, Aliança Cooperativa Internacional, entre outras

A primeira cooperativa a ser registrada no Brasil foi de consumo e surgiu na cidade de Ouro Preto (MG), no ano de 1889, sendo denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Posteriormente, expandiu-se para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de Minas Gerais.

Conceituar cooperativa não tem se mostrado tarefa fácil. As formulações advindas de alguns economistas não escapam à crítica de que apenas se limitam a enumerar algumas das características da entidade, esquecendo-se do fim a que esta se destina. Deve-se buscar a exata noção dessas sociedades, indicando, simultaneamente, seu conteúdo jurídico e essência econômica.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) define cooperativa da seguinte forma:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns a seus integrantes, e constitui-se numa empresa de propriedade coletiva, a ser democraticamente gerida. (SESCOOP, 2004, p. 8).

Sendo assim, definidos os conceitos de cooperativismo e de cooperativa, cumpre esclarecer do que se trata a *economia solidária*, definida pela Política Nacional de Desenvolvimento da Economia Solidária. O texto de referência da 3ª Conferência Nacional de Economia Solidária (Conaes) afirma claramente que

economia solidária é uma alternativa em contraponto ao modelo hegemônico de desenvolvimento capitalista. As práticas e valores da economia solidária possibilitam o resgate e a valorização das diversas formas de trabalho associado em iniciativas econômicas contextualizadas que consideram as diversidades ecológicas, culturais e étnicas. (2014, p. 5).

Assim, a *economia solidária* é uma forma econômica, justa e democrática que representa a base das relações comerciais, as forma de produção e as relações trabalhistas, pois pressupõe todos os princípios do cooperativismo ora ilustrados.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 26 abr. 2011.

CONAES – CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 3., 2014, Brasília. **Texto de Referência...** Brasília, 2014. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080814373793B0143BB08893640E8/Texto%20de%20Refer%C3%AAncia%20-%20gr%C3%A1fica.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2012.

CRACOGNA, D. Prólogo. In: ANTONI, A. et al. **Cooperativa de trabajo**. Buenos Aires: Intercoop, 1980.

MARTINS, S. P. **Cooperativas de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAUAD, M. J. L. **Cooperativas de trabalho: sua relação com o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1999.

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cartilha do curso básico de cooperativismo**. Brasília: SESCOOP, 2004.

SINGER, I. P. **Economia política do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1997.

UNISOL BRASIL - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários. Disponível em: <www.unisolbrasil.org.br>. Acesso em: 28 fev. 2011.

FORMALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes
Elizabete de Jesus Rocha
Vanderléa Lima Sena Pereira

A economia solidária constitui-se de iniciativas que objetivam organizar a produção de bens, serviços e consumo que tenham por base os princípios da cooperação, da inclusão social, da gestão democrática, da solidariedade, da distribuição equitativa das riquezas produzidas coletivamente, da autogestão, do desenvolvimento local integrado e sustentável, do respeito ao equilíbrio dos ecossistemas, da valorização do ser humano e do trabalho e o estabelecimento de relações igualitárias entre homens e mulheres.

Este conceito foi definido pela Resolução n.º 18 da I Conferência Nacional de Economia Solidária (CONAES, 2006, p. 6):

Ao reorganizar processos econômicos e cadeias produtivas, se converte ao mesmo tempo em uma dinâmica de desenvolvimento endógeno (a partir de dentro), autogestionário, solidário e sustentável, fazendo dos agentes locais, os atores privilegiados e responsáveis pelo desenvolvimento local, territorial e regional, considerando e ampliando as capacidades locais ou territoriais, numa estratégia nacional de desenvolvimento.

A primeira Conferência aprovou um conjunto significativo de prioridades para as políticas públicas de economia solidária (ES) em diversas áreas de intervenção: marco jurídico, crédito e finanças solidárias, produção e comercialização, formação, comunicação, entre outras, como forma de estruturar um Plano Nacional de Economia Solidária.

A segunda Conferência ocorreu em um momento de expansão e fortalecimento de práticas e valores do associativismo e da cooperação em iniciativas de organização da produção, de serviços, de crédito e finanças solidários, de comércio justo e de consumo responsável.

Consta em tramitação o Projeto de Lei n. 4.685, de 2012 (BRASIL, 2012b), de iniciativa do Legislativo, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento da Economia Solidária, sobre os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), institui o Sistema Nacional de Economia Solidária e dá outras providências, em consonância com as resoluções da Conferência, conforme seu art. 1º:

Art. 1º Esta Lei estabelece as definições, princípios, diretrizes, objetivos e composição da Política Nacional de Economia Solidária, cria o Sistema Nacional de Economia Solidária e qualifica os empreendimentos econômicos solidários como sujeitos de direito, com vistas a fomentar a economia solidária e assegurar o direito ao trabalho associado e cooperativado. (BRASIL 2012b).

Existem hoje inúmeros conceitos para classificar e definir o que são os chamados empreendimentos econômicos solidários. No que concerne à sua definição, alguns atores sociais afirmam que os EESs dizem respeito a uma forma específica, restrita e inerente do movimento de economia solidária. Entretanto, quando avançamos para as classificações mais substanciais, provenientes de outros agentes que possuem visão mais ampla de todo o cenário brasileiro, encontramos inúmeras definições que podem variar a partir da necessidade empenhada em gerar renda adequada para seus indivíduos em consonância com a segurança jurídica que se faz presente a partir da concepção maturada do EES.

Outrossim, é inegável que a economia solidária cresceu de maneira substancial na última década. Essa evolução é alvo de muitas pesquisas e estudos acerca de suas premissas. Não raro, os empreendimen-

tos unem atores sociais não hegemônicos cuja preocupação com a geração de trabalho e renda surge como parte do processo emancipador dos grupos. Nessa mesma linha, são distintas e conflituosas as definições acerca da natureza jurídica ideal para tais grupos, segmentada por frentes diferentes dentro do movimento de economia solidária, não havendo, portanto, um denominador comum acerca de tal assunto.

OS EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS E A SBCSOL

A Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) é resultado da parceria entre a Universidade Metodista de São Paulo, o Instituto Metodista Granbery, a Prefeitura de São Bernardo do Campo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) do Ministério da Ciência e Tecnologia. Como instituição que promove ações de reafirmação dos grupos dentro da economia solidária no escopo da incubação, bem como na consistência do desenvolvimento dos aspectos econômicos, políticos e sociais, a SBCSOL preocupa-se em estabelecer o desenvolvimento do grupo sob o aspecto jurídico, respeitando sua maturidade e capacidade de manter-se ativo. O que não se deve é fomentar a execução deste ato a qualquer “preço”, precipitadamente, formalizando e deixando como legado a fadada experiência de não conseguir se autossustentar. Esta “marca” negativa acaba servindo como paradigma para outras experiências.

A base de dados do Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária (Sies), disponibilizada em 2013, reza que 30,5% dos EESs são informais. São inúmeras as justificativas para a permanência na informalidade. Na maioria dos casos, os grupos não conseguem assumir a responsabilidade do ato constitutivo que recai sobre o coletivo; outros, pela ausência da quantidade de pessoas desimpedidas e maturadas para o ato constitutivo. Muitos empreendimentos alegam que não se constituirão enquanto não houver um modelo jurídico organizacional e tributário apropriado à sua realidade.

Por muitos anos, os principais atores da economia solidária defenderam a tese de que para constituir um EES de maneira formalizada seria necessário que se constituísse sob a forma jurídica de associação ou cooperativa, tendo em vista que o *modus operandi* pelo qual são regidas as suas respectivas legislações possui as bases e princípios que mais se aproximam dos princípios da economia solidária, dada a ausência de personalidade jurídica específica para os EESs. Por muitos anos houve uma frente do movimento que defendeu essa concepção.

A Lei 5.764 (BRASIL, 1971) define cooperativa da seguinte forma: “Artigo. 4º- As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades”.

Já o artigo 982 do Código Civil (BRASIL, 2002) define-a como uma sociedade simples, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos associados.

Àqueles optantes pela cooperativa, é importante dizer que, mesmo com a aprovação da Lei n.º 12.690 (BRASIL, 2012a) – Lei das Cooperativas de Trabalho –, que estabelece a quantidade mínima de sete pessoas para sua constituição, ainda assim esta modalidade gera obrigações reais – imprescindíveis de serem cumpridas –, fato este que assusta muitos empreendimentos, justamente por não estarem maduros para recepcionar a carga obrigacional que o ato legal exige.

Versa *Texto de referência*, Documento Base da II Conaes (CONAES, 2010, p. 17), que

Não é coincidência o fato de que os empreendimentos econômicos solidários mais pobres em geral são informais, tendo enormes dificuldades de acesso às políticas públicas e ao crédito e de superar as barreiras econômicas e sociais para viabilizar essas iniciativas e gerar trabalho digno e renda para seus associados. De fato, as barreiras jurídicas, administrativas, fiscais e tributárias tornam muito difícil registrar e manter uma cooperativa para quem não pode pagar as despesas que são exigidas. Tais dificuldades existem desde o momento de registro nas juntas comerciais, nas receitas municipais, estaduais e federal e, posteriormente, para manter em funcionamento a organização. Trata-se de uma forma de exclusão legal, que se nutre da exclusão social, econômica e cultural. Como contraponto é preciso garantir a isenção das taxas de registro e a desburocratização para assegurar o acesso desses empreendimentos à formalidade.

Por outro lado, por não estarem legalmente formalizadas, estas organizações são irregulares; existem de fato, mas não de direito. É importante frisar que esta informalidade ocasiona reflexos danosos aos empreendimentos solidários, tendo em vista que dificulta sua acessibilidade às políticas públicas existentes.

Diante da necessidade cada vez mais crescente de geração de renda, os trabalhadores urbanos e rurais começaram a buscar alternativas para fugir da informalidade impregnada.

Na perspectiva de sobrevivência, vários empreendimentos acompanhados pela SBCSOL gozam dos benefícios decorrentes do microempreendedor individual (MEI), uma das inovações do Simples Nacional, com uma tributação aceitável para estes tipos de negócios.

A título de reconhecimento tácito dos grupos constituídos por MEIs como empreendimentos solidários, a SBCSOL elaborou o “Instrumento Particular de Contrato de Parceria”, que determina que seu funcionamento será regido dentro dos princípios da economia solidária.

EMPREENDEIMENTOS ACOMPANHADOS PELA SBCSOL

Dos EESs ora acompanhados pela SBCSOL, alguns se caracterizavam como informais e, portanto, passaram por processo de formalização assessorado e acompanhado pela incubadora. Outros, já formalizados, obtiveram, por parte da SBCSOL, regularização do processo de formalização. Assim, dentre os empreendimentos incubados, várias são as formas jurídicas que os caracterizam, de acordo com a capacidade econômica e o grau de maturidade de cada um.

No Quadro 2.1 a seguir apresentamos a quantidade de formalizações de MEIs por empreendimento.

Quadro 2.1 - Empreendimentos de MEIs

EMPREENDEIMENTO	FORMA JURÍDICA	QUANTIDADE
TECOSTE CONFECÇÕES	MEI	4
PADARIA CIA. DO TRIGO		1
BALSEAR		4
TOTAL		9

Fonte: SBCSOL

No Quadro 2.2 seguem as demais formalizações:

Quadro 2.2 - Outros empreendimentos formalizados

EMPREENDEIMENTO	FORMA JURÍDICA	QUANTIDADE
COOPERLUZ	COOPERATIVA	1
TOTAL		1

Fonte: SBCSOL

As formalizações abaixo (Quadro 2.3) são denominadas contrato de parceria, revisão estatutária e/ou atualização e revisão legal de grupos que já possuem formalização, porém estiveram em ilegalidade.

Quadro 2.3 - Formalizações com contrato de parceria

EMPREENHIMENTO	FORMA JURÍDICA	QUANTIDADE
CAPATAZIA	CONTRATO DE PARCERIA	1
RAIO DE LUZ	ASSOCIAÇÃO – Atualização legal	1
RELUZ	COOPERATIVA – Atualização legal	1
REFAZENDO	ASSOCIAÇÃO – Atualização legal	1
UNIMÁQUINAS	COOPERATIVA – Atualização legal	1
TOTAL		5

Fonte: SBCSOL

Portanto, no total são três empreendimentos formalizados, com nove MEIs, uma cooperativa e cinco empreendimentos com atualização legal/revisão estatutária, perfazendo o total de 15 ações.

A título de exemplo, tivemos um EES, a saber, o grupo Tecoste Confeções, inicialmente constituído por dez integrantes, que tencionava formalizar-se como cooperativa. Nesse ínterim, alguns membros saíram do grupo, restando apenas seis integrantes, impossibilitando sua formalização (já que a Lei 12.690 [BRASIL, 2012] exige participação mínima de sete integrantes). Além disso, o grupo não apresentava liquidez suficiente para arcar com os custos inerentes ao processo de formalização. Portanto, no decorrer do processo, o grupo optou por formalizar-se como MEI. Sendo assim, quatro de seus seis integrantes formalizaram-se como MEI. Para prestar contas a parceiros, inclusive à Fundação Volkswagen, sua apoiadora, parceira e principal cliente, o grupo firmou um termo de parceria.

Diante da facilidade decorrente da formalização como MEI, o grupo obteve condições de emitir notas fiscais a seus principais clientes e ainda conseguiu arcar com os custos de sua formalização nessa fase de maturação comercial. A Figura 2.1 ilustra o momento em que o grupo formalizou-se como EES.



Figura 2.1 – Formalização do grupo Tecoste Confeções
Fonte: SBCSOL



Figura 2.2 – Formalização do grupo Associação Raio de Luz
Fonte: SBCSOL

Outro exemplo é o da Associação Raio de Luz, que demorou aproximadamente 14 anos para se transformar em cooperativa por diversos motivos e, após a incubação, houve a necessidade – até mesmo em razão de seu próprio crescimento econômico – de se formalizar como cooperativa.

A experiência de incubadoras universitárias e públicas mostra que, para acompanhar um empreendimento econômico solidário de maneira que sua maturidade seja plenamente alcançada, faz-se necessário pelo menos um período de quatro anos de assessoria por parte da incubadora. Além disso, a etapa de formalização ocorre, geralmente, após o terceiro ano de incubação, dadas as dificuldades que

o EES encontra no decorrer do caminho e sua capacidade de maturação, processo que é individualizado e dá-se a seu tempo em cada empreendimento.

Assim sendo, é possível constatar que o prazo estabelecido para incubar e formalizar um EES é um tanto quanto prematuro se comparado às demais incubadoras do País. Além disso, nenhuma das incubadoras pesquisadas apresentou um número de vinte empreendimentos incubados concomitantemente, como a SBCSOL; a média apresentada foi de quatro empreendimentos incubados simultaneamente.

Diante desse cenário, a experiência adquirida na execução das atividades de incubação permitiu à SBCSOL concluir quão acima da média nacional foram estipuladas suas metas. Contudo, no intuito de cumprir as metas e indicadores previamente estabelecidos em Projeto, a SBCSOL conta com 18 empreendimentos apoiados e três redes incubadas. Este resultado, em si, já configura o esforço da SBCSOL de, não só cumprir as metas estabelecidas, mas também manter-se em níveis de execução acima da média nacional.

Contudo, existem várias condicionalidades para o cumprimento do indicador de formalização dos empreendimentos. Essas barreiras impedem a execução de formalizar vinte empreendimentos econômicos solidários. Dentre elas, cabe ressaltar a peculiaridade de alguns grupos do município de São Bernardo do Campo que, de tão incipientes, não necessitam de formalização – como os artesãos e agricultores –, que muito embora estejam sendo incubados como grupo, possuem a individualização de sua atividade produtiva e comercialização, não carecendo de formalização como grupo.

Além disso, nesse ínterim houve mudança da realidade micro e macroeconômica da economia, bem como das discussões conceituais acerca dos procedimentos jurídicos junto aos EESs no âmbito da economia solidária.

Por fim, a SBCSOL considera que a melhor forma jurídica para os empreendimentos é aquela que permita a continuidade de suas atividades sem prejudicá-los sob o aspecto econômico, respeitando a individualidade e realidade de cada um.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho – PRONACOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. 2012a. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20 jul. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 7 out. 2014.

BRASIL. Congresso. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 4.685, de 08 de novembro de 2012, art. 1. 2012b. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1037445&filename=PL+4685/2012>. Acesso em: 7 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 7 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm>. Acesso em: 7 out. 2014.

CONAES. Documento final- Resolução nº 18. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 1., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília, 2006. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812B59B49C012B5DE9018F1B32/TxtComplementar_ConfNacEconSolidaria_Anais.pdf>. Acesso em: 25 out. 2014.

CONAES. Pelo direito de produzir e viver em cooperação de maneira sustentável. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2., 2010, Brasília. **Anais...** Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D36A2800013731C8C25D7CEE/II_coanes_documento_final.pdf>. Acesso em: 26 out. 2014.

ACONTECE SENAES. Divulgação dos dados do Sies – base de dados 2013. Boletim Informativo, Brasília, Ano 5, Edição Especial, p. 2, 2013. Disponível em: <<http://sies.ecosol.org.br/images/resultado/sies-divulgacao-de-dados-preliminares-2013.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2014.



**Seção
II**

METODOLOGIA

3

ESTRUTURA DO PROCESSO FORMATIVO

Renata Mendes

NOSSO CAMINHO

Empreender é um processo essencialmente humano, com toda a carga que isto representa: ações dominadas pela emoção, pelos desejos, pelos sonhos, pelos valores, pela impossibilidade de se eliminar a incerteza, pela necessidade de se construir a partir da ambiguidade e do indefinido, pela inevitabilidade do erro diante de caminhos não percorridos, pela ousadia, rebeldia, inconformismo, crença na capacidade de mudar o mundo e pela indignação diante de iniquidades sociais. Empreender é principalmente um processo de construção do futuro. (DOLABELA, 2008).

Nossa compreensão do que é incubar baseia-se em processos de aprendizagem. Tanto a Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) aprende na inter-relação com os incubados quanto estes aprendem com a incubadora e consigo mesmos. Acreditamos em uma construção do conhecimento planejada, mas também aberta às novidades que necessariamente acontecem na hora de incubar. É um processo dinâmico, experimental, que conta com acertos e erros para sua maturação. Em uma entrevista ao jornal *O Estado de São Paulo*, a editora-chefe da revista *Science*, Marcia McNutt, disse que a possibilidade do fracasso é um elemento intrínseco do processo científico. Quem não arrisca não produz grandes descobertas. Assim como acontece na ciência, os avanços sociais dependem da quebra de paradigmas, da mudança de crenças que alavanquem mudanças de comportamento.

A melhor imagem desse processo é a espiral da aprendizagem¹, em especial a que ilustra o texto do autor Mitchel Resnik: *All I really need to know (about creative thinking) I learned by studying how children learn* in kindergarten² [*Tudo o que eu realmente preciso saber (sobre pensamento criativo) eu aprendi (estudando como as crianças aprendem) no jardim de infância*]. O texto trata do processo de livre aprendizagem de crianças no jardim de infância e defende que esse ciclo deveria acontecer durante toda a nossa vida. Nesse ciclo, experimentar é o meio de conhecer o mundo, sendo que erros e acertos são igualmente importantes em uma formação que não uniformiza, mas valoriza as particularidades de cada um como elemento enriquecedor da construção, soma e compartilhamento do saber.

No caminho de uma espiral, o movimento é de dentro para fora e crescente. Não é uma reta na qual se “acumula” conhecimento olhando sempre para frente. A espiral é curva, sempre de volta ao que foi aprendido no passado, propiciando uma nova visão a partir da experiência e aprimoramento do que antes foi aprendido (Figura 3.1).

1 A teoria da espiral da aprendizagem foi criada pelo psicólogo Jerome Seymour Bruner, de influência piagetiana, a partir da década de 1960. A teoria diz, fundamentalmente, que é possível ensinar qualquer assunto, a qualquer indivíduo, em qualquer estágio de desenvolvimento, desde que se considerem suas diversas etapas de desenvolvimento intelectual. Segundo a Wikipédia, “a visão geral de Bruner é que a educação não deve se concentrar apenas na memorização de fatos. Entre 1964 e 1996 Bruner procurou desenvolver um currículo completo para o sistema educacional que se fundamentava no *ensino em espiral*, ou seja, um determinado conceito deveria ser repetidamente ensinado, em diferentes níveis, cada nível sendo mais complexo que o primeiro. Esse processo permitiria à criança absorver ideias complexas de maneira mais simples”.

2 Mitchel Resnik dirige o Lifelong Kindergarten, grupo que desenvolve tecnologias para engajar pessoas, especialmente as crianças, em experiências criativas de aprendizagem. Os estudos acontecem no MIT Media Lab – Media Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology.

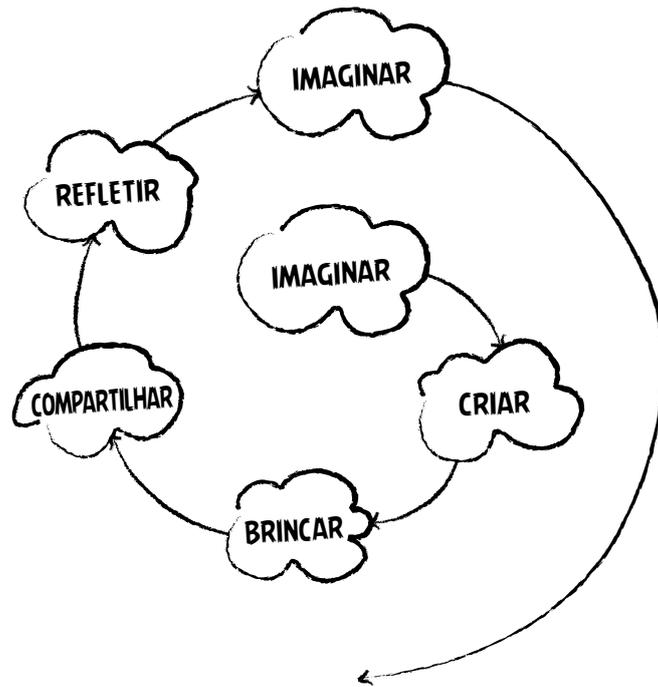


Figura 3.1 – Etapas da espiral da aprendizagem no jardim de infância
 Fonte: Reprodução da figura em Resnik (s.d.)

Incubar é assim: partimos de um marco zero (que não é uma página em branco esperando o depósito de conhecimentos) no qual há pessoas (aquelas que serão incubadas) em determinados contextos, com seu próprio entendimento de quais são seus desejos, necessidades e recursos. No passo seguinte, observamos atentamente o cenário, o entorno do objeto de incubação, e só então desenhamos juntos – incubadora e incubados – quais ações nos conduzirão à realização das metas que estabelecemos, ou seja, qual é a maneira mais assertiva para a realização de nossos sonhos e suprimento de nossas necessidades.

Nossa versão da espiral da aprendizagem é inspirada na maneira sem censura e interativa com que as crianças aprendem e também nos sete estágios de inovação definidos no *kit* de ferramentas DIY – Development Impact & You, da organização inglesa ©Nesta³.

Abaixo (Figura 3.2), as etapas de incubação na espiral da aprendizagem SBCSOL.

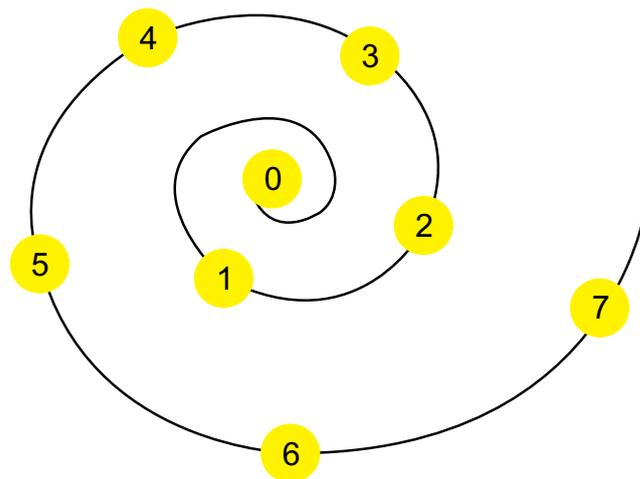


Figura 3.2 – Espiral da aprendizagem SBCSOL
 Fonte: SBCSOL

³ O artigo “All I really need to know (about creative thinking) I learned (by studying how children learn) in Kindergarten”, utilizado pela SBCSOL, está disponível no endereço eletrônico <<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/kindergarten-learning-approach.pdf>>. O kit de ferramentas DIY – Development Impact & You, uma iniciativa da organização inglesa ©Nesta, traz uma seleção de ferramentas de negócios adaptadas para dar suporte à inovação social. Apresentadas de uma maneira bastante simples e visual, o *kit* é ideal para educadores sociais. Todas as ferramentas estão disponíveis para consulta e *download* em: <http://diytoolkit.org/>.

1. Diagnosticar: é o marco zero do projeto. Com a aplicação das ferramentas de diagnóstico desenvolvidas pela incubadora SBCSOL, são construídas as informações relativas à maturidade do grupo com relação à sua visão sobre o coletivo, sobre a estrutura do negócio e sobre o mercado.
2. Detectar oportunidades e desafios: inclui todos os fatores de iniciação, como uma crise, novas evidências, inspirações etc., que destacam a necessidade de mudança. Isso envolve abordar as causas dos problemas diagnosticados ou identificar as oportunidades que uma nova mudança poderia trazer.
3. Gerar ideias: a maioria das ideias tidas a princípio não vai funcionar. É só por meio do processo de criação constante e compartilhado que se chega a algo transformador. Para gerar novas ideias de produtos e serviços, de sistemas de funcionamento do empreendimento, ou de novas atitudes para solucionar velhos problemas, utilizamos métodos criativos que aumentam o número de opções de solução e envolvem todo o grupo.
4. Desenvolver e testar: novas ideias são sempre incertas quanto ao resultado. É pela tentativa e erro que elas são iteradas e fortalecidas. Isso pode ser feito por meio de prototipagem e teste. Testar as soluções criadas dá espaço para errar cedo. Errar no início do negócio significa errar mais barato e aprender com os erros para acertar a partir da experiência.
5. Estruturar para convencer: antes de tentar executar as ideias, é necessário provar que o grupo pode trabalhar nisso e que o que foi criado é a melhor solução. Nesta etapa, o empreendimento deverá estar pronto para compreender e construir as evidências firmes que apoiam a ideia. Aqui é possível estruturar e compartilhar o plano de negócios, com o entendimento e as informações que formam cada área do empreendimento.
6. Implementar, entregar a proposta de valor: isto é, quando a solução torna-se prática e entra na rotina. Isso inclui identificar o que está funcionando bem e o que não está, bem como garantir fontes de renda que permitam a sustentabilidade financeira no longo prazo para levar a inovação para frente. A proposta de valor é a identidade do empreendimento, o que há de especial em seu produto ou serviço. Quando se chega a esta definição, significa que há um entendimento incorporado da razão da existência daquele empreendimento.
7. Crescer e escalar: nesta etapa, o grupo vê-se como empreendimento e crê em seu futuro. O empreendimento é o trabalho dos integrantes e é a aposta da fonte de renda presente e futura. Funcionando como engrenagens, os integrantes desempenham funções complementares, aperfeiçoam-se e integram novos membros para crescer e prosperar.
8. Mudar sistemas: neste ponto, o empreendimento vira estudo de caso de outros empreendimentos. É a iniciativa que “deu certo” e que deixou de ser excluída do mercado de trabalho. Aqui, o espírito empreendedor dos integrantes já está desenvolvido, sólido no propósito do próprio empreendimento, vivendo da renda obtida por meio dele. Mas esse não é o ponto final, e, possivelmente, o tempo do projeto não seja suficiente para a maioria dos grupos chegarem a esse ponto durante a incubação. Com maior ou menor grau de maturidade no negócio, priorizamos a coerência do caminho da aprendizagem baseada nas experiências reais de cada etapa do trabalho. Espera-se que em todas as etapas fiquem cada vez mais evidentes os benefícios de funcionar de maneira compartilhada, com gestão coletiva para que a soma de vontades e *expertises* seja capaz de transformar a realidade das pessoas.

BASE PEDAGÓGICA E METODOLÓGICA

Educação popular: pedagogia para a capacidade de sonhar, planejar e realizar

O que não é possível – repito-me agora – é o desrespeito ao saber do senso comum; o que não é possível é tentar superá-lo sem, partindo dele, passar por ele. (FREIRE, 2011, p. 116).

A educação popular do educador, pedagogo e filósofo Paulo Freire mostra que ensinar não é transferir conhecimento. Parte-se do repertório e do contexto do educando para a construção do conhecimento em um processo educativo que seja relevante e faça sentido para todos os atores. Ensinar e aprender exige interesse, o despertar para algo desconhecido, ou para reconhecer as coisas que, de tão íntimas que estão ao alcance dos olhos, pouco potencial enxergamos. O novo olhar sobre os saberes, o contexto e as adversidades possibilita-nos criar soluções inovadoras, descobrir recursos inesperados e aprender fazendo e experimentando o que idealizamos.

O referencial pedagógico freireano dá-nos suporte para compreendermos que a proposta de incubação, com todo o conteúdo que nela cabe, por mais planejado que seja, dependerá da interação dos outros para existir. Parafraseando o mestre, não é possível pensar pelos outros, nem para os outros, nem sem os outros (FREIRE, 2011, p. 162).

O que a incubadora deve fazer, portanto, é ser tangível, relevante e aplicável na vida do empreendimento e das pessoas que o compõem. Isso não significa subestimar o saber das pessoas. Ao contrário, significa que é delas que se deve partir, buscando criar novas maneiras de aprender e ensinar as tantas coisas que o mundo oferece.

Da educação popular extraímos os pilares de nossa conduta como educadores na formação ou fortalecimento de negócios da economia solidária:

- ensinar não é transferir conhecimento;
- ensinar exige apreensão da realidade;
- ensinar exige curiosidade;
- ensinar exige consciência do inacabado;
- ensinar exige saber escutar;
- ensinar exige convicção de que mudar é possível;
- ensinar exige respeito aos saberes dos educandos;
- ensinar exige reconhecer que a educação é ideológica.

Design thinking: metodologia para oportunizar

Sabe quando você se depara com um problema, uma questão para resolver ou até uma oportunidade, e tem dificuldade para visualizar claramente qual é a raiz do problema, da questão, da oportunidade, e parece ainda menos palpável como se deve agir? Ou quando aparecem ideias e opiniões soltas e não sabemos onde começa o fio da meada? É para situações como essas que a metodologia *design thinking* foi estruturada: para auxiliar na organização de pensamentos e ações e empregá-los em soluções inovadoras, que melhor atendam às nossas demandas. O *design thinking*, segundo conceituação definida pela organização Ideo⁴, cria ferramentas centradas no ser humano para pensar e agir nos campos da inspiração, da geração de ideias e da execução, tendo como ponto de partida as pessoas e o ecossistema no qual estão inseridas.

Em linhas gerais, o *design thinking*:⁵

- é essencialmente prático e experimental;
- não se satisfaz com a primeira solução pensada. É um processo exploratório que pode conduzir a descobertas inesperadas e inovadoras ao longo de sua trajetória;

4 A Ideo é uma empresa de *design* mundial, que traz em seu portfólio uma vasta gama de produtos e serviços, muitos deles icônicos, como é o caso do *mouse* com “bolinha”, criado na década de 1980. A Ideo também possui uma vertente sem fins lucrativos, focada em educação e melhorias sociais, atuando especialmente em países da África e Ásia. Dentre as muitas ações da organização disponibilizadas na internet para uso livre estão as ferramentas centradas no ser humano, utilizadas pela SBCSOL. O kit intitulado HCD – Human Centred Design ensina como escutar seu público, criar as soluções adequadas e implementá-las de maneira que faça sentido para quem enfrenta o problema. O livro com toda a metodologia da organização, dicas e estudos de caso pode ser baixado gratuitamente no site: <<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>>. Há versão em português.

5 Há uma vasta bibliografia sobre *design thinking*. No nosso caso, utilizamos os seguintes autores: BIOLCHINI, C et al. *Ferramentas visuais de estratégias*. São Paulo: s.ed., 2012. Disponível em <www.bmgbrasil.com>. BROWN, T. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010.

- está no campo da divergência e da convergência (depois de priorizar a quantidade, o foco é voltado para a seleção do que é desejável, implementável e viável);
- quando nos deparamos com uma nova situação, temos tendência a categorizá-la o mais rápido possível. O *design thinking* é o exercício de descobrir as perguntas e as respostas ao mesmo tempo.

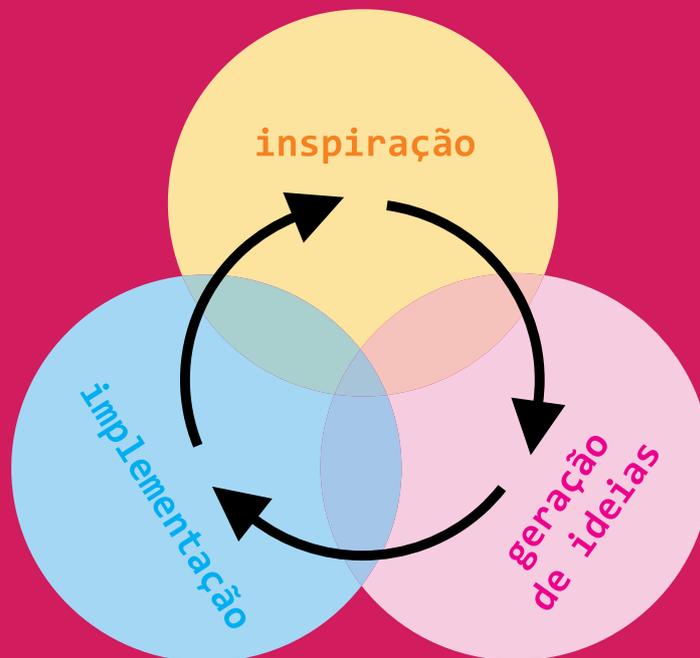


Figura 3.3 – Ciclo do *design thinking*
Fonte: SBCSOL

CAMPO DA INSPIRAÇÃO

Observar, ouvir, sentir mais que falar

=

Colocar-se no lugar do outro para compreender seu ponto de vista sobre o problema.

“Se eu perguntasse a meus compradores o que eles queriam, teriam dito que era um cavalo mais rápido.” Esta frase foi dita por Henry Ford no momento em que criava o automóvel. É um bom exemplo de como uma investigação cuidadosa e aberta às oportunidades sobre os desejos e necessidades do público com o qual trabalhamos pode gerar soluções inovadoras, que vão além do que claramente as pessoas enxergam como solução imediata.

Dica! Quando tentamos criar soluções para questões de outras pessoas, é quase natural que nos apressemos em encontrar a resposta. Essa primeira resposta normalmente é fruto de nossa experiência e de nossa perspectiva da situação. Se não estivermos abertos para olhar com os olhos do outro, ou seja, realmente perceber quais são os elementos que compõem o problema do ponto de vista de quem está inserido na situação, corremos o risco de não criar a solução mais adequada.



Figura 3.4 – Em sentido horário: cooperativa de reciclagem, horta urbana, companhia de palhaços e empreendimento de alimentação
 Fonte: SBCSOL

Esses são quatro diferentes cenários de empreendimentos incubados pela SBCSOL. Entender verdadeiramente a relação das pessoas e suas expectativas em cada um deles possibilita-nos planejar soluções mais assertivas aos problemas percebidos e não percebidos.

CAMPO DA GERAÇÃO DE IDEIAS

Pesquisar, mapear, conectar referências

+

Deixar que as ideias fluam livremente, mesmo que pareçam absurdas ou inadequadas.

Dica! *Brainstorming* é uma ótima maneira de chegar a um monte de ideias que você não seria capaz de gerar sozinho, apenas com uma caneta e papel. A intenção de produzir o debate entre duas ou mais pessoas é aumentar a produção criativa, aproveitar o pensamento coletivo do grupo, envolver um com o outro, ouvir e construir sobre outras ideias.

Segundo o *kit* de ferramentas Bootcamp Bootleg, criado pelo Instituto de Design da Universidade de Stanford⁶, há pelo menos duas maneiras de capturar as ideias em um debate:

- ter um “registrador”, alguém que escreva de forma legível as ideias dos membros do grupo. É muito importante captar todas as ideias sem julgamentos;
- cada um registra sua ideia. Cada pessoa escreve suas ideias da forma como elas surgem e compartilha com o grupo.

É ótimo fazer isso com *post-its*.

O *kit* ainda traz boas dicas de postura, conduta e adequação de espaço para um *brainstorming* de sucesso.

Uma boa facilitação é a chave para um *brainstorming* promissor. Um bom facilitador prepara o palco para a equipe ser bem-sucedida. A facilitação envolve:

- energia – como facilitador, sua tarefa é manter as ideias fluindo. Se o grupo abrandar ou ficar preso em uma ideia, crie uma questão do tipo “como poderíamos...?” Essa condução pode ajudar o grupo a pensar em outra direção;
- restrições – adicionar restrições pode desencadear novas ideias. Tente, por exemplo, colocar um limite de tempo para cada declaração; desafie o grupo a disparar cinquenta ideias em vinte minutos;
- espaço – esteja atento ao espaço em que você realiza um *brainstorming*. Certifique-se de que há espaço para escrever, criar um painel visual de *post-its*. Isto permite que o grupo gere um grande número de soluções potenciais. Além disso, certifique-se de que cada pessoa tenha acesso a papel e a um marcador para que possa capturar seus próprios pensamentos na forma de anotações ou mesmo desenhos. Ideias na cabeça podem se perder. Ideias registradas e compartilhadas podem gerar ideias ainda melhores;
- escolha – no processo de seleção das ideias, não diminua as opções muito rapidamente. Não se preocupe de imediato com a viabilidade. Uma ideia que não é plausível ainda pode ter um aspecto muito útil e significativo;
- organize suas ideias e as informações pesquisadas – “Como poderíamos...?” empregado junto à definição do problema é uma boa forma de abordá-lo como um desafio estratégico. Ao colocar o problema em forma de pergunta, o pensamento é conduzido de uma forma mais otimista para o terreno das possibilidades, e não das limitações, como normalmente é nossa compreensão de “problema”;
- organize suas ideias e as informações pesquisadas; prepare-se para investigar:
 - liste e reveja tudo o que você já sabe;
 - defina o que você não sabe;
 - destaque barreiras, dificuldades, situações ambíguas;
 - defina os *stakeholders* (são todas as partes interessadas e envolvidas, em especial para quem você está projetando);
 - é possível observar mais de perto?
 - é possível fazer entrevistas?
 - pesquise experiências análogas.

⁶ A cartilha Bootcamp Bootleg, criada pelo Instituto de Design da Universidade de Stanford, é um guia, ou um livro de receitas, como os autores definem. Ele ensina ferramentas de *design* acessíveis a qualquer interessado em gerar soluções a partir de processos criativos. O livro considera-se um constante “work-in-progress” e conta com a devolutiva das experiências de quem usar o guia. Disponível no site: <<http://dschool.stanford.edu/use-our-methods/the-bootcamp-bootleg/>>.



Figura 3.5 – Painel com visão geral do empreendimento de artesanato
 Fonte: SBCSOL



Com tudo o que você acumulou, monte um mapa de experiências, a memória visual composta na parede com as informações que todos os participantes trouxeram durante as sessões de *brainstorming*. Essas informações organizadas, sintetizadas e conectadas serão as bases para a geração de novas ideias.



Figura 3.6 - Da esquerda para a direita: painel da Nô Cego, companhia de palhaços, e do grupo de artesanato Arte que Faz. Mapeamento das principais informações para reestruturação dos empreendimentos
 Fonte: SBCSOL

O que falta?

- Pesquisa e definição de nichos de mercado;
- Conhecimento das etapas de cada cadeia produtiva;
- Elaboração de custos e preços;
- Produtos inovadores e diferenciados;
- Planejamento de vendas casadas;
- Comunicação profissional: boas fotos, boas histórias (valor agregado), stands bem montados, habilidade p/ venda;
- Projeção da viabilidade do negócio;
- Razões que convençam o artesão individual a fazer parte de fato de um coletivo;
- Estratégias de negócio.

E se...

Criássemos redes: de compras, de ensino de técnicas, de pesquisa de mercado, tendências e novos materiais, de produção de comercialização conjunta?

SBC Feito à Mão



Atenção!

Os **artesãos são grandes consumidores** de cursos e revistas da área. Por que não suprir essa demanda e ao mesmo tempo divulgar as vendas na loja física?

Ação de mobilização:

Revista de artesanato on line

Formato blog ou site

Diferenciada da concorrência porque mostra ambientes completos feitos com produtos artesanais

Disponibiliza receitas com passo a passo ao preço de uma "compartilhada" no facebook

Grande difusão em redes sociais

Produtos mostrados na revista estarão à venda na loja CTR

Atinge dois públicos: outros artesãos, que desejam aprender a fazer e quem quer comprar o produto pronto

Figura 3.7 – Síntese de informações e oportunidades levantadas em *brainstorming* com a Rede de Artesanato de SBC
Fonte: SBCSOL



Figura 3.8 – Da esquerda para a direita: *brainstorming* para construção de personagem da Nó Cego Cia. de Palhaços e paredes de lousa da incubadora SBCSOL – espaço adaptado para o registro visual das ideias
Fonte: SBCSOL

CAMPO DA IMPLEMENTAÇÃO

Planejar e testar

=

Estar aberto a errar cedo para aprender com os erros e aprimorar rapidamente o desempenho

Dica! Teste seu projeto. Qual é sua ideia? O que há de novo em seu produto ou serviço? Quais os principais benefícios? Existem ofertas similares? Qual é a melhor forma de comunicar sua ideia? Um protótipo pode ser qualquer coisa que tenha uma forma física – seja uma parede de *post-its*, uma encaixação, um espaço, um objeto, uma interface etc. A resolução do seu protótipo deve ser compatível com o progresso em seu projeto. Nas primeiras explorações, é importante manter seus protótipos rápidos, baratos, pouco acabados, para que você se permita aprender rapidamente, investigar uma série de diferentes possibilidades e para que não tenha dó de destruí-lo para remodelá-lo. Um protótipo (de produto ou serviço) muito perfeito, que leve muito tempo para ser construído, faz com que você se apegue a ele como solução e fique resistente a mudá-lo. O protótipo deve permitir a chance de errar o quanto antes, de aprender com os erros e dar um passo à frente em busca da solução mais adequada.

Tradicionalmente, a prototipagem é pensada como uma forma de testar a funcionalidade. Mas também é utilizada por muitas razões, incluindo as seguintes categorias:

- empatia – é uma ferramenta para aprofundar sua compreensão do cenário e seu usuário, mesmo em uma fase de pré-solução do seu projeto;
- exploração – construir para pensar. Desenvolve múltiplas opções de solução;
- teste – criar protótipos (e desenvolver o contexto) é importante para testar e refinar soluções com os usuários. No processo de construção da solução, identificar um ponto para explorar encoraja-nos a quebrar um grande problema em pedaços menores, testáveis, mais fáceis de serem enxergados como um todo;
- inspiração – inspire os outros (colegas, clientes, parceiros), mostrando sua visão por meio de um protótipo. O modelo físico ajuda a melhor comunicar sua ideia;
- economia de recursos – criar protótipos rápidos e simples permite testar uma série de ideias sem investir muito tempo e dinheiro. Errar mais cedo significa errar mais barato.



Figura 3.9 e 3.10 – Da esquerda para a direita: teste de aceitação de produtos do Carrinho Solidário – serviço de oferta de alimentos realizado por empreendimentos da Rede de Alimentação no Paço Municipal de SBC; teste de estampas produzidas com carimbos rapidamente confeccionados com pedaços de espuma e borracha pelo grupo Reaprendendo a Viver
Fonte: SBCSOL

BIBLIOGRAFIA E FERRAMENTAS REFERENCIAIS

Não precisamos reinventar a roda. Se tantos já a criaram, por que não fazer o melhor uso dela?

Há muitos materiais de referência impressos e *online*, de acesso livre, que abordam, com teoria e estudos de caso, a gestão, a inovação e os impactos sociais. A SBCSOL optou pela pesquisa, seleção, teste e adaptação de algumas dessas referências nacionais e internacionais para construir seu *kit* de ferramentas de incubação que dá ação às bases metodológicas. Ao longo dos próximos capítulos, esses materiais serão mostrados na prática e referenciados, no intuito de tornarem-se cada vez mais utilizados e, com o uso, aprimorados.

REFERÊNCIAS

BIOLCHINI, C et al. **Ferramentas visuais de estratégias**. São Paulo: s.ed., 2012.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2010.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DIY – Development, impact and you. **Practical tools to trigger and support social innovation**. Disponível em: <<http://diytoolkit.org/>>. Disponível em: 13 out. 2014.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

RESNIK, M. **All I really need to know (about creative thinking) I learned (by studying how children learn) in Kindergarten**. Cambridge: MIT Media Lab, s/d. Disponível em: <<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/kindergarten-learning-approach.pdf>>. Acesso em: fev. 2013.

4

DIAGNÓSTICO: PRIMEIRAS INTERAÇÕES ENTRE A EQUIPE SBCSOL E INCUBADOS

Marcos Godinho
Renata Mendes
Vanderléa Lima Sena Pereira
Viviane Carmona

Estavam ali parados. Marido e mulher.
Esperavam o carro. E foi que veio aquela da roça
tímida, humilde, sofrida.
Contou que o fogo, lá longe, tinha queimado seu rancho,
e tudo que tinha dentro.
Estava ali no comércio pedindo um auxílio para levantar
novo rancho e comprar suas pobrezinhas.
O homem ouviu. Abriu a carteira tirou uma cédula,
entregou sem palavra.
A mulher ouviu. Perguntou, indagou, especulou, aconselhou,
se comoveu e disse que Nossa Senhora havia de ajudar
E não abriu a bolsa.
Qual dos dois ajudou mais?
Donde se infere que o homem ajuda sem participar
e a mulher participa sem ajudar.
Da mesma forma aquela sentença:
"A quem te pedir um peixe, dá uma vara de pescar".
Pensando bem, não só a vara de pescar, também a linha,
o anzol, a chumbada, a isca, apontar um poço piscoso
e ensinar a paciência do pescador.
Você faria isso, leitor?
Antes que tudo isso se fizesse
o desvalido não morreria de fome?
Conclusão:
Na prática, a teoria é outra.
(CORALINA, 2001)

INTRODUÇÃO

Esse material objetivou ser ferramenta para as primeiras interações entre a equipe da Incubadora SBCSOL e os grupos empreendedores. Foi por meio dele que conhecemos em que situação cada grupo estava diante do desejo e do desafio de tornar-se um empreendimento autônomo. As informações levantadas no diagnóstico participativo apontaram quais seriam as ações prioritárias para cada grupo. O projeto como um todo previu uma agenda de capacitações gerais e específicas. Todos os grupos, dos mais fragilizados aos mais maduros, tiveram a oportunidade de vivenciar todos os conteúdos, mas não da mesma maneira. Foi aqui que começou nossa busca pelos melhores resultados: se cada um tinha um perfil e um tipo de necessidade, como poderíamos fazer para que todos tivessem as mesmas oportunidades e que essas oportunidades fossem modeladas para cada grupo com suas especificidades? Criamos um espaço onde, por um lado, cada participante tivesse sua experiência singular de aprendizagem, e por outro, a chance de enriquecê-la com a troca de experiências.

É importante ressaltar que as ferramentas propostas nasceram como *guias* das ações; não foram criadas para engessá-las. Os meios, aqui, não tinham a intenção de ser mais importantes que os fins. Ferramentas são usadas em contextos, e contextos são mutáveis.



ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Consideramos que as ações de apoio aos empreendimentos solidários criam condições institucionais e motivacionais indispensáveis para sua existência, mas encontram obstáculos ainda difíceis de serem superados quando se trata de aumentar a eficiência e a eficácia produtivas, em especial quando é necessário desenvolver a gestão de forma autônoma. Dentre outras carências, faltam instrumentos – de gestão cotidiana, técnicas de produção, procedimentos administrativos e uma gestão econômico-financeira eficiente – que sejam adequados à natureza associativa desses empreendimentos e às características dos próprios associados.

O desenvolvimento desses instrumentos de gestão e a formação concomitante dos associados para que eles pudessem assumir a direção de seu próprio empreendimento constituíram o foco central das ações realizadas pela Incubadora.

Na constituição de uma estratégia metodológica para incubação de cooperativas e empreendimentos solidários, para atender a esta demanda de qualificação tecnológica e de aquisição de competências de gestão, foi necessário adotar enfoques e modelos pedagógicos centrados na realidade cotidiana dos empreendimentos, traduzindo conceitos e teorias em modelos, instrumentos e procedimentos práticos de gestão.

Para tanto, a abordagem utilizada foi participativa, utilizando técnicas vivenciais e estabelecendo estreita relação entre teoria e prática, tendo como princípios fundamentais a educação popular e a auto-gestão, visando ao empoderamento, à emancipação e à organização solidária.

Foram consideradas de maneira transversal, em todas as atividades, as questões de gênero, raça, geração, deficiência, entre outras, visando contribuir para a diminuição das desigualdades e a garantia de direitos.

A estratégia metodológica para incubação, como meio para a consolidação de uma política pública de apoio ao desenvolvimento da economia solidária em São Bernardo do Campo (SP), desenvolveu o conjunto de atividades que serão detalhadas a seguir.

O DIAGNÓSTICO CONTEXTUALIZADO NAS FASES DA INCUBAÇÃO

O diagnóstico é considerado a primeira etapa de incubação propriamente dita. Entretanto, houve uma mobilização anterior, na qual os grupos da economia solidária foram convidados a conhecer o trabalho proposto pela incubadora e avaliar se era de seu interesse participar. Durante esse movimento inicial, foi possível entender, mesmo que ainda superficialmente, que, de modo geral, a maioria dos vinte grupos a serem incubados não tinha empreendimentos maduros. Muitos sequer poderiam ser considerados empreendimentos econômicos, de tão incipientes. Havia a vontade e a necessidade de gerar renda e poder trabalhar com o que se gosta; mais por uma situação de exclusão socioeconômica (raras oportunidades de vagas no mercado formal, baixa escolaridade, dentre outros limitantes para conseguir emprego), o empreendedorismo mostrou-se uma saída. Havia a vontade de ter o próprio negócio, porém sem experiência de empreender, de relacionar-se profissionalmente com os outros interessados para a construção de um negócio viável. Esse contexto foi o marco zero da incubadora.

Todas as fases da incubação estão detalhadas no Capítulo 7: Fases da incubação de empreendimentos econômicos solidários. Segue quadro para localização do diagnóstico nas diferentes fases (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Diagnóstico nas fases de incubação

FASE	OBJETIVO	Ação
Fase 1: mobilização / sensibilização	Disseminação de informações.	
Fase 2: formação inicial	Inserção de grupos na pré-incubação.	
Fase 3: pré-incubação	Planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica.	Diagnóstico
Fase 4: incubação	Experimentação da produção e da comercialização.	
	Estudo de viabilidade econômica e plano de negócios.	
	Análise da viabilidade associativa.	
	Formação cidadã.	
Fase 5: pós-incubação	Fomento à constituição de redes e integração em fóruns de economia solidária.	

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias. (FREIRE, 1979).

O diagnóstico é um momento importante para que a incubação tenha maior eficácia e eficiência, resultando na constituição e consolidação de empreendimentos econômicos solidários com efetiva viabilidade associativa e econômica. Ele busca mapear com detalhamento e profundidade todos os aspectos presentes nos empreendimentos existentes. Está centrado no ser humano, nos empreendedores, porque é a partir da lógica de funcionamento estabelecida por essas pessoas (seja ela pautada na eficiência do negócio ou não) que o empreendimento existe. Se existe, é a aposta de seus membros como alternativa de trabalho e materialização de valores e sonhos. Portanto, o diagnóstico deverá ser amplamente conhecido pela equipe de profissionais e reconhecido por seus integrantes para que, desse ponto de partida, se possa projetar um futuro possível e agir com mais assertividade.

Foram mapeados dados, processos e resultados dos empreendimentos e estas informações servirão de respaldo para projetar os elementos de um plano de negócios que viabilizasse o empreendimento. A metodologia adotada baseou-se no interesse pela história do grupo, na empatia entre seus membros e em estudos sobre o modo de funcionamento das organizações do século XXI, nomeadas *organizações do conhecimento*.

Segundo Chun Wei Choo (2003), a construção do conhecimento ocorre pelo relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito (pessoal, difícil de formalizar ou comunicar aos outros, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições pessoais) e o conhecimento explícito (formal e fácil de transmitir entre indivíduos e grupos, codificado em fórmulas, regras). A tomada de decisões vem depois que os significados foram criados e o conhecimento para agir foi construído. Assim, a ação organizacional deve seguir um fluxo que começa na interpretação de dados e informações (criação de significados), passando pela análise desses elementos (construção do conhecimento), chegando à tomada de decisão e, finalmente, ao planejamento da ação. Abaixo (Figura 4.1), esquema ilustrativo do fluxo da informação segundo o autor.

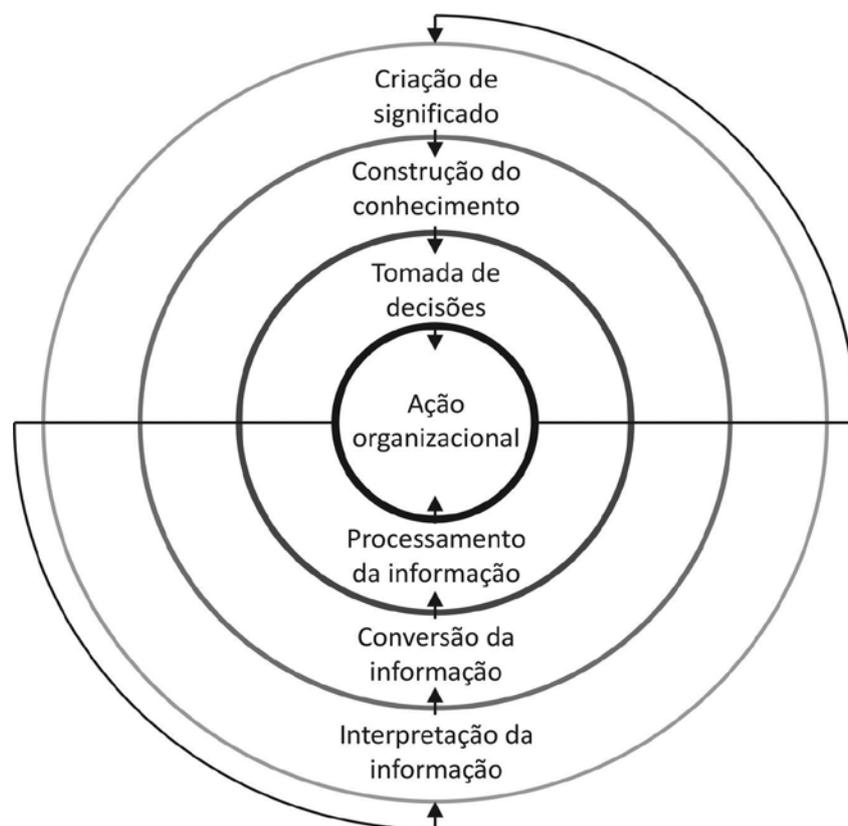


Figura 4.1 – Diagrama de Chun Wei Choo
 Fonte: Chun Wei Choo (2003)

Os três modos de uso da informação – interpretação, conversão e processamento – são processos sociais dinâmicos que continuamente constituem e reconstituem significados, conhecimentos e ações. A observação da própria experiência do grupo produtivo na fase de diagnóstico desenvolverá em seus integrantes a percepção e o discernimento. Cria-se a capacidade de agir, a ser organizada no plano de negócios, baseando-se em uma compreensão correta de seu ambiente, de suas necessidades, das informações disponíveis e das competências individuais.

RESULTADOS ESPERADOS

- Grupos focados nos princípios de autogestão e da atividade econômica.
- Produtos/serviços definidos a partir das capacidades e habilidades dos participantes e dos estudos preliminares de viabilidade econômica.
- Ambiente aberto às mudanças.
- O conhecimento e a experiência dos membros dos grupos mobilizados para gerar inovação e criatividade.

Criar uma nova realidade é um desafio e tanto. E, no caso dos empreendimentos de economia solidária (EES), este desafio implica mudar uma parte fundamental da realidade da vida pessoal, porém dependente e entrelaçada com outras pessoas. Neste desafio está imerso o objetivo de fazer prosperar os EESs.

No entanto, ninguém muda nada sem compreender o contexto, as circunstâncias e os elos que o prendem às condições da vida vivida. Com o diagnóstico, procuramos, coletivamente, trazer à tona estas determinações como passo inicial para um movimento de avanço e superação da condição de vulnerabilidade por parte dos grupos. Avaliando o que cada um tem e o que cada grupo é, o coletivo que compõe o EES tem a possibilidade de desenhar um caminho para onde quer chegar.

Para que esse levantamento de informações, expectativas e sonhos parta da análise sincera do próprio grupo e possa ser assumido por todos como uma visão compartilhada que gera um desafio coletivo, o diagnóstico deve ser participativo.

Nesse sentido, o diagnóstico é a oportunidade para o grupo analisar-se (não somente ser analisado pelo outro), reconhecer quais são suas forças e fraquezas e perceber o que precisa ser feito se quiser montar um empreendimento com capacidade de gerar trabalho e renda regulares. Logo, o diagnóstico ajuda a despertar nos grupos a percepção de que a Incubadora SBCSOL não resolverá a vida de ninguém. O papel dos grupos não será receber as soluções que a incubadora tem a oferecer. Diante desse contexto, as soluções dos problemas detectados serão consequência de processos bem construídos pelos dois lados: empreendimentos e incubadora. Essa relação precisa ficar clara e ser firmada como compromisso conjunto.

OS CAMINHOS PERCORRIDOS PELA APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

O instrumento propõe ao grupo um olhar sobre as dimensões *associativa* e *econômica* do empreendimento, conduzindo a uma reflexão sobre os diferentes elementos e aspectos que compõem cada uma delas. As dinâmicas formuladas buscam explorar de diversos modos estas dimensões e elementos e serão apresentadas ao longo deste documento.

As dimensões *associativa* e *econômica* são, conjuntamente, constitutivas dos EESs, considerando que sem a viabilidade econômica nenhum empreendimento produtivo que tenha entre seus objetivos gerar renda de forma autônoma para seus membros pode existir. Tampouco um EES é viável sem a capacidade de seus membros construírem-se coletivamente e compartilharem, de maneira franca, sentidos, objetivos, metas, enfim, um caminho para seus empreendimentos. Neste processo, fazer a gestão de si por si e do coletivo pelo coletivo é o grande desafio de todos.

ROTEIRO PARA O DIAGNÓSTICO

MOMENTO 1: DIMENSÃO ASSOCIATIVA

- Objetivo: levantamento e análise das relações internas, perfil do grupo, seus vínculos com a comunidade, com outros EESs e sua relação com os agentes externos, em particular agentes do Estado, operadores de políticas públicas.
- Tipo de atividade: dinâmica de grupo – “Boneco” –, realizada em dois encontros de duas horas cada.
- Materiais: recortes de papel na forma de partes do corpo de um boneco (um por grupo), canetas hidrocor, marcadores, fita adesiva, cartelas de adesivos de bolinhas nas cores verde, amarelo e vermelho (três cartelas, uma de cada cor por pessoa).
- Atividade: tratamos dos temas relacionados a esta dimensão como uma junta de “médicos” (os incubados) que examina um paciente. O paciente, na figura de um boneco de papel, representa o próprio empreendimento. O boneco é dividido em partes: cabeça, tronco, coração, braços, mãos, pernas e pés, sendo que cada parte relaciona-se a um conjunto de elementos importantes de serem considerados quando se trata de constituir grupos associativamente viáveis.

Passo a passo da dinâmica

1. Apresentação dos temas propostos pela atividade: cada figura que imita uma parte do corpo representa um assunto a ser analisado e terá perguntas correspondentes (Figura 4.2).

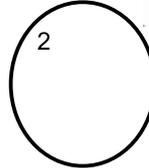
Nuvem = sonho, visão

1. Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?



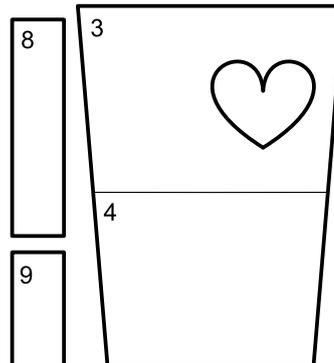
Cabeça = inovação

2. Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar a produção, criar novos produtos ou serviços, tornar embalagens mais atraentes, dentre outras inovações?



Tronco / coração = motivações e gostos

3. As pessoas gostam do que fazem aqui?
4. Você gosta do faz aqui? O que você gosta de fazer?

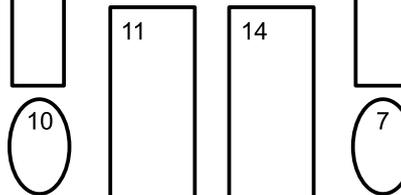


Braço esquerdo/ mão esquerda = relações internas

5. Como está a relação entre as pessoas?
6. Há respeito às diferenças (gênero, crença, origem, cor, opinião, etc)?
7. Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?

Braço direito/mão direita = relações externas

8. Participamos de alguma rede ou movimento de organização da Ecosol?
9. Como é nossa relação com o governo local?
10. Como é a nossa relação com a comunidade?



Pernas e pés = processo de planejamento e participação

11. O grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?
12. Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados? Usamos os livros?
13. Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escritas?

Pernas e pés = processo de planejamento e participação

14. Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu?
15. As pessoas se dedicam integralmente ao grupo ou também fazem outros trabalhos ou atividades?
16. Existe muita rotatividade de pessoas?



Figura 4.2 – Guia de perguntas-diagnóstico – dimensão associativa
Fonte: SBCSOL

2. Organização das figuras no espaço: as partes do corpo ficarão espalhadas em mesas, cadeiras ou mesmo no chão (adequar a dinâmica ao espaço físico disponível).
3. Análise das figuras e formulação de respostas: os “médicos” circundam o boneco e analisam parte por parte (todas as pessoas do grupo analisarão todas as partes).
4. Avaliação de respostas: cada “médico” receberá três cartelas de bolinhas adesivas nas cores

verde, amarela e vermelha. Para cada pergunta haverá apenas três tipos de resposta: positiva (bolinha verde), razoável (bolinha amarela) ou negativa (bolinha vermelha). As cores representarão, na avaliação dos integrantes, o que está caminhando bem, com certa dificuldade ou com muita dificuldade na vida do empreendimento. Por ter partes soltas, o boneco poderá ser colado na parede em diferentes posições, de acordo com a vontade do grupo, e, se houver espaço, poderá permanecer lá por um período, para que o contato visual frequente auxilie na retomada das conclusões e na comparação da situação do grupo antes e depois das ações decididas após o diagnóstico (Figura 4.3).

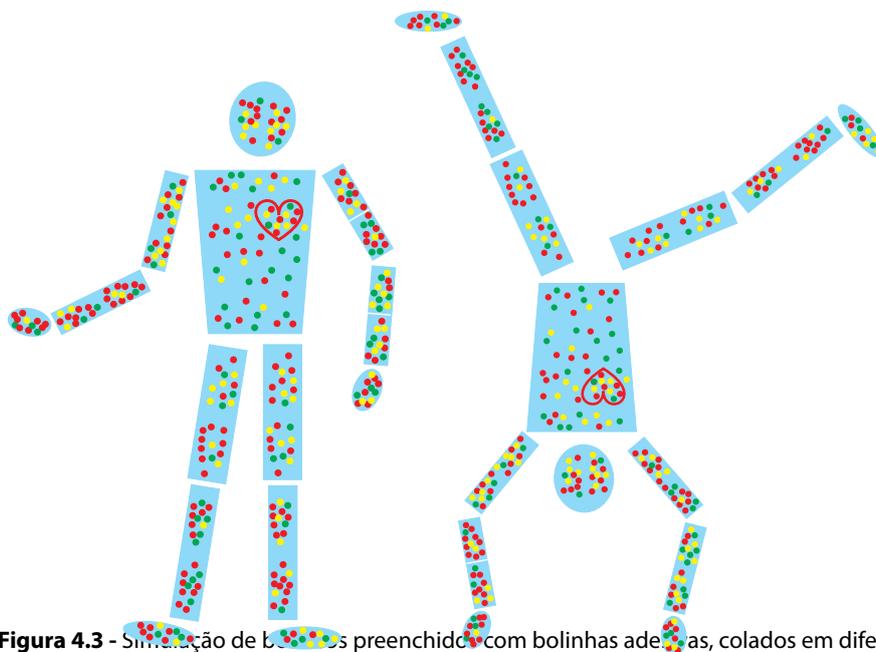
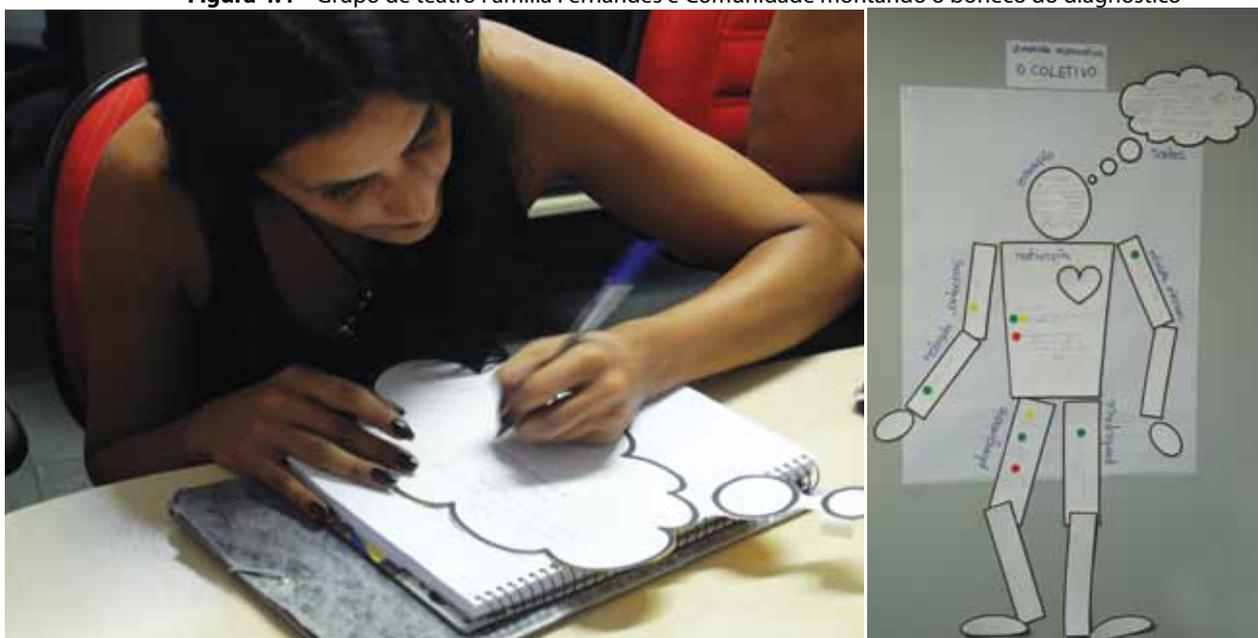


Figura 4.3 - Simulação de bonecos preenchidos com bolinhas adesivas, colados em diferentes posições nas paredes do empreendimento
Fonte: SBCSOL

Figura 4.4 – Grupo de teatro Família Fernandes e Comunidade montando o boneco do diagnóstico



Fonte: SCBSOL

endimento, considerando os aspectos que conformam a dimensão associativa. Por meio da observação das cores, o grupo discutirá, ponto por ponto, onde o empreendimento está bem (verde), onde está apenas razoavelmente posicionado (amarelo) e onde necessita de uma ação urgente (vermelho).

É necessário ressaltar ainda que a dinâmica do boneco objetiva ser um meio empático para abertura de conversa com o grupo. Nesse momento, as análises ainda serão superficiais (bom, razoável, ruim), mas já apontarão para o grupo e o mediador a situação atual das relações desse grupo, de suas motivações e dos sonhos individuais e coletivos, abrindo caminho para a busca de soluções para os eventuais problemas apontados, construídas e compartilhadas com todos.

MOMENTO 2: DIMENSÃO ECONÔMICA

Nesta dimensão tratamos de dois eixos a partir dos quais pretendemos avaliar a situação do empreendimento em relação aos aspectos que podem garantir sua viabilidade econômica. Os eixos são “Produção” e “Mercado”. De um lado, procura-se realizar uma reflexão sobre a eficiência da unidade produtiva sob diferentes aspectos (eixo “produção”); de outro, realizar uma reflexão sobre diversos aspectos relacionados ao mercado em que o grupo está inserido (“eixo mercado”).

As dinâmicas utilizadas objetivavam ser mais um meio empático para a continuação da conversa com o grupo sobre a condição em que se encontrava o empreendimento, auxiliando na construção de uma compreensão inicial da realidade que indicasse os desafios a enfrentar e permitisse vislumbrar caminhos e alternativas para mudança de rumos.

Eixo produção

- Objetivo: avaliar e discutir a condição da estrutura e a capacidade produtiva do empreendimento, focalizando a unidade produtiva e sua operação de modo a compreender o modo como os trabalhadores inserem-se em sua dinâmica produtiva. Aqui está incluída uma avaliação sobre as condições de trabalho no local, considerando aspectos relacionados à remuneração e à capacidade de o empreendimento gerar resultados suficientes para a composição de fundos coletivos e benefícios individuais.
- Tipo de atividade: dinâmica de grupo “Fábrica”, realizada em dois encontros de duas horas cada.
- Materiais: recortes de papel (ou de borracha EVA) na forma de componentes de uma fábrica (um *kit* por grupo), canetas hidrocor, marcadores, fita adesiva, cartelas de adesivos de bolinhas nas cores verde, amarela e vermelha (três cartelas, uma de cada cor, por pessoa).
- Componentes do *kit* (figuras): estrutura física, chaminé, engrenagens, aluguel, luz, água, telefone / internet, entrada de matéria-prima, saída de produtos, entrada de dinheiro, saída de dinheiro, trabalhador.
- Atividade: para analisar o grau de maturação do empreendimento e como está o andamento das atividades executadas pelos empreendedores, utilizamos o desenho de uma estrutura familiar ao empreendimento, por exemplo, uma confecção (fábrica) composta por um galpão ou cômodo, espaço que represente o que está dentro desse ambiente, como a quantidade de máquinas de costura, fluxo de entrada de materiais, tecidos, zíperes, linhas, agulhas, etiquetas e outros. Também é possível compreender o fluxo de saída para saber como os materiais produzidos ganham vazão, entre outras informações que serão descritas abaixo pelas perguntas feitas ao grupo. Em resumo, na “fabriquinha” o grupo analisa seu sistema produtivo, como está a dinâmica de fluxos, sua infraestrutura e seus recursos.

O mediador colará na parede uma figura por vez (partes que compõem o sistema da “fabriquinha”), criando uma organização de pensamento para que o grupo visualize o processo: começo, meio e fim da estrutura e fluxos de seu empreendimento. Como no boneco, serão atribuídos assuntos e questões para cada componente da “fábrica” e as respostas serão dadas com os adesivos de bolinhas coloridas verdes, amarelas e vermelhas.



Fonte: SBCSOL



Fonte: SBCCSOL

Perguntas que norteiam a construção da dinâmica Eixo Produção

Espaço de trabalho

- Nosso local de trabalho é seguro, saudável e bom para trabalhar?
- O local está de acordo com o que a lei exige? Tem alvará?
- São necessárias reformas?

Operação

Organização

- A produção está bem organizada? Há muito “atropelo” na produção?
- Existem responsabilidades definidas? Todos conhecem e cumprem suas responsabilidades?

Máquinas e equipamentos

- Temos máquinas suficientes?
- Nossas máquinas estão em bom estado?

Saúde e segurança

- Temos muitos acidentes?
- Conhecemos os riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa?
- Todos têm e usam equipamentos de proteção?

Meio ambiente

- Os rejeitos da produção são tratados?
- Os rejeitos são descartados de forma adequada? Como são descartados?

Insumos

- Os fornecedores atendem bem ao empreendimento? Quais os problemas? Quais as vantagens?
- A matéria-prima tem a qualidade necessária?
- Temos muito desperdício?

Administração

Gestão

- O EES é formalizado?
- Utilizamos controles e demonstrativos financeiros (balanço, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa)?
- Utilizamos controles de entrada, estoque de matéria-prima e produtos acabados?

Finanças

- O faturamento é seguro ou incerto? Qual o valor médio mensal?
- O EES tem algum fundo coletivo? Qual?

Trabalhadores

Renda

- Retirada – Qual é o valor médio da retirada mensal?
- Fundos – Existem fundos individuais (13º, férias, fundo de garantia etc.)?
- Benefícios – Além da remuneração, existem outros acréscimos (vale-transporte, refeição etc.)?

Conhecimento técnico/escolarização

- Todos têm o conhecimento técnico necessário para a realização de suas tarefas?
- Todos são alfabetizados? Desenvolvemos ações para melhorar a escolaridade e a formação técnica?

Segurança social

- Todos estão inscritos no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS)?
- Temos trabalhadores em situação de carência e vulnerabilidade pessoal ou familiar?
-

Eixo mercado

Completando o diagnóstico da dimensão econômica, refletimos com o grupo a respeito do mercado em que ele está inserido. É comum entre os grupos a existência de uma visão limitada dos negócios que constituíram. Em grande parte, os grupos organizam-se com base em ofícios que os trabalhadores dominam. Com base nesta experiência prática, os empreendimentos são formados com o foco na produção de bens, com pouca compreensão a respeito dos mercados em que atuam. Em outras palavras, o que se busca é vender bens que o grupo saiba fabricar, em detrimento de produzir o que pode ser vendido com êxito, conforme as oportunidades oferecidas pelos circuitos econômicos em que as pessoas estão inseridas.

Para buscar a superação desta visão, o foco aqui recai sobre a compreensão do produto, quem são os consumidores, os parceiros, os concorrentes e outros temas que permitem avaliar adequadamente qual é a “razão e o modo de ser” do empreendimento no mercado, ou seja, para quê e para quem ele produz, buscando explorar que oportunidades de negócio existem, além de outras questões.

- Objetivo: avaliar e discutir com o grupo sua inserção e relacionamentos no mercado, apontando em que condição apresenta-se cada elemento que caracteriza esta inserção e qual a compreensão do grupo sobre estes elementos.
- Tipo de atividade: dinâmica de grupo “Mercado”, realizada em dois encontros de duas horas cada.
- Materiais: recortes de papel (ou de borracha EVA) na forma de componentes do mercado (um kit por grupo), canetas hidrocor, marcadores, fita adesiva, cartelas de adesivos de bolinhas nas cores verde, amarela e vermelha (três cartelas, uma de cada cor por pessoa).
- Componentes do kit: (figuras): comunicação, produto, concorrência, vendedor, venda de porta em porta, venda *on-line*, ponto de venda, parcerias, publicidade, consumidor.

Atividade: nenhum empreendimento existe isoladamente. Ele está inserido em cadeias produtivas, envolvido em relações com poderes concedentes, consumidores de seus produtos, parceiros e concorrentes. Nesta atividade, apresentamos e discutimos com o grupo os diferentes elementos que constituem seu mercado. Como na dinâmica “Fábrica”, o mediador cola na parede uma figura por vez (representando partes que compõem o mercado), permitindo ao grupo visualizar e compreender as conexões que se estabelecem entre eles. Como no “Boneco” e na “Fábrica”, são relacionadas questões para cada componente

do mercado a ser discutido, sendo as respostas, do mesmo modo, assinaladas com os adesivos de bolinhas coloridas verdes, amarelas e vermelhas. As peças são todas encaixáveis em qualquer posição, formando um grande quebra-cabeça. O grupo relaciona as peças livremente, na ordem em que julgar o que lhe parece importante e prioritário para o sucesso do negócio.

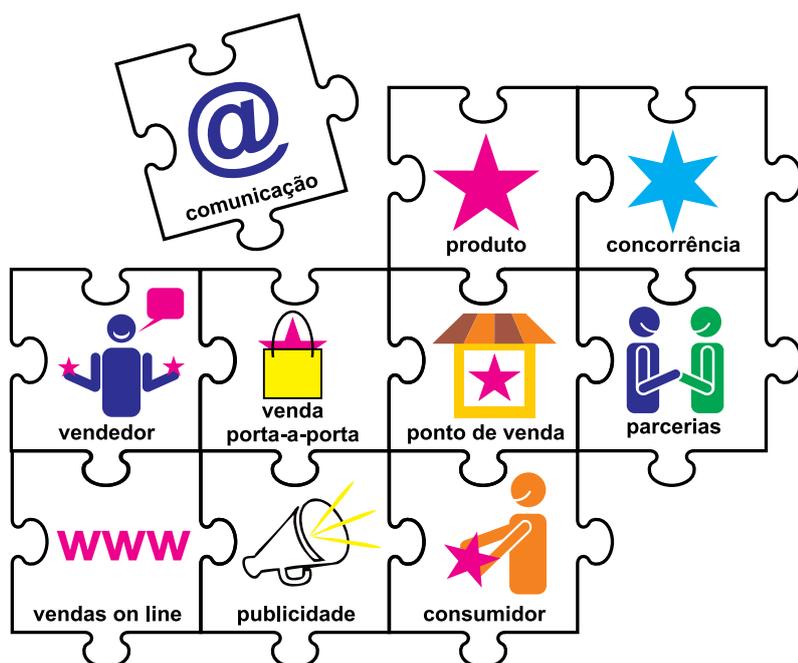


Figura 4.7 - Simulação das figuras do quebra-cabeças
Fonte: SBCSOL

PERGUNTAS QUE NORTEIAM A CONSTRUÇÃO DA DINÂMICA EIXO MERCADO

Produto/serviço

- Como calculamos o preço de nossos produtos?
- Conhecemos sua necessidade/utilidade para nossos clientes?
- Eles têm diferenciais/atrativos para os compradores?
- Existem restrições legais à comercialização de nossos produtos?

Consumidor

- Sabemos quais são suas características, preferências e necessidades?
- Sabemos onde eles estão e de que forma compram?
- Para quantos consumidores podemos vender? Já calculamos o tamanho do nosso mercado?

Marketing/vendas

- O grupo já tem um nome e logomarca?
- Como está a comercialização?
- O canal de venda está adequado ao produto/serviço e à capacidade produtiva?
- Como está a equipe de comercialização?
- Como estamos fazendo a publicidade de nosso EES?
- Como são as tendências em nosso segmento de negócio? Mudam muito ou mudam devagar?
- Como estamos acompanhando as tendências de nosso segmento?
- Antecipamos melhorias e inovações?
- Corremos atrás dos concorrentes?
- Não acompanhamos as tendências?

Concorrentes

- O grupo já estudou e conhece os principais concorrentes?

Parceiros

- O grupo participa de alguma rede de produção e/ou comercialização?

REFERÊNCIAS

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CORALINA, C. **Vintém de cobre**: meias confissões de Aninha. São Paulo: Global, 2001.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

5

PLANEJAMENTO DO EMPREENDIMENTO E DE SUA VIABILIDADE ECONÔMICA

Marcos Godinho
Renata Mendes
Vanderléa Lima Sena Pereira
Viviane Carmona

A avaliação sobre os diferentes aspectos do empreendimento, feita durante os momentos do diagnóstico, permitirá evoluir para este momento crucial do processo de incubação, ou seja, a avaliação da viabilidade econômica do empreendimento.

Quando falamos em viabilidade econômica, devemos lembrar o que já mencionamos em outro momento, ou seja, o fato de que, por mais solidárias, justas e fraternas que sejam as relações estabelecidas entre os trabalhadores no interior de um empreendimento, ou por mais comprometidas, responsáveis e solidárias que sejam as relações do empreendimento com a comunidade em que está inserido, ele não sobreviverá se não for capaz de produzir, de modo eficiente, produtos e serviços que possam ser comercializados em quantidades suficientes para gerar as receitas necessárias à remuneração dos trabalhadores, ao custeio da atividade e à realização de investimentos. Adicionalmente, também precisa ser capaz de gerar excedentes econômicos que permitam aos trabalhadores investir em maior bem-estar pessoal, coletivo e comunitário.

Normalmente os estudos de viabilidade econômica são realizados antes do início das atividades, visando apontar as condições críticas que precisam ser satisfeitas pelo novo empreendimento para que ele obtenha êxito. No caso da SBCSOL, contudo, os empreendimentos já estão em operação, mesmo que pouco estruturados. Assim, o estudo de viabilidade é um instrumento que, aprofundando o diagnóstico, auxilia os grupos a compreender quais são os fatores que naquele momento dificultam e tendem a inviabilizar o êxito do projeto, assim como ajuda a compreender e determinar quais são, objetivamente, as condições que precisam ser alcançadas para garantir sua viabilidade.

Ainda que a ênfase deste momento seja a definição das condições de viabilidade econômica, privilegiando, assim, os eixos *produção* e *mercado*, a viabilidade associativa não pode ser esquecida. Portanto, ao detalhar as condições que o EES deve alcançar para tornar-se viável, também são apresentados os mecanismos fundamentais à constituição de ambientes de participação e deliberação coletiva, conforme os princípios da autogestão pressupõem.

Finalmente, considerando que estamos tratando de empreendimentos associativos, nunca é demais lembrar que o estudo de viabilidade só terá sentido e poderá gerar mudanças na situação se for realizado com a participação ativa e consciente dos trabalhadores envolvidos.

Objetivo: iniciando pelo detalhamento dos pontos levantados nas dinâmicas “Boneco”, “Fábrica” e “Mercado”, o estudo de viabilidade deve permitir aos trabalhadores compreender os determinantes da atuação e êxito do empreendimento, comprometendo-se com as exigências e implicações que a conquista da viabilidade supõe.

Isto é feito passando pela seguinte sequência de assuntos:

1. apresentação e explicação das questões, envolvendo a organização de grupos de responsabilidade para obtenção das informações;
2. apresentação das informações coletadas e esclarecimentos, organização dos grupos de responsabilidade para a sistematização das respostas dadas no diagnóstico;
3. análise econômica, elaboração das contas;
4. apresentação de ajustes e novas direções necessárias no negócio.

ROTEIRO NORTEADOR PARA O EMPREENDIMENTO EXERCITAR SEU PLANEJAMENTO

ONDE ESTAMOS?

- Diagnóstico da situação atual e análise de cenários externos. Em muitos casos utilizamos a matriz FOFA (ou SWOT)¹.
- Análise da situação financeira – números organizados em planilhas: custos fixos e variáveis, vendas, distribuição de ganhos, fluxo de caixa, fundo de reserva, patrimônio, perspectiva de ponto de equilíbrio e *payback*².
- Avaliação de tendências e mudanças.

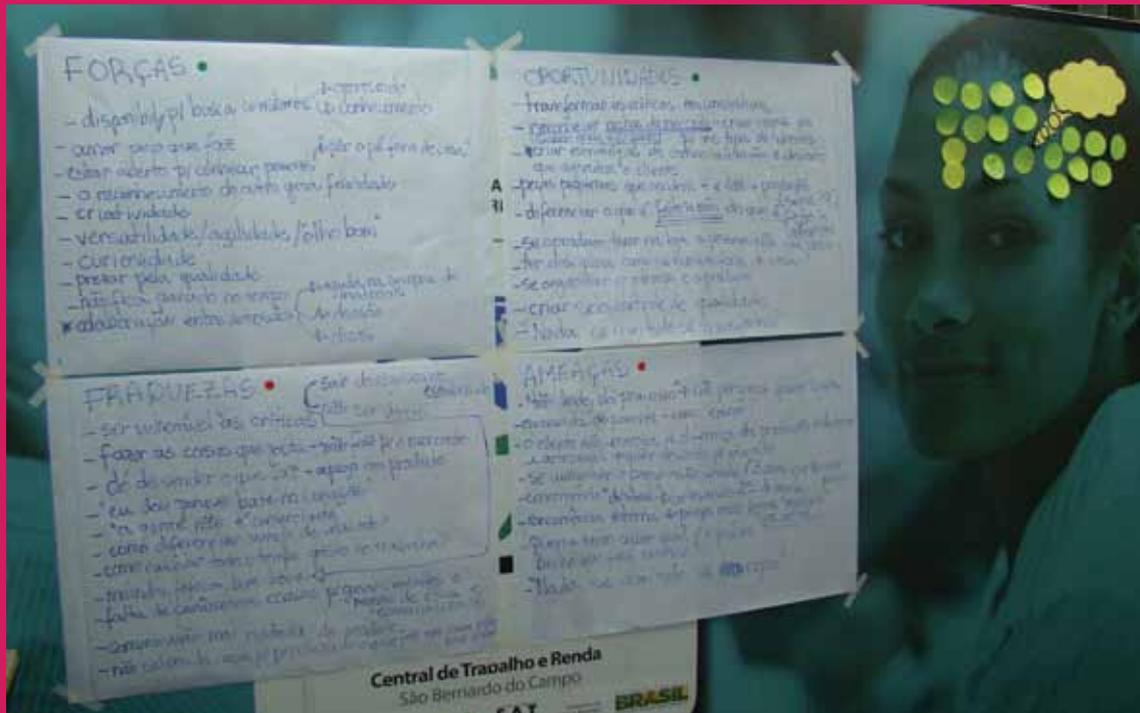


Figura 5.1 – Análise Fofa com o grupo de artesanato Arte que Faz
Fonte: SBCSOL

PARA ONDE VAMOS?

- Estabelecimento de objetivos e metas.
- Identificação de pontos de controle.
- Identificação de pontos críticos.

1 A análise Swot (*strengths* > forças, *weaknesses* > fraquezas, *opportunities* > oportunidades e *threats* > ameaças) ou, em português Fofa (forças, oportunidades, fraquezas, ameaças), auxilia o empreendedor, de maneira visual, a fazer o levantamento de seus principais aspectos, tanto positivos quanto negativos (forças e fraquezas), como também olhar para fora, tentando compreender o ambiente em que está inserido (oportunidades e ameaças). A revista *PEGN*, da Editora Globo, criou o "Movimento Empreenda", que disponibiliza um bom modelo do painel SWOT, com fácil explicação e dicas de aplicação. Essa ferramenta faz parte de um *kit* de apoio à gestão, com consulta e *download* gratuito no site: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com>>.

2 *Payback*: tempo decorrido entre o investimento inicial e o momento no qual o lucro líquido acumulado iguala-se ao valor desse investimento (Wikipedia).

!!! ☆ ☆ ☆
 ☆ Mata Fome → ideia ^{estratégia + ação} Cabeça → realização Chão
 = esse projeto não é só seu!

Aprendizagem: 3 dias no Caps

- passar ^{saberes} - causou curiosidade
- o pessoal do Caps já nos conhece
- espaço compartilhado
- centro de apoio psi/soc.
- acionamos o "click"
- o que modificamos nesse espaço?
- caixa: 416, 350, 80 ⊖
- rir de si
- difícil cozinhar
- falta estrutura/equipamento
- tempo inflexível e pouco

- cozinhar atrapalha a rotina do CAPS
- quantidade/qualidade (cozinha) - opção
- p/ o público não faz diferença (funcionários)
- alteramos a rotina
- diferença na vida dos atendidos
- Ser palhaço o tempo todo
- invadimos a cozinha
- cansativo
- otimização do trabalho
- anunciar via Mata Fome ^{ações}
- dificuldade na organização do tempo
- correria atrapalha a parte artística
- separar o dia de fazer comida da intervenção
- reserva da comida
- delivery

PINTEREST



Figuras 5.2 e 5.3 – Sessão de *brainstorming* para identificação de pontos críticos e pontos de controle do projeto "Mata Fome – gastronomia palhaçística", da Nó Cego Cia. de Palhaços. O projeto prevê a mistura das áreas de palhaçaria e gastronomia e seus primeiros testes de execução foram realizados em uma das unidades do CAPS (Centro de Atenção Psicossocial) de SBC
 Fonte: SBCSOL



- A compilação das informações levantadas e analisadas será a base de construção do Plano de Negócios³.

Nos capítulos 9 a 16, que tratam das oficinas gerenciais, e 17 “Inovação”, descrevemos como o *Business Model Plan* foi utilizado na incubação.

REFERÊNCIAS

DIY – Development, impact and you. **Practical tools to trigger and support social innovation**. s.d. Disponível em: <<http://diytoolkit.org/>>. Disponível em: 13 out. 2014.

MOVIMENTO empreenda. **Revista PEGN**. s.d. Disponível em: <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com>>. Acesso em: 13 out. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. Inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

³ Plano de negócios é o planejamento para entender como uma oportunidade de negócio (que é o objetivo) pode ser atingida. Para facilitar a compreensão, participação dos empreendedores e uso do plano como ferramenta de trabalho (e não um calhamaço de papel arquivado na gaveta), a SBCSOL introduziu o assunto por meio do Canvas Business Model Plan. A ferramenta, criada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, é uma linguagem comum que permite descrever, analisar e orientar organizações sobre como podem criar novos (inovar) modelos de negócios ou alterar os já existentes. Define-se modelo de negócios como a representação dos processos e das estratégias de uma empresa como esta oferece valor a seus clientes, obtém seu lucro e mantém-se de forma sustentável por um período de tempo. O exercício dá-se por meio de um painel visual que descreve nove componentes básicos para uma organização criar, entregar e capturar valor. Esses nove componentes são: proposta de valor; segmento de clientes; canais; relacionamento com clientes; recursos-chave; parcerias-chave; recursos principais; estrutura de custo e fontes de receitas. O modelo do painel pode ser baixado gratuitamente em diversas fontes em português e inglês, inclusive nos dois sites mencionados nas referências: PEGN (s.d.) e DIY (s.d.). Explicações mais aprofundadas podem ser encontradas em Osterwalder e Pigneur (2011).

6

ESTUDOS DE CASOS: MOBILIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E AÇÕES DE MELHORIA DO NEGÓCIO

Elizabete de Jesus Rocha
Vanderléa Lima Sena Pereira

EMPREENHIMENTO DE RECICLAGEM REFAZENDO

A Associação de Catadores Refazendo foi fundada em 6 de fevereiro de 2001 e é constituída por catadores que buscavam seu sustento no antigo lixão do Alvarenga. Quando este foi fechado, em 1998, os associados foram capacitados a separar os materiais de maneira adequada. Com a formação da associação, os catadores uniram-se para buscar melhores condições de vida e trabalho. O dinheiro obtido com a venda dos materiais recicláveis é dividido em partes iguais por hora trabalhada para todos que fazem parte da associação.

SBCSOL E REFAZENDO

Em 2012, a SBCSOL realizou um processo de sensibilização a fim de selecionar empreendimentos de economia solidária que necessitassem de apoio para buscar sua autogestão. A Associação Refazendo foi selecionada e a SBCSOL, com uma metodologia predefinida, iniciou o processo de diagnóstico em março de 2013.

DIAGNÓSTICO DA ASSOCIAÇÃO

Para compreender a estrutura atual e verificar o potencial do empreendimento, foram desenvolvidos índices que quantificassem e exemplificassem, em diversos âmbitos, as chances de sobrevivência do negócio. Para isso, foram analisadas áreas como origem, formalização, gestão, social, inovação, financeira e sociopolítica.

Além dos índices, para complementar a incubação do empreendimento foram realizadas dinâmicas com foco principal na melhoria da integração da equipe e conscientização da responsabilidade e impacto de cada membro nos resultados da associação, de modo a possibilitar a melhoria da produtividade.

Análise dos sonhos

Uma das atividades realizadas solicitou que os associados falassem sobre seus desejos relativos à segurança social, segurança no trabalho, produção associativa, estrutura do local de trabalho, gestão e relações interpessoais. O resultado dessa atividade está descrita no Quadro 6.1.

SONHOS	REFAZENDO
Segurança social	Qualidade de vida. "Seremos pagos pelos serviços que fazemos." Ganhar dinheiro e parar de trabalhar. Criar nossos filhos; sustentar nossa família. Melhorar nossa retirada.
Segurança no trabalho	Segurança no trabalho. Avanços no trabalho e na saúde.
Produção associativa	Coleta porta a porta. "Queremos realizar a conscientização ambiental."
Estrutura do local de trabalho	Melhores condições de trabalho. Facilitação. Melhor qualidade do material. Esteira para triagem. Um produto com melhoria para nós. Um galpão melhor.
Gestão	Alcançar as metas. Mais conhecimento e aprendizagem. Ir longe.
Relações interpessoais	Queremos um melhor entendimento entre todos na cooperativa. Companheirismo. Mais união e entendimento.

Condições de trabalho

A Associação trabalha em um galpão cedido pela prefeitura. O espaço é amplo, porém não há equipamentos para facilitar e diminuir o desgaste físico, tais como esteiras e empilhadeiras (Figura 6.1). Os trabalhadores ficam expostos a condições impróprias e sem segurança.



Figura 6.1 – Associada triando resíduos sólidos
Fonte: SBCSOL

Dinâmicas

Como diversos agentes já haviam passado com promessas de melhorar as condições de trabalho dos associados, a SBCSOL precisou desenvolver dinâmicas para conquistar a confiança e poder auxiliar nas mudanças (Figura 6.2).



Figura 6.2 - Dinâmica de confiança
Fonte: SBCSOL

Para melhorar a integração e a confiança entre os associados, foi realizada uma “dinâmica da boneca”, na qual um membro interage com uma boneca e, posteriormente, tem que fazer a mesma coisa com seu companheiro de trabalho (Figura 6.3).



Figura 6.3 - Dinâmica da boneca
Fonte: SBCSOL

Na atividade seguinte foi realizada uma dinâmica com foco na dimensão associativa, que trazia um boneco representando a Refazendo. Os associados deveriam colocar adesivos segundo sua avaliação de algo positivo ou negativo, conforme Figuras 6.4 e 6.5.



Figura 6.4 - Boneco da dimensão associativa
Fonte: SBCSOL



Figura 6.5 - Associados participando da dinâmica do boneco
Fonte: SBCSOL

As partes que compõem o boneco representam algo na associação.

- Nuvem (sonhos e visão): melhores condições de trabalho, conhecimento e aprendizagem, pagamento justo, melhor local, mais equipamentos.
- Cabeça (inovação): trabalho de forma antiquada; não há inovação na produção e nem em produtos.
- Coração e tronco (motivação e gosto): amam o trabalho que realizam.
- Braço esquerdo (relações internas): existem problemas de relacionamento entre os próprios associados e também com a diretoria.
- Braço direito (relações externas): participam da economia solidária (Ecosol); alguns associados não sabem como é o relacionamento com a prefeitura e com a comunidade local.
- Perna esquerda (planejamento e participação): os associados não têm ciência se existe; possuem livro ata, registros e regimento, porém nem todos os associados têm acesso a eles.
- Perna direita (memória e sentido): todos conhecem a história do grupo, pois é repassada informalmente.

Para que todos os associados compreendessem o processo produtivo, foi realizada uma oficina de processo.

Diagnóstico da dimensão econômica – produção

A partir do diagnóstico, o grupo expôs seu processo produtivo e pôde refletir acerca dos fluxos (Figura 6.6), especialmente os que não estavam funcionando bem.



Figura 6.6 - Diagnóstico de etapas e fluxos de produção
Fonte: SBCSOL

Na etapa seguinte, o grupo desenhou, conforme sua visão e experiência, a forma como a associação produzia (Figuras 6.7 e 6.8).



Figura 6.7 - Desenho da oficina de processo
 Fonte: SBCSOL



Figura 6.8 - Oficina de processo
 Fonte: SBCSOL

Com base no desenho feito pelo grupo, a SBCSOL utilizou os dados e informações para elaborar as Figuras 6.9 e 6.10.

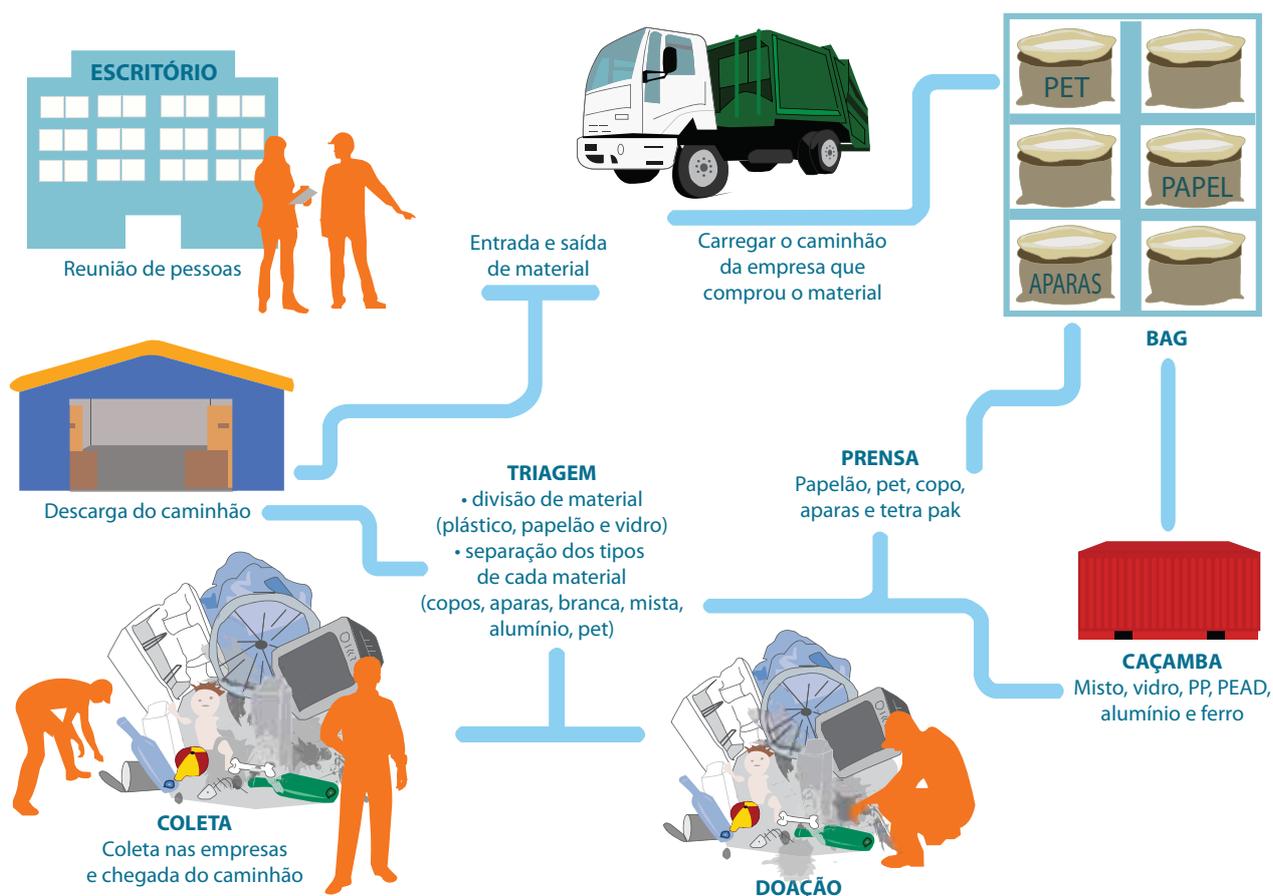


Figura 6.9 - Desenho do processo produtivo
Fonte: SBCSOL

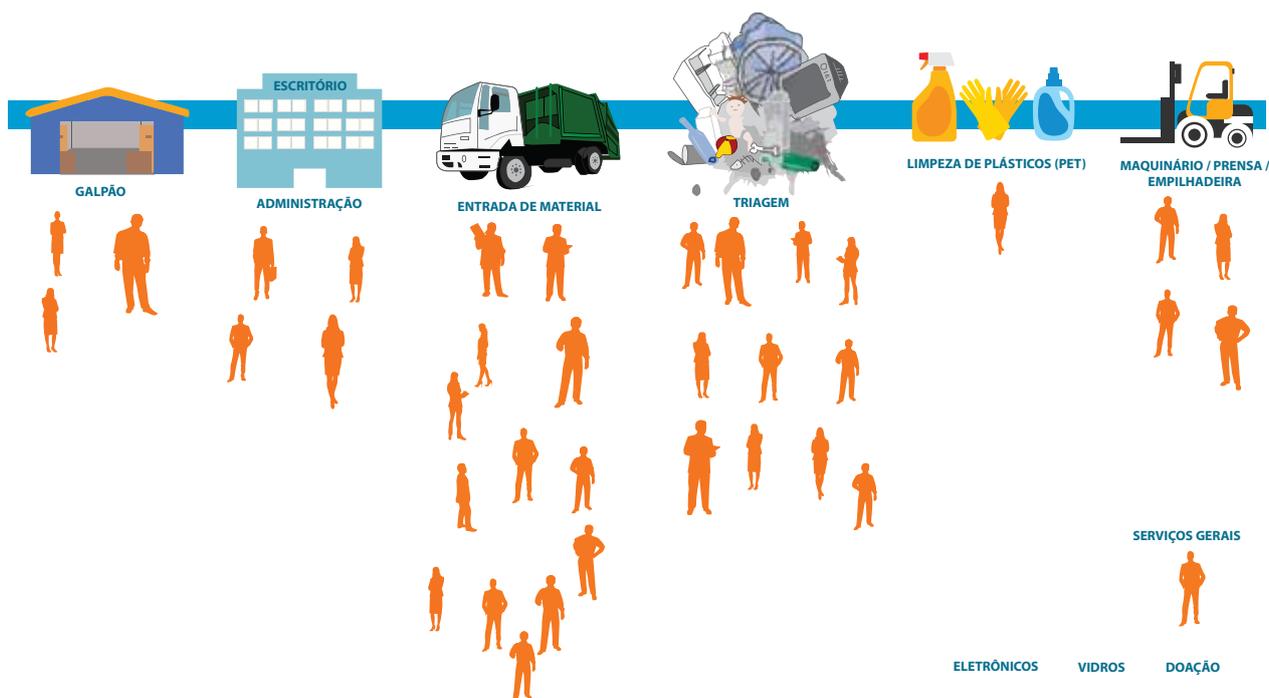


Figura 6.10 - Montagem do processo e divisão do processo
Fonte: SBCSOL

Resultado do diagnóstico

Apresentação dos instrumentais de síntese dos encontros realizados com os empreendimentos (Quadro 6.2).

Quadro 6.2 - Resultado e análise de respostas do diagnóstico da dimensão associativa

FIGURA	ABORDAGEM	COR			PLANO DE AÇÕES
NUVEM Sonho, visão	1 Onde queremos chegar com nosso empreendimento? O que queremos conquistar?	5	1	0	Melhores condições de trabalho, mais conhecimento e aprendizagem, um galpão melhor, melhor entendimento entre a cooperativa.
CABEÇA Inovação	2 Estamos inovando? As pessoas estão pensando e executando ideias para melhorar a produção, criar novos produtos/serviços, tornar embalagens mais atraentes dentre outras inovações?	0	0	6	Não, eles não fazem inovação, pois não vendem produtos e não confeccionam.
CORAÇÃO TRONCO Motivações, gostos	3 As pessoas gostam do que fazem aqui?	7	0	0	Sim, todos os cooperados gostam.
	4 Você gosta do faz aqui? O que você gosta de fazer?	5	2	0	A resposta a essa questão foi: sim, os cooperados gostam de tudo, mas, especialmente, adoram o papel branco.
BRAÇO ESQUERDO Relações internas	5 Como está a relação entre as pessoas?	0	5	0	A cooperativa tem uma relação complicada entre os cooperados e a coordenação.
	6 Há respeito às diferenças (gênero, crença, origem, cor, opinião etc.)?	2	1	5	Alguns cooperados reclamaram que existe bastante preconceito e discriminação entre eles.
	7 Como está a comunicação entre as pessoas? Há uma boa comunicação?	5	0	4	Há uma comunicação de respeito, porém a coordenação não passa todos os dados para os cooperados e isso ocasiona as diferenças.
BRAÇO DIREITO Relações externas	8 Participamos de alguma rede ou movimento de organização da Ecosol?	5	0	0	Sim, a cooperativa participa.
	9 Como é nossa relação com o governo local?	0	5	0	Os cooperados não têm ciência. Se esse relacionamento existe, a presidência não passa para os cooperados.
	10 Como é nossa relação com a comunidade?	0	5	0	Os cooperados não têm comunicação com a comunidade. A relação é estável.
PERNA ESQUERDA planejamento participação	11 O grupo faz planejamento de suas ações? Como é a participação?	0	5	2	Os cooperados não sabem se há planejamento; a presidência não passa a informação a eles.
	12 Possuímos livros de ata e registro de reuniões e combinados? Usamos os livros?	5	3	0	Possuem, porém poucos cooperados têm contato com este livro.
	13 Existe regimento interno e/ou regras de funcionamento escritas?	5	2	2	Possuem, porém as regras não são cumpridas.
PERNA DIREITA memória sentido	14 Todos conhecem a história do grupo? Quando e como o grupo surgiu?	5	2	0	Sim, os cooperados fixos passam as informações para os novos de maneira informal.
	15 As pessoas dedicam-se integralmente ao grupo ou também fazem outros trabalhos/atividades?	5	0	0	As pessoas só trabalham na Associação.
	16 Existe muita rotatividade de pessoas?	0	5	1	Sim, porém há cooperados fixos que estão desde o início.

Dados Gerais

■ Positivo ■ Em Alerta ■ Crítico

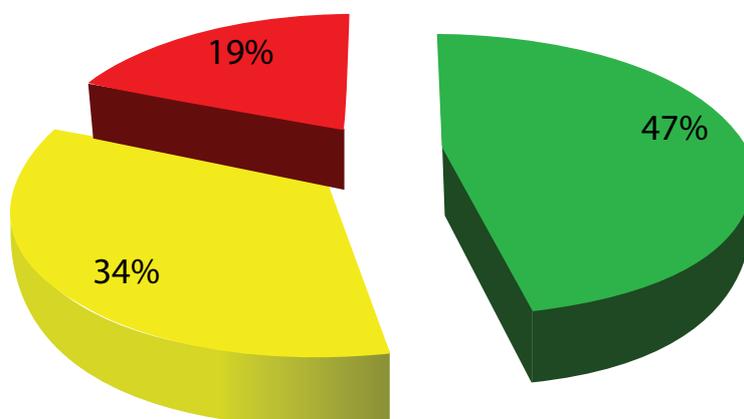
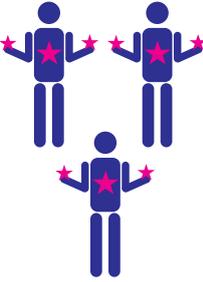


Figura 6.11 - Dados gerais do diagnóstico da dimensão associativa
Fonte: SBCSOL

Quadro 6.3 - Resultado e análise de respostas do diagnóstico da dimensão econômica – produção

FIGURA	ABORDAGEM	COR	ANÁLISE DAS RESPOSTAS
ESPAÇO DE TRABALHO 	1 Nosso ambiente de trabalho é seguro, saudável e bom para trabalhar?	0 3 6	A cooperativa acredita que o ambiente não é seguro; há lugares melhores.
	2 O local está de acordo com o que a lei exige? Tem alvará? São necessárias reformas?	9 0 0	Sim, a cooperativa possui alvará e está de acordo com as exigências legais.
	MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		
	3 Temos equipamentos suficientes (máquinas, ferramentas, figurino etc.) ?	0 6 3	A cooperativa não possui equipamentos próprios.
FINANÇAS 	4 Nossos equipamentos estão em bom estado?	0 1 8	Os equipamentos que estão na cooperativa não estão em bom estado.
	5 Conhecemos o ponto de equilíbrio (relação faturamento/preço x custos/despesas; lucro x prejuízo) do nosso EES? Estamos acima ou abaixo dele?	0 8 1	Os cooperados não sabiam passar essa informação. A presidência não a passa para os cooperados.
	6. O faturamento é seguro ou incerto? Qual é o valor médio mensal?	0 6 3	Os cooperados afirmaram que o faturamento é incerto.
OPERAÇÃO 	7 Utilizamos controles e demonstrativos financeiros (balanço, demonstrativo de resultados, fluxo de caixa)?	1 2 6	Os cooperados relataram não haver controle e fluxo de caixa. A presidência disse que havia.
	ORGANIZAÇÃO E CONTROLE		
	8 A produção está bem organizada? Há muito "atropelo" na produção?	5 1 0	A cooperativa disse que são organizados.
	9 Existem responsabilidades definidas? Todos conhecem e cumprem suas responsabilidades?	0 3 3	Não há responsabilidades definidas.
	10 Utilizamos controles de entrada, estoque de matéria-prima, produtos acabados e outros?	6 0 0	Há controle de entrada e saída.

OPERAÇÃO 	SAÚDE E SEGURANÇA				
	11 Temos muitos acidentes?	4	2	0	Sim. A cooperativa sabe que ocorrem muitos acidentes.
	12 Conhecemos os riscos e possíveis prejuízos físicos de cada tarefa?	0	5	1	Os cooperados afirmaram que não sabem de todos os riscos que a tarefa pode produzir.
	13 É necessário equipamento de proteção? Se sim, todos usam?	0	1	5	A cooperativa sabe que é necessário, porém não faz uso.
OPERAÇÃO 	MEIO AMBIENTE				
	14 Os rejeitos da produção são tratados? Os rejeitos são descartados de forma adequada? Como são descartados? (Pense bem! Copo descartável, por exemplo, é rejeito).	0	6	0	Os cooperados não sabiam passar essa informação.
	15 Temos muito desperdício?	0	6	0	Os cooperados não sabiam passar essa informação.
TRABALHADOR 	COMPETÊNCIAS				
	16 Todos têm o conhecimento técnico e as competências necessárias para a realização de suas tarefas?	3	4	1	Os cooperados fixos, que estão desde o início, têm o conhecimento; os rotativos, não.
	17 Desenvolvemos ações para melhorar a escolaridade, formação técnica e competências dos trabalhadores?	4	2	1	Sim. Sempre há participação em cursos para o desenvolvimento da escolaridade.
TRABALHADORES 	RENDA				
	18 Retirada – qual é o valor médio da retirada mensal?	0	5	1	Os cooperados disseram que é incerto, mas fica por volta de R\$ 850.
	19 Fundos – existem fundos individuais (13º, férias, fundo de garantia etc.)?	0	0	6	Não existem fundos.
	20 Benefícios: existem outros além da remuneração (acréscimos, vale-transporte, refeição etc.)?	0	0	6	Não existem benefícios além da retirada.
	SEGURANÇA SOCIAL				
	21 Todos estão inscritos no INSS?	8	0	0	Sim. Todos os cooperados estão inscritos no INSS.
	22 Temos trabalhadores em situação de carência e vulnerabilidade pessoal ou familiar?	0	0	8	Não. Todos os trabalhadores possuem uma renda praticamente fixa.
	23 O EES tem algum fundo coletivo? Qual?	0	0	8	Não. Não possuem fundo coletivo.
LEGALIDADE 	LEGALIDADE				
	24 O empreendimento está formalizado? As obrigações fiscais, trabalhistas, previdenciárias e outras estão em dia?	3	2	1	Sim. As obrigações estão parcialmente em dia.
	25 Temos alvará de funcionamento e outras autorizações legais necessárias ao funcionamento do empreendimento?	6	0	0	Sim. Possuem alvará de funcionamento.
	26. Temos algum problema com a justiça atualmente – protestos, processos trabalhistas, arresto de máquinas ou outros?	0	0	4	Sim. A cooperativa possui problemas com a justiça atualmente.
	27. Temos contratos firmados em todas as nossas operações e relações? Ainda temos muita coisa tratada só “de boca” ou “na confiança”?	0	0	3	São relações informais.



Os trabalhos de diagnóstico, além do desenvolvimento relacional a partir de dinâmicas, propiciaram os resultados descritos a seguir.

ORIGEM

A modalidade “origem” analisa o local, tipo de sede (se é própria, alugada ou cedida), necessidade, oportunidade, iniciativa própria e projetos. Nesse quesito, o empreendimento obteve o índice 7, que demonstra alto grau de empreendedorismo na análise de origem, por ter sede definida, que é cedida pela prefeitura, e por participar de projetos.

FORMALIZAÇÃO

Considerando a modalidade “formalização”, o empreendimento apresenta índice 9 (maior índice que se pode obter), pois a Refazendo possui estatuto social, regimento interno e CNPJ, que foram os quesitos analisados.

GESTÃO

A modalidade “gestão” observa a capacitação técnica (aplicação prática) e plano de negócio. Em relação à gestão, o empreendimento atingiu índice 4, que representa grau de empreendedorismo de médio a alto.

SOCIAL

Esse quesito – a modalidade “social” –, considerado um dos mais importantes, visto que o empreendimento é de economia solidária, analisa a qualidade de vida, escolaridade e inclusão digital. O empreendimento alcançou índice 4 por apresentar baixo grau de empreendedorismo. Muitos associados não são alfabetizados e, conseqüentemente, não são incluídos digitalmente.

INOVAÇÃO

A modalidade “inovação” averigua os seguintes pontos: produto ou serviço; processo; modelo de negócio; e incremental. A Refazendo obteve índice 6, considerando que o empreendimento tem um alto grau de inovação, principalmente pela inovação processual e incremental.

FINANCEIRO

A análise do aspecto financeiro demonstrou que o empreendimento tem índice 16, obtido a partir da observação das seguintes questões: endividamento, renda, índice de liquidez, ponto de equilíbrio, índice de rentabilidade e prestação de contas. Esse resultado identifica alto grau de empreendedorismo nesse quesito.

SOCIOPOLÍTICO

O quesito “sociopolítico” analisa os seguintes pontos: inserção em rede de comercialização, inserção no Fórum de Economia Solidária de São Bernardo do Campo¹, e inclusão no cadastro da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes)². O índice alcançado nesse quesito foi 6, o que demonstra médio grau de empreendedorismo.

1 Disponível em: <<http://oficinasolidaria.blogspot.com.br>>. Os participantes do Fórum reúnem-se mensalmente para compreender o que é a economia solidária e como se apropriar desta outra forma de economia. Também trocam experiências entre pessoas e grupos que já trabalham na economia solidária. Seu objetivo é colocar a economia solidária dentro do plano de desenvolvimento do município.

2 Sies - Sistema de Informações em Economia Solidária.

Índice geral

O índice geral é a soma numérica de todos os indicadores dividida pela quantidade de grupos de indicadores, ponderando os pesos que cada indicador tem, de acordo com seu grau de importância. O valor máximo é 10.

O empreendimento Refazendo obteve índice geral 8; assim, o grupo apresenta chances consideráveis de desenvolver seu potencial empreendedor no âmbito da economia solidária.

Plano de negócios

O plano de negócios era uma tarefa imprescindível de ser realizada, porém, para isso, era necessário, primeiramente, obter os resultados dos índices e das dinâmicas. Com esses resultados foi possível elaborar um plano de negócios condizente com as necessidades e objetivos do empreendimento Refazendo.

Objetivo do empreendimento econômico e solidário

Um dos principais objetivos da Associação Refazendo é melhorar as condições de trabalho, o que os cooperados sonham que ocorra a partir da mudança para uma nova central de triagem.

Experiência e formação

Não é exigida experiência anterior, mas é imperativo que o novo associado tenha determinação para trabalhar, já que a função a ser exercida é aprendida no cotidiano.

Produtos e a tecnologia

A Associação realiza a triagem, depois o material é prensado, formando fardos, para facilitar e melhorar a locomoção. Os materiais triados aqui são papel, apara, PE, papelão, pet, pead, metais ferrosos e não ferrosos e vidro.

Mercado consumidor

Os consumidores são empresas que reutilizam e recolocam os produtos já sem utilidade novamente na cadeia produtiva, dando origem a diversos outros produtos. Com isso é possível diminuir os impactos no meio ambiente.

Previsão de vendas

Não foi elaborado um plano de vendas, visto que o material é vendido pela Central de Comercialização COOPCENT ABC. São poucos os materiais vendidos para intermediários.

Rentabilidade e projeções financeiras

As máquinas e equipamentos utilizados foram doados por parceiros da associação, como a prefeitura de São Bernardo do Campo, a Unisol Brasil – Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários e a Cooperativa Central de Catadores de Materiais Recicláveis do Grande ABC (Coopcent). A prefeitura também se responsabiliza pelo espaço, água e luz. Deste modo, o empreendimento não precisa recuperar investimento inicial e consegue cobrir todos os custos, pois se responsabiliza apenas pelas despesas internas.

Necessidades de crédito

A Associação obteve ajuda de parceiros que doaram ou emprestaram máquinas e equipamentos. Caso não houvesse essa ajuda, um financiamento seria de extrema importância.

Refazendo

Missão: incluir socialmente pessoas em situação de vulnerabilidade com a geração de trabalho e renda, preservando a saúde humana e o meio ambiente.

Visão: alcançar a autonomia e ser autossustentável, demonstrando à sociedade a importância da coleta seletiva em uma associação com ótimas condições de trabalho para dignificação dos associados.

Valores: solidariedade, sustentabilidade e qualidade de vida.

Organização do empreendimento

As decisões são tomadas coletivamente, respeitando as normas impostas pelo estatuto e regimento internos. Em relação à divisão de tarefas, estas já foram definidas. Porém, de modo geral, é realizado um rodízio para que todos passem pelas diversas funções, mas há possibilidade de mudanças de acordo com as necessidades do momento, dos associados e com consentimento de todos.

Plano financeiro

O plano financeiro contempla:

- retirada e entrada do capital dos sócios;
- venda/ produção;
- projeção de vendas;
- impostos;
- fluxo de caixa.

CONCLUSÃO

A Associação Refazendo e a Cooperativa Reluz, que são formadas pelos mesmos integrantes, passam no momento por um processo de mudança de espaço físico. Os associados foram capacitados para entender e melhorar os processos produtivo, administrativo e relacional.





práticas da **INCUBAÇÃO**

7

FASES DA INCUBAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Nilson Tadashi Oda
Marcos Godinho
Regina Célia Zanke
Sandra Cristina Olmedilha

A constituição de uma estratégia metodológica para incubação de empreendimentos solidários permite estabelecer com clareza o fluxo de atendimento a indivíduos e grupos, objeto e objetivo da própria política municipal de economia solidária. Para tanto, a abordagem a ser utilizada deve ser participativa, utilizando técnicas vivenciais e estabelecendo estreita relação entre teoria e prática, tendo como princípios fundamentais a educação popular e a autogestão, visando ao empoderamento, à emancipação e à organização solidária.

Deverão ser consideradas de maneira transversal, e em todas as atividades, as questões de gênero, raça, geração, deficiência, entre outras, visando contribuir para a diminuição das desigualdades e para a garantia de direitos.

A estratégia metodológica para incubação, como meio de consolidação de uma política pública de apoio ao desenvolvimento da economia solidária em São Bernardo do Campo, deverá levar em conta o fluxo abaixo (Figura 7.1).



Figura 7.1 - Fluxo da estratégia metodológica para incubação
Fonte: SBCSOL

MOBILIZAÇÃO

A mobilização consiste na ação voltada à disseminação de informações sobre a economia solidária junto a indivíduos, grupos ou empreendimentos populares caracterizados como público-alvo de suas atividades e que não tenham familiaridade com o tema, objetivando integrá-los às políticas públicas de economia solidária.

- *Público-alvo*: munícipes em situação de desemprego atendidos na Central de Trabalho e Renda; beneficiários dos programas de qualificação profissional; grupos de munícipes que chegam diretamente ao Centro Público de Economia Solidária ou à Incubadora de Cooperativas

e Empreendimentos Econômicos Solidários; beneficiários da Assistência Social – programas sociais de redistribuição de renda; usuários dos Centros de Referência da Assistência Social (Cras); usuários dos Centros de Referência Especializados de Assistência Social (Creas); usuários dos Centros de Atenção Psicossocial (Caps); população atendida por entidades sociais; dentre outras.

- *Atividade*: exposição dialogada com duração de duas horas.
- *Assuntos abordados*: economia solidária; formas associativas para a criação de empreendimentos solidários; cooperativismo; conceito de incubadora; papel e forma de atuação da Incubadora SBCSOL.
- *Instrumentais de referência*: apresentação em PowerPoint com os assuntos a serem explanados na forma de exposição dialogada; lista de presença da reunião; pesquisa de satisfação da sensibilização.
- *Resultados esperados*: munícipes informados e motivados em relação às possibilidades de geração de trabalho e renda.

FORMAÇÃO INICIAL

O objetivo desta formação é fornecer aos indivíduos e grupos elementos suficientes para informar sua decisão quanto ao ingresso na etapa seguinte de pré-incubação. Neste momento serão trabalhados temas como empreendedorismo, plano de negócios, relações solidárias e serão propiciadas visitas a empreendimentos já consolidados existentes no município ou na região.

- *Público-alvo*: indivíduos e grupos que manifestem interesse durante a fase de mobilização; grupos formados a partir de estratégias intersecretariais; grupos interessados que procurarem espontaneamente esta formação.
- *Atividade*: cinco encontros semanais com duração de duas horas cada, totalizando dez horas.
- *Assuntos abordados*: empreendedorismo, relações solidárias; haverá visitas a empreendimentos já consolidados existentes no município ou na região.
- *Instrumentais de referência*: exposição dialogada sobre os temas propostos; lista de presença; carta de intenção em participar (ou declinar) do processo de incubação; ficha de pré-cadastro.
- *Resultados esperados*: grupos com segmento econômico identificado e dispostos a participar de um empreendimento econômico solidário.

PRÉ-INCUBAÇÃO

Esta fase é importante para que a etapa de incubação tenha maior eficácia e eficiência, resultando na constituição e consolidação de empreendimentos econômicos solidários com efetiva viabilidade associativa e econômica. É estruturada em duas atividades centrais: i) planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica e; ii) a experimentação da produção e da comercialização. Disto resultará a construção de um conhecimento a partir da prática, bem como do desenvolvimento de relações de autogestão.

- *Público-alvo*: grupos com segmento econômico escolhido, oriundos das etapas anteriores de mobilização; grupos oriundos de estratégias intersecretariais; grupos de munícipes que chegam diretamente ao Centro Público de Economia Solidária ou à Incubadora de Cooperativas e Empreendimentos Econômicos Solidários.
- *Atividade*: dois encontros semanais, com duração de três horas cada, por até três meses.
- *Assuntos abordados*: estruturada em duas atividades centrais: i) planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica e; ii) experimentação da produção e da comercialização. Disto resultará a construção de um conhecimento a partir da prática, bem como do desenvolvimento de relações de autogestão.
- *Instrumentais de referência*: termo de responsabilidade; cadastro do empreendimento e de participantes; estudo de viabilidade econômica e associativa com aplicação diagnóstica da dimensão associativa, de mercado e de produção; matriz de planejamento de negócio.

- *Resultados esperados*: grupos estruturados e integrados em torno dos princípios de autogestão e da atividade econômica; produto/serviço definido a partir das capacidades e habilidades dos participantes e dos estudos preliminares de viabilidade econômica.

INCUBAÇÃO

Visa capacitar, orientar, assessorar e acompanhar os EESs em seu processo de estruturação no que se refere a três eixos:

1. *estudo de viabilidade econômica e plano de negócios*: estudo da viabilidade do negócio, missão do empreendimento, análise do produto, concorrência, capacidade produtiva, mercado, marketing, gestão administrativa, financeira e contábil, tributária e de pessoal, produção e comercialização (pontos de venda, formação de preços dos produtos), formalização e legalização do empreendimento, entre outros;
 2. *análise da viabilidade associativa*: relações de grupo, autogestão e formas de representação;
 3. *formação cidadã*: organização e participação em espaços de debate e representação, acesso a direitos sociais, acesso à elevação da escolaridade e inclusão digital, dentre outros.
- *Público-alvo*: grupos que já elaboraram um projeto para a estruturação de seu empreendimento econômico solidário e que, portanto, já definiram a atividade econômica a ser desenvolvida.
 - *Atividade*: o processo de incubação é composto por uma variedade de atividades articuladas em torno de seu objetivo de propiciar experiências que permitam trabalhar aspectos de viabilidade associativa e econômica, entre elas:
 - *assessoria*: viabilizada pela presença no EES de um técnico cuja tarefa é garantir a “costura” das diferentes atividades desenvolvidas;
 - *oficinas formativas*: aperfeiçoar/incrementar a produção por meio da incorporação de novas técnicas e habilidades;
 - *acompanhamento*: monitorar o desenvolvimento do empreendimento de maneira processual e integrada, observando o andamento do grupo em relação aos eixos transversais (viabilidade associativa e econômica, autogestão, vínculos de grupo etc.), bem como as práticas cotidianas do EES;
 - *assessorias específicas*: atividades pontuais que objetivam aprofundar temas específicos em cada grupo, apresentando e adequando propostas de ferramentas e instrumentos de gestão segundo as características e especificidades de cada EES;
 - *instrumentais de referência*: estudo de viabilidade do negócio, plano de negócios, análise SWOT, PCP, Gantt Chart, regimento interno, estatuto, ata, declarações, matriz de responsabilidades, matriz de planejamento da produção, cadastro em programas sociais de SBC.
 - *Período de incubação*: conforme a Lei Municipal n. 6.045, de 31 de maio de 2.010, o período de incubação será definido de acordo com a natureza dos resultados pretendidos, mediante a avaliação periódica e semestral dos indicadores estabelecidos, sendo 24 meses o prazo máximo de incubação, prorrogável, motivadamente, por mais dois períodos de seis meses, desde que haja deliberação pelo órgão gestor correspondente, não devendo extrapolar este limite.
 - *Resultados esperados*: empreendimentos econômicos solidários formalizados, autogestionários e com inserção no mercado.

PÓS-INCUBAÇÃO

Processo no qual o EES é graduado, sem, no entanto, cessar o apoio por parte da política pública, visando ao fomento à constituição de redes de produção, comercialização, consumo e integração em fóruns municipais ou regionais de representação da economia solidária e Conselho Municipal de Economia Solidária.

Quadro 7.1 - Metodologia SBCSOL - Fases da Incubação

	MOBILIZAÇÃO	FORMAÇÃO INICIAL	PRÉ-INCUBAÇÃO	INCUBAÇÃO	PÓS-INCUBAÇÃO
AÇÃO	Disseminação de informações sobre a economia solidária junto a indivíduos, grupos ou empreendimentos populares caracterizados como público-alvo de suas atividades, e que não tenham familiaridade com o tema, objetivando integrá-los às políticas públicas de economia solidária.	Fornecer aos indivíduos e grupos elementos suficientes para informar sua decisão quanto ao ingresso na etapa seguinte de pré-incubação.	Fase importante para que a etapa de incubação tenha maior eficácia e eficiência, resultando na constituição e consolidação de empreendimentos econômicos solidários com efetiva viabilidade associativa e econômica.	Visa capacitar, orientar, assessorar e acompanhar os Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) em seu processo de estruturação no que se refere a três eixos:	Processo no qual o EES é graduado, sem, no entanto, cessar o apoio por parte da política pública visando ao fomento à constituição de redes de produção, comercialização, consumo e integração em fóruns municipais ou regionais de representação da economia solidária e Conselho Municipal de Economia Solidária.
ASSUNTOS ABORDADOS	Economia solidária, formas associativas para a criação de empreendimentos solidários, cooperativismo, conceito de incubadora, papel e forma de atuação da Incubadora SBCSOL.	Empreendedorismo, plano de negócios, relações solidárias. Serão propiciadas visitas a empreendimentos já consolidados, existentes no município ou na região.	Estruturada em duas atividades centrais: i) planejamento do empreendimento e de sua viabilidade econômica, e ii) a experimentação da produção e da comercialização. Disto resultará a construção de um conhecimento a partir da prática, bem como do desenvolvimento de relações autogestionárias.	1) Estudo de viabilidade econômica e plano de negócios: estudo da viabilidade do negócio, missão do empreendimento, análise do produto, concorrência, capacidade produtiva, mercado, marketing, gestão administrativa, financeira e contábil, tributária e de pessoal; produção e comercialização (pontos de venda, formação de preços dos produtos); formalização e legalização do empreendimento, dentre outros. 2) Análise da viabilidade associativa: relações de grupo, autogestão e formas de representação. 3) Formação cidadã: organização e participação em espaços de debate e representação, acesso a direitos sociais, acesso à elevação da escolaridade e inclusão digital, dentre outros.	Redes de produção, comercialização e consumo, arranjos produtivos locais, parceria público-privada, integração em fóruns municipais ou regionais e Conselho Municipal de Economia Solidária.
INSTRUMENTAIS DE REFERÊNCIA	Apresentação em PowerPoint com os assuntos a serem explanados na forma de exposição dialogada. Lista de presença da reunião. Pesquisa de satisfação da sensibilização.	Exposição dialogada sobre os temas propostos. Lista de presença. Carta de intenção em participar (ou declinar) do processo de incubação. Ficha de pré-cadastro.	Termo de Responsabilidade. Cadastro do Empreendimento e participantes. Estudo de viabilidade econômica e associativa. Aplicação, diagnóstico, dimensão associativa, de mercado e de produção. Matriz de Planejamento de Negócio.	Estudo de viabilidade do negócio. Plano de Negócios. Análise SWOT. PCP. Gantt Chart. Regimento Interno. Estatuto. Ata. Declarações. Matriz de Responsabilidades. Matriz de Planejamento da Produção. Cadastro em programas sociais de SBC.	Inscrição em cadastros diversos de economia solidária via web e em órgãos e representações do setor.

Fonte: SBCSOL

- *Assuntos abordados:* redes de produção, comercialização e consumo, arranjos produtivos locais, parceria público-privada, integração em fóruns municipais ou regionais e Conselho Municipal de Economia Solidária.
- *Instrumentais de referência:* inscrição em cadastros diversos de economia solidária via *web* e em órgãos e representações do setor.

Destaca-se que todas as fases da estratégia metodológica requerem um processo permanente de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades, bem como de seus resultados, visando à sua atualização para melhoria dos processos e resultados. O Quadro 7.1 (na página anterior) ilustra todas as etapas do processo de incubação. Salienta-se ainda que em todas as fases de incubação são reforçadas as ações de solidariedade entre os empreendimentos, em especial daqueles graduados para com os assistidos pela Incubadora, em suas diferentes fases.

É importante destacar que todos os empreendimentos, em seus diferentes níveis de amadurecimento, passam por todas as etapas do processo de incubação, cada um segundo sua necessidade e capacidade de absorção das formações a serem ministradas.

REFERÊNCIAS

GUERRA, A.; CAZZUNI, D.; COELHO, R. (Orgs.). **Inclusão social com geração de ocupação e renda:** uma cidade cada dia melhor. Osasco: SDTI/PMO, 2008.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. Lei Municipal n. 6.045, de 31 de maio de 2010. Institui a política de fomento à economia solidária, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.saobernardo.sp.gov.br/dados1/nm/nm%201562.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2012.

8

MÉTODO DE INCUBAÇÃO

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

*“Uns ensinam e, ao fazê-lo, aprendem. Outros aprendem e, ao fazê-lo, ensinam.”
Paulo Freire*

Para refletirmos acerca do que trata o método de incubação, é importante lembrar primeiro o que é a incubação propriamente dita. Esse termo é comumente associado ao ato do nascimento prematuro de bebês, que necessitam ficar por determinado tempo em uma incubadora que lhes propiciará suficiente maturidade ao corpo a fim de que tenham condições de sobreviver ao saírem dela.

O mesmo acontece com empreendimentos que, em decorrência da vontade, ou ainda da necessidade de seus integrantes, surgiram de forma prematura, sem preparo, sem condições mínimas de sobreviverem no mercado para extrair lucro da atividade em meio à ampla concorrência. Para tanto, existem as incubadoras e até mesmo as aceleradoras. As incubadoras desempenham importante papel de acompanhar sistematicamente esses empreendimentos, dando-lhes condições de absorver os conhecimentos de gestão mínimos e necessários para que sobrevivam no mercado sem acompanhamento constante.

É sabido que o tempo de maturação de cada empreendimento varia de acordo com sua capacidade de assimilar e praticar os conhecimentos adquiridos. Contudo, para que todos tenham equidade no tratamento, a incubadora aborda todos os temas com cada um dos EESs. No entanto, aprofunda-se em um ou mais temas de acordo com a realidade de cada um, e adota a perspectiva da necessidade do momento.

Como já mencionado anteriormente, a incubadora SBCSOL parte do pressuposto de que o aprendizado dá-se de forma gradativa, resultante de uma grande espiral de aprendizagem. Dessa maneira, é possível ir e retornar ao mesmo assunto várias vezes a partir de diferentes perspectivas, dada a necessidade latente do EES naquele instante.

Contudo, para que uma empresa exista, antes é necessário planejá-la. Depois deverá haver a operacionalização dessa ideia da empresa. Em um terceiro momento é preciso desenvolver novas ideias e implementá-las para obter experiência e maturidade para competir no mercado.

A Figura 8.1 mostra o padrão de atuação das incubadoras junto às empresas. Normalmente, quando pessoas possuem uma ideia em comum, elas se unem a fim de criar uma empresa; para isso, submetem a ideia a uma incubadora a fim de que esta a desenvolva e devolva para que a empresa coloque-a em prática e vá competir no mercado.

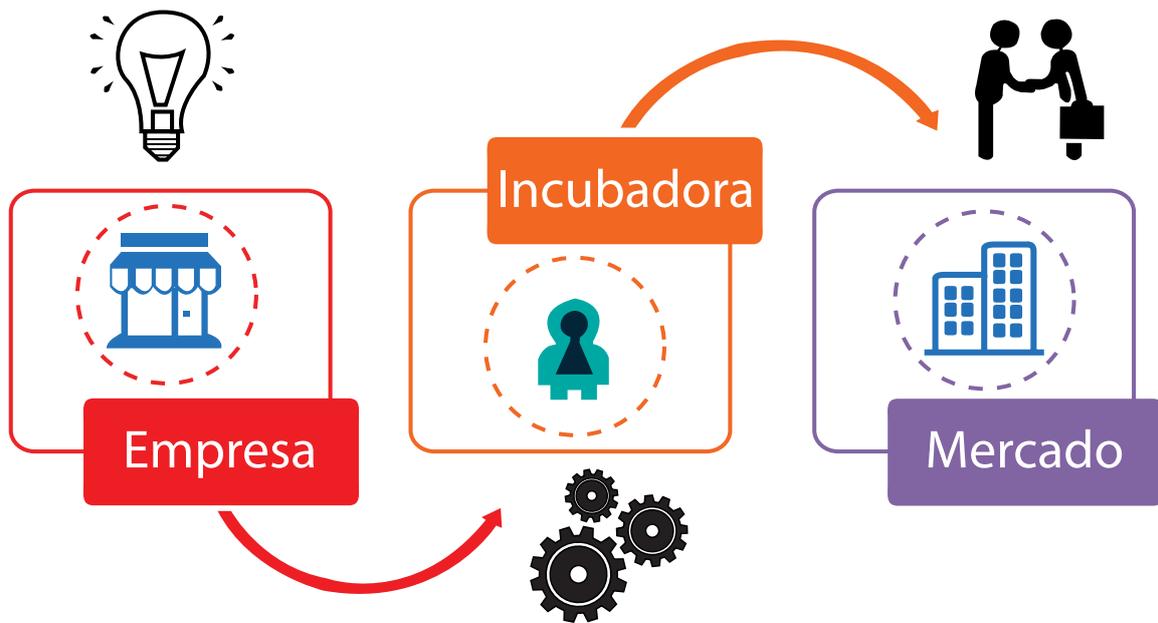


Figura 8.1 - Padrão de atuação das incubadoras junto às empresas
 Fonte: SBCSOL

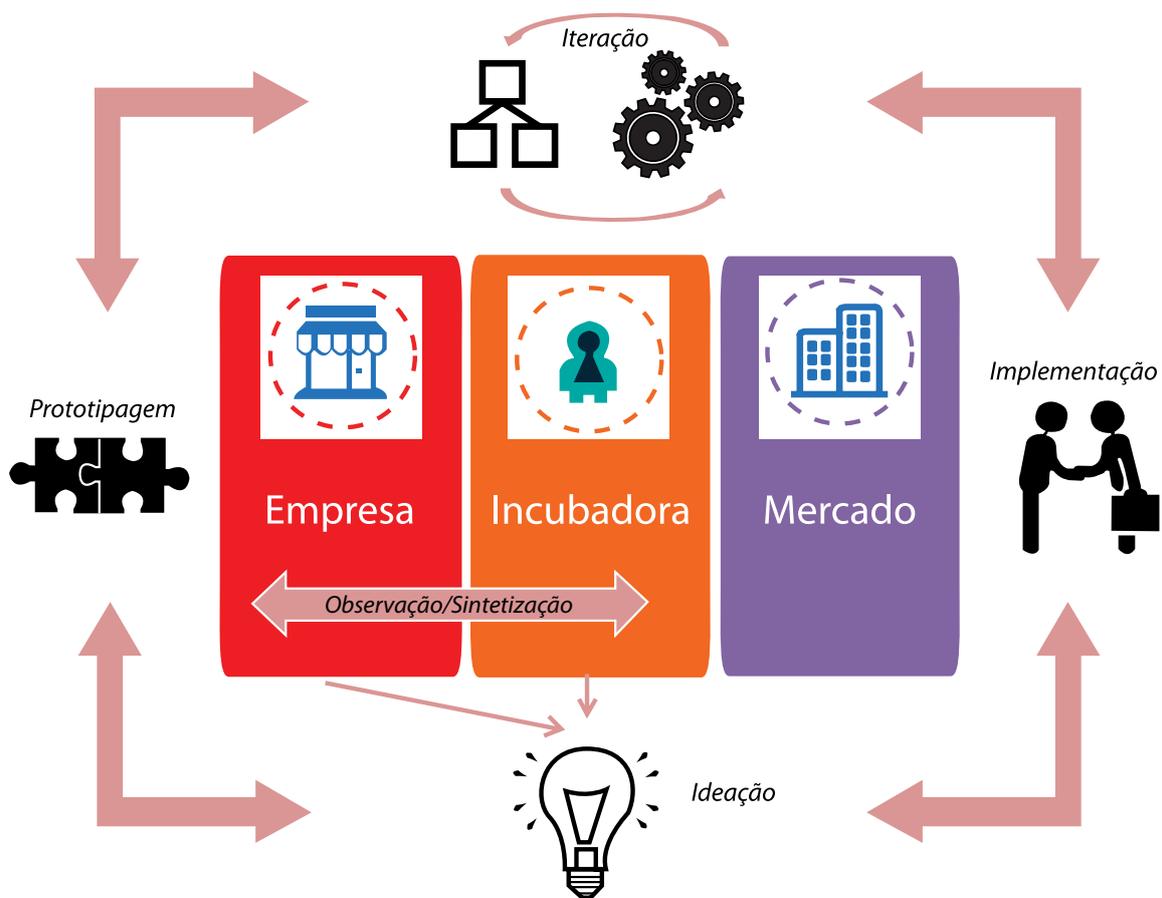


Figura 8.2 - Ciclo de *design thinking* da SBCSOL
 Fonte: SBCSOL

Contudo, a SBCSOL atua de forma um pouco diferente: parte da metodologia do *design thinking*, que traz um olhar inovador para a maneira de abordar e tratar questões inerentes ao negócio. Dessa maneira, quando um EES procura a SBCSOL, esta, a partir da realidade do empreendimento, busca, em parceria, com participação mútua – portanto, de forma coparticipativa – entender a realidade do grupo e assim identificar o problema. Feito isso, dá início à observação que se reflete na busca dos usuários (elementos do grupo e também os clientes). Só então, em conjunto – EES e SBCSOL –, iniciam a fase da sintetização, que se traduz nas conclusões e alternativas de soluções.

Feito isso, um novo miniciclo inicia-se com a prototipagem de tudo o que foi levantado por meio de esboços, modelos, esquemas, diagramas etc. Dá-se, então, a iteração, que trata de testar e corrigir as soluções. Caso não seja encontrada a melhor solução, volta-se a um nível anterior e é feita uma nova prototipagem com novos esquemas, modelos etc. A partir da melhor solução encontrada é que se inicia a implementação de tudo o que foi realizado. Nada impede que todo esse ciclo inicie-se novamente, de forma conjunta (Figura 8.2).

Inserida nesse método de execução, a atuação da SBCSOL dá-se de três maneiras: (1) assessoramento contínuo, (2) formações gerenciais e (3) formações técnicas. Essas três formas de atuar entrelaçam-se de forma harmoniosa dentro do espaço e do tempo.



Figura 8.3 - Esquema da atuação da SBCSOL
Fonte: SBCSOL

A equipe da SBCSOL é formada por técnicos que acompanham os empreendimentos semanalmente com assessoria continuada. Ao exercer esse papel, cada técnico tem o desafio de partir da realidade do grupo e auxiliá-lo nas tomadas de decisão diárias e na solução de problemas corriqueiros que não podem esperar por uma formação específica. Contudo, a equipe, em nenhum aspecto, toma decisões pelo grupo. O processo de tomada de decisões cabe exclusivamente ao empreendimento. A SBCSOL tem apenas caráter consultivo, apresentando um leque de opções estratégicas de soluções. Diante de tais opções, o grupo escolhe aquela que melhor se ajusta à sua realidade.

Além disso, a equipe técnica também oferece, dentro da assessoria, acompanhamento do grupo em atividades externas de exposições, comercialização, participação em congressos, fóruns e reuniões nas quais seja solicitada a presença do técnico.

A equipe dispõe ainda, em forma de assessoria, de vários serviços de caráter consultivo, tais como consultoria jurídica, financeira, contábil, administrativa, ambiental, de design, comercial e de planejamento estratégico. Apóia também os grupos na orientação quanto à participação em editais, construção de projetos para a participação em editais, dentre outras ações.

Como diferencial, a equipe SBCSOL possui abordagem holística e procura preservar a valorização do ser humano. Nesse sentido, a assessoria estende-se para além de ações que procurem estabelecer a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Seguindo essa linha, a assessoria, não raro, orienta os integrantes dos grupos quanto à inserção em políticas e serviços sociais e até na resolução de problemas pessoais.

OFICINAS GERENCIAIS

Para abordarmos do que tratam as oficinas gerenciais, antes se faz necessário definir o que é gestão.

Gestão significa gerenciamento, administração de uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas.

O objetivo é o crescimento, estabelecido pela empresa por meio do esforço humano organizado, com um objetivo específico. As instituições podem ser privadas, sociedades de economia mista, com ou sem fins lucrativos.

A gestão surgiu quando, após a Revolução Industrial, os profissionais, com intenção de resolver problemas antes inexistentes, decidiram buscar soluções valendo-se de vários métodos científicos para administrar os negócios da época, o que resultou na ciência da administração, que consiste no conhecimento e aplicação de modelos e técnicas administrativos.

Assim, a gestão é um ramo das ciências humanas porque trata com um grupo de pessoas, buscando manter a sinergia entre elas, a estrutura da empresa e os recursos existentes.

A incubação dos empreendimentos prevê que seus participantes obtenham conhecimento sobre gestão de seus negócios e se apoderem desses saberes para que alcancem autonomia para gerir seus empreendimentos com maturidade e consciência das decisões a serem tomadas.

Dentro dessas oficinas são trabalhadas as várias áreas de gestão para estabelecer a estrutura de modelo de negócio, mostrada na Figura 8.4.



Figura 8.4 - Estrutura de modelo de negócio
Fonte: SBCSOL

Dentro deste esquema, nos capítulos seguintes discutiremos sobre as áreas de gestão e pontuaremos casos de empreendimentos que se sobressaíram na aplicação de determinadas áreas de seus respectivos negócios.

GESTÃO ADMINISTRATIVA

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

A gestão administrativa consiste na união de atividades relacionadas ao cotidiano administrativo de uma empresa que devem concatenar ações de organização de arquivos, documentos, rotinas e procedimentos, bem como a utilização de controles e execução do planejamento; serve para organizar os procedimentos rotineiros do negócio e para nortear o processo de tomada de decisões.

Para realizar a gestão administrativa, além da técnica de administrar, ainda são utilizados outros ramos, como direito, contabilidade, economia, psicologia, matemática e estatística, sociologia, informática, entre outros. A gestão de pessoas é uma parte essencial da gestão administrativa ou de empresas. As funções do gestor são, em princípio: fixar as metas a serem alcançadas por meio do planejamento; analisar e conhecer os problemas a enfrentar; solucionar os problemas; organizar recursos financeiros e tecnológicos. Além disso, o gestor deve ser um comunicador, um líder, dirigindo e motivando as pessoas, tomando decisões precisas, avaliando e controlando o conjunto todo.

CASOS DE APLICAÇÃO

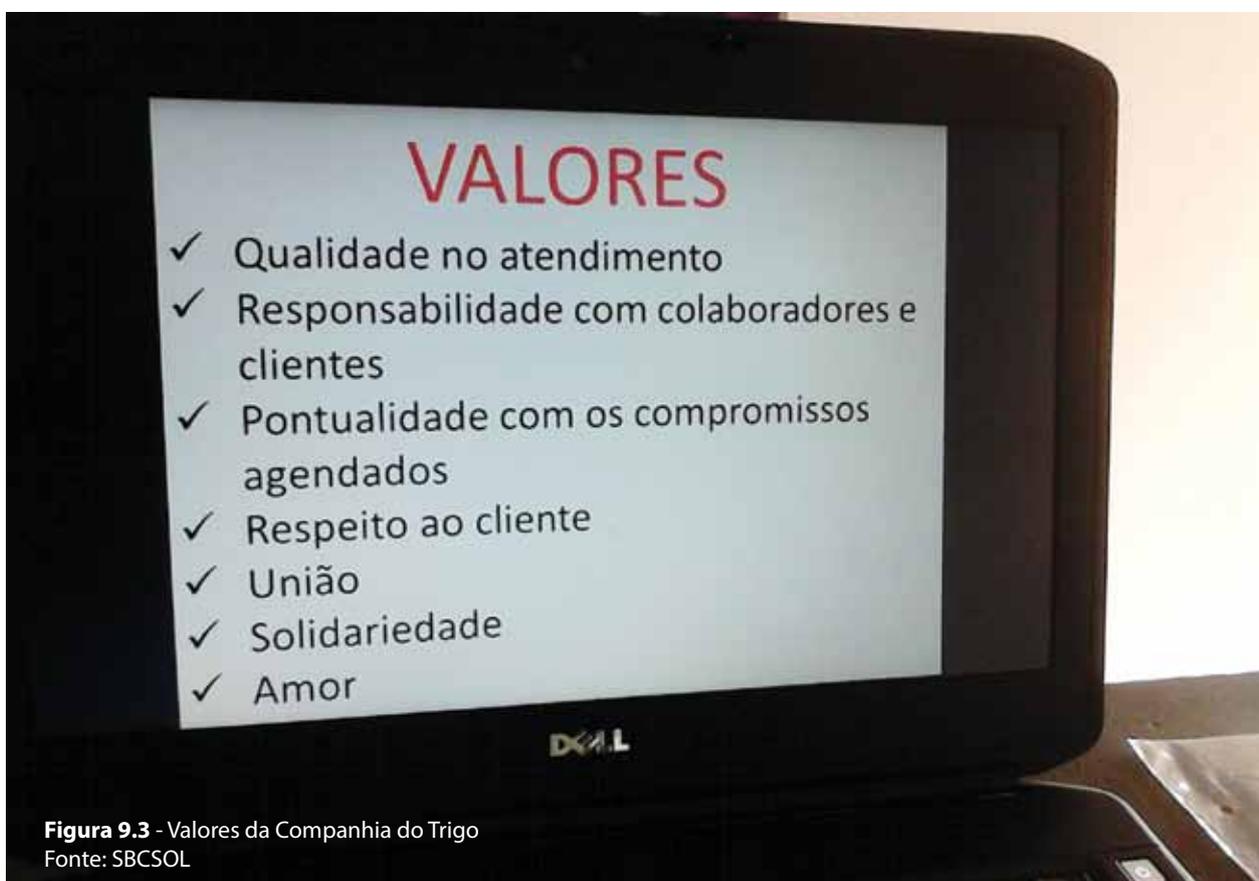
PADARIA COMPANHIA DO TRIGO

Na aplicação de formação na área de gestão administrativa, podemos tomar como exemplo o empreendimento Padaria Companhia do Trigo, que fica em uma região específica de São Bernardo do Campo, denominada Pós-Balsa. Essa região é longe do centro e de difícil acesso (somente pela balsa). O EES fica dentro da Aldeia SOS, instituição parceira que cede uma casa para que o empreendimento possa produzir e comercializar seus produtos. A logística é difícil, o telefone não pega facilmente e não possuem acesso à internet. Portanto, muitos são os desafios impostos a esse negócio composto por três mulheres e que surgiu a partir de um curso de panificação. Nesse grupo foi preciso ministrar formações administrativas basilares, embora já ele comercializasse alimentos ao iniciar a incubação na SBCSOL.



Figura 9.1 - Padaria Companhia do Trigo prestando serviço de buffet

Como resultado, obtivemos a definição da missão, visão e valores do negócio (Figuras 9.2 e 9.3), pilares importantes que culminaram na autodefinição do grupo, definição da estratégia de atuação, identificação do público-alvo e, ainda, delimitação do campo de atuação, visando ampliar a capacidade produtiva e angariar o mercado local.



REDE RECICLA TÊXTIL

Outro exemplo interessante é o caso da Rede Recicla Têxtil, composta pelos empreendimentos: Tecoste Confecções, Charlotte Arte em Costura e Kafu Bolsas. Os três empreendimentos uniram-se com o objetivo de ampliar seus mercados.

O marco zero é oriundo da meta de constituir redes de comercialização e de compras coletivas dentro do projeto da SBCSOL. A incubação da rede prevê que os grupos obtenham maturidade para trabalhar de forma coletiva, dentro dos princípios da economia solidária, para que atinjam aumento da capacidade produtiva e realizem barateamento de custos com a prática de compras coletivas.

REDE RECICLA TÊXTIL

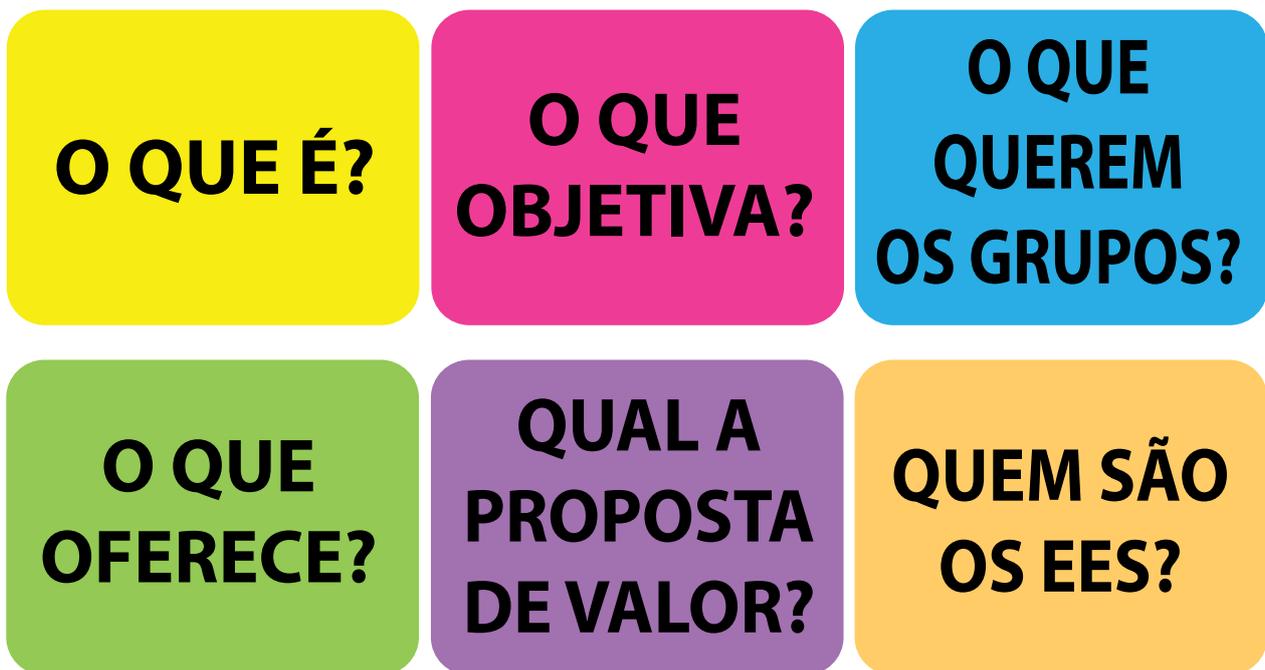


Figura 9.4 - Planejamento da Rede Recicla Têxtil
Fonte: SBCSOL

Como forma de trabalhar a formação administrativa, iniciamos com a criação do regimento interno da Rede. Como resultado desse planejamento, obtivemos a definição da própria Rede Recicla Têxtil, que se define como um novo modelo de negócio – em rede – que conecta os interesses dos empreendimentos que reciclam resíduos sólidos em um único grupo. Em decorrência disso, os grupos querem: ampliar a capacidade produtiva; ampliar mercado; ser conhecidos na região; garantir a sustentabilidade de seus componentes; conquistar o mercado de brindes; fortalecer a marca dos empreendimentos; obter oportunidades de comercialização e espaços para produção e comercialização.

Os grupos produzem artefatos têxteis voltados para o mercado de brindes. A proposta de valor da rede, resultante da formação administrativa, é oferecer um produto diferenciado com valor social agregado, produtos reciclados, material diferenciado, capacidade produtiva, compra coletiva, brindes inovadores dentro desse nicho de mercado.

Outra consequência natural foi a inserção dos grupos, na forma de rede, no Arranjo Produtivo Local (APL) Têxtil de São Bernardo do Campo e dentro de todos os demais APLs em que mostraram demanda reprimida.



Figuras 9.5 e 9.6 - Integrantes da Rede Recicla Têxtil em momento de formação técnica
Fonte: SBCSOL



10

GESTÃO FINANCEIRA

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

A gestão financeira é uma das tradicionais áreas funcionais da gestão, encontrada em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas aos meios financeiros necessários à atividade do negócio.

Assim, a função financeira serve para integrar todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros de forma a garantir, por um lado, a estabilidade das operações do negócio e, por outro, a rentabilidade dos recursos nela aplicados.

Esta gestão exige aplicação criteriosa dos recursos da empresa, atribuindo valor de prioridades e realizando uma análise das finanças e verificando a viabilidade econômica e financeira dos investimentos. É necessário também analisar os créditos e os demonstrativos contábeis, avaliar a manutenção de estoques, acompanhar faturamentos e fluxos de caixa.

CASO DE APLICAÇÃO

UNIMÁQUINAS

A Unimáquinas é uma cooperativa do setor de metalurgia situada em São Bernardo do Campo. Originou-se em 2004 a partir do processo falimentar da empresa Lawes como alternativa de enfrentamento à situação iminente de desemprego pela qual os trabalhadores daquela empresa passariam.

Os cooperados fazem uso das máquinas da massa falida que são obsoletas em relação ao mercado. Não há automação industrial dentro da fábrica; a única máquina automatizada é o torno CNC.

A saúde financeira do empreendimento estava comprometida, pois o empreendimento apresentou, desde o início da incubação, saldo negativo em todos os meses de fechamento de balanço. Além disso, a desorganização e ausência de gestão foram determinantes para que o endividamento geral

se estabelecesse, quase levando a Cooperativa ao fechamento em março de 2014, mesmo diante da assessoria da Incubadora.

A estratégia adotada para realizar o crescimento da Cooperativa foi a redução de custos fixos. Essas ações deram-se tanto com assessoria baseada na gestão por competências quanto nas formações gerenciais financeiras.

O grau de endividamento do grupo foi mensurado em fevereiro de 2013 e constatou-se que ele devia cerca de 40 mil reais em empréstimo. Além disso, possuía três meses de atraso de aluguel, que montava em 36 mil reais, e ainda dívidas de impostos. Contudo, no

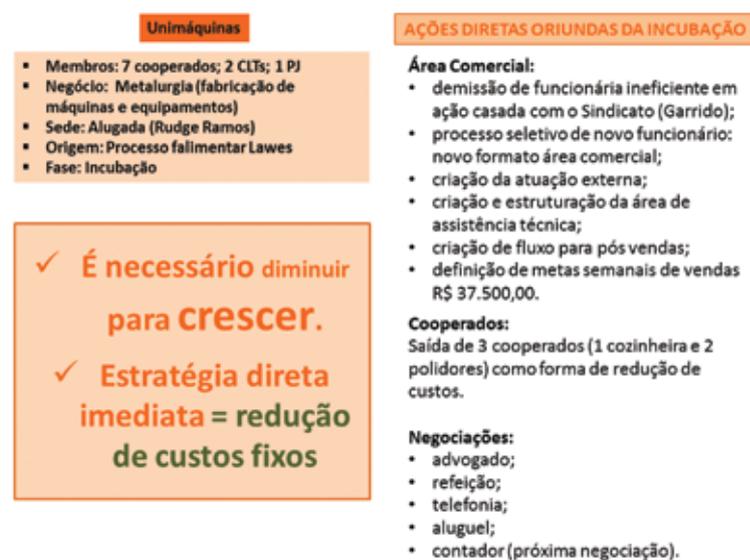


Figura 10.1 - Plano financeiro Unimáquinas
Fonte: SBCSOL

decorrer do processo as dívidas de empréstimo e aluguel foram quitadas e o valor do aluguel foi negociado. A dívida junto à Prefeitura também foi negociada, sendo que 6 mil reais de ISS já foram pagos, restando, portanto, o saldo negociado de impostos junto à Prefeitura.

Assim, partimos para uma série de medidas entrelaçadas, dentre as quais se destacam a reformulação da área comercial e a contratação de consultor financeiro para o empreendimento. Houve crescimento gradativo de vendas e sucessão de medidas de cortes de custos fixos e processos decisórios de gestão que colocaram a Cooperativa novamente em patamar de solvência, desde maio do ano corrente.

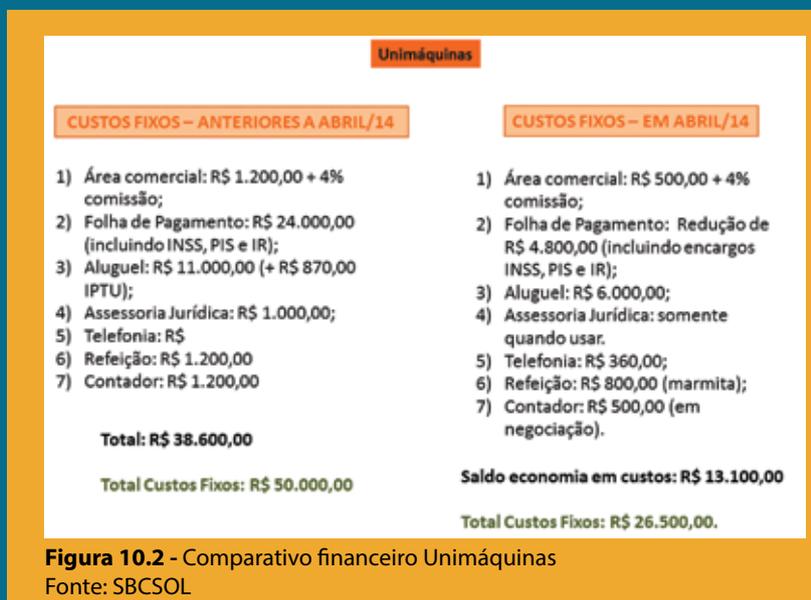


Figura 10.3 - Reunião de formação gerencial Unimáquinas
Fonte: SBCSOL

II

GESTÃO DE MARKETING

Renata Mendes

O termo “marketing” vem do inglês e designa um conjunto de técnicas usadas pelas empresas para estudar o mercado e conquistá-lo mediante o lançamento planejado de produtos ou serviços. O conceito surgiu da mudança de orientação das empresas, que passaram a produzir ou prestar serviços de forma a atender às aspirações do mercado¹. No caso dos empreendimentos atendidos pela SBCSOL, essa gestão tem a ver com o modo como o empreendimento percebe as oportunidades de mercado, direciona seus produtos e serviços e comunica-se assertivamente para atingi-lo.

CASOS DE APLICAÇÃO

NÓ CEGO COMPANHIA DE PALHAÇOS

A Nó Cego Companhia de Palhaços é um grupo composto atualmente por três palhaços e conta com dois projetos de espetáculo em seu repertório, o Circo do Nó Cego e Mata Fome: gastronomia palhaçística. Tanto o nome do grupo quanto a estruturação dos projetos de espetáculo como parte de um empreendimento aconteceram ao longo da incubação.

A companhia é dirigida pela palhaça e atriz Andrea Macera, que orienta o grupo em uma formação de palhaço que, segundo ela, leve ao palco um estado de ampliação de consciência pelo riso, instrumento de cura dessa sociedade, que tem como maior carência a vivência do amor.

Abrigado no Nutrarte (Núcleo de Trabalho e Arte), entidade pública de São Bernardo do Campo, o grupo tem quatro anos de atuação, tendo surgido a partir do projeto Amargem, criado pelo psiquiatra Flávio Falcone dentro do Centro de Atenção Psicossocial (Caps) de São Bernardo do Campo. Dentro desse projeto, os integrantes apresentaram turnê do espetáculo Circo Geral das Galáxias, no espaço Parlapatões, situado na praça Franklin Roosevelt, São Paulo, capital, entre os dias 5 de março e 10 de abril de 2013. Esse mesmo espetáculo teve temporada, em 2012, no teatro paulistano Next, consagrando um longo currículo, principalmente junto ao público de adictos e também de prevenção à dependência química.

Dois dos três integrantes são ex-dependentes químicos em tratamento de saúde mental. Durante o tempo de incubação, passaram pela companhia outros quatro membros, todos encaminhados pelo Caps. Esse é um ponto de fragilidade do grupo: a instabilidade do vício faz com que o projeto tenha altos e baixos e rotatividade de pessoas. Entretanto, a Nó Cego tem se mostrado um ofício desejado para os que participam regularmente. Os integrantes têm outras profissões, mas desejam ter a palhaçaria como principal meio de renda.

Principais pontos levantados no diagnóstico

- Integrantes em tratamento de saúde mental, instabilidade física e emocional.
- Existência de habilidades profissionais em outras áreas.
- Boa qualificação técnica, criação coletiva, arte como instrumento de cura.
- Paixão pelo ofício, desejo de reconhecimento social e profissional.
- Falta de recursos próprios ou apoio financeiro.

¹ Fonte: glossário do portal de finanças www.igf.com.br.

OPORTUNIDADE

Transformar a adversidade – dependência química e tratamento da saúde mental – em diferencial: o riso cura.

Os integrantes têm experiência para tratar do tema com propriedade. Como palhaços, são capazes de abordar a adversidade com linguagem leve, que traz a alegria, além da reflexão. Os próprios espaços de saúde mental poderiam demandar os serviços e espetáculos da Nó Cego para benefício de seus pacientes.

Figura 11.1 – Cia. Nó Cego de Palhaços no evento Luta Antimanicomial, realizado no centro de SBC em novembro de 2013
Fonte: SBCSOL

Desafios estratégicos

A criação de desafios estratégicos desmembra o grande problema percebido pelo empreendimento durante o diagnóstico em vários problemas menores – no caso, “problema de pouquíssimas oportunidades de comercialização”. Essa condução auxilia a tomada de atitude em direção às soluções inovadoras, porque olhar cada parte do grande problema em separado permite a criação de uma solução viável a partir dos recursos disponíveis.

Problema percebido

O grupo não tem recursos nem atingiu maturidade profissional para prosperar como Cia. de Palhaços. Há o grande desejo de viver desse ofício e a urgência de que o trabalho traga retorno financeiro.

Construção de desafios estratégicos

- Como poderíamos criar um produto/serviço diferenciado das demais companhias artísticas?
- Ação: utilizar a experiência com a saúde mental como proposta de valor do grupo – “o riso cura”.
- Como poderíamos aumentar as possibilidades de geração de recursos, considerando que o grupo não tem reservas para investir em suas produções (cenário, figurino etc.)?
Ação: desenvolver a habilidade de estruturar projetos para busca de recursos em editais de fomento à cultura.

Para explicar os resultados das ações de comunicação e marketing faz-se necessário contextualizar esta área em conexão com as outras áreas do plano de negócios também formadas durante a incubação. Considerando que o grupo é pequeno, todas as funções deveriam ser compreendidas e incorporadas por todos. A partir dessa reflexão, a incubadora focou suas ações em quatro campos para contribuir para a profissionalização da companhia:

- estruturação de projetos para concorrerem nos editais de fomento à cultura;
- amadurecimento de personagens e criação de figurinos e adereços;
- sistema de gestão do empreendimento;
- portfólio de projetos de espetáculos e outros serviços.

As áreas do plano de negócios foram estudadas, compreendidas e formadas no grupo com o auxílio da ferramenta Painel de Modelo de Negócios (Canvas).



Figura 11.2 - Preenchimento do Painel de Modelo de Negócios
Fonte: SBCSOL

Produto/serviço

Espetáculos, *workshops* e palestras de palhaçaria. Há o resgate de números tradicionais brasileiros de palhaços de circo, obtidos por meio da pesquisa de números clássicos da tradição circense brasileira, juntamente com a criação de números originais. A pesquisa é aplicada na realização de espetáculos de rua, monitoria e oficinas terapêuticas e também a produção de eventos que unem gastronomia com palhaçaria (Projeto Mata Fome – Gastronomia Palhacística).



Figura 11.3 - Ensaio do espetáculo “A Caixa”
Fonte: SBCSOL



Figuras 11.4 e 11.5 - Ensaio geral da Companhia
Fonte: SBCSOL

Consumidor

A Cia. traz em sua trajetória a luta pela sobrevivência por meio do riso, da linguagem do palhaço como válvula de escape para a vida. Porque isso foi importante para os integrantes em suas recuperações, eles também querem que outros pacientes do Caps tenham a chance de ver o palhaço em cena. Esse seria o público-alvo principal: atendidos em tratamento de saúde mental, familiares ou pessoas no entorno do paciente, médicos e terapeutas ocupacionais.

INSTITUCIONAL/EMPRESA

O grupo estruturou-se como companhia a partir da incubação. O nome “Nó Cego Cia. de Palhaços” surgiu de uma atividade de *brainstorming*. Foi o ponto de partida para consolidar a razão de existir do grupo:

A Nó Cego Cia. de Palhaços é a detentora e realizadora do espetáculo Circo do Nó Cego. O nome é homenagem a um antigo participante da companhia, cujo batismo palhaçístico nomeou-o Nó Cego. Dois meses após sua morte, em abril de 2013, a companhia foi fundada. Fato totalmente emblemático, visto que o óbito foi por assassinato, justamente no período quando o palhaço Nó Cego, morador de comunidade carente e dependente químico, estava realizando tudo que a sociedade preconizava como “correto”: tinha emprego, escola e era um ativo provedor e cuidador da irmã com deficiência encefálica. A Nó Cego Cia. de Palhaços assume esse carisma: trabalha sempre em busca de viabilizar oficinas de técnicas de palhaçaria para pessoas em situação de risco e locais de vulnerabilidade social. Também credita como fundamental e importante a utilização da alegria como ferramenta de consciência e transcendência.

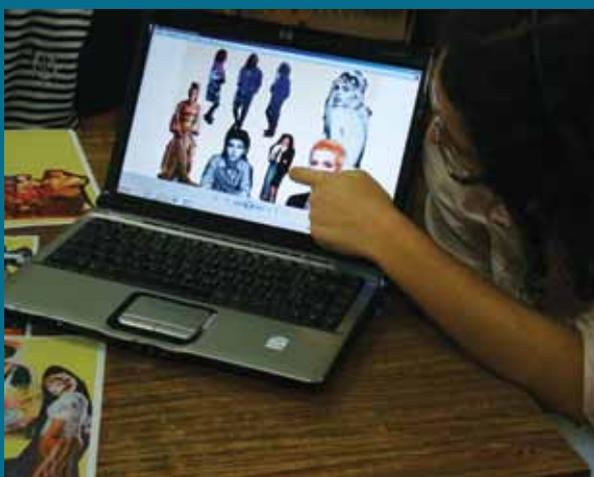
A Nó Cego Cia. de Palhaços é fruto e herdeira de trabalho iniciado há seis anos pelo psiquiatra Flávio Falcone no Centro de Atenção Psicossocial (Caps), Unidade Centro de São Bernardo do Campo (SBC), cuja terapia era baseada na arte da palhaçaria, instrumento de cura para dependentes químicos que eram usuários dessa unidade de saúde mental. Esse foi o projeto Amargem. Com a saída de Falcone do Caps, os integrantes que desejavam se profissionalizar como palhaços foram abrigados pela Nutrarte, Núcleo de Trabalho e Arte, da Secretaria de Saúde de SBC, onde fundaram a Nó Cego Cia. de Palhaços. (Depoimento espontâneo de Felipe Miura, o palhaço Shifu da Nó Cego Cia. de Palhaços).

Produção/operação e recursos humanos

A maior contribuição da SBCSOL para a qualificação artística dos incubados foram as atividades de construção de personagens e criação de adereços e figurinos. As Figuras 11.6 a 11.11 mostram imagens das oficinas realizadas na sede do grupo e em outros locais.



Figuras 11.6 e 11.7 - Pesquisa na modateca – livros de moda, adereços e figurinos da universidade Senac
Fonte: SBCSOL



Figuras 11.8 e 11.9 - Composição de painel semântico para construção de personagens
Fonte: SBCSOL

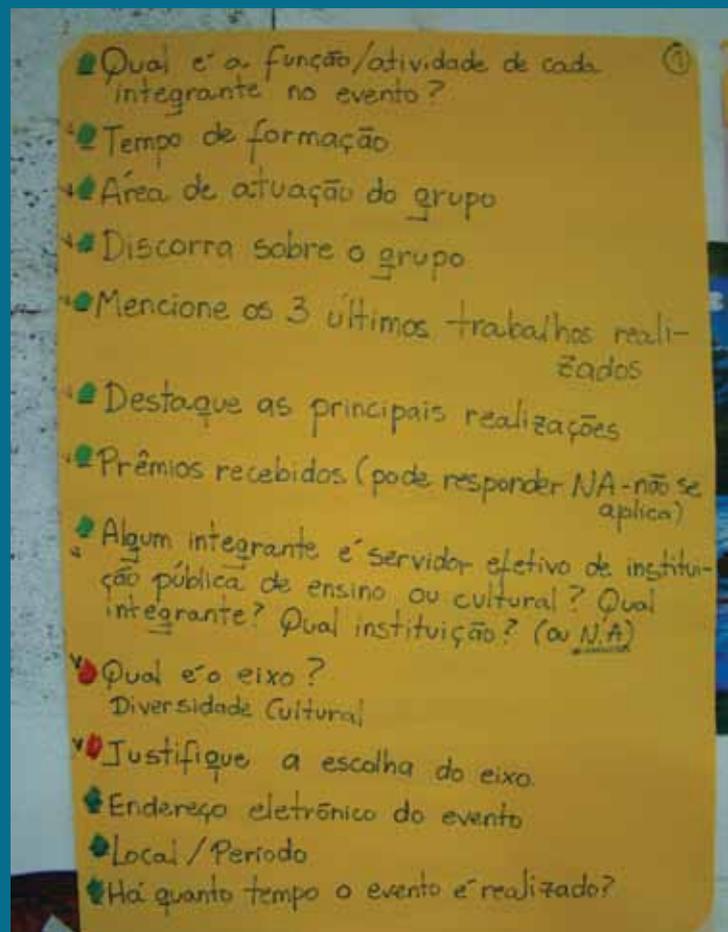
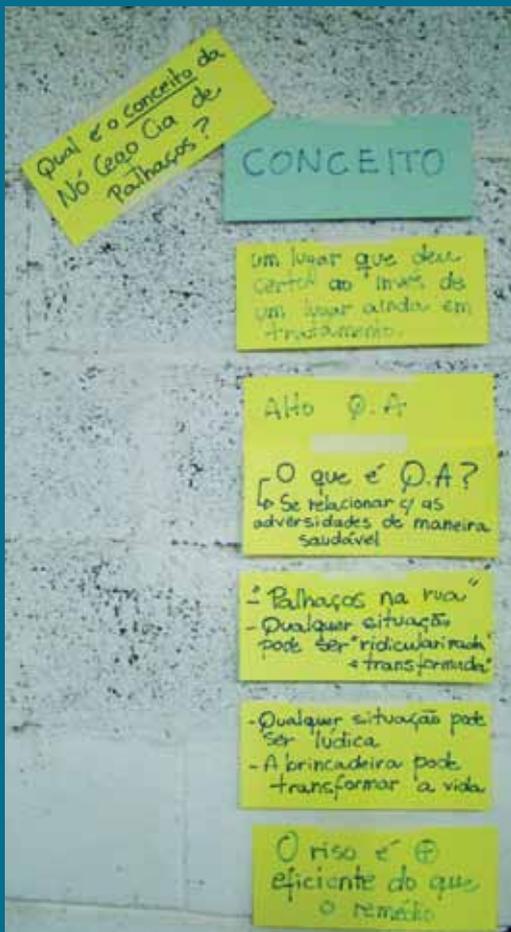


Figuras 11.10 e 11.11 - Oficina de adereços e figurinos no Atelier Casa do Trem¹
Fonte: SBCSOL

¹ O Atelier Casa do Trem é uma empresa localizada em São Paulo que confecciona cenários, esculturas, objetos de cena, efeitos especiais, entre outros. O grupo Nó Cego Cia. de Palhaços participou de uma oficina de figurino e adereços ministrada no atelier.

Mercado e concorrência

Há concorrência de todas as outras companhias de palhaços, mais ou menos estruturadas. Os principais concorrentes são os que ganham editais para fazerem parte das agendas culturais do governo, especialmente a agenda municipal. A primeira ação nesse sentido foi a tomada de consciência de que a companhia não tinha “peso” profissional e tampouco tinha uma boa comunicação de sua proposta. O passo seguinte foi construir uma proposta de valor diferenciada, baseada no que o grupo tem de mais genuíno: sua experiência de cura pela alegria. Em seguida, o grupo exercitou a pesquisa e construção de diversos editais de incentivo à cultura, lançados nos âmbitos municipal, estadual e federal. Até o momento o grupo não conseguiu ser contemplado nesses editais. Entretanto, já tiveram grandes avanços no amadurecimento de seu negócio, justamente por exercitarem com frequência a escrita de projetos. É uma forma importante de estruturar e comunicar, de maneira detalhada e consistente, todos os aspectos do projeto: objetivo, justificativa, proposta, público-alvo, ficha técnica, cronograma e orçamento.



Figuras 11.12, 11.13 - Grupo compoendo as informações para projeto de edital
Fonte: SBCSOL

MARKETING E VENDAS

A identidade visual da companhia foi trabalhada com a criação de marca e peças de comunicação, a partir da compreensão que o próprio grupo tinha de sua proposta de valor. A marca é a síntese gráfica, realizada pelo Estúdio Pum de *design* gráfico, a partir dos conceitos e desenhos expostos pelos integrantes do grupo.

Tanto a marca quanto as peças impressas (cartão de visitas, folheto, *banners*) têm a missão de serem veículos profissionais de comunicação do grupo, capazes de contribuir para a formação e validação de sua imagem. Esse fator, sem dúvida, auxilia o grupo na seleção de editais de patrocínio.



Figuras 11.14 - Grupo compondo as informações para projeto de edital
 Fonte: SBCSOL

O Estúdio Pum³ de *design* foi parceiro da SBCSOL na construção de elementos significativos das histórias que pudessem compor a identidade conjunta de alguns empreendimentos incubados. O objetivo era estabelecer uma comunicação mais interessante para seus negócios. Essas atividades deram-se durante as assessorias técnicas, nas quais as necessidades eram levantadas. Posteriormente, o resultado gráfico era apresentado aos grupos.

Nas Figuras 11.15, 11.16 e 11.17 está ilustrado como ocorreu o processo de construção dos elementos de comunicação da Nó Cego Cia. de Palhaços, realizado pelos *designers* do Estúdio Pum.



Figura 11.15 - Processo de construção dos elementos de comunicação da Nó Cego Cia. de Palhaços
 Fonte: Estúdio Pum

³ O Estúdio Pum é uma empresa de *design* multidisciplinar localizada em São Paulo, com foco em *design* gráfico, identidade, direção de arte, comunicação visual e ilustração.

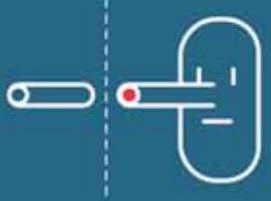


Comunicação
acontece o tempo todo.

Identidade tem que ser pensada desde o desenvolvimento de seu projeto.



Posicionamento
O posicionamento que você tomar é como seu time de futebol, não dá para trocar. Então todas as decisões que tome tem que ser de acordo com ele. Não apadrinhe causas que não possa defender.



>Sempre seja verdadeiro.

Figuras 11.16, 11.17 - Processo de construção dos elementos de comunicação da Nó Cego Cia. de Palhaços
Fonte: Estúdio Pum

Inspiração para a identidade da NÓ Cego Cia. de Palhaços (reprodução de frases e desenho dos integrantes do grupo):

- Palhaços podem arrancar uma risada em qualquer situação.
- O riso cura.
- E aí? Já sorriu hoje? O riso deveria fazer parte do nosso dia a dia.

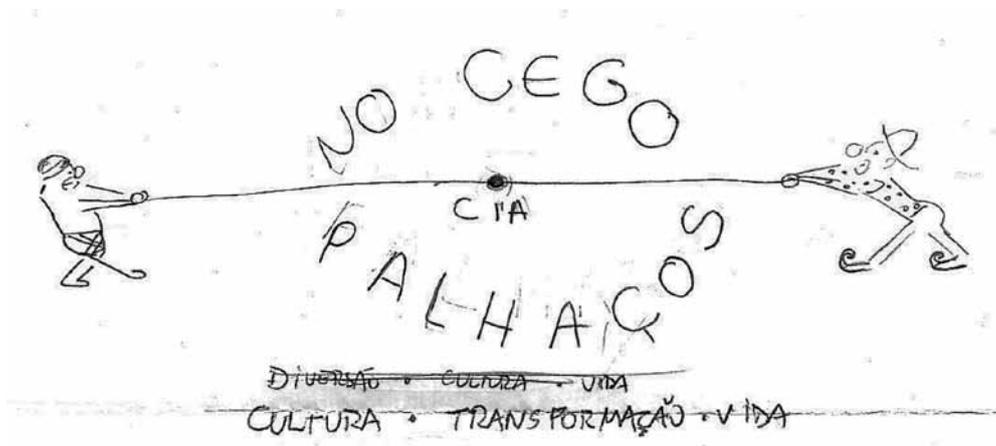


Figura 11.18 - Desenho feito pelo grupo para representar a NÓ Cego Cia. de Palhaços
Fonte: NÓ Cego Cia. de Palhaços

Construção do conceito da companhia:

E aí! Já sorriu hoje?

*É a possibilidade de achar o sorriso em qualquer lugar.
Qualquer coisa pode ser engraçada, só depende de se
recontextualizar a situação.*



Figura 11.19 - Estudo para identidade da NÓ Cego Cia. de Palhaços
Fonte: Estúdio Pum

Síntese gráfica: a marca da empresa Nike foi inspirada na deusa da vitória, de mesmo nome. O símbolo da marca é uma síntese gráfica da figura da deusa (Figura 11.20).



Figura 11.20 - Síntese gráfica
Fonte: Estúdio Pum



Figura 11.21 - Variações da marca Nó Cego
Fonte: Estúdio Pum

O sorriso poderia ser o elemento principal do palhaço? Como seria a síntese gráfica de um sorriso?

O nariz é a máscara do palhaço. Segundo os integrantes da Nó Cego Cia. de Palhaços, é mais que uma fantasia ou um meio de criar um personagem. O nariz é a conexão da pessoa que o usa com o "estado do palhaço". Portanto, podem esses elementos – sorriso e nariz de palhaço – ser essência e síntese do empreendimento?

As Figuras 11.22 e 11.23 mostram a aplicação da marca em cartazes criados para os espetáculos da companhia.



Figuras 11.22 e 11.23 - Aplicação da marca em cartazes de espetáculos da companhia
Fonte: Estúdio Pum

12

GESTÃO DA PRODUÇÃO

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes
Renata Mendes
Elizabete de Jesus Rocha
Vanderléa Lima Sena Pereira

A administração da produção, ou administração de operações, é responsável pelo estudo e desenvolvimento de técnicas de gestão da produção de bens e serviços. A gestão da produção, segundo Slack (1996, p. 34), serve para alcançar o objetivo principal da empresa, ou seja, sua razão de existir. A gestão da produção preocupa-se principalmente com os seguintes assuntos:

- estratégia de produção: as diversas formas de organizar a produção para atender à demanda e ser competitivo;
- projeto de produtos e serviços: criação e melhora de produtos e serviços;
- sistemas de produção: arranjo físico e fluxos produtivos;
- arranjos produtivos: produção artesanal, produção em massa e produção enxuta;
- ergonomia;
- estudo de tempos e movimentos;
- planejamento da produção: idealização da capacidade da produção, planejamento agregado, plano mestre de produção e planejamento das etapas da produção;
- planejamento e controle de projetos.

Para realizar a gestão da produção é necessário: planejar a venda de produtos ou serviços visando à maior rentabilidade e produtividade para a empresa; gerenciar e coordenar equipes, definindo estratégias, preço e local de venda; buscar compradores em potencial para grandes negociações; desenvolver competências de marketing, logística, economia e tributação que intervenham nas transações comerciais, determinando o preço final ao consumidor e garantindo o melhor negócio.

CASOS DE APLICAÇÃO

EMPREENDIMENTO DE RECICLAGEM RAIO DE LUZ

A Associação de Catadores Raio de Luz é uma organização de coletores e triadores de resíduos sólidos em parceria com a prefeitura de São Bernardo do Campo, que disponibiliza espaço e equipamentos.

A associação foi fundada em 12 de fevereiro de 2001, com pouco mais de vinte integrantes oriundos do antigo lixão do Alvarenga, que se uniram para melhorar sua qualidade de vida e trabalho. Os associados dividem o dinheiro obtido com a venda dos materiais em partes iguais por hora trabalhada

SBCSOL e Raio de Luz

Em 2012, a Incubadora de Empreendimentos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL) realizou um processo de sensibilização a fim de selecionar empreendimentos de economia solidária que necessitassem de apoio na busca da autogestão. A associação Raio de Luz foi selecionada, e a SBCSOL, com uma metodologia predefinida, iniciou o processo de diagnóstico em fevereiro de 2013.

Diagnóstico da associação

ANÁLISE DOS SONHOS

Para identificar quem participava do empreendimento e saber quais eram seus anseios, foi realizada a dinâmica dos sonhos.

- Quem somos: família, catadores, trabalhadores dedicados, defensores da natureza.
- O que esperamos da Incubadora: ajudar a sociedade, aprender sobre cooperativismo, reconhecimento, direitos, dignidade, sobrevivência, amizades, recomeço, melhoria de vida, melhores equipamentos, ressocialização, inclusão social, aprendizado.
- Quais são os sonhos referentes à estrutura: bebedouros, banheiros, três caminhões, galpão organizado, esteira, equipamentos.
- Quais são os sonhos referentes à produção associativa: melhorar a condição de trabalho, melhorar a retirada.
- Quais são os sonhos referentes à segurança no trabalho: cadeiras para maior conforto, mudar de local.
- Quais são os sonhos referentes à gestão: ter mais conquistas, garra, motivação, dignidade, posses.
- Quais são os sonhos pessoais: quitar as dívidas, ter casa própria, cursar uma faculdade, ter um carro.

CONDIÇÕES DE TRABALHO

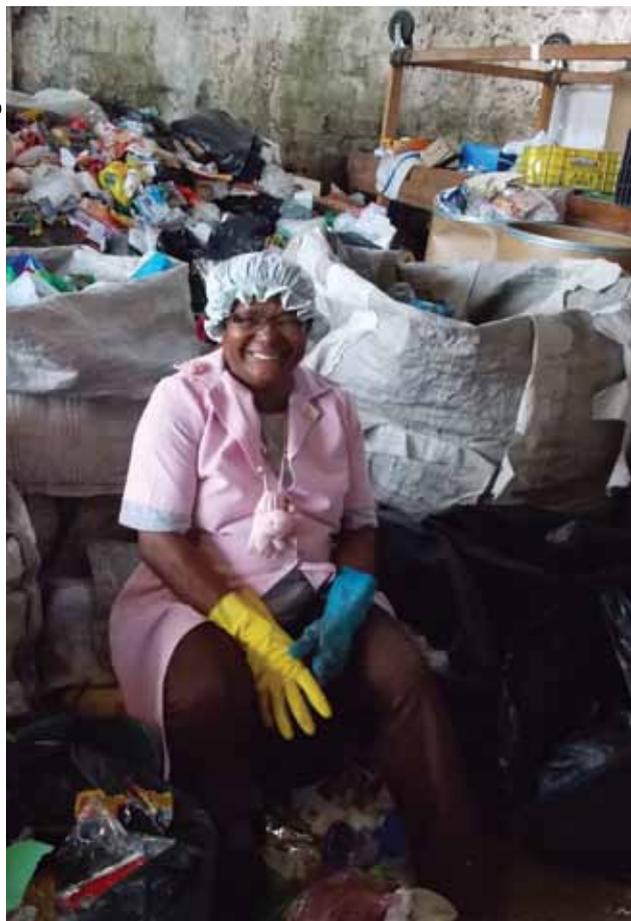
As condições de trabalho dos associados eram insalubres, como é possível verificar na Figura 12.2 abaixo, na qual uma trabalhadora está sentada em meio aos resíduos sólidos sem equipamentos adequados de proteção.



Figura 12.1



Figura 12.2



Figuras 12.1, 12.2 e 12.3 - Associados triando resíduos sólidos
Fonte: SBCSOL

Os associados sentavam-se no meio dos resíduos, caracterizando insalubridade e maiores chances de contaminação. O esforço corporal empreendido para realizar todas as funções de recolher, selecionar e destinar os materiais era extremamente prejudicial à ergonomia destes trabalhadores.

JOGOS PARA INTEGRAÇÃO

Como forma de estabelecer relações de confiança, a SBCSOL desenvolveu várias dinâmicas que contribuíram para as mudanças.



Figuras 12.4 e 12.5 - Dinâmicas de integração
Fonte: SCBSOL

Algumas dinâmicas foram realizadas (Figuras 12.4 e 12.5) para melhorar a integração entre os membros. A Figura 12.6 a seguir mostra os associados interagindo com uma boneca; sem saber, eles depois teriam de fazer o mesmo com os companheiros de trabalho.



Figura 12.6 - Dinâmica da boneca
Fonte: SBCSOL

Na atividade seguinte, foi realizado o diagnóstico da dimensão associativa, que trazia um boneco que representava a Raio de Luz. Os associados colocavam adesivos segundo sua avaliação de algo positivo ou negativo (Figura 12.7).



Figura 12.7 - Representação da Raio de Luz
Fonte: SBCSOL

Para que os associados compreendessem o processo produtivo e participassem das transformações, foi realizada uma oficina de processos (Figura 12.8).

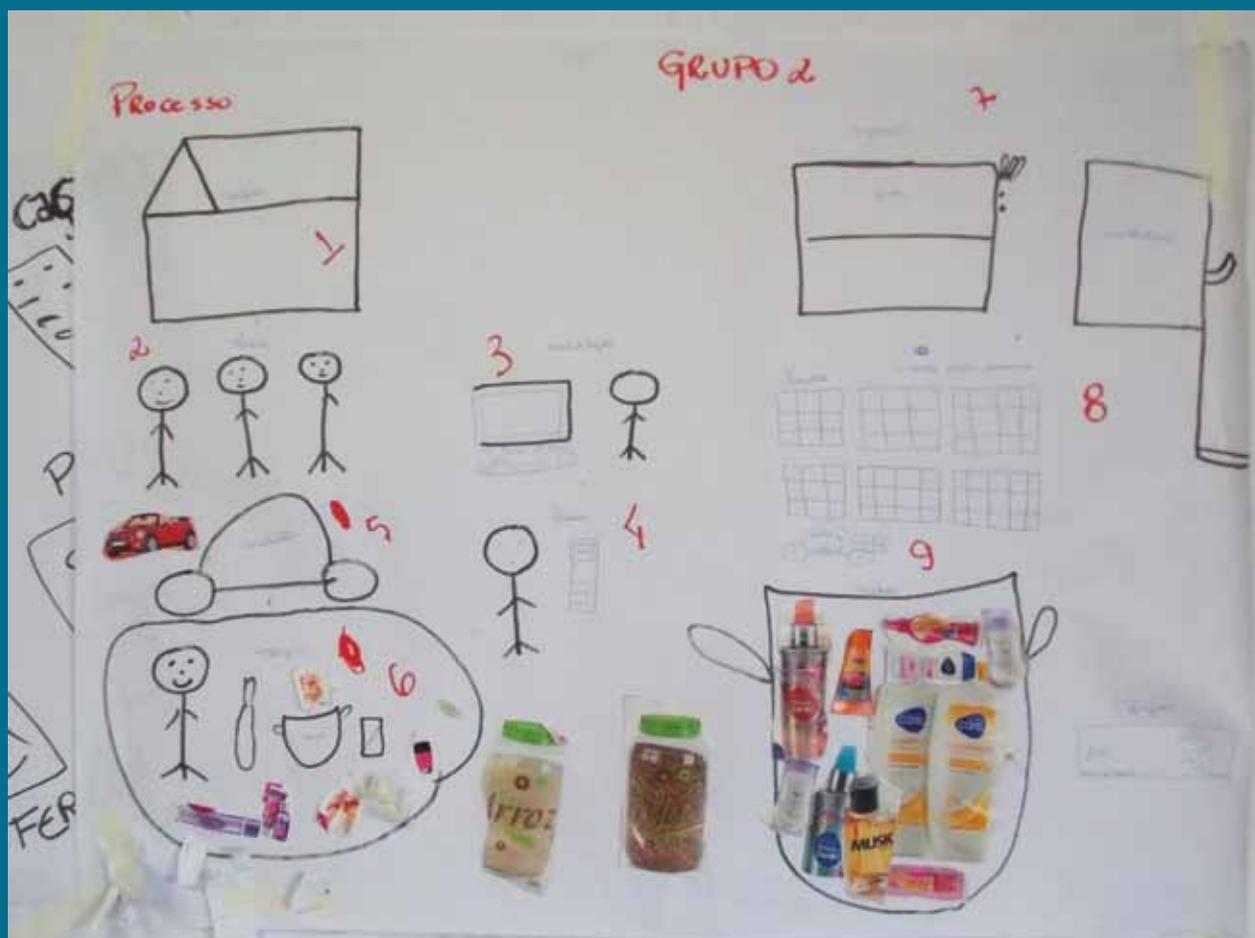


Figura 12.8 - Oficina de processos
Fonte: SBCSOL

Essa oficina consistia em mobilizar o grupo para que desenhasse, conforme sua visão e experiência, a forma como a associação produzia. Baseando-se no desenho feito pelo grupo, foi feita uma ilustração de seu fluxo de produção, com os processos mostrados de maneira mais clara (Figura 12.9).

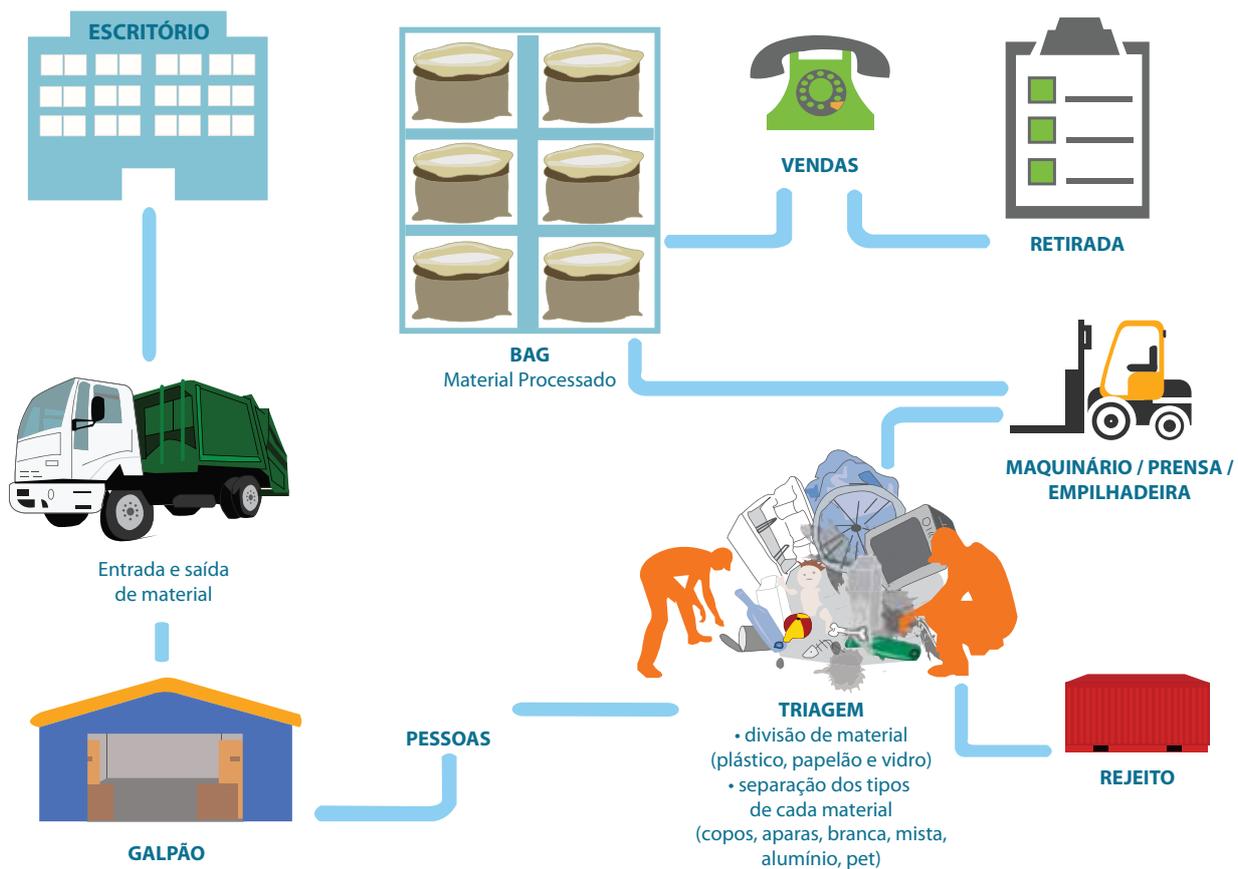


Figura 12.9 - Processo produtivo da cooperativa de reciclagem

Fonte: SBCSOL

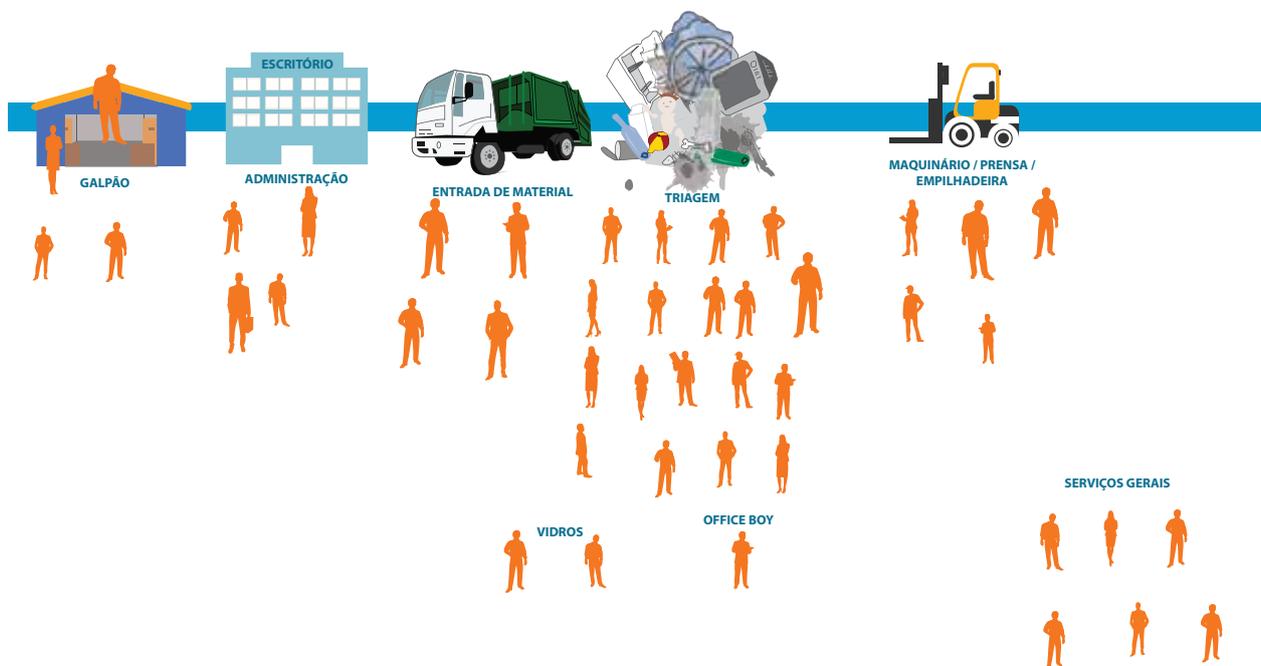


Figura 12.10 - Divisão do trabalho cooperativa de reciclagem

Fonte: SBCSOL

PLANO DE TRABALHO

Depois de analisar a situação da associação, foram estabelecidas metas para atender às necessidades e sonhos dos associados. Nesse sentido, com apoio da prefeitura de São Bernardo do Campo (SP) e parceria da SBC Valorização de Resíduos, buscando solucionar o problema da estrutura, a associação mudou-se para um espaço transitório que comportava a capacidade de triagem (Figura 12.11).



Figura 12.11 - Inauguração do novo local de triagem
Fonte: SBCSOL

Percebeu-se que, mesmo com a mudança, a associação não aproveitava todo o seu potencial produtivo, tendo em vista que existiam formas melhores e mais rápidas para triar os materiais.



Figuras 12.12 - Trabalho antes da implantação do novo layout
Fonte: SBCSOL



Figura 12.13 - Trabalho antes da implantação do novo *layout*
 Fonte: SBCSOL

Dessa forma, desenhou-se um novo *layout* para facilitar o fluxo dos resíduos e melhorar a produtividade. As Figuras 12.14 e 12.15 mostram o novo prédio e as áreas cobertas.

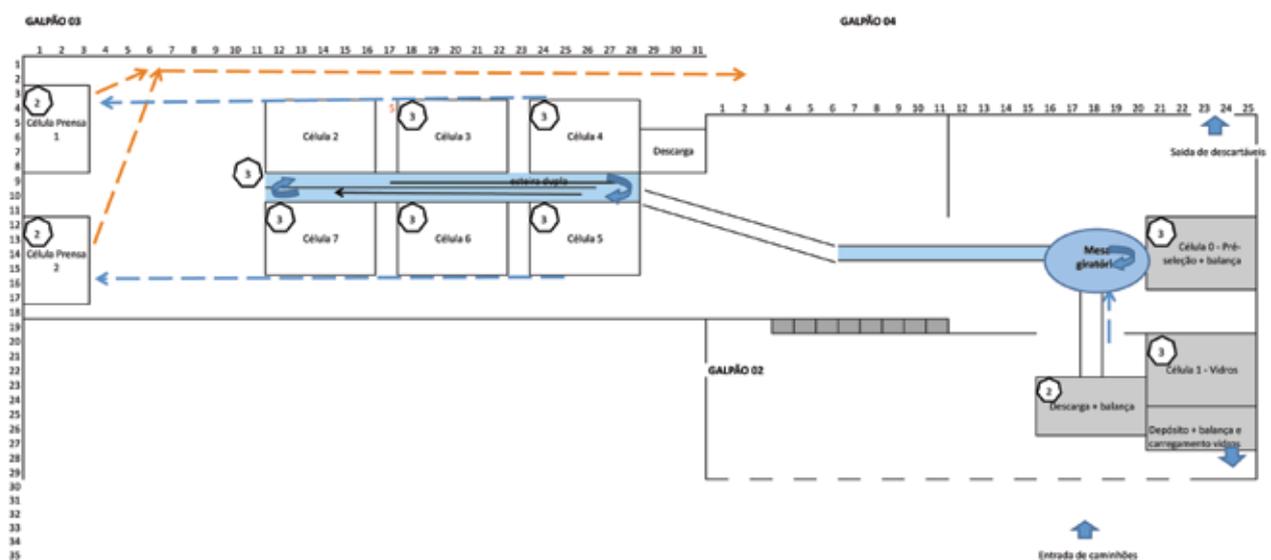


Figura 12.14 – Layout do novo prédio com áreas cobertas
 Fonte: SBCSOL

Seguindo o *layout* proposto, que possibilitaria um processo produtivo mais rápido e com menos desgaste físico, a associação instalou uma esteira rolante (Figuras 12.16 e 12.17).



Figuras 12.16 e 12.17 - Momento de instalação da esteira; esteira em funcionamento

Fonte: SBCSOL

Com esse equipamento, os triadores puderam verificar o aumento de produtividade e o retorno financeiro.

Durante os acompanhamentos técnicos, identificou-se que os associados arrastavam manualmente os *bags* (grandes sacos) com os materiais, produzindo grande fadiga corporal. Refletindo sobre essa questão, propôs-se um carrinho para transportá-los de forma mais rápida e menos cansativa.

Após a instalação da esteira, também foram cedidas empilhadeiras e alguns associados fizeram cursos para profissionalizarem-se como operadores, visando tornar o trabalho mais seguro.

Outra questão identificada no processo foi a necessidade de mais precisão na venda dos materiais. Para que isso pudesse ser feito, foi instalada uma balança (Figura 12.18).



Figura 12.18 - Balança em funcionamento
Fonte: SBCSOL

No dia 17 de dezembro de 2014, os catadores viram seus sonhos mais uma vez se tornarem realidade com a inauguração da Central de Triagem Semiautomática.



Figura 12.19 – Cooperados presentes à inauguração da Central Semiautomática
Fonte: SBCSOL



Figura 12.20 – Estoque de material prensado

Hoje a Associação recicla cerca de 900 toneladas por mês, em parceria com a prefeitura de São Bernardo do Campo, que disponibiliza espaço e equipamentos com cessão de uso por 30 anos.



Figura 12.21 – Estoque de material prensado
Fonte: SBCSOL

Atualmente são 80 associados que dividem o dinheiro obtido com a venda dos materiais em partes iguais por hora trabalhada.



Figura 12.22 – Cooperados triam na nova esteira
Fonte: SBCSOL

Conclusão

A Associação Raio de Luz, durante esse período de incubação, passou por diversas mudanças, tais como o local, a implantação do novo *layout* e a instalação de equipamentos que facilitaram o trabalho dos associados. Com essa nova organização da produção, os resultados obtidos demonstraram a eficácia do projeto. A retirada média por hora trabalhada teve um aumento de mais de 100% em um ano; a produção, que antes era de cerca de 20 toneladas/mês, passou para cerca de 900 toneladas/mês; os associados adquiriram melhores condições de trabalho, e muitos dos sonhos mencionados no início do processo foram alcançados, já que muitos compraram casa própria, carro e uma associada está cursando a faculdade.

EMPREENHIMENTO DE ARTESANATO REAPRENDENDO A VIVER

O grupo Reaprendendo a Viver é composto por cerca de dez pessoas atendidas pela oficina de costura do Núcleo de Trabalho e Arte da Rede de Atenção Psicossocial (Nutrarte) do município de São Bernardo do Campo. Trata-se de um dispositivo que fomenta empreendimentos e iniciativas de trabalho e renda, tendo a inclusão e a participação social como meio e fim das ações de cuidado na saúde mental.

Existente desde 2011, o Nutrarte organiza suas ações a partir da Política Nacional de Economia Solidária, da reforma psiquiátrica e da reabilitação psicossocial, atendendo pessoas com transtornos mentais, sofrimento psíquico e uso de álcool e outras drogas, que tiveram suas redes sociais de suporte rompidas ou que se encontram vulneráveis.

As ações do Nutrarte iniciaram-se como oficinas terapêuticas que tinham como finalidades manejos terapêuticos em torno da experiência psíquica dos sujeitos. Oficinas de culinária e artesanato começaram a despontar e transbordar para além do uso terapêutico a partir do momento em que os próprios participantes aproximavam suas histórias sociais destes atos de fazer o trabalho. Hoje, o Nutrarte conta também com outros empreendimentos – movelaria de paletes, customização de acessórios de moda,

companhia de palhaços, horta orgânica, difusora de *design*, atividades artísticas e culturais na pinacoteca do município e equipe de vendas da loja solidária.

Ao entrarem no programa, os usuários do Nutrarte escolhem um ofício oferecido pela casa para aprenderem ou aperfeiçoarem-se. Em grupo, essas pessoas desenvolvem habilidades focadas em sua inserção no universo do trabalho. Ao desenvolverem essas habilidades em conjunto, elas também constroem laços afetivos e fortalecem-se no amadurecimento das relações interpessoais. A arte é instrumento de todas as oficinas que, apesar de serem ministradas por técnicos especialistas, requerem um refinamento e mais conhecimento do campo das artes e do *design* para realizarem produtos com maior diferencial e qualidade.

A qualificação das oficinas técnicas e a investigação da identidade por meio da linguagem artística produzem importantes resultados para o público desse projeto: mudança de estado de espírito, melhoria da autoconfiança e estímulo para aprender coisas novas.

A instituição adere à possibilidade de desenvolver projetos artísticos com verdadeira base conceitual e diferencial estético. Isso possibilita o desenvolvimento de uma identidade forte que permita ser reconhecida por outros como um grupo. Soma-se a isso a possibilidade artística de usuários e oficineiros desenvolverem *expertise* para criar projetos com mais autonomia.

A assessoria técnica da SBCSOL concentrou-se, nesse caso, no processo de criar produtos a partir de características genuínas do grupo. Para isso, 80% do tempo foi utilizado em laboratórios de experimentação de técnicas artesanais, de composição de formas e cores, de descoberta de elementos que representassem a identidade dos autores em seus produtos, de processos produtivos e acabamentos de alta qualidade, executáveis apesar das limitações psicomotoras.

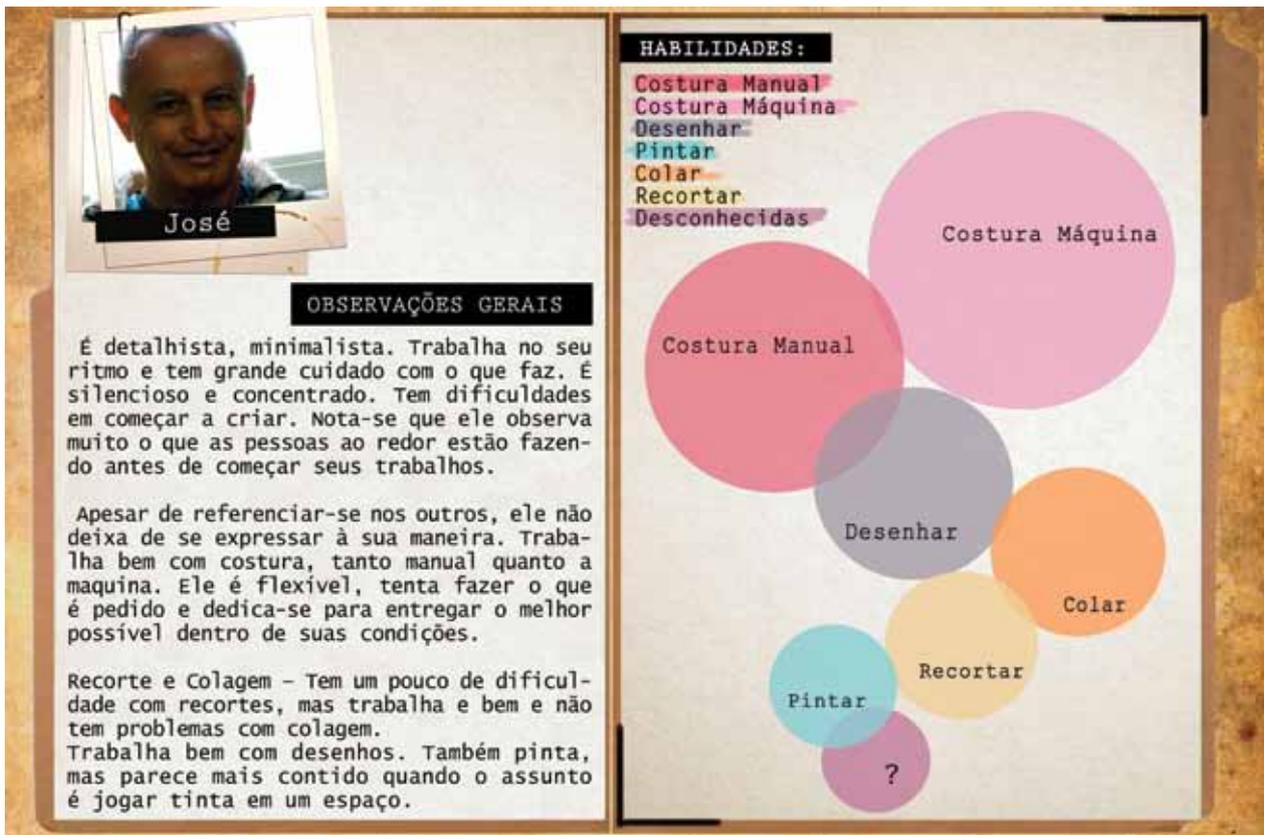
O primeiro passo dessa autodescoberta de potenciais, na prática, foi a construção do perfil de cada integrante. Pela observação dos resultados de cada sessão de exercícios de criação, foi possível perceber com o que cada integrante identificava-se e executava com melhor qualidade.

Com o diagnóstico inicial e o perfil criativo do grupo, foi possível perceber quais as oportunidades existentes para direcionar a organização de um empreendimento econômico e quais seriam os desafios que deveriam ser observados de forma estratégica.



Figuras 12.23 - Perfil criativo do grupo – levantamento das habilidades de cada integrante
Fonte: SBCSOL





Figuras 12.24 - Perfil criativo do grupo – levantamento das habilidades de cada integrante
 Fonte: SBCSOL

Oportunidade percebida

Construir a identidade do grupo a partir da expressão artística dos integrantes e, dessa maneira, ter um diferencial em seus produtos para maiores oportunidades de comercialização.

Desafios estratégicos

Problema percebido: o grupo trabalha todos os dias na produção de sacolas e bolsas, mas as vendas são raras, por isso há desânimo dos integrantes.

Construção de desafios estratégicos:

- Como poderíamos construir uma identidade forte, que caracterizasse os produtos e os diferenciasse no mercado, aumentando as possibilidades de comercialização?
 Ação: Realização de laboratórios de criação para aprimorar o resultado artístico e expressivo do grupo.
- Como poderíamos lidar com as restrições psicomotoras (limitação na operação de máquinas de costura, tesoura etc.)?
 Ação: Experimentar técnicas artesanais que requeiram baixa precisão motora, mas que possam contribuir significativamente na composição das peças. A ideia é que a costura à máquina, que poucos integrantes realizam, deixe de ser um gargalo de produção.

Desenvolvimento de produtos como parte de um plano de negócios

O coração da incubação foi o desenvolvimento de produtos, considerando que a prática da produção artesanal era a área do negócio na qual os integrantes apresentavam maior desenvoltura, e também porque era dali que o diferencial desse empreendimento – sua identidade – poderia ser construído. Entretanto, a criação de produtos não pode ser entendida de maneira isolada se a pretensão for a montagem de um negócio.

Mesmo com um grupo imaturo em seu empreendimento econômico, e ainda longe de tornar-se independente da instituição que o apoia, o Reaprendendo a Viver tomou contato com as seguintes áreas do plano de negócios: produto/serviço; institucional/empresa (parcerias); produção/operação, recursos humanos e comunicação e marketing.

Produto/serviço

Bolsas e sacolas feitas com retalhos de tapeçaria doados à instituição Nutrarte. Os integrantes aprenderam o ofício da costura fazendo bolsas de retalhos de tapeçaria. Há um volume grande dessas doações e não há recursos para compra de outros materiais. A ideia, então, para a criação de uma nova linha de produtos, foi aproveitar essas bases de tecido e trabalhá-las com estampas de carimbos produzidos pelos próprios integrantes.

Institucional/empresa

A incubação investiu na conexão de parcerias para o grupo e o Nutrarte a fim de que o novo trabalho tivesse outras *expertises* envolvidas e pudesse dar maior visibilidade ao grupo. A maior parceria foi estabelecida com a Pinacoteca do Estado de São Paulo, que o grupo Reaprendendo a Viver visitou durante um ano e meio. As visitas (Figuras 12.25 a 12.28), especialmente preparadas pelo Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca, tiveram como objetivo principal ser fonte de inspiração aos integrantes do grupo para formação de um repertório artístico e cultural aplicável em suas criações de produtos. Esperava-se que, ao tomar contato com o universo da arte (movimentos artísticos, formas de expressão, composições de formas e cores, dentre tantos outros aspectos dessa descoberta), os visitantes tivessem elementos para construir sua própria identidade artística e, assim, pudessem expressá-la em suas criações dentro das oficinas laborais do Nutrarte. Esse resultado foi alcançado no decorrer das muitas visitas e após muitos exercícios.



Figuras 12.25, 12.26, 12.27 e 12.28 - Visitas à Pinacoteca do Estado de São Paulo
Fonte: Núcleo de Ação Educativa da Pinacoteca

Na medida em que se descobria a arte, a inspiração nascia pronta para ser realizada e aperfeiçoada. O resultado concreto foi a produção piloto de onze bolsas estampadas com carimbos produzidos manualmente nas oficinas de criação (Figuras 12.29 a 12.32). O resultado mais importante, entretanto, é imaterial; transparece no sorriso e no depoimento dos participantes. Como bem disse Naldo, um dos integrantes do grupo: “Eu nunca imaginei que pudesse estar dentro do museu. Tinha vontade, mas achava que não era para mim. Estar aqui me faz esquecer as coisas ruins, me faz aprender e poder compartilhar com outras pessoas. Me sinto muito feliz”.



Figura 12.29, 12.30, 12.31 e 12.32 - Bolsas estampadas com carimbos artesanais feitos pelos integrantes
Fonte: SBCSOL

A Pinacoteca dedica-se a incluir o não público em seu espaço. Todos os envolvidos nessa parceria puderam testemunhar o quanto o acesso à arte de forma prática, curiosa, relacionada às histórias de vida é uma ferramenta poderosa para a autovalorização do indivíduo e para seu desabrochar como aprendiz e realizador.

Produção/operação

A organização da produção seguiu as diretrizes anteriores dadas pela oficinaira Dirce Albuquerque, professora de costura que acompanha o grupo. As etapas de trabalho são divididas em risco e corte, alinhavo, costura de forro, costura de alças, fechamento da peça. A essa ordem foi implementada uma primeira etapa de estampa manual dos tecidos com os carimbos criados pelos integrantes.

Recursos humanos

Os integrantes do grupo são todos acompanhados em tratamento de saúde mental e, por estarem em situação de vulnerabilidade, são muito instáveis. Quanto mais envolvidos no trabalho, mais chances de recuperarem sua autoestima, de equilibrarem sua saúde e de desenvolverem autonomia a partir das pequenas ações rotineiras. O ambiente de trabalho propicia a experimentação da rotina, da organização, do compartilhamento, da responsabilidade e da cooperação. Nesse ponto, também a formação criativa realizada pela incubadora estimula a descoberta de talentos das próprias pessoas – delas por elas mesmas, gerando valor ao que são capazes de realizar.



Figuras 12.33 a 12.36 - Práticas de incubação
Fonte: SBCSOL



Figuras 12.37 a 12.40 - Práticas de incubação
Fonte: SBCSOL

REFERÊNCIAS

SLACK, N. Administração da produção. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2005.

13

GESTÃO COMERCIAL

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes
Carla Luiza Costa

Gestão comercial é a administração, dentro de uma organização, de atividades relacionadas a vendas, atendimento ao cliente, gestão financeira, recursos humanos, tecnologia, compras e estoques. Serve para atingir os objetivos da empresa relacionados ao cumprimento das metas de vendas, atendimento ao cliente, participação de mercado, ações de marketing e outros, dentro das políticas estabelecidas.

Para realizar a gestão comercial é preciso planejar e supervisionar as atividades da área comercial visando à conformidade de seus procedimentos com a política comercial do empreendimento.

CASO DE APLICAÇÃO

HORTAS URBANAS

O programa Hortas Urbanas, antes denominado Hortas Comunitárias, integra as ações de Geração de Trabalho e Renda – Economia Solidária, da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Renda (SDET) da Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo.

As hortas, em geral, são cultivadas em áreas utilizadas pelas linhas de transmissão da Eletropaulo, da Sabesp, onde há tubulação subterrânea, ou em terrenos ociosos da cidade, tornando-os produtivos sem oferecer risco ao entorno. Em cada local trabalha um grupo de famílias em espaços predeterminados na plantação de verduras e legumes adequados à realidade e sem aditivo de produtos tóxicos.

Inicialmente constituídas pela Secretaria de Desenvolvimento Social e Cidadania, as hortas Nutri Vida, Saúde e Vida, Baeta II, Dos Vianas e Sapucaia, todas localizadas no município, têm atualmente recebido a assessoria técnica da SBCSOL – parceria da prefeitura de São Bernardo com a Universidade Metodista – por meio da realização de diagnósticos associativo e econômico, de ações formativas visando à autonomia e autogestão e de ferramentas de gestão colaborativa e aperfeiçoamento dos processos produtivos a partir do manejo ecologicamente correto.

Além das vendas realizadas diretamente nas hortas – o frescor dos produtos colhidos na hora! –, o programa também oferece estes produtos a quem não pode se dirigir aos locais de produção. Na barraca de orgânicos, já instalada na área externa do Espaço Solidário e da Central de Trabalho e Renda (CTR) e no Espaço da Secretaria de Educação, hoje em fase de reestruturação, é possível adquirir hortaliças e demais produtos sem agrotóxicos, das cinco hortas urbanas, a preços menores que os comercializados no mercado, acessíveis e com muita qualidade.

Outra ação essencial da SBCSOL com as hortas urbanas é o aprimoramento do manejo de plantio: a identificação de qual substância está em falta, orientando a forma de nutrir a planta para conseqüente melhoria do produto; as técnicas de plantio; a proteção natural contra as pragas, entre outras atuações. O acompanhamento e a orientação são realizados por profissionais terceirizados da área com supervisão do corpo técnico da SBCSOL.



Figuras 13.1 e 13.2 - Produtora Carmelita Farias na comercialização da produção
Fonte: SBCSOL



14

GESTÃO AMBIENTAL

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes
Carla Luiza Costa

A gestão ambiental é uma área relacionada com a sustentabilidade e planejamento ambiental e aborda a vertente econômica, social e ambiental das atividades empresariais.

Serve para reduzir riscos à saúde, economizar recursos, contribuir para a sustentabilidade do planeta e preservação do meio ambiente, bem como para adequar o negócio à realidade da legislação a fim de que a organização esteja ambientalmente correta em suas ações e procedimentos.

Para exercer a gestão ambiental é necessário adequar a realidade da empresa às ações basilares de sustentabilidade, visando à adequação de sua estrutura, dentro de suas condições e capacidades, ao que determinam as normas ambientais reguladoras do setor de atividade ao qual pertence o negócio.

CASOS DE APLICAÇÃO

BILLINGS TOUR



Figura 14.1 - Etapa de elaboração dos roteiros
Fonte: SBCSOL

O Billings Tour é um projeto de fomento turístico na represa Billings protagonizado por um grupo de homens e mulheres, trabalhadores da pesca, moradores da região Pós-Balsa e filiados à Colônia de Pescadores Z1. Visa comercializar passeios turísticos de barco como alternativa de complementação de renda no período de defeso (quando a pesca de determinada espécie é proibida) e melhoria geral da qualidade de vida da comunidade a que pertencem, contribuindo para a valorização da sociobiodiversidade local e para a construção de uma nova realidade turística para a região do Pós-Balsa.

O projeto tem como escopo a Represa Billings, que possui cerca de 50% de seu território em área de proteção e recuperação de mananciais. A Represa possui um dos mais belos fragmentos de Mata

Atlântica da Grande São Paulo, além de um ambiente propício à prática de esportes náuticos. A pescaria é outra boa opção de turismo e lazer. Essa região guarda uma rica diversidade ecológica e, ao mesmo tempo, uma necessidade urgente de preservação de seu território e espelho d'água, de suma importância para a região do ABCDMRR¹ e todo o estado de São Paulo.

Objetivando maior eficácia, foram desenvolvidos estudos com o grupo de pescadores artesanais envolvidos no projeto para que fosse possível mapear os melhores pontos para as rotas turísticas, identificando e potencializando a diversidade existente, além das especificidades do recurso hídrico e entorno.

A metodologia utilizada teve como base a observação e a pesquisa participante, por meio da análise de aspectos didáticos e pedagógicos que se inserem nas ações que objetivam compartilhar responsabilidades no regramento e uso dos recursos ambientais da região.

A lei específica da Billings (*Lei Estadual nº 13.579, de 13 de julho de 2009*) foi trabalhada, servindo de norte para a formulação da melhor estruturação da proposta, dirimindo qualquer risco de infração ambiental por tratar-se de um empreendimento econômico solidário que terá como escopo uma região inserida em uma área de preservação permanente.

Justificativa

Gerar oportunidades profissionais para os diversos perfis sempre foi um grande desafio para os governantes e uma expectativa para os cidadãos. O desemprego traz consigo inúmeros problemas e fragilidades, como o aumento da pobreza e criminalidade, desagregação familiar, uso de drogas lícitas e ilícitas que influenciam no aumento dos gastos públicos com saúde, programas sociais, entre outros.

A implantação deste projeto contribui para minimizar os problemas sociais e aumentar a consciência da comunidade sobre a preservação do meio ambiente como fator de atração turística, a preservação da cultura e folclore da região, o aumento da autoestima e a valorização de sua categoria – pescador – e do local onde mora – Pós-Balsa.

A região do entorno da Billings e a represa em si, próximas da região do Pós-Balsa, oferecem condições favoráveis para o desenvolvimento de produtos turísticos por estarem próximas da capital, com fácil acesso pelas rodovias Anchieta e Imigrantes e pelo Rodoanel. Vale a pena ressaltar também o potencial turístico representado pelas belezas naturais formadas pela Mata Atlântica, que contrasta com 78 km² de espelho d'água.

Serão incorporados e valorizados pelo projeto os fatores de atração turística que já foram implementados no local, como a revitalização da Prainha.

O projeto está em sintonia com a pauta de prioridades do Governo Federal, por meio da geração de renda e substituição dos benefícios sociais por trabalho.

Objetivos do projeto

OBJETIVO GERAL

Fomentar atividades turísticas na represa Billings, assim como nos bairros do Pós-Balsa, de forma sustentável, envolvendo os comunitários, principalmente aqueles que hoje vivem da pesca de subsistência, que se encontra em fase de descontinuidade, e/ou buscam sua primeira oportunidade profissional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover as potencialidades ambientais e culturais dos bairros do Pós-Balsa.
- Gerar renda, não só para os trabalhadores da pesca e seus familiares, mas também para os moradores interessados em agregar seus produtos e serviços à proposta.
- Conscientização ambiental dos moradores, com foco na qualidade de vida e na interação do homem com meio.
- Abastecer o comércio local.

¹ Região industrial formada por sete municípios da Região Metropolitana de São Paulo: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B), São Caetano do Sul (C), Diadema (D), Mauá (M), Ribeirão Pires (R) e Rio Grande da Serra (R).

- Tornar o bairro conhecido e promover as qualidades ambientais e turísticas da represa.
- Promover ações que contribuam para dinamizar a comunidade local de forma a criar uma atmosfera de valorização de seu espaço e articulação social.
- Chamar a atenção do poder público para melhoria nas áreas da saúde e educação, esporte, turismo e lazer.

Meta

Até 2016 – ano olímpico –, ser reconhecido no estado de São Paulo como a melhor opção de turismo ecológico, entrando, assim, para os mais conhecidos roteiros turísticos do estado.

Inovação

A proposta prevê a aquisição de um píer móvel (atracadouro flutuante e móvel, desmontável, que não cause impacto ambiental). Seria uma forma de atrair, a partir de um acesso confortável, maior número de passageiros aos passeios de barco.

Cronograma de ações 2014

Quadro 14.1 - Cronograma de ações

AÇÕES	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.
Adequar o projeto para servir de justificativa para o recebimento do barco de passeio com 12 lugares, previsto no projeto 003 da Secretaria Nacional de Economia Solidária.												
Definir termo de incubação com a colônia de pescadores.												
Oferecer formações referentes à atividade, como gestão administrativa, identidade visual, gestão de pessoas, primeiros socorros/turismo receptivo/cultura e folclore da região.												
Criar identidade visual e promover material de divulgação.												
Organizar participação em eventos relacionados e espaços de visibilidade.												
Elaborar projetos para captação de recursos por meio de editais e projetos e compensação.												
Fazer parcerias com empreendimentos relacionados ou que contribuam para a maior visibilidade da iniciativa.												
Recebimento da embarcação.												
Divulgação dos pacotes turísticos.												

Diagnóstico

O bairro do Riacho Grande e toda a região do Pós-Balsa, em São Bernardo do Campo (SP), localizada na Serra do Mar, em área de preservação ambiental em razão dos mananciais e seus fragmentos de Mata Atlântica, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tem aproximadamente 40 mil habitantes. A economia local baseia-se no comércio, no cultivo e na atividade pesqueira, que se encontra em fase de descontinuidade. Em 1990 havia 1.500 pescadores profissionais em atividade regular e 2 mil amadores por final de semana. Essa atividade tinha uma participação significativa no comércio local e na geração de emprego. Atualmente, a população de pescadores profissionais cadastrados é de apenas 450, e praticamente desapareceu a pesca amadora. Os fatores para esta diminuição foram a falta de fiscalização pelo poder público, o aumento da ocupação irregular na região, a falta de

tratamento de esgoto e bombeamento sem tratamento do rio Pinheiros para a Represa Billings e a falta de incentivo da categoria.

No ano 2000, a renda média do pescador era de dois salários mínimos; hoje não chega a um salário mínimo, que não cobre seus gastos.

Especificidades

- Este é um projeto que inicialmente favorecerá sete famílias de pescadores, além de proprietários de restaurantes, sítios e profissionais autônomos, visando à obtenção de bons resultados que possibilitem a ampliação do projeto para outras famílias de pescadores, por meio do repasse de nossas experiências.
- O funcionamento ocorrerá, preferencialmente, de setembro a maio, aproveitando as estações da primavera e verão, e nos meses de junho a agosto. A renda dos cooperados será mantida com a atividade pesqueira de subsistência, aproveitando o período em que a pesca é permitida e mais abundante.
- A fim de contribuir para a melhoria do visual das margens da represa (local de embarque) e promover ações de conscientização com os moradores e visitantes, será realizado mensalmente o mutirão da limpeza nas margens da represa Billings.
- O projeto defende a política de preços acessíveis, garantindo a venda de pacotes com preços diferenciados para atender às necessidades e expectativas de todos os tipos de público, o que será suficiente para cobrir os custos e gerar um resultado positivo.
- Os pacotes de passeios turísticos foram construídos coletivamente, a partir da análise de diferentes contextos e do desejo de apresentar as belezas locais aos visitantes.

A seleção dos pacotes obedeceu aos seguintes critérios:

- o local de embarque e desembarque para o passeio tem que ser em local de fácil acesso aos visitantes;
- os roteiros devem incluir uma visita à capatazia da colônia de pescadores Z1, para que os visitantes conheçam a história dos pescadores da Billings;
- no passeio turístico devem ser criados trechos sem barco, pois algumas pessoas não se sentem confortáveis em permanecer embarcadas por mais de 15 minutos, ou simplesmente têm fobia, ou não se sentem interessadas no passeio a barco;
- ter estrutura de alimentação, mesmo nos casos de passeios curtos;
- pensar em preços populares, mas também em valores que permitam oferecer um serviço diferenciado;
- partida no Pós-Balsa;
- locais de embarque com estrutura para receberem ônibus ou van.

CONCLUSÃO

O Projeto traz consigo o desafio de criar novas alternativas de geração de trabalho e renda envolvendo uma categoria que carrega um histórico de lutas e resistência por melhores condições de trabalho e reconhecimento profissional, além do desgastado processo de desconstrução da imagem do pescador como um inimigo da preservação ambiental. A iniciativa alicerça-se na conscientização ambiental e na valorização das potencialidades locais como ação estratégica de difusão turística e prática de educação ambiental, em que a compensação do período do defeso ganha outro sentido na medida em que o pescador assume também seu papel de agente ambiental e, por meio de sua vivência, traz outra percepção sobre as relações do homem com o meio, tratando de práticas sustentáveis, resgate cultural e desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

SÃO PAULO. Lei n. 13.579, de 13 de julho de 2009. Define a Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Reservatório Billings - APRM-B, e dá outras providências correlatas. **Diário Oficial do Estado**, São Paulo, 14 jul. 2009. Disponível em: <<http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/818001/lei-13579-09>>. Acesso em: 25 out. 2014.



15

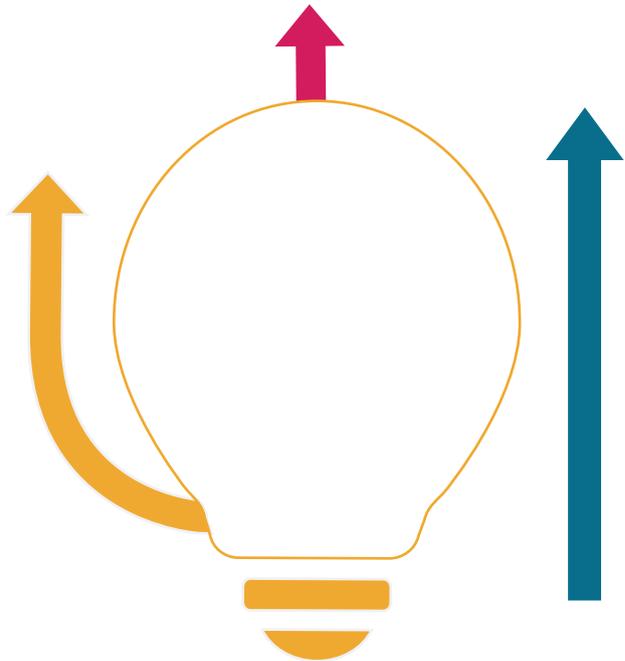
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Renata Mendes
Carla Luiza Costa

Planejamento é o ato ou o efeito de planejar, de criar um plano para alcançar determinados objetivos. Estratégia trata das operações que fazemos para enfrentar situações em condições vantajosas. O planejamento estratégico, na prática da incubação, é traçar com o empreendimento o que ele deseja alcançar e como fará para conquistar esse objetivo. Na fundamentação desse planejamento, é necessário estar claro e afinado entre todos os participantes o “porquê”, a razão de existência do empreendimento. Parece óbvio que um empreendimento já tenha que ter clara sua razão de existir, mesmo no caso dos projetos sociais, nos quais, muitas vezes, empreender é uma necessidade que ocorre por falta de uma alternativa no mercado de trabalho que dê retorno financeiro. Ainda assim, por trás das razões óbvias há os “porquês” essenciais, que movem as vontades e são encontrados naquilo que os empreendedores fazem com gosto, com talento e com

qualidade. Há um conceito chamado “círculo de ouro”, do palestrante motivacional Simon Sinek¹, que defende que o sucesso de uma liderança inovadora (seja de uma ideia, de um produto, de uma mobilização de pessoas etc.) está em primeiro ter claro o *porquê*, para depois definir *como* e, finalmente, criar o que será feito. Um dos exemplos do autor é o sucesso da marca Apple. Segundo Sinek, a empresa é capaz de gerar filas quilométricas de consumidores disputando para serem os primeiros a comprar o último lançamento do iPhone, não porque o aparelho seja o melhor celular encontrado no mercado, mas porque a marca é identificada com “quebra do *status quo*”. Essa é sua essência, seu porquê, e é com isso que os consumidores identificam-se. A partir de sua razão de existir, a liderança inovadora cria as estratégias de como ofertará seu produto. No caso do exemplo citado, o “o quê” poderia ser celulares, *notebooks* etc.; todos esses produtos e serviços com a força da identidade que a marca Apple foi capaz de construir.

Voltando à incubadora, podemos utilizar essa mesma perspectiva para enxergar os empreendimentos: o que os diferencia de outros negócios similares? Como poderiam criar um “porquê” mais atraente, capaz de aumentar seu potencial de comunicação e venda? Veremos a seguir o estudo de caso da Rede de Artesanato de São Bernardo do Campo. A Rede é formada, em sua maioria, por artesãos participantes do movimento da economia solidária, que realizam, com zelo e qualidade, trabalhos ma-



¹ Simon Sinek é autor de diversos livros que ensinam líderes e organizações a inspirar pessoas. Uma de suas criações mais conhecidas é o conceito golden circle (círculo de ouro) descrito no TED como “um modelo simples, mas poderoso para inspirar lideranças a começarem com a pergunta por quê?”. A palestra na qual explica o conceito pode ser vista no link: <<https://www.youtube.com/watch?v=qP4nzIVMlq0>>. TED (abreviação de Technology, Entertainment and Design), é hoje uma organização não governamental dos Estados Unidos que realiza conferências de até 18 minutos, as TED Talks, com o objetivo de disseminar ideias que fazem diferença para o mundo e a sociedade.

nuais como crochê, pintura, tricô, bordado, entre outros. Essas artesãs juntaram-se para conseguir mais oportunidades de comercializar seus produtos, visto que os espaços expositivos cedidos pela prefeitura municipal de São Bernardo do Campo, ou por outros apoiadores, priorizam grupos, não empreendedores individuais, considerando que o incentivo às iniciativas coletivas está previsto nos princípios da economia solidária. Ainda que se apresentem em grupo, essas artesãs e artesãos não compõem uma unidade produtiva. Suas produções são individuais, diversificadas em técnicas, materiais e tipos de produtos, e não se diferenciam de outros milhões de artesãos. Isso acontece, fundamentalmente, porque a produção artesanal aqui tratada é urbana, não tem uma raiz cultural significativa, não representa uma região, não é passada de geração em geração. Pelo contrário, é inspirada nos modelos “passo a passo” mostrados em revistas de artesanato e cursos nos quais todos os artesãos-consumidores do País formam as mesmas bases, os mesmos modelos, as mesmas referências.

CASO DE APLICAÇÃO

REDE DE ARTESANATO DE SÃO BERNARDO DO CAMPO

Integram a Rede os grupos Arte que Faz e Arte Livre Expressão, junto com outros grupos e artesãos independentes participantes do Fórum Municipal de Economia Solidária. Até janeiro de 2014, os grupos Arte que Faz e Arte Livre Expressão estavam incubados separadamente, com conteúdos similares. A partir dessa data, houve interesse de outros artesãos participantes das reuniões do Fórum terem um espaço para tratar exclusivamente das questões do artesanato. Desde então a SBCSOL assumiu a condução dos encontros regulares focados no artesanato com o objetivo de constituir uma rede. Os assuntos já tratados nos grupos Arte Livre Expressão e Arte que Faz, como composição de cadeia produtiva, parâmetros de mercado para desenvolvimento de produtos, organização de *stands* de comercialização, entre outros, auxiliaram na estruturação de seus grupos. De janeiro de 2014 em diante, os conteúdos foram mais focados em estratégias de profissionalização do setor, composto por grupos e artesãos individuais.

Caracterização do empreendimento

A Rede de Artesanato é composta por cerca de quinze artesãos que produzem individualmente, mesmo que estejam organizados em grupo, como é o caso do Arte que Faz e do Arte Livre Expressão. Os coletivos são compostos principalmente por interesse dos integrantes em conseguir apoio da Prefeitura Municipal de São Bernardo do Campo, que oportuniza a participação em feiras para os empreendimentos da economia solidária. Em nenhum caso há produção coletiva com meios de trabalho compartilhados. Mesmo o Arte que Faz, que há mais de seis anos é formalizado como associação, não possui uma sede para trabalho e reuniões do grupo.

Todos os artesãos incubados, sem exceção, têm sua própria linha de produtos, feitos em técnicas diversas (é comum que o mesmo artesão trabalhe com mais de uma técnica), todas elas amplamente difundidas (ou seja, nenhuma técnica é tradicional, relacionada à cultura local).

A maior fatia dos integrantes é composta por mulheres maduras aposentadas ou que têm outra fonte de renda principal. O artesanato configura-se como complemento de renda, o que dificulta planejar e investir (tempo e recursos) para a consolidação de um modo de trabalho que gere renda regular.

Há muito mais artesãos no município além dessas quinze pessoas que se caracterizam da mesma maneira. Os incubados são representantes de seus grupos ou artesãos individuais interessados em construir um caminho mais promissor para o que sabem e gostam de fazer. Os demais estão interessados nas oportunidades de vendas, mas ainda não perceberam que com seu *modus operandi* e sua produção habitual é muito difícil conseguirem se diferenciar a ponto de ter retorno comercial. Isso porque os produtos são baseados em modelos de revista e cursos de artesanato, acessíveis a milhares de pessoas em todo o País. Segundo o termo de referência do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), publicado em 2010, essa categoria de produtos não chega a ter status de artesanato. É considerada “trabalho manual”.

Oportunidade

Se o problema percebido pelos artesãos é a falta de oportunidade de venda de produtos, que acarreta baixa ou nenhuma geração de renda, há que se analisar os produtos em comparação com as ofertas de mercado em todos os aspectos: forma, funcionalidade, qualidade técnica, preço e valor agregado. Esses tópicos nortearam os conteúdos da incubação, todos relacionados às áreas necessárias de um negócio. Além disso, se a característica desse público é a soma de células produtivas individuais que se unem por maiores ofertas de espaços de comercialização, é oportuno trabalhar outras vantagens do funcionamento em rede, considerando que dessa maneira é possível aumentar as chances de fortalecer a imagem do artesanato na cidade, comprar materiais com menor custo em conjunto, comercializar mais vezes e em maior escala, juntando as capacidades produtivas, e captar apoio.

Desafios estratégicos

Os grupos e artesãos individuais da Rede de Artesanato são muito imaturos em relação aos seus empreendimentos. Não há clareza e organização das áreas necessárias para um empreendimento, não há renda significativa e regular provinda desse trabalho, não há dimensionamento de custos nem visão de concorrência e nichos de mercado. Foi a partir do diagnóstico que o nível de maturidade dos grupos foi identificado e direcionado às atividades de incubação para o melhor entendimento e aplicabilidade nessa realidade constatada. Como os problemas percebidos pelos incubados são facilmente identificados, e é comum que esses problemas camuflam questões mais profundas e não percebidas, iniciamos as ações pós-diagnóstico construindo desafios estratégicos. Os desafios estratégicos são os problemas vistos sob uma perspectiva mais otimista, reelaborados de maneira que gerem novas ideias de soluções, mais amplas e menos óbvias que as soluções já pensadas. A criação de desafios estratégicos quebra o grande problema percebido pelo empreendimento no diagnóstico – no caso “problema de falta de oportunidades de comercialização” – em vários problemas menores. Essa condução auxilia a tomada de atitude em direção às soluções inovadoras, porque olhar cada parte do grande problema em separado torna a criação de uma solução viável a partir dos recursos disponíveis.

CONSTRUÇÃO DE DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Problema percebido: falta de oportunidades de comercialização.

- Como criar um modelo de parceria econômico e solidário entre empreendedores acostumados a agir individualmente?
Ação: construir uma rede de colaboração a partir de ações concretas que mostrem as vantagens da conexão entre os artesãos – aprendizagem conjunta com a troca de experiências entre artesãos e profissionais do mercado.
 - Etapa 1: desenvolver conteúdo de base para amadurecer os dois empreendimentos inscritos na incubação inicialmente (Arte que Faz e Arte Livre Expressão).
 - Etapa 2: Criar parceria entre *designers* e artesãos para a construção da revista virtual *Rede Feita à Mão*.
 - Etapa 3: abordar os aspectos de artesanato e comercialização.
- Como criar uma identidade para o artesanato de São Bernardo do Campo, considerando que todos os empreendedores realizam trabalhos manuais desenvolvidos a partir de técnicas e receitas amplamente difundidas no Brasil?
 - Ações: conhecer o que há no mercado para desenvolver parâmetros de comparação com o próprio trabalho – visita às feiras Craft Design e Paralela Gift² e pesquisa em revistas de moda e decoração e internet; laboratórios de criação, experimentando a “desconstrução” de produtos e técnicas familiares para dar lugar à inovação e ao diferencial competitivo; relacionar produtores e seus produtos a fim de compor linhas de produtos e vendas casadas.

² Craft Design e Paralela Gift são duas feiras importantes de design e decoração, incluindo artesanato, que atraem lojistas de todo o Brasil. As feiras acontecem anualmente em março e agosto na cidade de São Paulo.

FRAQUEZAS

- ser vulnerável às críticas
- fazer as coisas que gosta - não faz p/ o mercado
- dó de vender o que faz - apego ao produto
- "eu dou porque bate no coração"
- "a gente não é comerciante"
- como diferenciar variação de ataque?
- como calcular todo o tempo gasto no trabalho?
- melindre, fofoca, bate-boca
- falta de parâmetros comuns p/ gerar controles e regras de ética e comercialização
- comunicação mal cuidada do produto
- não sair de casa p/ produzir o q. se faz em casa não tem valor

Sair do regulamento estabelecido
 não ser direto



Figuras 15.1 e 15.2 - Análise SWOT do grupo Arte que Faz
 Fonte: SBCSOL



Figuras 15.3 e 15.4 - Oficina para geração de conteúdo da revista virtual, ministrada por *designers* do Estúdio Pum
Fonte: SBCSOL



A seguir, são apresentadas as áreas do plano de negócios tratadas na incubação. Por uma questão de adequação de linguagem e compreensão do conteúdo, as áreas não foram tratadas com a apresentação de um plano de negócios convencional. Não haveria informações e dados suficientes para a construção desse documento. Foi utilizada a ferramenta Painel de Modelo de Negócios (Canvas) como uma etapa anterior ao plano de negócios. Nela os artesãos sentiram-se à vontade para, em conjunto, perceberem e organizarem o que eles já tinham e sabiam e detectarem com maior precisão o que lhes faltava.



Figura 15.5 - Painel de modelo de negócios dos grupos de artesanato
Fonte: SBCSOL

Produto/serviço

Produtos diversos de decoração e utilitários, feitos com técnicas artesanais amplamente difundidas (crochê, pintura em tecido, tricô, costura, bordado, pintura em tela, cerâmica etc.). Alguns produtos foram reelaborados para ampliar as possibilidades de venda (a fim de atingir outros nichos de mercado).

Consumidor

Público das feiras oportunizadas pela prefeitura, especialmente em datas festivas, como Dia das Mães e Natal, e pessoas conhecidas dos artesãos, que compram por encomenda.

Institucional/empresa

Nas atividades de incubação dos grupos Arte que Faz e Arte Livre Expressão, fizemos o mapeamento da cadeia produtiva de cada artesão e das similaridades e/ou complementaridades de produtos entre eles. Isso resultou, em um primeiro momento, na conscientização de fluxos e gargalos em cada etapa de trabalho e, em um segundo momento, na ampla variedade de produtos e capacidade produtiva que os artesãos teriam se conectassem seus trabalhos. Já na Rede de Artesanato trabalhamos a compreensão de um modelo de negócio formado por vários pequenos empreendimentos (artesãos individuais), em que trataríamos de conhecer cada unidade produtiva na medida necessária para estabelecer objetivos comuns, potenciais e fragilidades, de modo que essas questões pudessem ser trabalhadas em conjunto, não mais olhando as questões individuais de cada artesão, mas o que era do interesse de todos.

Mercado/concorrência

Há concorrência fortíssima, inclusive entre artesãos que se conhecem e compartilham os mesmo *stands* de venda. Os produtos e as técnicas são amplamente difundidos em revistas de artesanato, cursos e feiras. De fato, os produtos têm pouco diferencial, identidade ou valor agregado e, por essa razão, pouco potencial de comercialização.

A questão da comercialização é identificada pelos artesãos como a principal fragilidade e necessidade: eles reclamam das poucas oportunidades de comercialização e de público inadequado aos seus produtos e atribuem a isso as poucas vendas que conseguem realizar. Após o ciclo de atividades para compor a revista virtual, iniciamos, em agosto de 2014, o tema “Artesanato e Comercialização”. A ideia era gerar a compreensão de que a comercialização é apenas parte do desafio, é a ponta do iceberg. Antes de comercializar é necessário desenvolver um bom produto (de olho nas expectativas do mercado), cuidar da composição de preços, pesquisar a concorrência, comunicar claramente o produto, cuidar para que sua exposição seja atraente, dentre outras questões. A ideia foi capacitar os participantes para que agissem com mais competência e assertividade na busca por melhores resultados de venda de seus produtos.

No bloco de atividades “Artesanato e Comercialização”, realizado de agosto a dezembro de 2014, o maior resultado da ação coletiva e participativa dos artesãos deu-se na construção de um projeto para a Casa do Artesão de São Bernardo do Campo. A proposta nasceu da reclamação constante dos participantes de não terem um local fixo onde pudessem comercializar e realizar cursos. Até então, a atitude dos artesãos tinha sido pedir ao governo esse espaço. As reuniões da rede passaram a ser o espaço de discussão de outra estratégia: ao invés de pedir, que tal propor um projeto? Guiados pela ferramenta Project Model Canvas³, os artesãos conseguiram organizar seus desejos, levantar as justificativas necessárias, compor regras de funcionamento, definir o que é e o que não é artesanato urbano, com critérios para manter a alta qualidade dos produtos.



Figura 15.6 - Criação do painel do projeto da Casa do Artesão de São Bernardo do Campo
Fonte: SBCSOL

³ Project Model Canvas é um modelo de gerenciamento de projetos criado pelo consultor e professor José Finocchio Jr., inspirado no Canvas Business Model Plan, já mencionado nessa publicação.

Produção/operação

Produção individual: da compra da matéria-prima à venda, feita por cada artesão em suas próprias casas. As atividades de cadeia produtiva abordaram item a item as etapas de trabalho; o *layout* do espaço de trabalho; o melhor aproveitamento de materiais; a racionalização das compras, incluindo aquelas feitas em conjunto com outros artesãos para obter vantagens no atacado; a adequação de móveis, iluminação e equipamentos de trabalho para a qualidade da produção, diminuição do tempo e preservação da saúde do artesão.

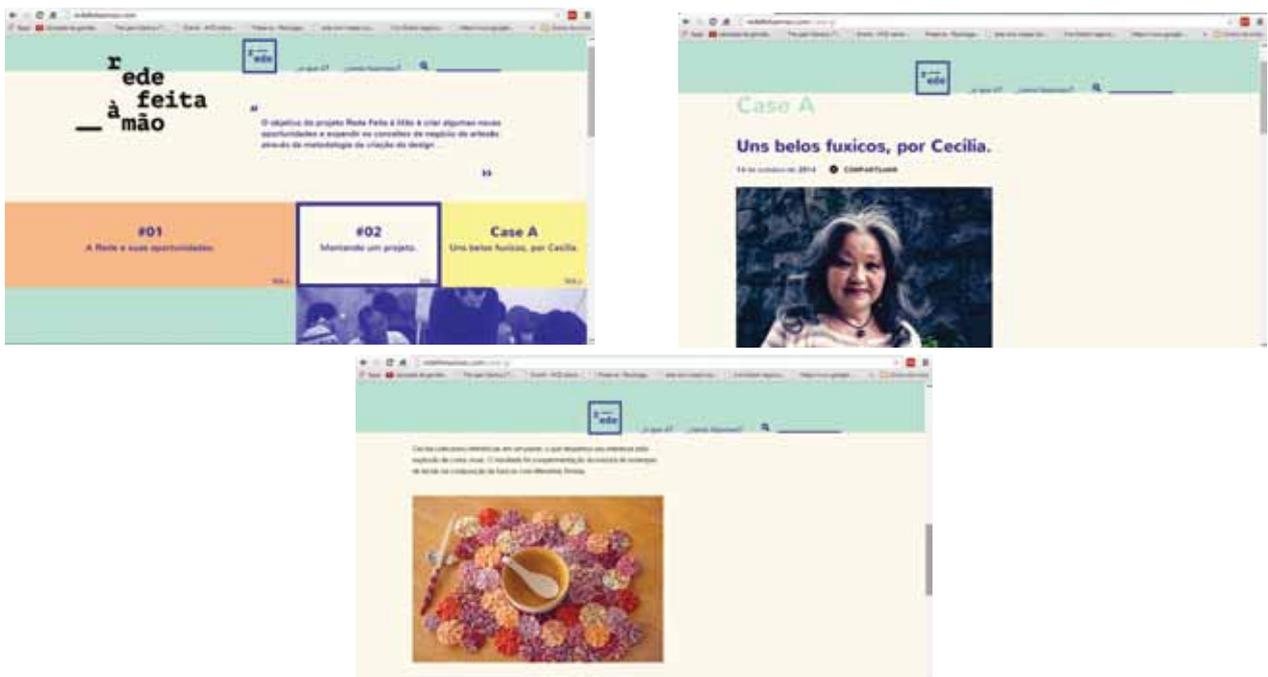
Recursos humanos

A produção seguirá sendo individual, considerando que essa é uma característica fundamental do perfil dos participantes. Entretanto, participaram das reuniões da Rede de Artesanato cerca de quinze pessoas, que foram qualificadas para formarem um comitê gestor da Rede de Artesanato e tornarem-se aptas a encabeçar as ações de comunicação e comercialização que dizem respeito a todos os artesãos envolvidos no Fórum de Economia Solidária.

Marketing e vendas

A assessoria técnica da SBCSOL acompanhou as ações do Instituto de Tecnologia Social (ITS), responsável pelas áreas de marketing e vendas dos pontos de comercialização disponibilizados pela Prefeitura, como a Central de Trabalho e Renda (CTR) e a Secretaria da Educação. O lançamento e disseminação da revista virtual *Rede Feita à Mão* deverá contribuir significativamente para a divulgação da rede, chamando a atenção do público (outros artesãos, clientes, apoiadores) para os artesãos do município. A revista tem o formato de um *site* desenvolvido em parceria com o Estúdio Pum de *design* gráfico, com patrocínio da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo. O veículo – <www.redefeitaamao.com> (Figuras 15.7, 15.8 e 15.9) – mostra o processo e os resultados do laboratório realizado com artesãos e *designers*, desenvolvedores dos temas: pesquisa de referências para criação; inovação de produtos – ampliando as possibilidades de venda; identidade e valor agregado – história por trás dos produtos; fotografia – como cuidar da boa imagem do produto.

Além dos conteúdos de capacitação, o *site* mostra a aprendizagem dos artesãos mais frequentes e comprometidos em oito casos ilustrados.



Figuras 15.7, 15.8 e 15.9 - Site Rede Feita à Mão
Fonte: www.redefeitaamao.com

SBCSol - FICHA DE PRODUTO - Selma					
Nome: centro de mesa galinha		foto			
Código: ?					
Medidas: ?					
Peso: ?					
CUSTOS VARIÁVEIS					
Materiais					
tipo	qtidade usada	qtidade mínima comprada	custo material	custo da qtidade usada	rendimento
tergal	1m rende 2 caminhos	1m	R\$ 8,00 / m	R\$ 4,00	2 Produtos
tecido algodão aplicação	1m rende 6 decorações	1m	R\$ 11,00 / m	R\$ 1,83	6 Produtos
viés	3m	rolo 20 m	R\$ 2,40/rolo	R\$ 0,36	6 Produtos
linha de costura	?m	1 cone ? m	R\$ 1,40/cone	?	? Produtos
linha de bordado	30g	cone 143g	R\$ 9,90/cone	R\$ 2,07	4 Produtos
cola para tecido	1/4 do tubo	tubo ?g	R\$ 2,40/tubo	R\$ 0,60	4 Produtos
botão para olho	2	?/pacote	?	?	? Produtos
embalagem	?	?/pacote	?	?	? Produtos
durex	?	?	?	?	? Produtos
CUSTO MATERIAIS / PRODUTO				R\$	
Máquinas e ferramentas					
tipo	custo	durabili-dade	custo depreciação		
moldes de papel rígido	?	?	R\$? / peça		
tesoura	?	?	R\$? / peça		
giz/lápis	?	?	R\$? / peça		
agulha	?	?	R\$? / peça		
máquina de costura	?	?	R\$? / peça		
ferro de passar	?	?	R\$? / peça		
bastidor	?	?	R\$? / peça		
CUSTO DEPREC. / PRODUTO				R\$	
Mão de obra					
Etapa 1: recortar tergal 1.40m x 50cm				Tempo médio:	
Etapa 2: costurar viés na lateral				Tempo médio:	
Etapa 3: bordar viés				Tempo médio: soma 1:15h	
Etapa 4: riscar apliques no tecido				Tempo médio:	
Etapa 5: recortar apliques				Tempo médio:	
Etapa 6: colar apliques				Tempo médio: soma 35 min	
Etapa 7: bordar apliques				Tempo médio: soma 1:20h	
Etapa 8: passar o caminho				Tempo médio:	
Etapa 9: colocar na embalagem				Tempo médio:	
Etapa 10:				Tempo médio:	
CUSTO MÃO DE OBRA				Tempo Total:	
Valor / hora: ?				Valor mão de obra:	
CUSTOS FIXOS					
Energia	custo mensal		custo / produto		
Água					
Luz					
Internet					
Telefone					
Aluguel					
Transporte compras					
Contador					
COMPOSIÇÃO DE PREÇO					
soma de custos variáveis	R\$				
soma de custos fixos	R\$				
% impostos	R\$				
comissão vendedor	R\$				
% fundo de reserva	R\$				
	R\$				
SUB TOTAL	R\$				
% lucro	R\$				
PREÇO DE VENDA VAREJO	R\$				
PREÇO DE VENDA ATACADO	R\$				
Inserir em custos de atacado: caixa de entrega, personalização, etc.					

Figura 15.10 - Ficha de composição de custos fixos e variáveis, ferramenta de aprendizagem básica da área financeira
Fonte: SBCSOL



Financeiro

Durante as capacitações dos grupos Arte que Faz e Arte Livre Expressão, montamos os elementos que compõem os custos fixos e variáveis dos produtos para elaboração dos preços (Figura 15.10). Em geral, os artesãos “chutam” esse valor ou determinam que o preço será três vezes o valor gasto com os materiais usados para confeccionar os produtos. Dessa maneira, os artesãos não fazem ideia se estão ganhando ou tendo prejuízo. Nosso trabalho consistiu em analisar os custos e a cadeia produtiva para identificar os “ralos” – onde as perdas de dinheiro aconteciam. Na maioria dos casos, o problema está em dois lugares: compras pequenas no varejo fazem com que a matéria-prima custe muito caro e a produção de grande variedade de produtos; a pouca repetição para formar estoque e a baixa regularidade na rotina de produção acarretam muito tempo de produção, o que encarece o produto, deixando-o com preço superior aos outros similares concorrentes.

Inovação

A incubação criou as bases para a compreensão e estruturação de um novo modelo de negócios. Considerando como dado de realidade o fato de que os artesãos são células individuais de produção, investiu-se na construção de um sistema que gerasse interesse de interação entre essas células para um trabalho em conjunto, impossível de ser feito individualmente, e que pudesse trazer maior projeção e vantagem para todos. Segue abaixo a construção dessa proposta.

REDE FEITA À MÃO: NOVO MODELO DE NEGÓCIO PARA O ARTESANATO URBANO DE SBC

O que temos:

- artesãos, produtores individuais, que trabalham em suas casas e fazem todo o ciclo, desde a compra da matéria-prima até a venda do produto;
- maioria de mulheres maduras;
- escolaridade heterogênea (analfabetismo a superior completo);
- artesanato não é a principal fonte de renda;
- priorizam o fazer, não o vender (alguns precisam mais da renda que outros);
- são apaixonados pelo que fazem;
- fazem produtos a partir de técnicas e modelos muito difundidos em cursos e revistas, o que prejudica a identidade e o diferencial competitivo (é possível encontrar o mesmo tipo de produto feito por artesãos diferentes);
- consideram-se criativos e com alta qualidade (mudar detalhes em uma peça de referência torna-a nova, em sua visão);
- são vulneráveis às críticas e pechinchas (sentem-se desvalorizados);
- custos de materiais multiplicados por três dão o valor do preço do produto;
- o tempo de mão de obra não é calculado, porque acreditam que se colocarem na ponta do lápis todo o tempo gasto o produto ficará inviável;
- divulgação amadora ou falta de divulgação;
- concorrência interna – preços achatados de alguns artesãos “matam” os outros;
- todos seguem as mesmas “tendências” – “qual será o próximo bicho que fará sucesso?”;
- ambiente doméstico misturado ao ambiente de produção;
- vida pessoal misturada à vida profissional;
- colaboração entre artesãos: ajuda mútua na compra de materiais, doação de materiais, dicas para melhorar a qualidade;
- alta dependência de apoios externos (projetos, governo).

O que eles querem:

- ganhar dinheiro com o que fazem;
- aprender mais;
- ter oportunidades de comercialização;

- ser reconhecidos;
- diferenciar o artesanato do produto “R\$1,99”;
- evitar a cópia;
- mais união entre os artesãos;
- menos melindre, fofoca, bate-boca;
- ter um negócio próprio (individual).

O que *não* temos:

- pesquisa e definição de nichos de mercado;
- conhecimento das etapas de cada cadeia produtiva;
- elaboração de custos e preços;
- produtos inovadores e diferenciados;
- planejamento de vendas casadas;
- comunicação profissional: boas fotos, boas histórias (valor agregado do produto), *stands* bem montados, habilidade com o público;
- conhecimento do potencial presente para projeção do futuro;
- projeção do ponto de equilíbrio, da viabilidade do negócio;
- razões que convençam o indivíduo a fazer parte, de fato, de um coletivo;
- estratégias de *business* (olhar o empreendimento de economia solidária como qualquer outro empreendimento).

E se...

- alinhássemos os desejos e, a partir daí, construísssemos metas comuns que envolvessem o indivíduo em um plano coletivo no qual ele tenha vantagens?
- medíssemos oportunidades e riscos na economia solidária e no mercado capitalista antes de “inventar” o empreendimento?
- estabelecêssemos parâmetros comuns, com a concordância de todos os envolvidos, para gerar conduta ética, regras de funcionamento?
- criássemos redes: de compras, de ensino de técnicas, de pesquisa de mercado, tendências e novos materiais, de etapas de produção distribuídas em diferentes artesãos, de produção em larga escala juntando vários artesãos, de comercialização conjunta (produtos complementares)?
- criássemos um sistema de trabalho em casa: disciplina, etapas de trabalho, horários, espaço adequado?
- criássemos controles simples e usáveis: de compras, de produção, de estoque, de vendas?
- criássemos um espaço coletivo, agradável, que comportasse pessoas produzindo, momentos de aprendizagem, reuniões etc.? Um espaço que cada artesão sinta como seu e de todos ao mesmo tempo; um espaço que ele tenha vontade de frequentar, de manter vivo. Se a convivência é uma das principais razões que atraem as pessoas para aulas e grupos de artesanato, por que não iniciar um modelo de negócio cultivando primeiro esse clima?

Referências para discussão

- Inovação = invenção + mercado
- Inovar é ignorar os padrões preexistentes. Requer esforço.
- É criar e entregar valor.
- Uma inovação que o mercado não compra é apenas uma boa ideia.
- Um modelo de negócios descreve a lógica de como uma empresa cria, entrega e captura de valor.

MODELO RUIM ☹️:

Conceito/plano de negócios → desenvolvimento de produto → lançamento no mercado

Força motriz = produtos

Ou seja, o modelo consiste em criar a empresa, depois refinar o modelo e, por último, encontrar clientes.

MODELO BOM 😊:

Ideias → Modelo de negócios → Hipóteses → Desenvolvimento de clientes
→ Investimento e escala

Obs: Só escalo depois de fazer testes, protótipos, pilotos.

Força motriz = clientes

Permite criar várias possibilidades de negócio

Ou seja, entendo o cliente, depois encontro o melhor modelo e só depois crio a empresa.

Ideia: construir a rede de artesanato a partir de uma primeira ação - realização de uma revista de artesanato *on-line*.

POR QUE UMA REVISTA DE ARTESANATO?

- Porque artesãos são ávidos consumidores desse tipo de revista, o que significa que a rede pode vender tanto para quem quer comprar produtos prontos quanto para quem quer aprender a fazer.
- Porque existe muita oferta desse tipo de revista e temos o público certo para pesquisar o que falta nelas, o que poderia ser melhor.
- Porque nenhuma revista nacional mostra ambientes completos feitos com produção artesanal. Geralmente são dadas receitas de produtos específicos, sem relação entre eles, ou as edições são divididas por técnicas: crochê, bordado, pintura etc.

PESQUISA DE OPINIÃO SOBRE REVISTAS DE ARTESANATO NACIONAIS, FEITA COM ARTE LIVRE EXPRESSÃO E ARTE QUE FAZ:

- Por que você compra revistas de artesanato?
 - Para ver novidades.
 - Para ver o que as pessoas estão fazendo.
 - Para aprender o passo a passo.
 - Para ver o que posso agregar ao meu trabalho.
 - A revista divulga vários artesãos.
 - Para ver os profissionais.
 - É referência.
 - Tem abrangência nacional.
 - Para tirar o risco.
 - Coloca o artesão no *mailing* de fabricantes de matérias-primas de artesanato.
- O que falta nas revistas?
 - A capa é boa, o miolo decepciona; às vezes não tem nada a ver.
 - É tudo igual na loja e nas revistas; até os tecidos são iguais.
 - A revista não dá o "pulo do gato" das receitas.
 - As receitas são difíceis para pessoas leigas.
 - Mesmo que se siga a receita ao pé da letra, não dá certo.
 - Há muita repetição.
 - Às vezes os riscos vêm errados.
 - Tem muita oferta; algumas revistas são sérias; outras, não.
 - Tem produtos malfeitos nas fotos.
 - Tem pano de prato com barrado de crochê, por exemplo, que na foto destaca a pintura do pano, não o barrado.

COMO FUNCIONA O NOSSO PROJETO DE REVISTA?

O projeto propôs desenvolver um meio virtual sobre o artesanato urbano com os objetivos elencados a seguir.

1. Gerar aperfeiçoamento técnico

Resultado: o conteúdo da revista foi construído em encontros teórico-práticos nos quais os artesãos aperfeiçoaram seus conhecimentos técnicos e suas referências de criação para produzir novos objetos. A partir de seu modo de fazer e de suas produções habituais, a equipe do projeto gerou desafios, encontro a encontro, a serem exercitados pelos artesãos a fim de diferenciar suas produções, qualificá-las e aumentar as possibilidades de comunicação e venda. Os temas aplicados foram:

- composição de cores e texturas;
- estética e função – menos é mais;
- experimentação – diferentes efeitos em técnicas artesanais amplamente difundidas;
- valorização da imagem do produto – fotografia – composição figura/fundo.

2. Criar novos padrões de referência para o público do projeto: mais cuidados do ponto de vista estético e funcional do que a maior parte das revistas de artesanato ofertadas no mercado nacional.

Resultado: os artesãos realizaram pesquisa na internet e, especialmente, em revistas de moda e decoração, de onde selecionaram um grande volume de recortes para criarem painéis de referência (*moodboards*) (Figura 15.11). Esses painéis individuais foram compartilhados com todo o grupo, gerando importantes discussões sobre a estética das produções artesanais. Por comparação, os artesãos criaram parâmetros para avaliar o “gosto” de determinados nichos de mercado, tendências em paletas de cores e estampas, tipos de objetos que pareciam mais promissores para serem comercializados e até a diferença de valor agregado, imaterial, que uma peça artesanal com identidade pode ter se comparada a uma peça industrializada.

As revistas de artesanato ofertadas no mercado normalmente mostram um modelo de produto e ensinam o passo a passo para realizá-lo. Esse processo não dá margem à criação, ou seja, para que o artesão imprima em sua peça algo mais que a pura execução técnica. A revista *on-line* fruto desse projeto seguiu o caminho contrário: instrumentalizar os artesãos para que exercitem a busca de suas próprias referências, compreendendo o que está ao seu redor e inspirando-o a aprimorar seus produtos.

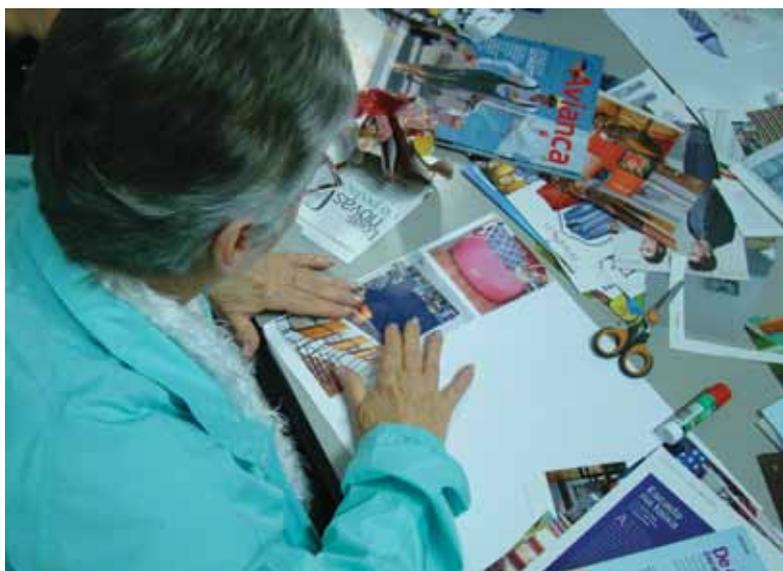
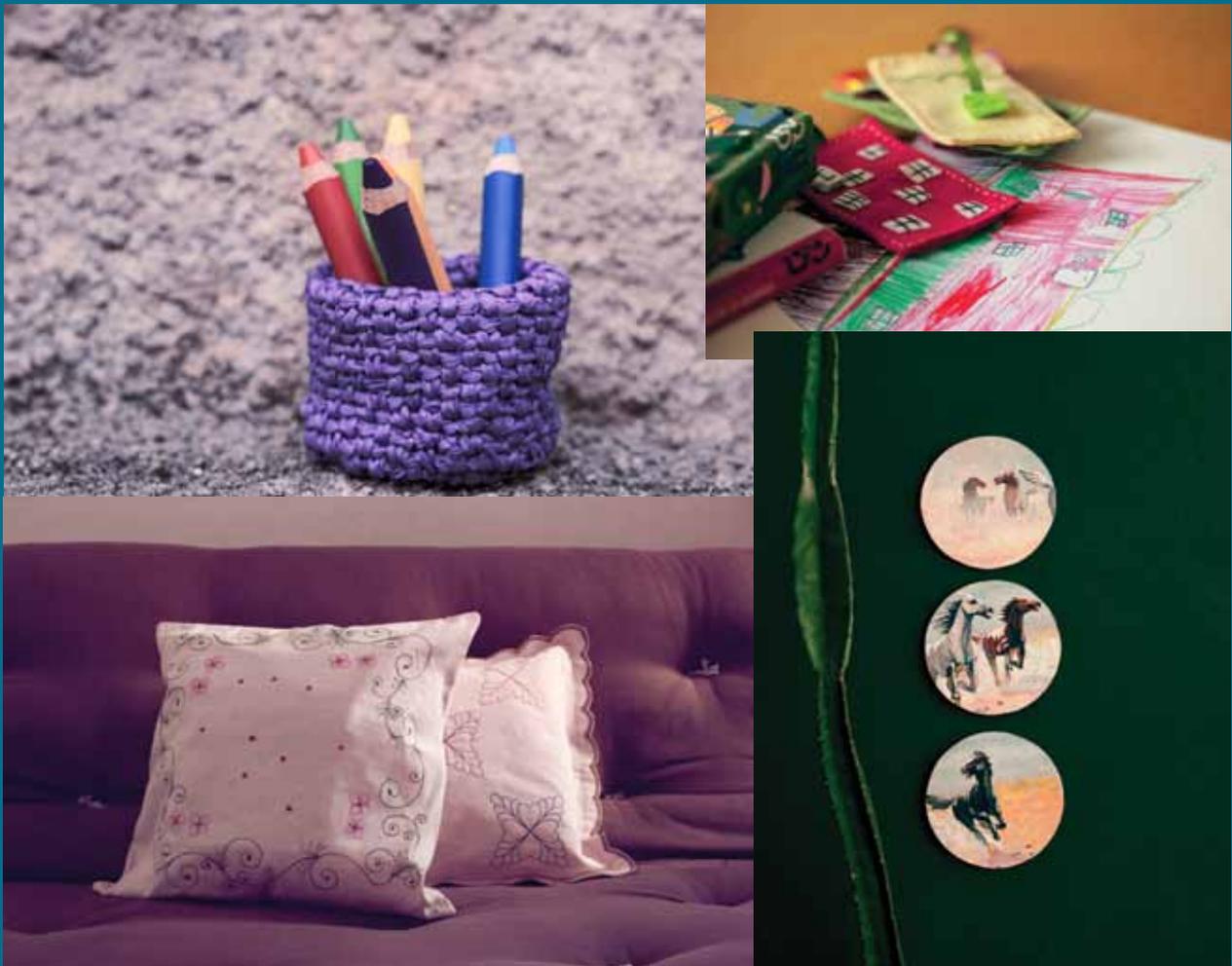


Figura 15.11 - Artesã confecciona painel de referências

Fonte: SBCSOL

3. Realizar curadoria de produtos artesanais, destacando harmonia estética, identidade, qualidade e variedade de tipologias ofertadas.

Resultado: foram criados oito *posts*, cada um relatando a experiência dos artesãos que mais se empenharam e mais se destacaram durante o projeto. Em diferentes técnicas (pintura em tela, cerâmica, bordado, costura, crochê etc.) foram exploradas novas maneiras de fazer, norteadas pela qualidade da execução, a função clara e a harmonia estética. Os *posts* contam e mostram a trajetória desses artesãos na reelaboração de seus produtos, todos com resultado superior ao seu ponto de partida. O projeto também possibilitou que eles olhassem suas produções individuais de forma conjunta, porque os conteúdos eram discutidos coletivamente, aplicados individualmente e, mais uma vez, compartilhados com todos. Ao se observar a evolução de cada produto lado a lado, estimulou-se uma identificação de harmonia entre as diferentes peças.



Figuras 15.12, 15.13, 15.14 e 15.15 - Produção dos artesãos durante a oficina da revista virtual. Em sentido horário: porta-treco de crochê; marcadores de livro inspirados em desenho infantil; conjunto de miniquadros pintados; almofadas bordadas à máquina

Fonte: Estúdio Pum

4. Divulgar o trabalho de artesãos anônimos, apaixonados pelo que fazem.
Resultado: esteticamente alinhados e munidos de mais conhecimentos acerca de tendências e ofertas de mercado, os artesãos realizaram um conjunto de produtos com força e apelo de

comunicação infinitamente maiores do que as oportunidades de divulgação alcançadas por cada artesão individualmente antes do projeto. O *site* Rede Feita à Mão é, em essência, um meio de comunicação com duas funções:

- compartilhar e multiplicar a metodologia experienciada ao vivo pelo grupo de artesãos para que ele possa repetir o feito e aperfeiçoar-se e para que outros indivíduos não participantes tenham acesso integral ao conteúdo construído e também possam fazer suas descobertas;
 - divulgar o trabalho dos participantes do projeto *on-line*, especialmente por compartilhamento em *sites* e *blogs* afins e redes sociais que os próprios artesãos possam acessar.
5. Contribuir para a profissionalização da produção artesanal que, por ser urbana, não tem origem na cultura e na tradição de um determinado local.
Resultado: os exercícios ensinaram aos artesãos caminhos para a construção de sua identidade na produção das peças. Quando as fontes de inspiração deixaram de ser os modelos replicáveis das revistas de artesanato e passaram a ser a pesquisa abrangente de referências, foi possível selecionar e compor o que tinha a ver com cada artesão e criar um caminho que o interessasse e o diferenciasse em um mercado bastante banalizado. As referências – o valor agregado de cada produto – têm origem na história dos próprios artesãos (de sua paisagem de infância, por exemplo) ou em histórias que os encantaram ao longo da vida. As histórias por trás dos produtos passaram a ser protagonistas e razão de existência dos objetos. Mesmo que isso não fique necessariamente evidente para quem vê os produtos, deu uma nova energia inspiradora para os produtores.
6. Inspirar e fortalecer uma rede de colaboração entre artesãos individuais e grupos.
Resultado: para atingir esse objetivo, o processo foi mais importante que o resultado, ou seja, o fato de o conteúdo da revista ser formado ao longo de encontros regulares presenciais gerou empatia entre os participantes e a sensação de compartilhamento de dificuldades e resultados, fortalecendo-os como rede. A ação do projeto, concluída em novembro de 2014, já gerou novos encontros para a criação de um projeto de “Casa do Artesão em São Bernardo do Campo”, espaço há muito tempo sonhado e solicitado às autoridades municipais, mas que, antes da Rede Feita à Mão, nunca tinha mobilizado os artesãos para darem o pontapé inicial e, juntos, começarem a elaborar como seria esse projeto.

No dia 12 de novembro de 2014, o *site* completo, e já no ar, foi apresentado aos artesãos. A maioria dos participantes fez, recentemente, curso de inclusão digital pela incubadora SBCSOL, portanto foi um ótimo teste para confirmar se a ferramenta foi desenhada de maneira simples, de fácil acesso para quem tem pouca familiaridade com a internet. A navegação ocorreu sem dificuldades. No fim do teste, os artesãos compartilharam suas impressões do resultado e de todo o processo que viveram juntos durante o projeto.

Q' Sabor

Além do diagnóstico utilizado para análise e reconhecimentos da dimensão associativa e a dimensão econômica, outra metodologia participativa utilizada no projeto é a “oficina do futuro”.

A oficina do futuro é uma ferramenta de planejamento participativo, criada pelo Instituto Ecoar para a Cidadania. Seu objetivo principal é desenvolver um plano de ações que aborde, preferencialmente, a temática socioambiental, a partir da metodologia de pesquisa, e que considere a dimensão dos sonhos – a oficina tem início com a negociação do sonho coletivo. Com cartelas em forma de folhas ou frutos, cada participante da oficina expressa um sonho relativo à melhor qualidade de vida e melhores condições de trabalho. A partir do diálogo, compõe-se, coletivamente, uma árvore que congregue os desejos individuais – a árvore dos sonhos. Após um processo de debate são priorizados os sonhos coletivos. Os sonhos do grupo podem ser vistos como os objetivos de um projeto.

Problematizadora e democrática desde o planejamento das ações, sua realização, até a avaliação, envolve a todos, indiferentemente de seu grau de escolaridade ou dificuldade de comunicação, estimulando sua organização e autonomia, deixando claros os limites do projeto quanto à sua continuidade e necessidade de sustentabilidade. Esta metodologia (oficina do futuro) adapta-se perfeitamente a todas as realidades, reconhecendo cada pessoa como sujeito do processo. A partir de um conjunto de atividades lúdicas que estimula a reflexão, são mapeados, por meios de desenhos, expressões ou pequenos textos, problemas e potencialidades dos EES, ajudando o grupo na organização de suas ideias para a busca de soluções/estratégias para a promoção do processo de comercialização e melhoria da qualidade de vida. Após o levantamento, faz-se necessário um “ranking de prioridades” dos problemas e identificação dos benefícios e visão de futuro. Isso proporciona aos participantes praticar a técnica de “chuva de ideias”, que é mais do que uma técnica de dinâmica de grupo desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou grupo. O participante é livre para expressar suas ideias, de forma mais confortável, com disponibilização de tarjetas, quadro branco e canetões.

Após tabulação dos dados coletados, os resultados sistematizados são devolvidos em oficinas para que os grupos possam intercambiar e planejar as ações, permitindo que todos se reconheçam como atores fundamentais para o sucesso do projeto.

Quadro 15.1 - “Chuva de ideias” iniciada com o grupo – Ações a partir do mapeamento das dificuldades

DIFICULDADES	AÇÕES	COMO MEDIR?
Clientes tristes	Deixar os clientes alegres	Sorriso
Falta de cliente	Marketing	Aumentando o número de clientes
	Colocando placas	
	Jornal do CTR	
	Panfletagem	
	Divulgação	
Dificuldade em encontrar funcionários comprometidos com o ideal do empreendimento	Produzir um material do empreendedor	Participação e postura
	Participar de uma formação	
	Criar um contrato bem detalhado	
Falta de estrutura para a comercialização no CAPS do Centro em dias de chuva	Barraca nova	Venda em dias de chuva
Inexistência de um plano financeiro	Planejar/criar um plano financeiro	Aumento do lucro
Controle de produção	Criar medidas, receitas e tabela de produção	Aumento de clientes
		Desperdício
		Mais lucro
		Ganho de tempo
Aparência do local em relação à organização, pintura inadequada e baixa iluminação	Pintura do local com cores adequadas	Aumento de vendas
	Iluminar melhor o local (mais lâmpadas ou lâmpadas mais fortes)	Elogio dos clientes
	Manter limpo diariamente (criar rotina)	Conferir o espaço diariamente
	Limpar os pés quando entrar	Conferir o espaço diariamente
	Isolamento da cozinha	Conferir o espaço diariamente
Visibilidade dos funcionários sem uniforme e algumas vezes sem melhores cuidados pessoais	Uniforme completo e bem cuidado	Elogios dos clientes
	Cuidados pessoais	
	Higiene	

DIFICULDADES	AÇÕES	COMO MEDIR?
Invasão do espaço de quem consome (dificuldade em entender o devido tratamento do cliente)	Respeitar o espaço e decisão do cliente	Clientes menos confusos
		Ganho de tempo no atendimento
		Elogios e boas críticas
		Mais clientes
		Retorno dos clientes
	Falar apenas o necessário	
Desperdício de materiais e alimentos		Menos compras
	Padronizar sachê	Aumento do lucro
	Economizar	Menos lixo
Falta de molhos e complementos diversos (Ketchup, mostarda, vinagrete, maionese, entre outros)	Comprar molhos e complementos	Aumento das vendas
		Satisfação do cliente
Fiado crescente	Criar um cadastro de fiado	Aumento no faturamento
	Impor limite para o recebimento	
Dificuldade na cobrança dos fiados e na obtenção de desconto na compra da matéria-prima	Definir alguém responsável por essa tarefa	Ao final do mês não ter nenhum fiado anotado
	Criar informes	
Ausência de estratégias de comunicação (Marketing)	Marketing	Aumento do número de clientes
	Colocação de placas	
	Jornal do CTR	
	Panfletagem	
Dificuldade na montagem dos pastéis (Divaldo)	Disponibilização das receitas	Divaldo produzindo pasteis
	Prática/treinamento	
Dificuldade na Gestão do Q'Sabor	Definição de um responsável	Aumento das vendas
		Lucro
		Rapidez no fechamento das informações
	Informatizar o Q'sabor	Ganho de tempo
Baixo retorno financeiro	Vender Mais	Bom retorno financeiro (justo)
	Divulgar mais	
	Agradar o cliente	
	Produzir diferenciais	
	Cuidar	
	Cuidar das pessoas entre outros acima	
Empreendimento pouco conhecido		

Fonte: SBCSOL



Q'sabor

Quem Somos:

O Q'Sabor é um empreendimento solidário do ramo alimentício, localizado no centro de São Bernardo do Campo, anexo à Central de Trabalho e Renda, à av. Marechal Deodoro, nº 2.316. Inaugurado no dia 30 de julho de 2011, funciona como um espaço de inclusão social e reconstrução de vidas para seus participantes, trabalhando de maneira coparticipativa para geração de renda, autogestão e qualidade de vida.

A iniciativa é protagonizada por usuários do Centro de Atenção Psicossocial (Caps), que integra o serviço de saúde municipal, e tem como finalidade o atendimento a pessoas com transtornos mentais ou que tenham histórico de abuso de álcool e outras drogas, que recebem, a partir de suas demandas, oficinas de alimentação e artesanato promovidas pelo Núcleo de Trabalho e Arte – Nutrarte.

O desejo de comercializar os alimentos produzidos nas oficinas em pontos estratégicos do município e em eventos específicos e contribuir para a especialização dos assistidos e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de sua vida foram as grandes motivações do pontapé inicial, que tomou corpo a partir do apoio do Departamento de Empreendedorismo, Trabalho e Renda da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo da Prefeitura do Município de São Bernardo do Campo.

Em 2012 e 2013, o empreendimento passou a receber a assessoria do Consulado da Mulher, que realizou a doação de eletrodomésticos à pastelaria, com o objetivo de aumentar sua capacidade produtiva, além de promover capacitações. A partir de 2014, iniciou o processo de incubação com a SBCSOL, complementando todo o processo formativo relacionado às atividades, que incluem precificação de produtos, formalização, comunicação e marketing, formações gastronômicas, entre outros, contribuindo para que os conceitos de empreendedorismo sejam assimilados tanto na teoria quanto na prática pelos assessorados.



Maria Anunciada "Nona"

Fundadora. Iniciou em 2010 com o grupo, a partir da oficina de culinária do Caps, que ainda funcionava como uma atividade terapêutica.



Divaldo Simões dos Santos

Iniciou em 16 de julho de 2012 com o grupo já instalado no CTR e com as atividades em andamento. Está completando o ensino médio pelo sistema EJA – Educação de Jovens e Adultos motivado pelo melhor desenvolvimento das atividades.



Júlio Bonifácio

Fundador. Iniciou em 2010 a partir da oficina de culinária do Caps, além de ser morador da república terapêutica.



Figuras 15.16, 15.17 - Material elaborado a partir da formação do grupo
Fonte: SBCSOL

Por que a Q'Sabor existe?

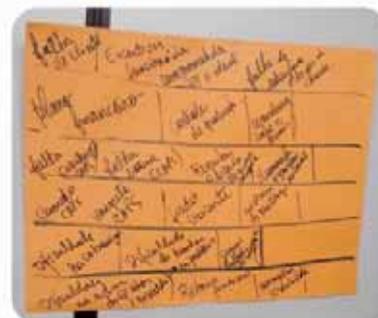
Para despertar potencialidades, interesses, experiências de tarefas em grupo, vivenciar rotinas de trabalho e valorizar a socialização no campo da geração de renda com produtos alimentícios, nos moldes da economia solidária.

Quais são os
nossos objetivos
específicos?

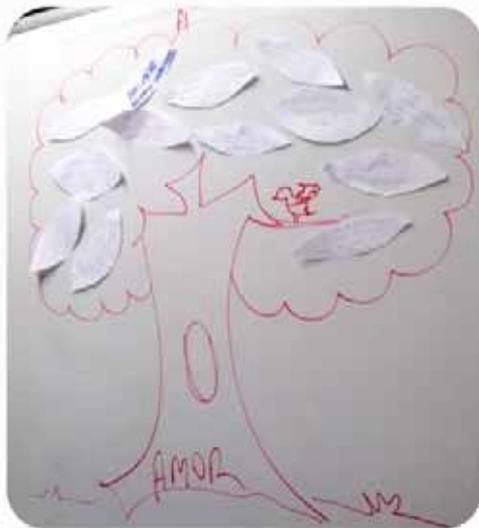


PROBLEMAS MAPEADOS

- Falta de clientes.
- Dificuldade em encontrar funcionários comprometidos com o ideal do empreendimento.
- Falta de estrutura para a comercialização no CPS do Centro em dias de chuva.
- Inexistência de um plano financeiro e controle de produção;
- Aparência do local em relação à organização, pintura inadequada e baixa iluminação.
- Visibilidade dos funcionários sem uniforme e, algumas vezes, sem melhores cuidados pessoais.
- Invasão do espaço de quem consome (dificuldade em entender o devido tratamento do cliente).
- Desperdício de materiais e alimentos.
- Falta de molhos e complementos diversos (ketchup, mostarda, vinagrete, maionese, entre outros).
- Fiado crescente.



Figuras 15.18, 15.19 - Material elaborado a partir da formação do grupo
Fonte: SBCSOL



POTENCIALIDADES MAPEADAS

- Produto de qualidade podendo ser melhor explorado
- Conhecimento .
- Espaço de qualidade com potencial para ser melhorado.
- Boa marca.
- Ponto estratégico.
- Reconhecimento do público e do poder público.
- Apoio de iniciativas sérias .
- Cozinha equipada.
- Uma boa proposta.
- Poucos funcionários, mas muito comprometidos.
- Boas oportunidades de financiamento.
- Clientela.

Figuras 15.20 - Material elaborado a partir da formação do grupo
Fonte: SBCSOL

16

OFICINAS TÉCNICAS

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

A formação técnica envolve a execução de cursos de qualificação e aperfeiçoamento técnico profissional, conforme os sete eixos tecnológicos descritos. Trata-se de oficinas formativas; são cursos com cargas horárias previstas de até oitenta horas, que somadas totalizam 560 horas, e são voltados ao aperfeiçoamento e domínio de competências técnicas específicas.

Uma série de oficinas técnicas foram planejadas, sob eixos específicos de mercado, para que os EES pudessem melhorar a técnica na produção e, por consequência, ampliar, otimizar e valorar a capacidade produtiva para extrair a atividade lucrativa, cada um de acordo com o seu nicho de mercado.

Destaca-se que todos os cursos foram pensados em conjunto com os EES que, ao colocarem em prática o método de execução, chegaram a um denominador comum quanto às suas reais necessidades de capacidade de absorção de novos conhecimentos.

Nessas oficinas são ministrados cursos específicos, conforme segue.

EIXO ALIMENTAÇÃO

Conteúdos básicos:

- cozinha básica; salgados, confeitaria;
- boas práticas de manipulação de alimentos, legislação específica;
- práticas e organização de lb.

EIXO ARTESANATO

Conteúdos básicos:

- artesanato em papel e jornal;
- artesanato em biscuit; artesanato em madeira;
- técnicas de pintura; artesanato em recicláveis;
- artesanato em tecido;
- técnicas de pintura.

EIXO CONFECÇÃO

Conteúdos básicos:

- regulagem e operação de máquinas;
- modelagem plana manual, planejamento e execução de risco;
- enfito;
- corte e controle de qualidade de produto.

EIXO AGRICULTURA URBANA

Conteúdos básicos:

- agroecologia e manejo orgânico de horta urbana;
- cultivo e comercialização de flores, ervas, espécies hortícolas;
- uso de ferramentas, sementeiras, transplantio;
- planejamento de cultivo;
- controle de pragas;
- adubação;
- legislação sanitária, ambiental e de segurança do trabalhador.

EIXO RECICLAGEM

Conteúdos básicos:

- operação de máquinas e equipamentos em unidades de reciclagem;
- seleção e triagem de materiais;
- legislação específica;
- vigilância ambiental e sanitária;
- saúde e segurança do trabalhador.

EIXO INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS

Conteúdos básicos:

- rotinas administrativas;
- técnicas de arquivamento de documentos;
- correspondência comercial/administrativa;
- operação de pc, materiais e equipamentos de escritório, uso de editor de texto, planilha eletrônica e outros aplicativos na rotina administrativa.

EIXO ARTES E PRODUÇÃO CULTURAL

Conteúdos básicos:

- interpretação;
- modelagem de material para composição de acervo;
- cenografia;
- ambientação;
- técnicas de expressão corporal.

Cada grupo deve receber a oficina técnica pertinente ao seu segmento e adaptada à sua realidade. Essas formações são imprescindíveis para fomentar o desenvolvimento técnico, aprimoramento e profissionalismo dos grupos, os quais anseiam por formações tão específicas. Esse eixo de formações técnicas tem um caráter interessante na motivação dos integrantes dos grupos, que passam por grande melhoria da autoestima ao submeterem-se aos cursos. Transcrevemos aqui um depoimento de um grupo da área de costura acerca de todo o processo de incubação da SBCSOL (Figura 16.1).

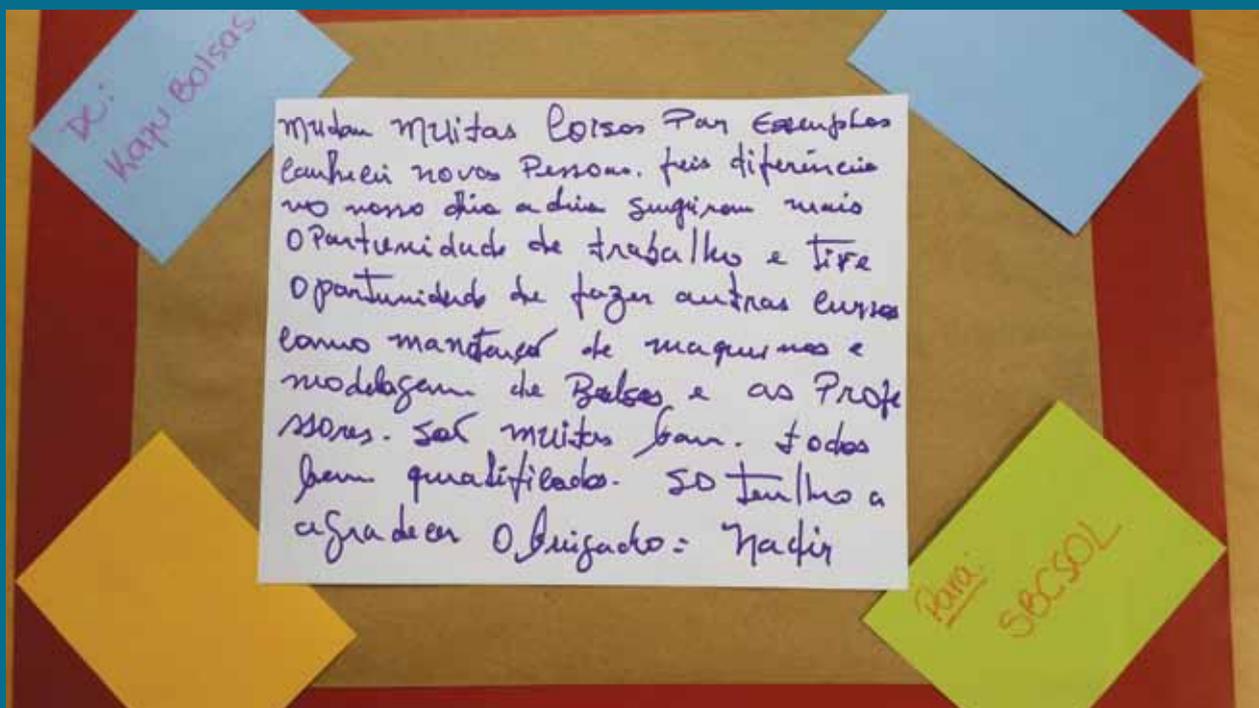


Figura 16.1 - Relato do Empreendimento Kafu Bolsas, que compõe a Rede Recicla Têxtil e recebeu, formações de modelagem industrial e manutenção de máquinas dentro do Eixo Confeção.

Fonte: SBCSOL



**Seção
IV**

inovação no processo de INCUBAÇÃO

17 INOVAÇÃO

Renata Mendes
Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

“Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir.”
Steve Jobs

DEFINIÇÃO CONCEITUAL

O QUE É INOVAÇÃO?

A fim de alinhar entendimentos e criar os fundamentos para justificar as ações de incubação, segue a apresentação de algumas características da inovação.

Primeiro, vamos entender a diferença de conceitos.

Criatividade

É a capacidade de gerar ideias, de pensar de formas diferentes sobre um mesmo problema.

Invenção

É a capacidade de transformar a ideia em prática: modelos, rascunhos, maquetes, protótipos.

Inovação

É a introdução da invenção no mercado. O resultado é a maximização do valor da empresa.

QUAIS AS MANEIRAS DE INOVAR?

Conforme o *Manual de Oslo*¹ (OCDE, 2005), pode-se classificar uma inovação por tipo de novidade. Assim, podemos obter uma inovação de processo por:

- novas técnicas de produção;
- novas características organizacionais (introdução de novas tecnologias);
- novo *software* profissional.

Conforme a mesma publicação, pode-se, ainda, classificar uma inovação por tipo de novidade em termos de mercado.

Detalhando um pouco mais o tema, podemos entender que se pode inovar:

- com a introdução de um *novo produto ou serviço* (ou de uma nova qualidade desse produto/serviço). Isto consiste em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é percebido pelos consumidores. Por exemplo, automóvel com câmbio automático em comparação ao “convencional”;
- com a introdução de um *novo método de produção*. Trata de mudanças no processo de produção do produto ou serviço. Isto não gera, necessariamente, um impacto no produto final, mas produz benefícios no processo de produção, geralmente com aumentos de produtividade e

¹ *Manual de Oslo – Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* é um guia criado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), editado pela primeira vez nos anos 1990. O manual tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

redução de custos. Por exemplo, um automóvel produzido por robôs em comparação ao produzido por operários humanos;

- com a abertura de um *novo mercado* (já existente, ou não);
- com a conquista de uma *nova fonte de recursos*;
- com a criação de *um novo modelo de negócio ou de uma nova organização dentro do setor* (como a constituição de redes de empreendimentos, considerando, assim, mudanças no modelo de negócio, ou seja, na forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado. Não implica, necessariamente, mudanças no produto, ou mesmo no processo de produção, mas na forma como que ele é levado ao mercado. Por exemplo, o automóvel é alugado ao consumidor, que passa a pagar uma mensalidade pelo uso do veículo, com direito a seguro, manutenção e troca pelo modelo mais novo a cada ano; em comparação ao modelo de negócio tradicional, em que o veículo é vendido.
- com a implementação de *inovação social*, que se refere a novas estratégias no desenvolvimento de conceitos, processos, produtos, serviços e modelos de negócios que atendem às necessidades sociais de todos os tipos: das condições de trabalho e educação até o desenvolvimento de comunidades e a qualidade de vida.

QUE IMPACTOS TEM A INOVAÇÃO?

Inovação incremental

Reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva o modo como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Por exemplo, a evolução do CD comum para CD duplo, com capacidade de armazenar o dobro de faixas musicais.

Inovação radical

Representa uma mudança drástica na maneira pela qual o produto ou serviço é consumido. Geralmente traz um novo paradigma ao segmento de mercado que modifica o modelo de negócios vigente. Por exemplo, a evolução do CD de música para os arquivos digitais em MP3.

O QUE PROPICIA A INOVAÇÃO?

Alavancas dos modelos de negócio

- Proposição de valor: maneira como a empresa cria, vende e proporciona valor aos seus clientes. Pode basear-se em um novo produto ou serviço ou na melhora ou ampliação do valor do produto ou serviço existente.
- Cadeia de valor: como o valor é criado e entregue ao mercado – organização, compartilhamento de informações, operação na produção e entrega dos produtos e serviços.
- Cliente-alvo: a quem se vende – identificação de um segmento de clientes ao qual a empresa nunca pretendeu direcionar seu marketing, vendas e programas de distribuição.

Alavancas tecnológicas

- Produtos e serviços: lançamento de novos produtos e serviços.
- Processos tecnológicos: inovações que alteram o desempenho dos produtos e serviços.
- Tecnologias capacitadoras: capacitam a empresa a executar sua estratégia com maior rapidez e melhor tempo de alavancagem como uma fonte de vantagem competitiva.

Todos os conceitos pressupõem algum grau de melhoria em relação ao que já existe. O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, de sua aplicação. De forma sucinta, consideramos que inovação é a exploração exitosa de novas ideias. E sucesso, para os empreendimentos,

significa, por exemplo, aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios. As inovações que se referem produtos ou processos são conhecidas como *inovações tecnológicas*. Outros tipos de inovações podem relacionar-se a novos mercados, novos modelos de negócio, novos processos e métodos organizacionais ou até mesmo novas fontes de suprimentos (KOULOPOULOS, 2011). Na incubação, também temos a oportunidade de gerar inovação social, porque, necessariamente, tratamos da construção conjunta de soluções para a implementação e sustentabilidade de empreendimentos formados por pessoas de baixa ou nenhuma renda, excluídas do mercado formal de trabalho.

As pessoas frequentemente confundem inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados a esse tema. Para que uma inovação seja caracterizada como tal é necessário que cause um impacto significativo na estrutura de preços, na participação de mercado, na receita da empresa etc. As melhorias contínuas normalmente não são capazes de criar vantagens competitivas de médio e longo prazos, mas mantêm a competitividade dos produtos em termos de custo.

A IMPORTÂNCIA DE INOVAR

Considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas no médio e longo prazos, inovar é essencial para a sustentabilidade dos empreendimentos e dos países no futuro. A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos de um empreendimento, diferenciando-o, ainda que momentaneamente, no ambiente competitivo. Ela é ainda mais importante em mercados *de commodities*, ou seja, com alto nível de competição e cujos produtos são praticamente equivalentes entre os ofertantes. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais.

As inovações são importantes porque permitem que os empreendimentos acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas.

Obviamente, os benefícios da inovação não se limitam aos empreendimentos. Para os países e regiões, as inovações possibilitam o aumento do nível de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado. As inovações oferecem novos produtos, que passam a contar com mais benefícios que os produtos oferecidos.

Entender o conceito de inovação e praticá-lo demanda tempo, dedicação e investimentos. Entretanto, o que se pode perceber é que as empresas que se tornam verdadeiramente inovadoras não se arrependem de terem tomado esse caminho.

ESTUDO DE CASO – REDE DE ALIMENTAÇÃO

INOVAÇÃO EM MODELO DE NEGÓCIO

A Rede de Alimentação é composta por cerca de dez representantes dos grupos Serra do Mar, de Cubatão; Cia. de Mulheres, Cia. do Trigo, Q Sabor e hortas urbanas, de São Bernardo do Campo, e Ambrosia, de São Paulo, que se uniram em torno de uma oportunidade: comercializar alimentos no Paço Municipal de São Bernardo do Campo. Essa comercialização não seria feita em local fixo, mas em um carrinho que transitaria pelos 11 andares do prédio. Como cada um dos grupos já era produtor de diversos salgados e doces, todos deveriam checar, em primeiro lugar, se estavam de acordo com os parâmetros da Vigilância Sanitária. Em segundo lugar, era necessário compor um cardápio e um sistema de funcionamento (produção, fornecimento e vendas) operado por todos os membros.

Todos os empreendimentos, com exceção de Ambrosia, têm sede fixa equipada com cozinha industrial. Além do Carrinho Solidário (nome dado ao modo de comercializar no Paço Municipal), os grupos também realizam *coffee breaks*, participam de feiras e vendem por encomenda. A maioria dos participantes tem, como principal fonte de renda, a produção de alimentos, embora somente a Cia. de Mulheres seja formalizada como microempresa.

A Rede é composta, em sua maioria, por mulheres que já atuam no setor, produzindo doces e salgados. De modo geral, cada grupo caracteriza-se conforme descrito abaixo:

- Ambrosia: fornecimento de merenda escolar, *coffee breaks* e lanches no Carrinho Solidário (Projeto da ONG Consulado da Mulher, realizado na empresa Bacardi). Ponto forte: doces caseiros e salada de frutas.
- Cia. de Mulheres: *coffee breaks* e lanches no Carrinho Solidário.
- Ponto forte: salgados e bolos com massa integral.
- Serra do Mar: *coffee breaks* e vendas avulsas de doces em barra e em compota, como cocada e doce de leite.
- Ponto forte: doces caseiros e de tradição caiçara.
- Q Sabor: tem pastelaria em ponto fixo na Central de Trabalho e Renda de São Bernardo do Campo. Em dezembro de 2014, começou a produzir quiches para fornecer para a Rede.
- Especificidade: grupo formado por trabalhadores oriundos de tratamento de saúde mental.
- Ponto forte: abertura para envolvimento em qualquer operação da rede.
- Cia. do Trigo: produz variados itens de panificação. Para a Rede, fornece salgados assados.
- Ponto forte: capacidade produtiva.

O projeto é assistido pela SBCSOL em parceria com a ONG Consulado da Mulher e representa a construção de um caminho que beneficiará todos os grupos, pois atende à necessidade comum de aumentar as oportunidades de venda e prestação de serviços para a melhoria da geração de renda. O trabalho organizado em conjunto possibilita compor um *mix* de produtos mais diversificados e aumenta significativamente a capacidade produtiva. Como consequência, espera-se a abertura de um novo leque de clientes interessados no que a Rede pode fornecer, o que é inviável para cada grupo atender isoladamente.

INOVAR A PARTIR DA OPORTUNIDADE DE MERCADO

A Rede de Alimentação percebeu a oportunidade de atingir novos mercados para alavancar seu negócio, que está sendo pensado dentro de um novo modelo, com a inserção de novos produtos e serviços.

O primeiro teste de operação foi o Carrinho Solidário no Paço Municipal. Com seis meses de experiência, o público de outros lugares vem demonstrando interesse em ter acesso ao Carrinho. A ideia é fortalecer o sistema operado pelos participantes atuais da Rede para poder multiplicá-lo com outros empreendedores em outros locais além do Paço Municipal.

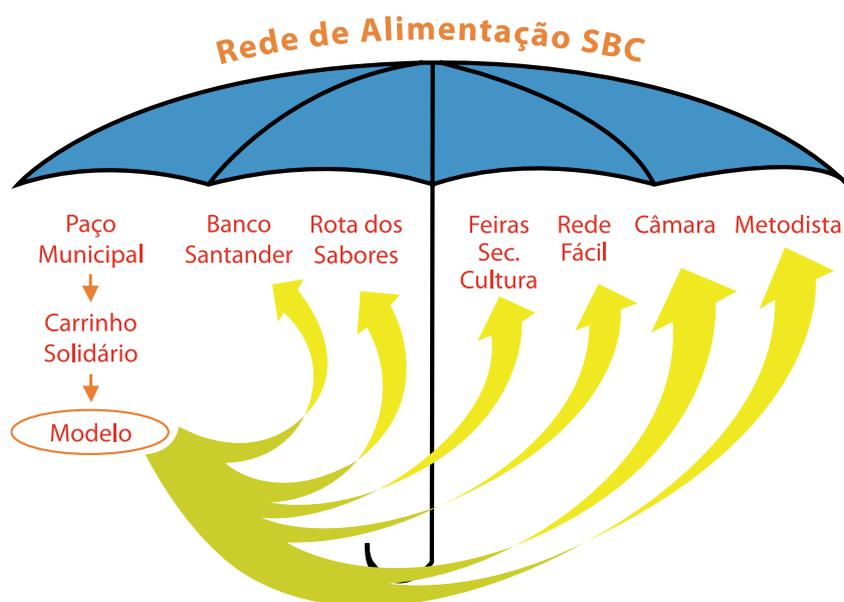


Figura 17.1 - Possíveis locais de comercialização e multiplicação do modelo de negócio em rede
Fonte: SBCSOL

NOVO MODELO DE NEGÓCIO - COMO A OPORTUNIDADE APONTOU A ESTRUTURAÇÃO DE UM NOVO MODELO?

Para começar, foram mapeados todos os recursos já existentes, tanto físicos (equipamento, espaço de trabalho) quanto os relacionados à força de trabalho (competências, capacidade produtiva, novas ideias de melhorias). Esses recursos foram relacionados e conectados às oportunidades.

A Rede de Alimentação fornece diariamente no Paço Municipal alimentação saudável e fresca – salgados, doces, frutas –, garantida em todo o ciclo da produção, do plantio à entrega do produto ao cliente. O *mix* de produtos circula em carrinhos pelos corredores do prédio. O sistema de produção, abastecimento e venda corpo a corpo é feito pelos integrantes da Rede, que conhecem todo o ciclo e sabem dar aos clientes a melhor informação sobre o que estão consumindo. O cuidado com o preparo de cada receita, a qualidade dos ingredientes, as receitas caseiras e saborosas e a soma de competências de várias pessoas fazem parte da história por trás dos produtos, o que agrega valor. É tendência de mercado o consumo de produtos saudáveis e saborosos. A Rede soma a isso a praticidade de o produto chegar fresco às mãos do cliente, com garantia de procedência.

Oportunidade

Fornecimento de alimentação (tipo lanche) no Paço Municipal de SBC, dentro do projeto Carrinho Solidário. A Rede recebeu autorização para circular nos onze andares do prédio, com cerca de seiscentos funcionários, sem contar os funcionários e o público do serviço Rede Fácil. Dentro do Paço não há lanchonete nem fornecedores autorizados.

Diante da oportunidade de comercializar diariamente em conjunto, os problemas foram levantados e organizados por temas. Para se tornarem desafios estratégicos, os problemas foram transformados em perguntas iniciadas por “Como poderíamos...?”.

Essa é uma maneira de levantar as percepções de todos os participantes sobre os problemas. É bastante fácil acessar respostas quando perguntamos “quais são seus problemas?” É comum que siga daí uma enxurrada de queixas sobre o que, na visão dos empreendedores, entrava o desenvolvimento do negócio. O foco no “problema” tende a ser estático, engessado, porque é muito possível que o grupo se perca em um mar de grandes e indissolúveis entraves. Por outra perspectiva, se colocarmos o foco nas possibilidades, o próprio conhecimento que temos das dificuldades poderá nos apresentar caminhos para solucioná-las, de uma maneira não pensada, não testada antes. É como se estivéssemos olhando um objeto a um palmo do nariz e passássemos a olhá-lo a alguns passos de distância. O objeto continuará lá, mas estará composto com outros elementos, em um contexto não enxergado antes. Assim, o grande fardo de problemas poderá ser dividido por assuntos, agrupado por similaridades. Com o problema decomposto em partes ficará mais claro olharmos cada parte e parecerá mais factível imaginarmos “Como poderíamos fazer diferente?”, ao invés de ficarmos patinando na constatação do problema.

Esse é um processo de *brainstorming*, em que a quantidade de informações, “achismos” e ideias importa mais do que estar certo ou errado. Com todos os aspectos dos problemas levantados, podemos classificá-los por temas e, para cada assunto criado, buscamos responder “Como poderíamos...?”. É daí que nascem os desafios estratégicos.

Seguem imagens dos painéis que reuniram as informações (Figuras 17.2 a 17.6).

Desafios de Gestão

Como poderíamos determinar os dias de trabalho, organizar agenda, rodízio?

Como poderíamos nos sentir responsáveis pelo negócio?

Como poderíamos garantir a presença dos trabalhadores da rede todos os dias de manhã?

Como organizar novas entradas de pessoas na rede? Quais serão os critérios?

Como poderíamos resolver o transporte das pessoas envolvidas?

- Quais serão as regras de funcionamento?
- Quais serão as funções e as responsabilidades?

Figura 17.2 - Mapeamento dos desafios de gestão
Fonte: SBCSOL

Desafios Financeiros

Como poderíamos estabelecer os preços?
(custos + ganho coletivo)

Como poderíamos facilitar o pagamento?
Aceitamos só dinheiro? Vale refeição?

Como poderíamos fazer o controle financeiro?
(quem é responsável)

Como poderíamos dividir a renda da rede?

Como poderíamos ter uma participação da venda justa?

Como poderíamos agilizar a aquisição dos equipamentos?

- Quais são todos os itens que devem ser incluídos na composição dos custos?
- Quais serão os preços justos e atraentes e que facilitem outros?

Qual é o modelo ideal de controle financeiro para a rede?

Equilibrar custo com boa qualidade

Calcular gás, aluguel, água, luz, telefone, internet

Calcular custos de produção da limpeza

Calcular mês de obra: quais são??

Calcular margem de lucro dos produtos

Calcular custos de transporte (compra pesos e produtos prontos)

Saber o que vamos vender - listar todos os ingredientes

Fazer precificação completa
- Tabela de preços

Estabelecer margem de lucro - preço acessível, justo

Cada grupo produtor da rede recebe pela venda de sua produção?

Quem vende ganha mais do que quem produz?

Ter responsável pelas vendas
são as mesmas pessoas de financeiro?

Se basear em tabelas, comissões e percentuais para a % de lucro

ter tesoureiro, secretário montar sistema de funcionamento da empresa

é possível montar equipe financeira que se cuida sozinha?

ter conta bancária própria

Figura 17.3 - Mapeamento dos desafios financeiros
Fonte: SBCSOL

Desafios de Operação

Como poderíamos comprar a matéria-prima?

Como poderíamos calcular a quantidade de produtos produzidos?

Como poderíamos controlar a quantidade de produtos vendidos e as perdas?

Como poderíamos nos organizar para receber atestado de capacitação?
(Khim + Marisa)

Como poderíamos transportar os alimentos com segurança?

Como poderíamos garantir a qualidade e a segurança dos produtos vendidos?

Como poderíamos determinar o tempo bom de atendimento por andar?

Quantificar compras, produtos à venda e perdas

Estabelecer regras de controle das receitas dos produtos

- Sequencia alimentar
- Diminuir riscos, controlar as perdas

Sistema de funcionamento das vendas

Figura 17.4 - Mapeamento dos desafios de operação
Fonte: SBCSOL

Desafio da legalização

Como poderíamos agilizar o decreto que nos libera para comercializar no País?

Como poderíamos estabelecer parceria com a vigilância sanitária?
(liberação das vendas)

Figura 17.5 - Mapeamento dos desafios de legalização
Fonte: SBCSOL

Desafios de Comunicação e Vendas

Como poderíamos fazer pesquisa de mercado?
(preferência de produto, concorrência, preço)

Como poderíamos fidelizar os clientes?

Como poderíamos organizar o carrinho?

Como poderíamos orientar os condutores do carrinho para falar dos alimentos oferecidos?

Como poderíamos nos apresentar?
De uniforme?

Como poderíamos abordar os clientes?

Como poderíamos embalar os produtos para proteger, informar, ajudar a vender?

- Quais são as perguntas da nossa pesquisa?
- Quais serão os produtos p/ degustar?
- O que falaremos ao público?

- Fazer recibo de teste

Testar a aceitabilidade dos produtos e a partir daí estipular a quantidade de produtos

- Fazer pesquisa dos preços praticados

Rede na internet

Figura 17.6 - Mapeamento dos desafios de comunicação e vendas
Fonte: SBCSOL

PRINCIPAIS DESAFIOS ESTRATÉGICOS:

Como criar um sistema de funcionamento para o Paço Municipal com produção, venda e gestão feitos por pessoas de diferentes grupos?

Ações: investir em uma experiência piloto (um mês); fazer balanço semanal; mapear as questões que surgirem com o Carrinho Solidário implementado; criar cronograma para as rotinas operacionais; definir e descrever funções; criar regras de funcionamento.

Como garantir renda satisfatória e regular para os integrantes?

Ações: mapeamento do volume da venda e aceitação dos produtos por parte dos clientes; dimensionamento das capacidades produtivas dos grupos; equilíbrio entre as oportunidades de produção e venda para todos os grupos envolvidos.

Como ampliar os beneficiários da Rede de Alimentação?

Ações: aprender com a experiência, ou seja, não “inchar” a Rede sem ter oportunidade de trabalho e ganhos suficientes para todos; captar novas oportunidades para replicar o modelo que funciona no Carrinho Solidário, de maneira que, para atender às novas demandas, seja necessário ampliar o número de envolvidos.

A Figura 17.7 resume os itens abordados na discussão dos desafios estratégicos.

Sistema de funcionamento Carrinho Solidário

Desafios:

- manter o padrão e a qualidade dos produtos
- manter regularidade de entregas e distribuição de ganhos
- diminuir perdas e devoluções
- ter preço atrativo
- ter variedade de produtos
- oportunizar a venda para diferentes grupos
- gerar volume de vendas interessante para cada grupo (tanto produtores, quanto vendedores)
- grupos compreenderem a necessidade de reuniões regulares
- incluir mais grupos sem diminuir margem de ganhos ou gerar concorrência entre produtos
- aumentar os ganhos
- replicar o modelo em outras oportunidades

Figura 17.7 - Síntese dos principais desafios levantados
Fonte: SBCSOL

A partir do alinhamento das necessidades e da consciência dos desafios a serem enfrentados por uma rede formada por integrantes de diferentes grupos, a incubação foi direcionada para tratar dos itens abaixo relacionados.

Missão, visão e valores

Levantar pontos de conexão entre os diferentes empreendimentos para construir unidade no novo negócio.

Sistema de funcionamento

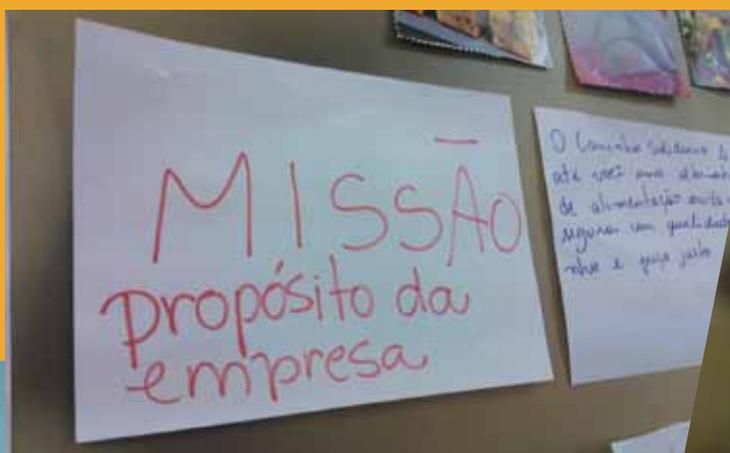
Estruturar o sistema de funcionamento da rede: definição do *mix* de produtos e serviços, operações envolvidas, divisão de funções, conexão de operações em diferentes empreendimentos, locais de produção, logística de compras de ingredientes e entrega de produtos embalados para a venda, controles administrativos e financeiros.

Equipamento

Pesquisar e escolher o melhor modelo de carrinho de alimentação, levando em conta: a dimensão dos corredores, o tempo de fornecimento dos produtos aos clientes, o espaço interno que comporte a variedade de produtos, deixando todos à mostra e possibilitando a manipulação feita por dois trabalhadores da Rede.

Comunicação

Criar identidade visual, peças de comunicação e embalagens com menos impacto ambiental e que evidenciem a proposta de valor: alimento fresco, caseiro, saboroso e feito com amor por uma rede de mãos solidárias. Foram feitos materiais de divulgação (*flyers*, *cardápios*, *banners*) que contam a história por trás dos produtos e seus valores nutricionais.



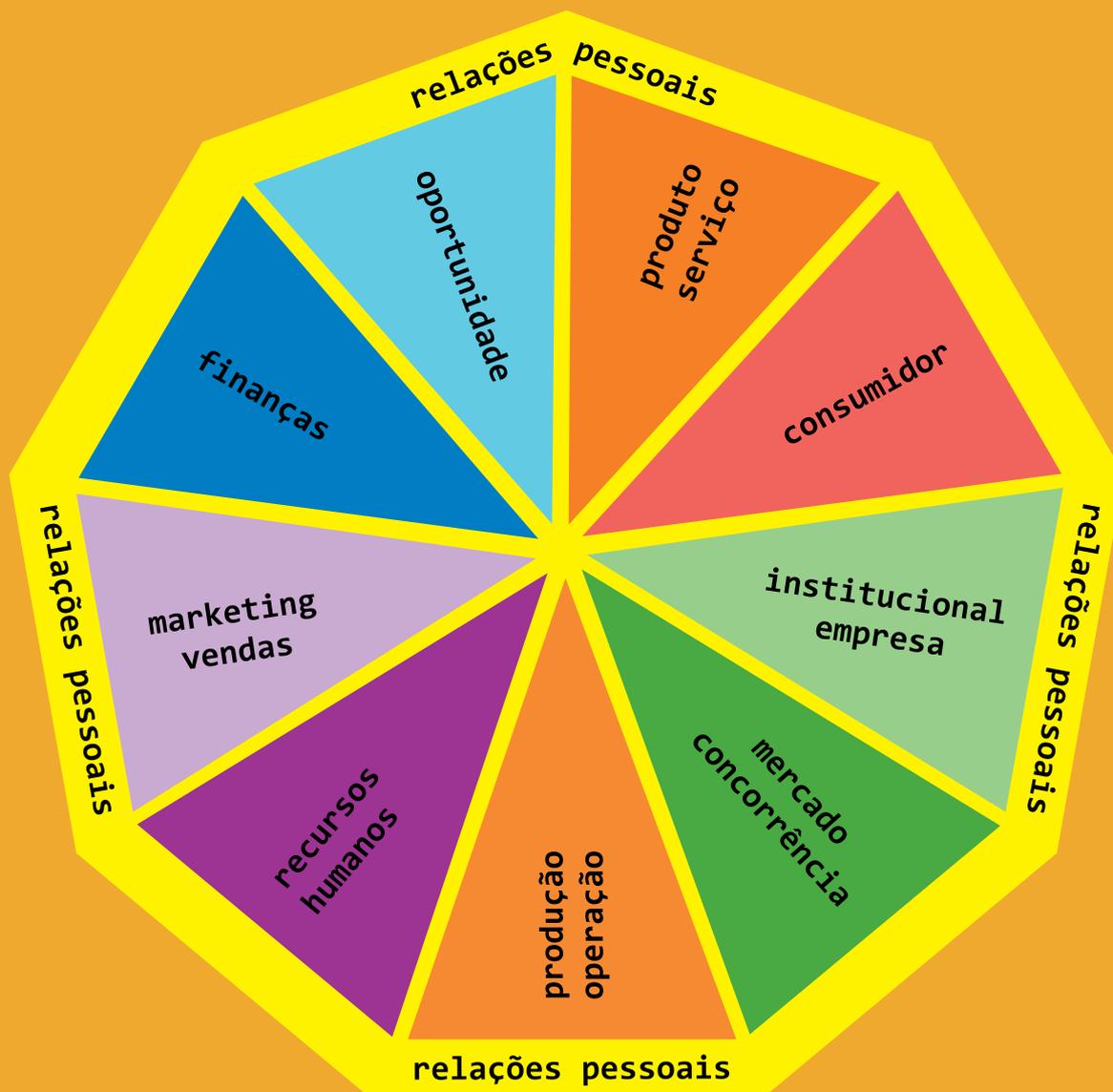


Figura 17.9 - Diagrama das áreas do plano de negócios – todas elas igualmente essenciais e interdependentes. A boa relação entre os empreendedores é fundamental para o reconhecimento da importância de cada área no sucesso do negócio
Fonte: SBCSOL

A seguir são apresentadas as áreas do plano de negócios² tratadas na incubação. Cada uma delas foi composta por exercícios práticos e reflexões conjuntas para que, de fato, fizessem sentido para o público. Isso porque, de maneira geral, os incubados são *experts* em produzir, mas falta-lhes conhecimento e experiências nas outras áreas, essenciais para a estruturação do negócio.

Por uma questão de adequação de linguagem e compreensão do conteúdo, as áreas não foram tratadas com a apresentação de um plano de negócios convencional. Não haveria informações e dados suficientes para a construção desse documento. Embora alguns grupos individualmente já fossem acompanhados por outros apoiadores, e já tivessem tido contato com as áreas do plano de negócios, como Rede o empreendimento é iniciante e sem referências externas de como funcionar. Foi utilizada

² Utilizamos como referência para a construção do diagrama SBCSOL das áreas do Plano de Negócios, o modelo pirâmide de Nakagawa (2011). No *kit* de ferramentas Movimento Empreenda, da revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, já citado neste livro, é possível fazer o *download* da metodologia e do modelo de aplicação do Plano de Negócios em Pirâmide no site <<http://movimentoempreenda.revistapegn.globo.com/news/ferramentas/2012/04/ferramenta-plano-de-negocio-em-piramide-024.html>>.

a ferramenta Painel de Modelo de Negócios (Canvas)³, como uma etapa anterior ao plano de negócios, em que os incubados sentiram-se à vontade para, em conjunto, perceber e organizar o que eles já têm, e saber e detectar com maior precisão o que lhes falta.

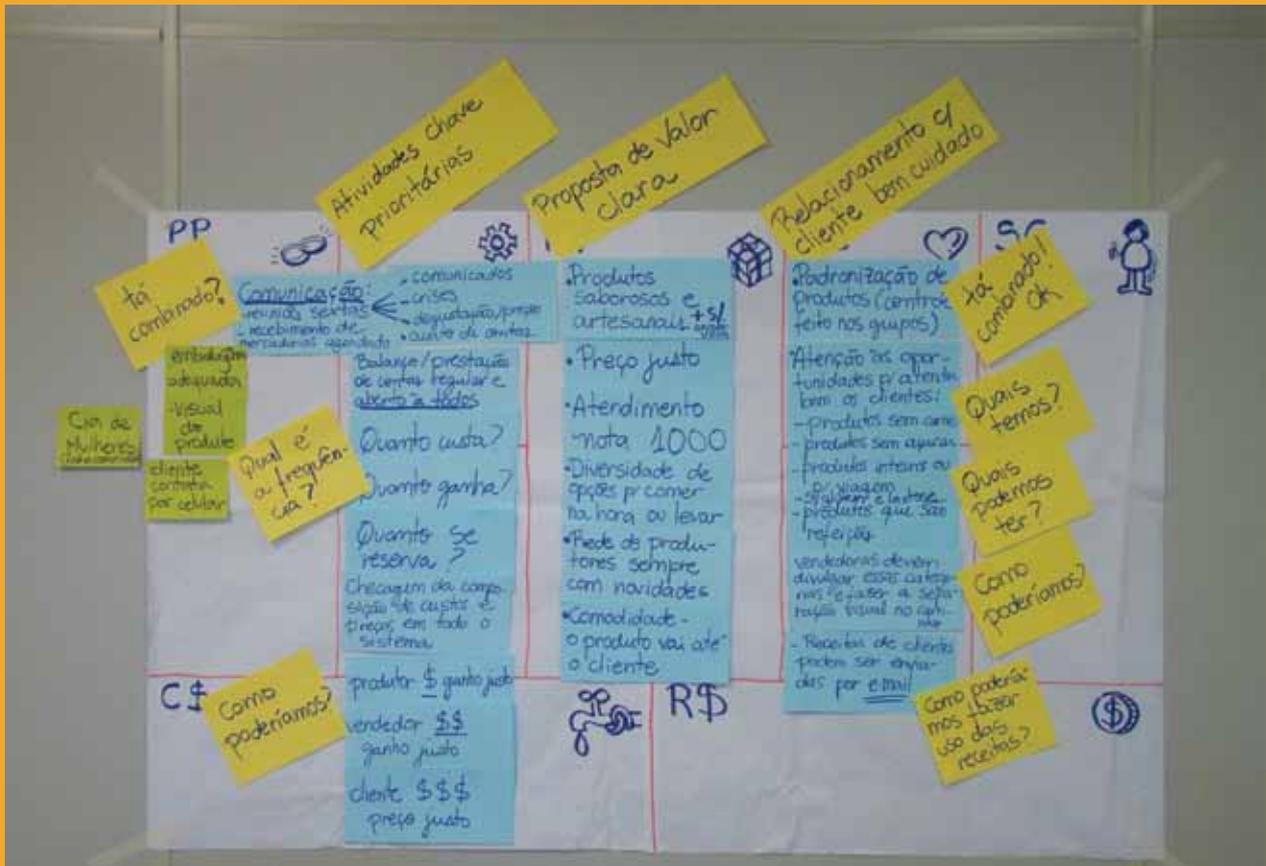


Figuras 17.10 - Painel de modelo de negócios da rede de alimentação
Fonte: SBCSOL

Produto/serviço

Produção e venda de alimentos para consumo imediato (lanches, doces, bebidas), oferecidos em cardápio amplo e variado (Figura 17.12), para que o cliente possa combinar as opções diariamente sem “enjoar”. Para 2015, a Rede planeja ofertar salgados congelados, bolos inteiros e pães de forma caseiros para viagem.

³ Conforme referenciado no capítulo 5, o *Business Model Plan* é uma ferramenta que facilita a visão sistêmica e global do empreendimento e organiza elementos a serem aprofundados no Plano de Negócios. No caso que ilustra este capítulo, é apresentado ao grupo um painel em branco dividido nas áreas do negócio (o que poderá ser feito de forma simples, com papel, caneta hidrocor e fita adesiva). Cada área é explicada pelo mediador, iniciando pelo centro do painel – Proposta de Valor. Em um processo de *brainstorming*, os participantes anotam em pedaços de papel o que lhes vêm à cabeça sobre o assunto em questão. As anotações de todos são simultâneas, preferencialmente feitas em *post-its*, para serem grudadas no painel e poderem ser reorganizadas em diferentes áreas, se for o que parecer mais coerente em uma análise posterior das respostas. Dentre outros ganhos, o painel é uma ferramenta importante para: (1) “quebrar o gelo”, ou seja, deixar as pessoas à vontade para, inspiradas na espontaneidade dos outros, colocar o que pensam no papel; (2) dar uma visão clara e completa da opinião de todos para todos os participantes; (3) organizar muitas informações, facilitando o agrupamento por similaridades e separando as diferenças; (4) entendermos o que temos (e possivelmente não tínhamos nos dado conta) e o que nos falta; (5) facilitar o planejamento de ações realmente prioritárias para a estruturação do negócio.



Figuras 17.11 - Painel de modelo de negócios da rede de alimentação
 Fonte: SBCSOL

Figura 17.12 - Parte interna do folder da rede de alimentação com imagens de alguns produtos
 Fonte: SBCSOL. Design gráfico de Nathalia Mariana Calvo Damasceno



Figura 17.13 - Integrantes do grupo Cia. de Mulheres e Q Sabor, produzindo para *coffee break*
Fonte: SBCSOL

Consumidor

Funcionários do Paço Municipal de São Bernardo do Campo e da Rede Fácil de atendimento ao público (cerca de seiscentas pessoas em onze andares). Foi feita uma degustação antes do início do Carrinho Solidário no Paço para nortear o cardápio de produtos. Após seis meses de funcionamento, foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes. Os pontos mais altos e os mais frágeis detectados pela pesquisa foram destacados no painel de modelo de negócios (Figura 17.14).

Pesquisa realizada com 103 funcionários do Paço setembro

Principais pontos:

- preço alto
- tamanho do produto, pouco recheio
- atendimento nota 10
- variedade e qualidade dos produtos elogiada
- sugestão de produtos especiais (sem açúcar, vegetariano, sem glúten)
- horários mais adequados

Figura 17.14 - Síntese dos pontos mais altos e os mais frágeis detectados pela pesquisa de satisfação realizada
Fonte: SBCSOL

Institucional/empresa

Foi feita a primeira elaboração de missão, visão e valores a fim de unificar o entendimento sobre o que é o novo negócio, considerando que todos os integrantes fazem parte de outros empreendimentos.

- *Missão* (propósito da empresa): o Carrinho Solidário leva até você uma alternativa de alimentação saudável e segura, com qualidade, carinho e preço justo.
- *Visão* (onde queremos chegar): Ser referência de alimentação saudável e solidária no município, possibilitando renda digna e realização de sonhos.
- *Valores* (o que orienta nosso comportamento): trabalho coletivo (transparência, confiança, amizade, cumplicidade, responsabilidade, dignidade e autogestão); compromisso; pontualidade; respeito; confiança na qualidade.

Essas definições poderão ser lapidadas ao longo do tempo, mas guiam o modo de agir dos envolvidos, considerando que os desafios diários da operação no Carrinho Solidário exigem investimento de tempo das pessoas, lidar com diferenças de opiniões e objetivos pessoais distintos. Missão, visão e valores auxiliam o grupo a lembrar por que estão trabalhando em Rede e quais mudanças de comportamento serão necessárias para o ganho de todos, não só do indivíduo.

Mercado/concorrência

A Rede de Alimentação não tem concorrência dentro do Paço Municipal, porque é o único empreendimento oficialmente autorizado a vender alimentos no local. Entretanto, os integrantes mapearam os horários de maior venda porque concorrem com as saídas dos funcionários para almoço e lanche fora do local de trabalho.

O cardápio também foi ajustado (em preço, variedade e tamanho do produto, quantidade de recheio) para que todos os grupos tenham oportunidades iguais de apresentar produtos para a venda, sem concorrerem entre si, com margens de ganhos justas. Entramos nesse assunto porque alguns produtos feitos pelos grupos (cada um para seu mercado específico) são muito similares para serem expostos juntos no Carrinho. Buscamos equilibrar o número de produtos ofertados por produtor e mantê-los distintos.

Produção/operação

Atualmente, a Rede é composta diretamente por cinco grupos (Ambrosia, Cia. de Mulheres, Cia. do Trigo, Q Sabor e Serra do Mar), com mais dois que fornecem produtos aos grupos da Rede, mas não atuam diretamente no Carrinho Solidário (hortas orgânicas urbanas e fornecedor de bebidas).

Três pessoas do grupo Ambrosia são responsáveis pela estocagem e venda de produtos, além dos controles administrativo-financeiros. Como esse grupo não possui cozinha adequada, faz apenas a montagem de sanduíches e produção de itens que não requerem cozimento. A base fixa da operação é uma copa localizada no andar térreo do Paço Municipal, onde são feitas a montagem de sanduíches, o estoque de produtos e o abastecimento do Carrinho.

As Figuras 17.15, 17.16 e 17.17 são exemplos de arranjos operacionais feitos para atender às necessidades de produção/operação do Carrinho Solidário.

Circulação no Paço

Desafio: equilibrar os horários de distribuição entre os andares

Horários:

2:30h de manhã (9h - 11:30h)

2:30h à tarde (14h - 16:30h)

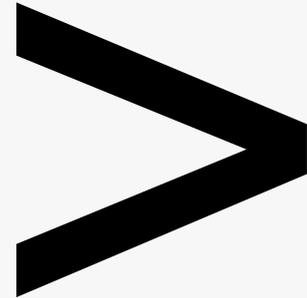
Com 2 carrinhos:

1 pessoa por carrinho

+ 1 pessoa na copa

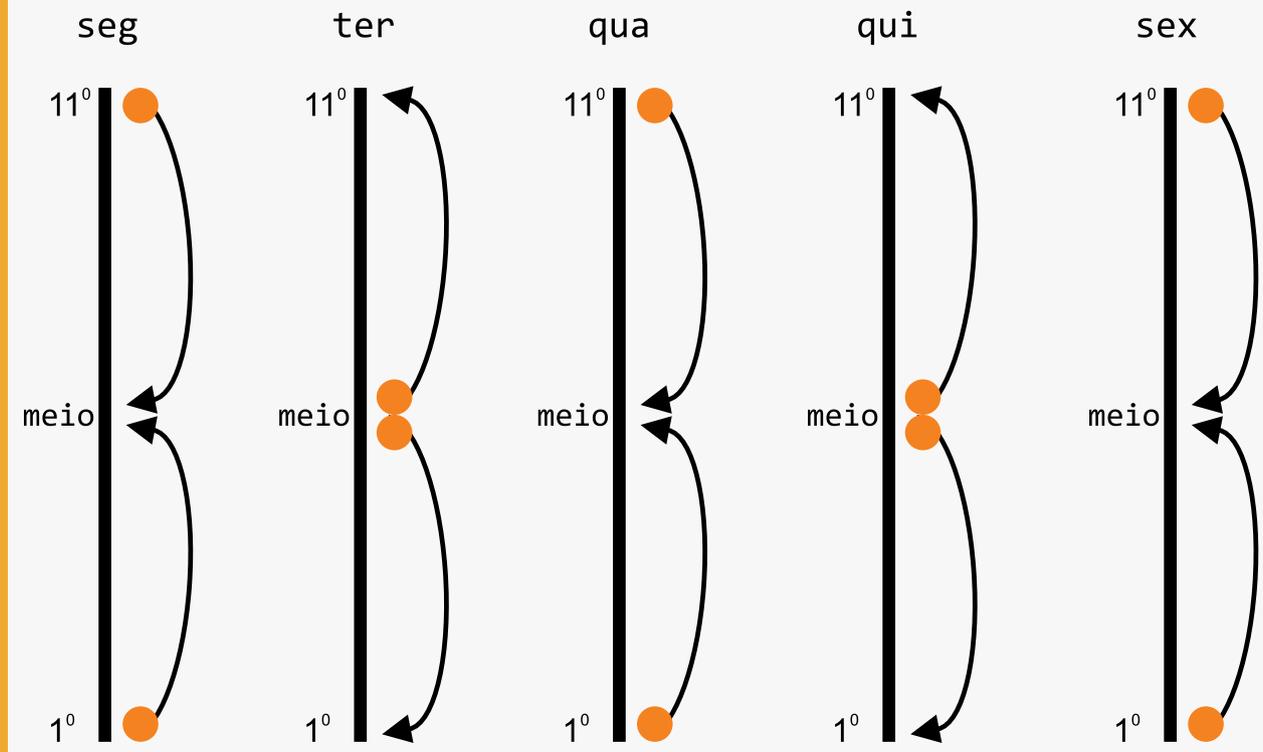
(reposição e venda no local)

3 pessoas na operação



Figuras 17.15 - Plano de circulação do Carrinho Solidário no Paço Municipal
Fonte: SBCSOL

Circulação no Paço - rodízio de andares



Figuras 17.16 - Sistema de circulação do Carrinho no Paço: o ponto laranja representa o carrinho e sua forma de circulação, planejada para que os clientes recebam os alimentos nos melhores horários para venda
Fonte: SBCSOL

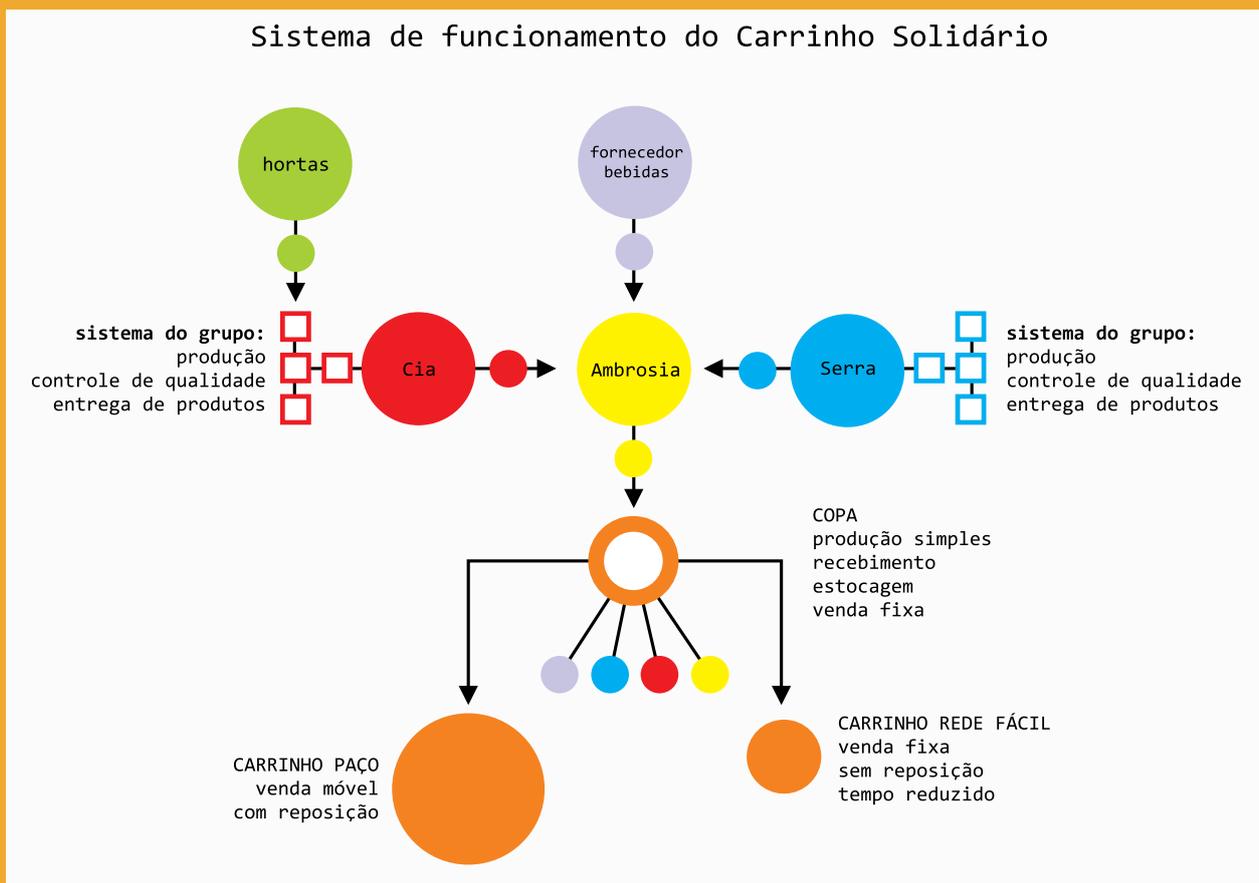


Figura 17.17 - Sistema de funcionamento da Rede
Fonte: SBCSOL

Recursos humanos (envolvimento direto)

- Ambrosia: três pessoas nas reuniões da Rede, duas pessoas nas vendas, uma pessoa no administrativo-financeiro.
- Serra do Mar: quatro pessoas na produção, quatro pessoas nas reuniões da Rede.
- Cia. de Mulheres: três pessoas na produção, duas pessoas nas reuniões da Rede.
- Q Sabor: três pessoas na produção, uma pessoa na reuniões da Rede.
- Cia. do Trigo – três pessoas na produção, uma pessoa nas reuniões da Rede.
- Apoiadores participantes das reuniões: Sandra e Regina (Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo), Gisele (Consulado da Mulher), Viviane (Nesdel – Núcleo de Economia Solidária e Desenvolvimento Local – Cubatão).



Figura 17.18 - Áreas do negócio Carrinho Solidário em sua fase de implementação
Fonte: SBCSOL



Figura 17.19 - Reunião semanal de planejamento e balanço com os representantes da Rede
Fonte: SBCSOL

Marketing e vendas

Todas as peças de comunicação criadas pela SBCSOL baseiam-se no conceito: alimentação saudável feita por muitas mãos talentosas. As peças enfatizam que a Rede é composta por diversos grupos, o que permite cuidar de todo o ciclo da produção – do plantio e aquisição dos ingredientes ao produto final. A linguagem é descontraída e pretende gerar no cliente simpatia e curiosidade acerca do “algo mais”, da história por trás dos alimentos comprados. A base da comunicação é enfatizar a qualidade dos alimentos, saudáveis e gostosos, agregados de valor – ao comprar bons produtos o cliente também participa de uma causa social.

As peças desenvolvidas foram (*design* das peças e produção fotográfica dos alimentos): panfleto, *folder*, *banner*, uniforme e etiqueta de embalagem (Figuras 17.20 e 17.21).



Figuras 17.20 - Exemplos de peças de comunicação: adesivo e *banner*
Fonte: SBCSOL. *Design* gráfico de Nathalia Mariana Calvo Damasceno

SOMOS MAIS QUE "UMA" COZINHA.

CONTAMOS COM DIVERSAS COZINHAS PARA PREPARAR NOSSAS DELÍCIAS.

A GULA POR AQUI NÃO É PECADO

VOCÊ SABIA?

FAZEMOS PARTE DA REDE UNIÃO DOS SABORES SOLIDÁRIOS!

NESTA REDE TAMBÉM TEM HORTAS URBANAS AGROECOLÓGICAS

MIX DE RECEITAS CASEIRAS, TRADICIONAIS E REELABORADAS

A, B, C
D, E, F

CADA GRUPO TEM SUA ESPECIALIDADE

OPÇÕES SABOROSAS E SAUDÁVEIS, COM TRADIÇÃO E PREÇO JUSTO.

UNIÃO DE MÃOS TALENTOSAS E APAIXONADAS PELO QUE FAZEM

O MOMENTO MAIS GOSTOSO DO SEU DIA

Logos: SBCSOL, Universidade Metodista de São Paulo, INSTITUTO GRANBERY, Finep, Consulado da Mulher, Associação Para as Crianças, SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TRABALHO E TURISMO, SÃO BERNARDO DO CAMPO

Figuras 17.21 - Exemplos de peças de comunicação: adesivo e banner.
 Fonte: SBCSOL.

A Rede também participou do evento gastronômico Rota dos Sabores (Figura 17.22), realizado no município em outubro de 2014. O evento envolve restaurantes e lanchonetes de toda a cidade, que criam pratos e preços especiais para atrair os consumidores. Embora o Carrinho Solidário, por enquanto, não faça vendas para o público em geral, a participação no evento rendeu à Rede divulgação em jornais e TV.



Figura 17.22 - Integrantes da rede uniformizadas para a Rota dos Sabores
Fonte: SBCSOL

Financeiro

Com base na experiência dos grupos envolvidos, a incubadora, adaptou e criou planilhas simples de controle de estoque de produtos (entrada de novos e devolução de itens a vencer) e controle de vendas. Os balanços de vendas são diários e mostrados a todos os integrantes quinzenalmente. Os acertos (pagamento dos produtores e vendedores) é feito todo dia 15 e 30 do mês. Por enquanto, os produtores fornecem uma tabela de preços e a Rede combina o valor acrescido para a venda, a fim de remunerar os vendedores com esta margem. A ideia é formar um fundo de reserva para investir em compra de equipamentos, dentre outras necessidades.

REFERÊNCIAS

KOULOPOULOS, Thomas. **Inovação com resultado**: o olhar além do óbvio. São Paulo: Gente/Senac, 2011.

NAKAGAWA, M. **Plano de negócio**: teoria geral. Barueri: Manole, 2011.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [s.l.]: Finep, 2005. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/impressao/oslo2.pdf>>. Acesso em: Abr. 2013.



avaliação do processo de **INCUBAÇÃO**

DIVERSOS TIPOS DE NEGÓCIOS INCUBADOS

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

“Para nascer um novo Brasil, humano, solidário, democrático, é fundamental que uma nova cultura se estabeleça, que uma nova economia se implante e que um novo poder expresse a sociedade democrática e a democracia no Estado.”

Betinho

No contexto da economia solidária (ES), o capital humano supera a subalternidade do trabalho em relação ao capital, pois o cerne de seus princípios implica, justamente, tanto o desenvolvimento de capacidades de homens e mulheres como sujeitos ativos da atividade econômica quanto a distribuição da riqueza produzida socialmente, o que resulta na valorização social do trabalho.

Um dos princípios basilares da ES é a autogestão, que constitui um diferencial na adoção de práticas democráticas participativas nas decisões estratégicas e diárias dos empreendimentos, tornando as pessoas conscientes e corresponsáveis pelos interesses e objetivos assumidos coletivamente.

Os empreendimentos econômicos solidários (EES) enfrentam grandes desafios que restringem a plena expansão de suas potencialidades e a prática da autogestão. Em um cenário desfavorável, possuem limitada capacidade de produção, baixo valor agregado de seus produtos e serviços. Os EESs deparam-se, ainda, com a informalidade em virtude da inexistência de marco regulatório adequado ao seu reconhecimento e também de barreiras de acesso ao crédito, ambiência que não colabora para a expansão desses grupos.

Diante desse cenário dos grandes centros urbanos, os EES têm grande dificuldade para sobreviver e/ou sair da fase embrionária do planejamento de seus negócios. Além disso, muito embora as atividades da agricultura familiar, as atividades artesanais e a coleta e reciclagem, juntas, representem cerca de 80% da ES do País, São Bernardo do Campo apresenta EES com diversidade de nichos de mercado.

DADOS GERAIS

São 15 os EESs de São Bernardo do Campo incubados pela SBCSOL. Estes atuam nos segmentos de economia criativa (com atividades de palhaçaria gastronômica, artesanato e produção de artefatos têxteis), hortas urbanas, área têxtil sustentável, metalurgia, alimentação, turismo ambiental e reciclagem; Todos incubados individualmente pela SBCSOL.

Além disso, estão incubadas três redes de comercialização, sendo elas: Rede de Artesanato (composta pelos artesãos dos vários grupos de economia criativa); Rede Recicla Têxtil (composta por empreendimentos que atuam na área de reciclagem têxtil) e a Rede de Alimentação (composta pelos empreendimentos que atuam na área de alimentação). Nas redes é possível a participação de outros grupos que não são individualmente acompanhados pela Incubadora e recebem incubação apenas grupal propiciada pela própria rede.

A Tabela 1 expõe os EESs por segmento, nome e gênero dos componentes de cada grupo. Cumpre salientar que o levantamento de dados junto aos EESs obedece a critérios semelhantes àqueles obtidos pelo Censo Nacional realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em que a maioria dos dados subjetivos é autodeclaratória, como gênero, raça, cor, idade, escolaridade.



Tabela 18.1 - EES por segmento, nome e gênero dos componentes

EMPREENHIMENTOS INCUBADOS PELA SBCSOL		
QTD.	SEGMENTO	EMPREENHIMENTO
4	ECONOMIA CRIATIVA	ARTE LIVRE EXPRESSÃO
		NÓ CEGO CIA. DE PALHAÇOS
		REAPRENENDO A VIVER (Nutrarte)
		ASSOCIAÇÃO ARTE QUE FAZ
2	ALIMENTAÇÃO	PADARIA COMPANHIA DO TRIGO
		Q' SABOR
1	INDÚSTRIA TÊXTIL	TECOSTE
1	METALURGIA	COOPERATIVA UNIMÁQUINAS
6	HORTAS	SAPUCAÍ
		SAÚDE E VIDA
		NUTRI VIDA
		DOS VIANAS
		BAETA NEVES
		CAMINHO DO MAR
2	TURISMO AMBIENTAL	BILLINGS TOUR
		REDE BALSEAR
2	RECICLAGEM	ASSOCIAÇÃO REFAZENDO
		ASSOCIAÇÃO RAIOS DE LUZ
3	REDES	RECICLA TÊXTIL
		ARTESANATO
		ALIMENTAÇÃO (CARRINHO SOLIDÁRIO)
21	TOTAL DE PESSOAS INCUBADAS	

Fonte: SBCSOL

É interessante destacar que, muito embora os empreendimentos sejam compreendidos por trabalhadores e trabalhadoras, dos 239 incubados, 160 são mulheres e apenas 79 são homens. Ou seja, apenas 33% dos trabalhadores são do gênero masculino, tendo em sua grande maioria (67%) de mulheres no comando e/ou produção nos EES (Figura 18.1).

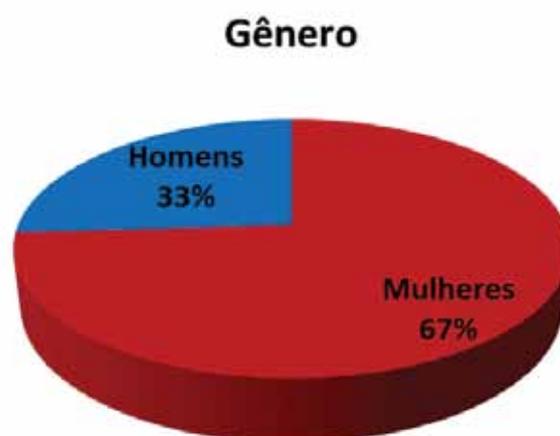


Figura 18.1 - Gênero dos trabalhadores nos EES incubados pela SBCSOL
Fonte: SBCSOL

Em relação à faixa etária dos trabalhadores e trabalhadoras (Figura 18.2), pode-se concluir que ela está dividida em três grandes blocos, sendo o primeiro constituído por 56 pessoas entre 20 e 39 anos (23%). No segundo, com 50 pessoas, a faixa etária é de 40 a 50 anos (21%), e, no terceiro grupo, com pessoas entre 51 e 60 anos, está a grande maioria dos trabalhadores: 58 pessoas (24%). Há 37 pessoas com idades acima de 60 anos (15%). Trinta e oito pessoas (16%) não declararam a idade. Portanto, percebe-se, dentro dos empreendimentos, um número significativo de pessoas em idade econômica ativa e de pessoas na terceira idade.

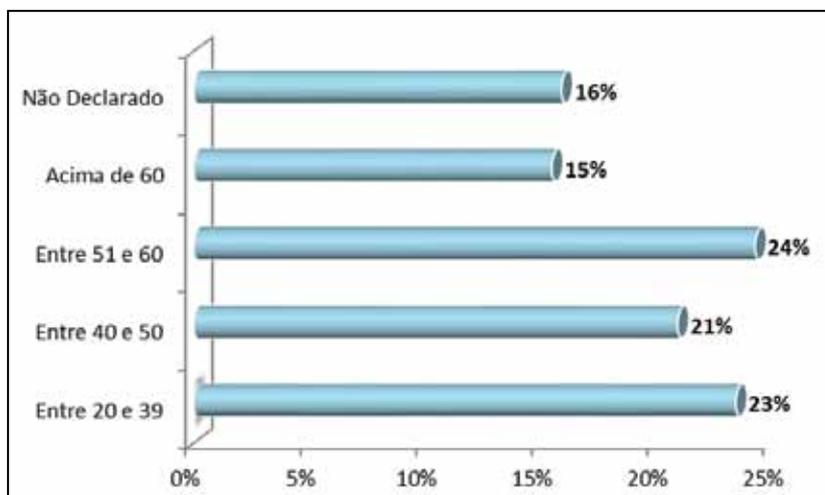


Figura 18.2 - Faixa etária dos trabalhadores e trabalhadoras nos EESs incubados pela SBCSOL
Fonte: SBCSOL

Em relação ao grau de escolaridade (Figura 18.3), pode-se perceber que 69 pessoas (29%) – a grande maioria – possuem ensino fundamental incompleto. Dez pessoas (4%) não são alfabetizadas. Do total, 41 pessoas (17%) possuem ensino fundamental completo. Grande parte, 66 pessoas, possui ensino médio completo (28%). O grupo com ensino médio incompleto é composto por oito pessoas (3%) apenas. Dezoito pessoas (8%) têm ensino superior completo e oito (3%) têm ensino superior incompleto. Não existem declarações de pessoas com pós-graduação, mestrado ou doutorado. Os que não declararam a escolaridade perfazem 19 pessoas (8%).

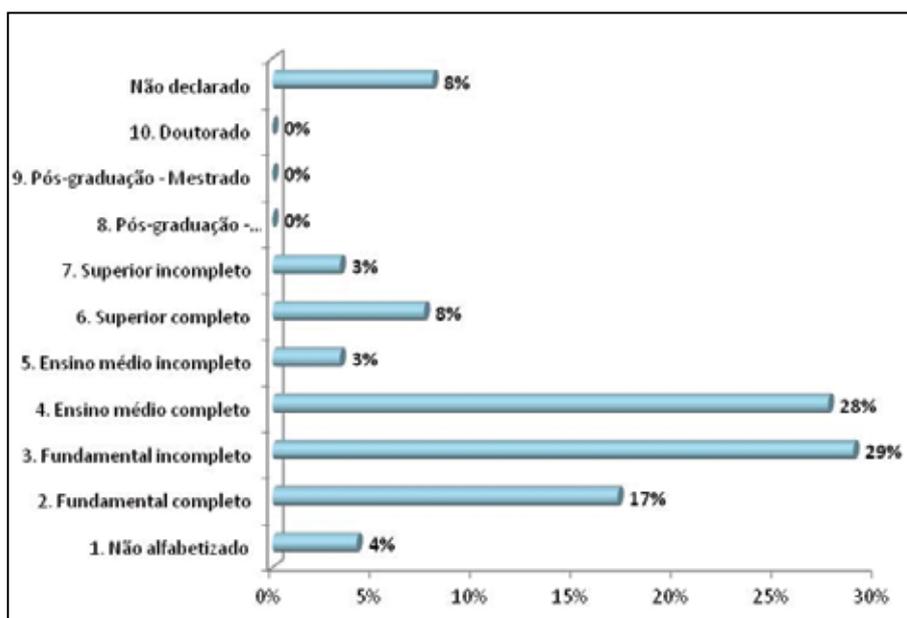


Figura 18.3 - Escolaridade dos trabalhadores e trabalhadoras nos EESs incubados pela SBCSOL
Fonte: SBCSOL

Em relação à renda declarada, podemos constatar que cerca de sessenta pessoas (25%) possuem renda de até um salário mínimo; 120 pessoas (50%) conseguem efetuar uma retirada entre dois e três salários mínimos; sete pessoas (3%), entre quatro e cinco salários mínimos; sete pessoas (3%) recebem acima de cinco salários mínimos; cinco pessoas (2%) não possuem renda nenhuma. Contudo, existem ainda quarenta pessoas (17%) que não declararam a renda.

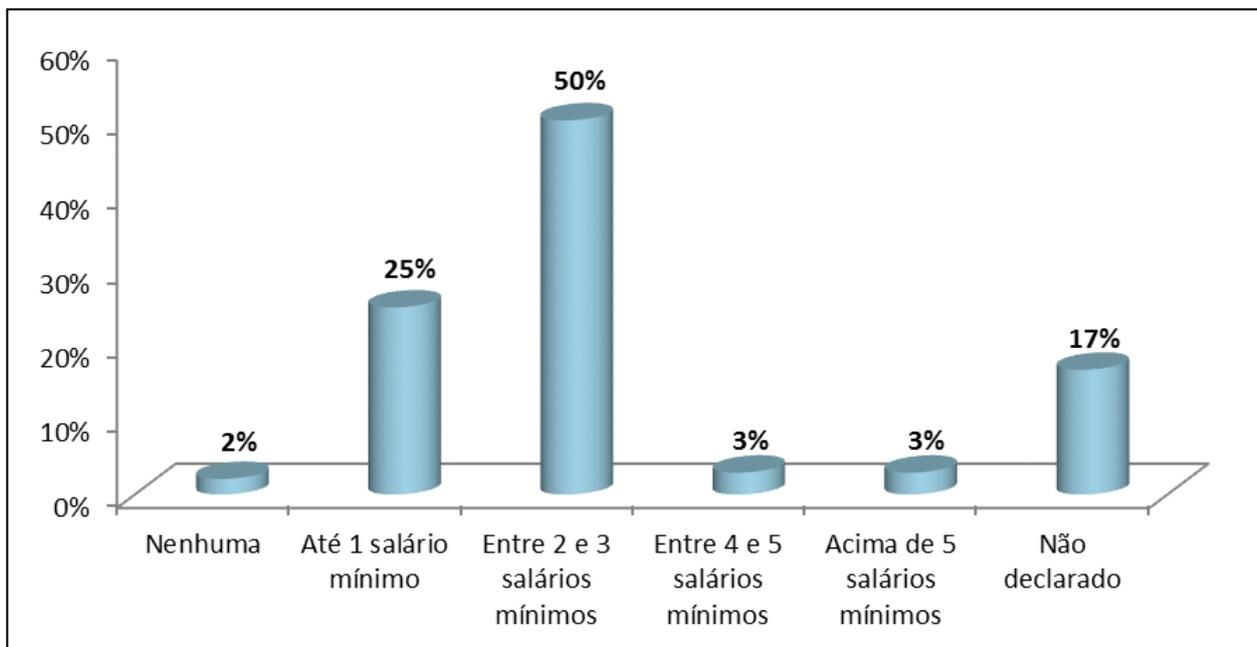


Figura 18.4 - Renda declarada dos trabalhadores e trabalhadoras nos EES incubados pela SBCSOL
Fonte: SBCSOL

Ao realizarmos o levantamento de dados sociais, constatamos que as declarações sobre o recebimento do benefício Bolsa Família nem sempre refletem a realidade, pois, muitas vezes, os declarantes optam por dizer que não recebem o benefício. Conjectura-se a existência de certo “medo” por parte dos beneficiários de perder o benefício caso ele seja declarado.

Cumpre salientar que a pesquisa é somente para fins estatísticos e não influi nos benefícios que os trabalhadores e trabalhadoras recebem do governo. Assim, dentre os pesquisados, apenas 17 pessoas (17%) declararam receber o benefício, enquanto 190 pessoas (79%) disseram não receber. Os que optaram por não declarar foram 32 (13%).

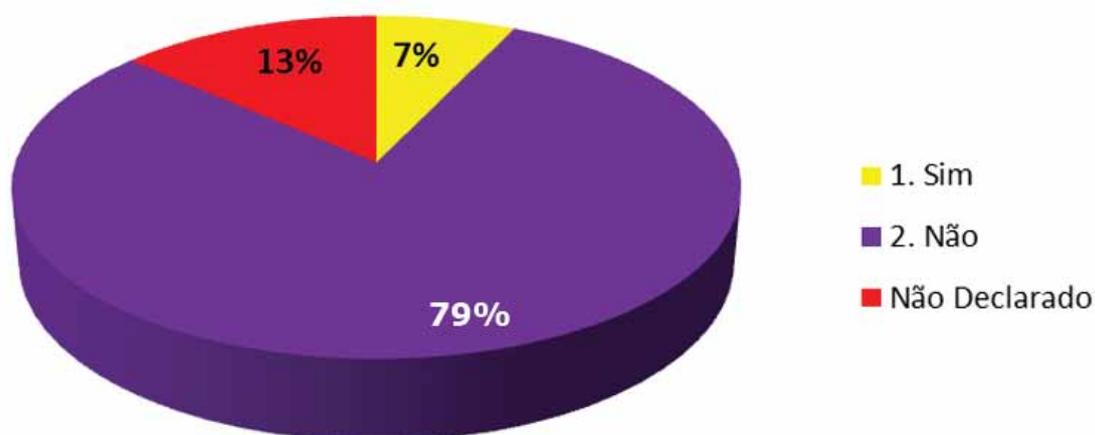


Figura 18.5 - Trabalhadores e trabalhadoras nos EESs incubados pela SBCSOL que recebem o Bolsa Família
Fonte: SBCSOL

DADOS DOS EESs INCUBADOS PELA SBCSOL

TECOSTE CONFECÇÕES

- Grupo: Tecoste Confeções.
- Origem: Projeto Costurando o Futuro (Fundação Volkswagen).
- Marco zero: julho de 2013 (grupo informal).
- Negócio: fabricação de artefatos têxteis, como bolsas e acessórios.
- Setor: reciclagem têxtil.

O grupo é oriundo do Projeto Costurando o Futuro, da Fundação Volkswagen, que consistiu em recrutar mulheres da comunidade, qualificá-las como costureiras e, a partir daí, formar um empreendimento. No início da incubação eram dez mulheres que receberam ampla formação da Fundação Munderú, entidade contratada pela Fundação Volkswagen. O diagnóstico do grupo foi feito no âmbito das dimensões associativa, de produção e de mercado.

O negócio da Tecoste é a reciclagem têxtil. O grupo fabrica acessórios e bolsas para homens e mulheres com resíduo sólido como matéria-prima. A transformação dessa matéria-prima não é feita inteiramente em máquinas específicas; há a intervenção das costureiras no arremate, colocação de botões e zíperes, por exemplo.



Figura 18.6 - Tecoste Confeções
Fonte: SBCSOL

UNIMÁQUINAS

- Grupo: Unimáquinas.
- Origem: processo falimentar da empresa Lawes.
- Marco zero: abril de 2010 (grupo formalizado).
- Negócio: fabricação de máquinas e artefatos metalúrgicos.
- Setor: metalurgia.

O grupo é oriundo do processo falimentar da empresa Lawes, do setor metalúrgico. A partir da falência da empresa, os empregados viram-se em situação de iminente desemprego, e, a fim de tentar obter geração de renda, constituíram uma cooperativa para fazer o uso das máquinas da massa falida da antiga empresa. A iniciativa contou com o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos – o maior da América Latina –, da Unisol Brasil e da Prefeitura de São Bernardo do Campo, mediante a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (Sdet). No início da incubação havia dez cooperados. O diagnóstico do grupo foi feito no âmbito das dimensões associativa, de produção e de mercado.

O negócio da Unimáquinas é a metalurgia. O grupo fabrica máquinas para as indústrias farmacêutica, cosmética e alimentícia. O processo fabril é manual, com uso de máquinas antigas, oriundas da Lawes, havendo, portanto, ausência total de automação industrial.



Figura 18.7 - Unimáquinas
Fonte: SBCSOL

PADARIA COMPANHIA DO TRIGO

- Grupo: Padaria Companhia do Trigo.
- Origem: curso de qualificação da Secretaria de Educação na Aldeia SOS.
- Marco zero: julho de 2012 (grupo informal).
- Negócio: fabricação de alimentos.
- Setor: panificação.

O grupo é oriundo do curso de panificação realizado pela Secretaria de Educação em parceria com a instituição Aldeia SOS, na região do Pós-Balsa, bairro Tatetus, em São Bernardo do Campo. No início da incubação, eram sete empreendedoras, contudo, tendo em vista as dificuldades de obtenção de renda, em virtude da grande situação de vulnerabilidade social e da ausência de desenvolvimento local da região, restam apenas quatro. O diagnóstico do grupo foi feito no âmbito da dimensão associativa.

O negócio da Padaria Cia. do Trigo é a panificação. O grupo fabrica alimentos, como pão francês, broas, tortas, bolos, salgados e realiza também serviços de *buffet*.



Figura 18.8 - Padaria Companhia do Trigo
Fonte: SBCSOL

REFAZENDO

- Grupo: Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Bairro Assunção e Adjacências – Refazendo.
- Origem: políticas públicas do município.
- Marco zero: agosto de 2012 (formalizado).
- Negócio: coleta, triagem e comercialização de materiais recicláveis.
- Setor: reciclagem.

A Associação de Catadores Refazendo, do Bairro Assunção, é constituída por ex-catadores que, até 2001, buscavam seu sustento no lixão do Alvarenga. O negócio é a reciclagem. Os caminhões da empresa SBC Valorização de Resíduos recolhem o material nos ecopontos e encaminham para as cooperativas realizarem a triagem e comercialização. Além disso, a prefeitura contribui com a coleta em condomínios e empresas, dentre outros pontos.



Figura 18.9 - Refazendo
Fonte: SBCSOL

RAIO DE LUZ

- Grupo: Associação dos Catadores de Materiais Recicláveis do Bairro Rudge Ramos e Adjacências – Raio de Luz.
- Origem: políticas públicas municipais.
- Marco zero: agosto de 2012 (formalizado).
- Negócio: coleta, triagem e comercialização de materiais recicláveis.
- Setor: reciclagem.

A Raio de Luz, fundada em 12 de fevereiro de 2001, tem a maior parte de seus cooperados advinda dos catadores do lixão do Alvarenga que, com a formação da cooperativa, se uniram para buscar melhor qualidade de vida e trabalho. O negócio é a reciclagem.



Figura 18.10 - Raio de Luz
Fonte: SBCSOL

NÓ CEGO CIA. DE PALHAÇOS

- Grupo: Nó Cego Cia. de Palhaços.
- Origem: Projeto Amargem – ensino do ofício da palhaçaria no tratamento da cura de dependência de álcool e outras drogas promovido pelo Centro de Atenção Psicossocial Álcool e Outras Drogas (Caps Ad).
- Marco zero: fevereiro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: palhaçaria.
- Setor: economia criativa – artes cênicas.

A Nó Cego Cia. de Palhaços é fruto do trabalho iniciado há seis anos pelo psiquiatra Flávio Falcone, no Centro de Atenção Psicossocial (Caps) Unidade Centro de São Bernardo do Campo (SBC), cuja terapia baseava-se na arte da palhaçaria, instrumento de cura para dependentes químicos usuários dessa unidade de saúde mental. Esse foi o projeto Amargem, que deixou nos integrantes o desejo de profissio-

nalizarem-se como palhaços. Essa transição do trabalho terapêutico para o ofício foi dirigido pela atriz e palhaça Andrea Macera, que dá assessoria técnica à companhia até hoje.

A palhaçaria como ofício foi apoiada pelo Núcleo de Trabalho e Arte (Nutrarte), projeto da Secretaria de Saúde de SBC, onde, há um ano e meio, foi fundada a Nó Cego Cia. de Palhaços. Corroborando sua história, a companhia atualmente desenvolve pesquisa de números tradicionais e criação de números inéditos para espetáculo de rua, monitoria e oficinas terapêuticas, e realiza eventos nos quais une gastronomia e palhaçaria.



Figura 18.11 - Nó Cego Cia. de Palhaços
Fonte: SBCSOL

REAPRENENDO A VIVER (NUTRARTE SACOLAS)

- Grupo: Reaprendendo a Viver.
- Origem: Centro de Atenção Psicossocial para tratamento de saúde mental, dependência alcoólica e de outras drogas e transtornos mentais (Caps).
- Marco zero: fevereiro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: costura e pintura.
- Setor: confecção e produção de objetos de decoração.

O Nutrarte é um dispositivo que fomenta empreendimentos e iniciativas de trabalho e renda, tendo a inclusão e a participação social como meio e fim das ações de cuidado na saúde mental. É um importante equipamento de garantias de direitos ao trabalho do Sistema Único de Saúde (SUS).

Associado ao tratamento da saúde mental, a incubação tem investido no aprimoramento da expressão artística de nove usuários, frequentadores regulares das oficinas de habilidades manuais da Nutrarte. Consciente das restrições psicomotoras, mas focado nas potencialidades, por vezes desconhecidas, de seus membros, a incubação alcançou resultados de alto nível técnico e estético que poderão também contribuir para a divulgação da causa da reabilitação psicossocial e para a renda do público participante.



Figura 18.12 - Nutrart
Fonte: SBCSOL

ASSOCIAÇÃO ARTE QUE FAZ

- Grupo: Associação Arte que Faz.
- Origem: artesãos individuais que se uniram para formar a associação.
- Marco zero: fevereiro de 2013 (grupo formal).
- Negócio: artesanato.
- Setor: economia criativa.

A Associação Arte que Faz tem seis anos de existência. Já teve sede própria, mas não conseguiu mantê-la em virtude dos custos. Seus integrantes são artesãos individuais que produzem tipologias diversas (bordado, pintura, crochê, costura etc.) em suas próprias casas. Esses artesãos participam do Fórum Municipal de Economia Solidária e uniram-se, principalmente, para ter mais acesso às oportunidades de venda em feiras organizadas pela Prefeitura. Não há interesse em produção coletiva, até porque o tipo de produção é muito diversificado, porém, com o apoio da incubadora, foi possível perceber a necessidade de estruturar um modelo de negócio que funcionasse dessa maneira: produtores individuais conectados por objetivos comuns que vão além da oportunidade de vendas.



Figura 18.13 - Arte Que Faz

Fonte: SBCSOL

ARTE LIVRE EXPRESSÃO

- Grupos: Arte Livre Expressão.
- Origem: reuniões do Fórum Municipal de SBC.
- Marco zero: fevereiro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: artesanato.
- Setor: economia criativa.

O grupo tem formação similar à Associação Arte que Faz, ou seja, produtores artesanais de tipologias diversas, individuais, que trabalham em suas próprias casas, sem renda regular. A maior fonte de renda vem da venda de seus produtos em feiras e eventos. Não há sede própria e os integrantes reúnem-se apenas nos encontros do Fórum e nas atividades de incubação.



Figura 18.14 - Arte Livre Expressão
Fonte: SBCSOL

Desde o início de 2014 estas pessoas integram a Rede de Artesanato, na qual podem construir perspectivas mais concretas de ações com interesses comuns, inclusive com outros artesãos que funcionam da mesma forma.

HORTAS

- Grupos: Sapucaí, Nutri Vida, Dos Vianas.
- Origem: incubação SBCSOL.
- Fase: incubação.
- Marco zero: 2009 (grupos informais).
- Negócio: hortas urbanas.
- Setor: agricultura urbana.

As hortas, em São Bernardo do Campo, começaram como hortas comunitárias, a partir de uma ação da assistência social do município, há mais de dez anos. A partir de 2009, passaram a fazer parte do programa de Geração de Trabalho e Renda – Economia Solidária da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Trabalho e Turismo (SDET). Hoje elas recebem compostagem produzida com a poda das árvores da cidade e a utilizam como adubo.



Figura 18.15 - Horta Baeta Neves
Fonte: SBCSOL

As hortas urbanas trabalham com o plantio sem utilização de agrotóxicos, e estão sendo incubadas a partir do diagnóstico associativo e econômico. Já estão experimentando a venda coletiva no equipamento público Espaço Solidário, na Central de Trabalho e Renda.



Figura 18.16 - Horta Sapucaí
Fonte: SBCSOL

No começo do processo de comercialização coletiva, só quatro hortas participavam. Hoje as seis hortas incubadas participam da comercialização semanal, fornecendo produtos para a feira. A dupla de mulheres responsáveis pela comercialização acrescenta o valor de seu serviço e paga o preço que os agricultores cobram na horta.



Figura 18.17 - Horta Parque Seleta
Fonte: SBCSOL

As três hortas estão recebendo assessoria formativa específica em manejo orgânico, de acordo com os princípios da agricultura natural.

BILLINGS TOUR (TURISMO AMBIENTAL)

- Grupo: Capatazia Colônia de Pescadores.
- Integrantes: cinco mulheres e dois homens.
- Origem: incubação SBCSOL.
- Marco zero: outubro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: passeio turístico.
- Setor: turismo ambiental.

A Capatazia é uma subsede da Colônia dos Pescadores de Santos e funciona como um sindicato. Já realizou um levantamento dos pescadores moradores de São Paulo e São Bernardo do Campo para reconhecê-los como trabalhadores que vivem da pesca. O grupo é constituído por homens e mulheres trabalhadores da pesca, moradores do Pós-Balsa e filiados à Colônia Z1 por meio da Capatazia. Os pescadores que estão dando continuidade ao Projeto Billings Tour fazem parte da Capatazia.



Figura 18.18 - Billings Tour
Fonte: SBCSOL

O Billings Tour é um projeto de fomento turístico na represa Billings que visa comercializar passeios turísticos de barco como alternativa de complementação de renda no período do defeso (período em que a pesca de determinada espécie é proibida) e melhoria geral da qualidade de vida da comunidade a que pertencem, contribuindo para a valorização da sociobiodiversidade local e para a construção de uma nova realidade turística para a região do Pós-Balsa.

REDE BALSEAR

- Grupo: Rede Balsear.
- Origem: incubação SBCSOL.
- Marco zero: 2013 (grupo informal).
- Negócio: fabricação de artefatos cerâmicos.
- Setor: turismo ambiental.

O Balsear é resultado de uma ação do projeto Ecooperar por meio da entidade parceira Centro de Apoio Mão Amiga, que realizou a formação de jovens na faixa etária de 14 a 18 anos e dialogou com comunitários no período de janeiro a dezembro de 2013 por meio de oficinas de educação ambiental com foco em resíduos sólidos, protagonismo juvenil e geração de renda, além de oficinas de sensibilização em economia solidária realizadas pela SBCSOL. O Balsear foi o projeto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) pelos jovens, que realizaram um diagnóstico participativo rápido na região de Santa Cruz, Tatetos e Itaquaquecetuba e Água Limpa, mapeando os problemas e potencialidades locais, vislumbrando a possibilidade de desenvolver ações de turismo ecológico e valorização da cultura local.



Figura 18.19 - Balsear
Fonte: SBCSOL

Em 2014, a SBCSOL iniciou a etapa de incubação e o projeto ganhou força a partir da parceria firmada com a Fundação Criança do bairro de Santa Cruz (Pós-Balsa), que integrou os participantes da oficina de cerâmica e geração de renda ao grupo. Com isso, a proposta ganhou uma nova perspectiva, na forma de rede, cujo objetivo é fomentar o turismo por meio da promoção das iniciativas artísticas existentes no Pós-Balsa e nas riquezas naturais.

Q'SABOR

- Grupo: Rede Q'Sabor.
- Origem: Caps – Centro de Atenção Psicossocial.
- Marco zero: 2014 (grupo informal).
- Negócio: fabricação de pastéis e comercialização de outros gêneros alimentícios.
- Setor: alimentação.

Q'Sabor é um empreendimento solidário do ramo alimentício. Funciona como um espaço de inclusão social e reconstrução de vidas para seus participantes, que trabalham de maneira coparticipativa na geração de renda, autogestão e qualidade de vida.

A iniciativa é protagonizada por usuários do Centro de Atenção Psicossocial (Caps), que integra o serviço de saúde municipal e tem como finalidade o atendimento a pessoas com transtornos mentais ou com histórico de abuso de álcool e outras drogas. A partir de suas demandas, elas recebem oficinas de alimentação e artesanato, promovidas pelo Núcleo de Trabalho e Arte (Nutrarte), que têm fomentado o surgimento de novos empreendimentos solidários como o Q'sabor, a partir de uma abordagem de cuidado, integração e ludicidade.

A partir de 2014, iniciou-se o processo de incubação com a SBCSOL, complementando todo processo formativo relacionado às atividades, que incluem precificação de produtos, formalização, comunicação e marketing, formação gastronômica, entre outros, contribuindo para que os conceitos de empreendedorismo sejam assimilados pelos assessorados tanto na teoria quanto na prática.



Figura 18.20 - Q'Sabor
Fonte: SBCSOL

REDE RECICLA TÊXTIL

- Grupos: Tecoste Confecções, Charlotte e Kafu Bolsas.
- Origem: incubação SBCSOL.
- Marco zero: outubro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: fabricação de artefatos têxteis reciclados.
- Setor: reciclagem têxtil.

O grupo é oriundo da meta de constituir redes de comercialização e de compras coletivas dentro do Projeto SBCSOL. A incubação da rede prevê que os grupos obtenham maturidade para trabalhar de forma coletiva, dentro dos princípios da economia solidária, para aumentar a capacidade produtiva e baratear custos com a prática de compras coletivas.

Ainda em fase e criação do regimento interno da Rede, esta se define como um novo modelo de negócio – em rede – que conecta os interesses dos empreendimentos que reciclam resíduos sólidos em um único grupo. Os grupos querem ampliar a capacidade produtiva, ampliar mercado, tornar-se conhecidos na região, garantir a sustentabilidade de seus componentes, conquistar o mercado de brindes, fortalecer a marca dos empreendimentos e obter oportunidades de comercialização e espaços para produção e comercialização.

Os grupos produzem artefatos têxteis voltados para o mercado de brindes. A proposta de valor da Rede é oferecer um produto diferenciado com valor social agregado, produtos reciclados, material diferenciado, capacidade produtiva, compra coletiva e brindes inovadores dentro desse nicho de mercado.

A Rede objetiva fortalecer os empreendimentos, aumentar sua capacidade produtiva, disseminar a reciclagem como fomento à melhoria da qualidade de vida, ampliar as oportunidades de renda, impulsionar a sustentabilidade dos empreendimentos, multiplicar a experiência com outros grupos, ampliar mercado, inserir os grupos dentro do arranjo produtivo local (APL) têxtil de São Bernardo do Campo e dentro de todos os demais APLs em que se verifiquem demanda reprimida.



Figura 18.21 - Rede Recicla Têxtil
Fonte: SBCSOL

REDE DE ARTESANATO

- Origem: incubação SBCSOL.
- Marco zero: setembro de 2013 (grupo informal).
- Negócio: artesanato.
- Setor: economia criativa.

A Rede de Artesanato foi implementada para criar um espaço no qual o grande volume de artesãos do município pudesse construir referenciais e interesses comuns e elaborar e implementar ações de maneira mais autônoma. Os artesãos participam do Fórum Municipal para discutir suas questões,

especialmente relacionadas às oportunidades de venda. Há uma postura comum de esperar que a prefeitura produza as oportunidades. Como os artesãos são maioria no Fórum, ficou clara a necessidade de criar um espaço específico para as questões desse público. A Rede nasceu na contramão do discurso pelo discurso, do esperar que o governo faça. A ideia era ter uma proposta concreta para que os artesãos tivessem um motivo para articular-se em grupo e criar soluções para a proposta. O início deu-se com a produção da revista virtual de artesanato Rede Feita à Mão, criada em parceria com o Estúdio Pum de design. Todo o conteúdo da revista foi gerado em encontros da Rede. Essa primeira ação engajou artesãos individuais e representantes de grupos, que passaram a levar ao Fórum e aos demais integrantes de seus grupos as questões trabalhadas na Rede. Desde então, a Rede tem se consolidado como espaço exclusivo para tratar as questões do artesanato, com o entendimento de que essas questões são mais profundas do que a comercialização. Aliás, discutir, estudar e experimentar novas maneiras de fazer produtos, serviços, gestão, comunicação, entre outras, são bases para potencializar a comercialização.



Figura 18.22 - Rede de Artesanato
Fonte: SBCSOL

REDE DE ALIMENTAÇÃO

- Grupos: Ambrosia, Cia. de Mulheres, Serra do Mar, hortas urbanas.
- Origem: incubação SBCSOL.
- Marco zero: agosto de 2013 (grupo informal).
- Negócio: carrinho solidário.
- Setor: alimentação.

A Rede de Alimentação nasceu da parceria da incubadora SBCSOL com a organização não governamental Consulado da Mulher, que implementou o modelo de comercialização de lanches e doces em um carrinho que funciona em duas empresas privadas. Nesse caso, o carrinho é gerido por um único grupo, que produz e vende diretamente aos funcionários. Esse modelo inspirou a formação de uma rede solidária composta por mais de um grupo, que pudesse abranger todo um ciclo produtivo: da qualidade dos ingredientes à venda direta ao consumidor. Dessa maneira, os grupos envolvidos puderam potencializar suas *expertises* e torná-las complementares na oferta de uma grande variedade de produtos frescos e saborosos. A partir de uma oportunidade surgida – o funcionamento do Carrinho no Paço Municipal de SBC –, a rede passou a ter encontros focados no desenvolvimento de estratégias para aproveitar essa oportunidade. Batizado de Carrinho Solidário, o projeto desenvolveu: missão, visão e valores; funções de trabalho; sistema operacional; cardápio com variadas ofertas de doces, salgados e bebidas; adequação à vigilância sanitária; teste de consumo; proposta de valor; criação da identidade visual; instrumentos de controle administrativo-financeiro.

O Carrinho Solidário tem sido um sucesso, inclusive despertando interesse de outras demandas. A incubadora tem assessorado na formação consistente de um modelo de negócio para que o Carrinho Solidário possa se expandir e formar outros núcleos para atuar fora do Paço Municipal, integrando mais grupos.



Figura 18.23 - Rede de Alimentação
Fonte: SBCSOL

REFERÊNCIAS

CONAES – CONFERÊNCIA NACIONAL DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 3., 2014, Brasília, **Documento Base**. Brasília, nov. 2014.

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA EES

Daniela Sampaio Kawasaki Gomes

Na perspectiva de avaliar os empreendimentos econômicos solidários, este capítulo tem o objetivo de propor alguns indicadores para a formulação de acompanhamento e incubação no âmbito da política pública de geração de renda voltada para a economia solidária. A esfera de atuação é o município de São Bernardo do Campo e região e a perspectiva é a de avaliar a evolução de desempenho destes empreendimentos durante o período em que são incubados por esta instituição.

Inicialmente, é importante salientar que não se trata da criação de um índice econômico, já que este é, basicamente, o resultado do encadeamento de variações percentuais ao longo de um interregno de tempo de algo que se queira medir, por exemplo, a inflação, juros, os custos de produção de determinado produto etc. Contudo, ao falar de indicadores de desempenho, é imperativo tratar dos instrumentais para avaliá-los.

DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Segundo Campbell (1997, p. 41), administradores e empregados necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias. Entretanto, nem todas as medidas de desempenho necessárias são encontradas nos tradicionais relatórios financeiros. Por esse motivo, atualmente a tendência mais importante é o *balanced scorecard*. Este sistema apresenta informações de caráter tanto financeiro como não financeiro, em formatos lógicos. Mede o que é importante para o desempenho total da empresa.

O *balanced scorecard* pode medir o que se quiser, refletindo a natureza do negócio e sua estratégia, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997). Cada companhia teria um *scorecard* diferente, obedecida a regra de que cada estratégia corporativa fosse diferente. Alguns tipos de *balanced scorecard* poderiam, por exemplo, conter indicadores abrangendo, além da área financeira, outras, relativas a serviços ao consumidor, recursos humanos, desenvolvimento do produto, processamento de ordens de entrega, estoques, *turnover* de empregados etc. Assim, o sistema provê respostas a quatro questões básicas sobre o desempenho corporativo:

- Qual a perspectiva do consumidor e como ele percebe a empresa?
- Quais são os elementos essenciais internos à empresa e que ela deve, obrigatoriamente, atender de forma excelente?
- O que a empresa deve fazer para continuamente inovar e agregar valor ao conjunto das operações?
- Quais as expectativas dos acionistas em termos dos retornos financeiros e da viabilidade de longo prazo da empresa?

Diante dessa abordagem, o sistema permite comparar o desempenho de um negócio ou atividade com outro, local, nacional ou internacional. A intenção é balancear medidas financeiras e não financeiras, identificar os fatores críticos de sucesso, administrar pessoas, identificando o que é vital, envolvendo-as e ligando-as a objetivos estratégicos de modo que possam entender que o que fazem é direcionado a construir uma organização de sucesso.

Takashina e Flores (1996, p. 1-20) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e seu desdobramento,

porque os resultados são fundamentais para o diagnóstico crítico dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Basicamente, o importante é destacar que a proposta destes autores é a de que os indicadores devem estar sempre associados às áreas de negócio cujos desempenhos causam maior impacto no sucesso da organização e permitam avaliação, no período, em relação às metas e outros referenciais. Ao adotar este procedimento como padrão, estarão subsidiando a tomada de decisões, apontando níveis, tendências e comparações, conforme segue:

- níveis – patamar em que os resultados situam-se no período;
- tendência – variação do nível dos resultados em períodos consecutivos;
- comparação – feita em relação a indicadores compatíveis de outros produtos, outras unidades de negócio, ou outras organizações, visando a parâmetros de referência para os resultados obtidos.

Portanto, segundo os autores, com base nos valores dos indicadores é possível estabelecer a taxa de melhoria obtida, sua amplitude e importância, advertindo que sua geração deve ser criteriosa, de forma a assegurar a disponibilidade dos dados e resultados dos mais relevantes no menor tempo possível e ao menor custo. Adicionaram, por outro lado, que os indicadores estão intimamente ligados ao conceito de qualidade centrada no cliente, podendo ser gerados a partir das necessidades e expectativas destes, traduzidas pelas características de qualidade do produto ou serviço, sejam eles tangíveis ou não.

Contudo, hoje, no Brasil, muitas empresas e empreendimentos não dispõem de uma sistematização de dados fidedigna, o que impede a precisão de levantamento de dados para se estabelecerem indicadores precisamente eficazes. Outra dificuldade é a impossibilidade de obter dados que reflitam períodos de tempo menores, como mensais, semanais e, eventualmente, diários. A ausência da sistematização de informações em muitos empreendimentos informais, e até mesmo naqueles formalizados, também acarreta dificuldades na aferição de indicadores. Essas situações inibem, na verdade, não apenas a eficácia ou a viabilidade de um sistema de indicadores de desempenho, mas a própria gestão estratégica.

Assim, sistemas de gestão estratégica e, particularmente, de indicadores de desempenho julgam anteriormente a existência de uma gama de informações confiáveis e contínuas. De outra forma, a determinação de um indicador, quantificável e mensurável, pode exigir, antes de sua implantação, a sistematização de dados, determinando-se formas de sua obtenção e tratamento ao longo do tempo.

Contudo, em decorrência da ausência de instrumentais de aplicação voltados para a gestão da economia solidária que permitam mensurar a viabilidade como empreendimento econômico e, ainda, considerando seus aspectos sociais, propõe-se a adaptação de indicadores existentes no mundo corporativo ao tema mencionado como forma de mensurarmos o acompanhamento da incubação deste projeto de inovação, mediante a Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários de São Bernardo do Campo (SBCSOL).

Portanto, cabe ressaltar a importância das premissas do *balanced scorecard* para definirmos os indicadores de desempenho apropriados a fim de avaliar EESs, dada a especificidade de sua natureza.

Para mensurar a avaliação proposta, serão conceituadas, a priori, as características de um indicador como instrumento de gestão e, na sequência, será dada a classificação do que pretendemos adotar como indicadores. Não obstante, todos devem convergir para o cumprimento das metas específicas do Projeto da Incubadora SBCSOL e, conseqüentemente, permear a mensuração e avaliação dos resultados obtidos.

Dessa forma, é importante apresentar alguns esclarecimentos no que concerne aos indicadores de desempenho listados a seguir.

- Indicadores de desempenho são “veículos de comunicação”. Assim sendo, permitem que a comissão de gestão deste projeto comunique as metas gerais e específicas à equipe e, conseqüentemente, aos empreendimentos econômicos solidários, envolvendo diretamente os núcleos do projeto na realização dos objetivos estratégicos da Incubadora SBCSOL.
- Indicador social é uma medida, geralmente estatística, usada para traduzir quantitativamente um conceito social abstrato e informar algo sobre determinado aspecto da realidade social

para fins de pesquisa ou visando à formulação, monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas.

- Os indicadores podem ser analíticos (constituídos de uma única variável: esperança de vida ao nascer, taxa de alfabetização, escolaridade média etc.) ou sintéticos (quando resultantes de uma composição de variáveis, como o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH).
- Um indicador está sempre associado ao produto de um processo; assim sendo, mede sempre as características do produto (fim) de um processo.
- Um indicador deve sempre ter um responsável e refletir fatores controláveis (capacidade de ser mensurado). O processo gerencial é uma atividade em que se exerce a responsabilidade sobre os fins (representados pelos indicadores) e a consequente autoridade sobre os meios (processo). Não pode haver uma coisa sem a outra. Portanto, se o “conjunto de causas” estiver sob a autoridade do dono do indicador, não se pode atribuir culpa de mau desempenho a outros.
- Não pode haver muitos indicadores. Como os indicadores representam prioridades, não pode haver muitos indicadores para cada responsável.
- Um indicador deve sempre ter uma regra. Ao gerenciar determinado processo, os indicadores devem seguir “regras universais”, ou seja, devem permitir que se façam julgamentos.
- Existe uma hierarquia de indicadores. Os indicadores interagem entre si na estrutura organizacional em um relacionamento de causa-efeito. O projeto tem indicadores sobre os fins, e a equipe SBCSOL tem indicadores sobre os meios do processo do projeto. Do ponto de vista de cada membro da SBCSOL, seus indicadores são estabelecidos sobre os meios do processo do projeto (as metas específicas), que são os fins de seus próprios processos. Tem que haver um relacionamento matemático concreto entre estes indicadores de tal forma que, se todos forem atingidos, os indicadores finais do projeto também o serão.
- O indicador líder em uma organização é sempre de caráter financeiro. São os indicadores financeiros que mostram a excelência da operação. Além disso, o critério para priorizar ações gerenciais e, portanto, indicadores deve ser sempre financeiro.

Contudo, é importante destacar que empreendimentos econômicos solidários não devem ser avaliados estritamente a partir da viabilidade econômica, mas também do que podem promover como oportunidade de qualificação social e melhoria da qualidade de vida para seus membros mediante a prática dos princípios de solidariedade (PAUGAM, 2003).

METODOLOGIA

Não é premissa da SBCSOL realizar uma pré-avaliação dos empreendimentos a serem incubados tendo como base de exclusão sua viabilidade econômica. Ao contrário, abarca empreendimentos em fase embrionária, constituídos de diversas formas e não necessariamente que tenham a característica de serem viáveis economicamente. Contudo, tem como meta tornar empreendimentos em negócios economicamente viáveis, mesmo diante de alguns com aspectos essencialmente sociais, ou seja, sem um horizonte que o caracterize como financeiramente viável. Para tanto, alguns indicadores sociais são utilizados nessa metodologia.

ORIGEM

Empreendimentos econômicos solidários podem ser constituídos de diversas maneiras. Contudo, é importante salientar que a origem de um negócio pode partir da premissa da necessidade, quando os indivíduos precisam sustentar-se por meio desse negócio, e, por outro lado, a partir da oportunidade, quando o empreendedor identifica um possível negócio promissor com potencial de sucesso. Ainda quanto à origem do empreendimento, cabe avaliar se nasceu de uma iniciativa dos próprios empreendedores ou da iniciativa do poder público ou privado, ou ambos. Todas essas considerações acerca da origem dos empreendimentos podem nos dizer se os desafios a serem enfrentados serão maiores ou menores, a partir de uma avaliação do grau de empreendedorismo que cada condição apresenta.

- Indicadores de origem:
- local (sede definida);
- sede cedida;
- sede própria;
- sede alugada;
- necessidade;
- oportunidade;
- iniciativa própria;
- projetos (poder público ou privado).

FORMALIZAÇÃO

Dentro da esfera da dimensão associativa, como indicador de gestão social, podem-se adotar indicadores que converjam para a formalização dos empreendimentos na forma jurídica adotada para a prática dos princípios de economia solidária, pois é importante que o empreendimento tenha seu estatuto social, regimento interno e toda a evolução do Ato Constitutivo que culminará na criação do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Esses indicadores são de extrema importância, pois avaliam a maturidade do empreendimento para comercializar seus produtos e serviços de forma legalizada, pautada em ações legais, e, ainda, com vistas a ampliar o mercado.

- Indicadores de formalização:
- estatuto social;
- regimento interno;
- CNPJ.

GESTÃO

Na dimensão da produção, outro aspecto importante é a questão da gestão, a didática e qualificação técnica que os EESs absorvem e colocam em prática e o que essa formação impacta no cidadão que a recebe. Além disso, é importante destacar se utilizam as ferramentas de gestão necessárias para a condução de seu empreendimento como negócio (plano de negócio).

- Indicadores de gestão:
- capacitação técnica (em prática?);
- plano de negócio.

SOCIAL

Ainda assim, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que estão inseridas nos empreendimentos deve ser avaliada como indicador social. A elevação do nível de escolaridade serve para avaliar a que condição de vida o EES submete seus membros ou como influencia a vida pessoal de seus componentes.

Indicadores sociais:

- qualidade de vida;
- escolaridade;
- inclusão digital.

INOVAÇÃO

Observado o caráter inovador no qual o projeto da SBCSOL está contextualizado e, ainda, suas metas de inovação, devem ser elencados indicadores como ferramenta basilar de inovação tecnológica e/ou social.

Indicadores de inovação:

- produto ou serviço;
- processo;
- modelo de negócio;

- incremental;
- metodologia.

FINANCEIRO

Com base na metodologia, e contemplando a dimensão do mercado para ilustrar o cenário da viabilidade econômica, pode-se adotar a aplicação de indicadores financeiros (analíticos e sintéticos), levando-se em consideração a elevação da renda desde o início do processo de incubação até a formatura desse empreendimento, e, ainda, mensurar o índice de liquidez que, aliado ao cálculo do ponto de equilíbrio, poderá nortear a saúde financeira. Por fim, pode-se incluir também a prestação de contas por parte do EES a seus associados.

Indicadores financeiros:

- endividamento;
- renda;
- índice de liquidez;
- ponto de equilíbrio;
- índice de rentabilidade;
- prestação de contas.

SOCIOPOLÍTICO

As oportunidades de mercado devem ser mensuradas, bem como as vendas e potenciais clientes. Para tanto, é necessário avaliar os canais de venda, produtos e estratégias de marketing.

O contexto sociopolítico deve ser avaliado com vistas a facilitar a inserção nas redes de economia solidária gerenciadas pelo poder público, a representatividade em fóruns e seminários e, ainda, a inclusão no Cadastro Nacional de Economia Solidária, como forma de politizar os grupos valendo-se da neutralidade partidária.

- Indicadores sociopolíticos:
- inserção em rede de comercialização;
- inserção no fórum de economia solidária de São Bernardo do campo;
- inclusão no cadastro da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes).

MÉTRICA PARA MENSURAÇÃO

Devemos, portanto, classificar os indicadores e dotá-los de valor com vistas a adquirir uma média mínima como métrica para abalizar as respostas às perguntas abaixo elencadas.

Para mensurar os indicadores dentro do espaço de tempo, podemos adotar a aferição semestral ou anual. Podemos também destacar em quais etapas do processo de incubação os indicadores são aplicáveis. Para atribuir valor, podemos considerar os indicadores com nota de zero a três (0 a 3). Assim, a nota será atribuída de acordo com o status do indicador.

Diante disso, pode-se concluir que os indicadores supramencionados fazem jus às metas determinadas e, se mensurados, poderão fornecer dados que permitam análises conclusivas quanto ao cumprimento, ou não, das metas propostas como ferramenta de avaliação do processo de incubação dos EESs por parte desta incubadora.

As conclusões devem responder aos seguintes questionamentos:

1. O EES é viável do ponto de vista econômico e associativo?
2. O EES absorve as formações pedagógicas oferecidas?
3. O EES está inserido em um contexto sociopolítico regional e nacional?
4. O EES realiza inovação tecnológica e social?
5. O EES possui mercado para escoamento de seus produtos?
6. O EES possui alto ou baixo grau de empreendedorismo?

As respostas a essas perguntas nortearão as ações para direcionar os resultados da incubação às metas físicas do projeto.

Como métrica de avaliação, podemos adotar as medidas a seguir.

Indicadores de origem

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 12. Se a nota for menor ou igual a 6, então se pode concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 6, então apresenta de médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos. Isso não quer dizer que uma situação negativa não possa ser reversível para este indicador e também para os demais, mas serve apenas como parâmetro de avaliação.

Método de avaliação: quando determinado indicador de origem não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é sede definida, própria e criação a partir da oportunidade), marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores de formalização

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 9. Se a nota for menor ou igual a 5, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é ter CNPJ, estatuto social [ou contrato de parceria] e regimento interno), marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores de gestão

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 6. Se a nota for menor que 3, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 3, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é responder positivamente e cumprir os encaminhamentos dados pela assessoria técnica e preencher de forma positiva o plano de negócios), marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores sociais

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 9. Se a nota for menor que 5, então se pode concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, então apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é ter melhoria da qualidade de vida –mediante auto declaração –, elevação da escolaridade e inclusão digital), então marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores de inovação

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 6. Se a nota for menor que 3, então se pode concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 3, então apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é inovar de alguma forma – em produto, processo, modelo de negócio ou gerar alguma inovação incremental), então marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores financeiros

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 18. Se a nota for menor que 9, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 9, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é endividamento zero; renda maior ou igual ao salário mínimo; índice de liquidez corrente igual ou maior que 1; índice de rentabilidade (ROI) igual a 4; prestação de contas transparente aos empreendimentos), marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

Indicadores sociopolíticos

Métrica de avaliação: a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 9. Se a nota for menor que 5, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Método de avaliação: quando o indicador não estiver na situação ideal (neste caso, a situação ideal é: ter cadastro no Sistema de Informações em Economia Solidária – Sies – da Senaes; participar dos fóruns da SBCSOL e estar inserido em alguma rede de comercialização e/ou arranjo produtivo local [APL] de São Bernardo do Campo), marcar 1 ou 2 (aquele que mais se aproximar). Se estiver na situação ideal, marcar 3.

A Tabela 19.1 mostra todos os indicadores de desempenho destacados pela SBCSOL para avaliar os EESs.

Para efeitos de preenchimento da tabela, quando não houver a constatação do indicador, não responder nada. Isso mostrará que ele ainda não foi mensurado pela equipe técnica da SBCSOL. Quando houver a averiguação do indicador pela equipe e este não tiver sido criado/elaborado/feito pelo empreendimento, marcar zero. Esta regra serve para todos os indicadores.

A SBCSOL considera os indicadores aqui propostos importantes unidades métricas para avaliar os grupos. No entanto, a fim de classificá-los melhor, os indicadores são divididos em dois grupos: qualitativos e quantitativos. Os indicadores classificados como quantitativos são os financeiros; aos demais atribuiu-se valoração qualitativa. Além disso, por se tratar da avaliação de EES, a SBCSOL classifica alguns indicadores como sendo de maior importância em valor do que outros. São eles o indicador social (com peso 3), inovação (com peso 2) e financeiro (com peso 3). O social, porque a SBCSOL entende que todo o seu esforço de incubação deve objetivar, em primeiro lugar, a melhoria de vida dos incubados. Inovação porque é ação basilar do projeto, e financeiro, porque autonomia financeira e geração de renda são fundamentais para garantir a sustentabilidade dos EES e seus integrantes. ¹

Aplica-se a seguinte média ponderada para calcular todos os indicadores de desempenho e chegar a um denominador comum:

$$f(x) = \Sigma\{[F1+F2+F3+(F4 \times 3)+(F5 \times 2)+(F6 \times 3)+F7]/12,89\}$$

Onde:

- F1: Indicador de Origem
- F2: Indicador de Formalização
- F3: Indicador de Gestão
- F4: Indicador Social
- F5: Indicador de Inovação
- F6: Indicador Financeiro
- F7: Indicador Sociopolítico



Assim, a soma numérica de todos os indicadores, dividida pela quantidade de grupos de indicadores (7), ponderada aos pesos que cada indicador tem, de acordo com seu grau de importância, deve ser igual a 10.

Conclui-se, dessa forma, que o grupo apresenta chances consideráveis de desenvolver seu potencial empreendedor no âmbito da economia solidária, do contrário, caso seja menor ou igual a 5, o grupo apresenta baixo grau de empreendedorismo e poucas chances de obter sucesso no tempo de incubação proposto pelo projeto. Contudo, há boas chances de evolução caso a média seja maior ou igual a 5, no âmbito do tempo do projeto.

Aplicação da metodologia na avaliação de um EES

Empreendimento Unimáquinas Cooperativa de Trabalho

A Tabela 19.2 mostra o preenchimento dos indicadores de desempenho da Unimáquinas.

Indicadores de origem

Os indicadores de origem mostram que a Unimáquinas teve início a partir do processo falimentar da empresa Lawes. Os empregados que não conseguiram recolocação no mercado de trabalho decidiram, com apoio do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, formar uma cooperativa em razão da necessidade, tendo em vista o cenário de desemprego iminente em futuro próximo. Sedo assim, ficou impossível, no cenário que se estabeleceu, identificar as pessoas com perfil empreendedor para formar o grupo Unimáquinas, motivo pelo qual várias pessoas saíram da Cooperativa no decorrer da difícil trajetória. Hoje podemos avaliar que somente uma pessoa, dentre as restantes, possui perfil empreendedor, mas precisa ser lapidado. Como nasceu a partir da necessidade, mas como iniciativa dos integrantes, a nota para o indicador *necessidade* foi igual a 1, enquanto que para *oportunidade* foi igual a 0. Contudo, a nota para iniciativa própria foi igual a 3. Como não nasceu de *projeto*, a nota para esse indicador foi igual a 0.

Além disso, o local do empreendimento é alugado, não sendo ainda local próprio. A Unimáquinas conta com altos custos de aluguel, que foi reduzido de R\$ 11.000,00 para R\$ 6.000,00. Essa redução deveu-se à intervenção da SBCSOL. A Cooperativa arca com todos os seus custos, que mesmo quando eram altos, foram pagos mensalmente. A situação ideal seria o grupo ter seu próprio espaço e condições de pagá-lo, além de ter condições de bancar despesas fixas, como água, luz, aluguel (ou prestação de compra do próprio imóvel, por exemplo).

A fim de estabelecer a métrica para avaliar essas condicionalidades, considera-se que a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 12. Se a nota for menor ou igual a 6, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 6, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos. Isso não quer dizer que este indicador não possa ser revertido (assim como os demais), mas serve apenas como parâmetro de avaliação.

Nesse quesito, a média da Unimáquinas é igual a 7, ou seja, médio grau de empreendedorismo.

Indicadores de formalização

No intuito de uma iminente formalização como cooperativa, o grupo avançou na construção do seu estatuto social, motivo pelo qual o indicador ficou com nota 3. Lançou edital de convocação em jornal de grande circulação e realizou assembleia constituinte nos termos da lei. Chegou a elaborar regimento interno, contudo, nesse ínterim, o uso do regimento interno caiu em desuso, portanto a nota para esse indicador ficou igual a 2.

O grupo também possui CNPJ desde a sua concepção, por isso a nota desse indicador é 3. A formalização é importante para que o grupo consiga angariar mercado, ter condições de emitir notas fiscais e realizar pagamento de impostos, bem como apresentar a sua Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) ao final do ano fiscal contábil. Também é importante para aumentar sua competitividade e facilitar a comercialização de seus produtos.

Tabela 19.2 - Indicadores de desempenho da Unimáquinas

METODOLOGIA SBCSOL - INDICADORES DE DESEMPENHO EMPREENDIMENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS

Momento: out/14

N.º	MODALIDADE	INDICADOR	FORMAÇÃO INICIAL				PRÉ INCUBAÇÃO				INCUBAÇÃO				PÓS INCUBAÇÃO				
			0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	
1	Origem (F1)	Local (sede definida)		1															
2		Sede própria	0																
3		Sede cedida	0																
4		Sede alugada			2														
5		Necessidade		1															
6		Oportunidade	0																
7		Iniciativa própria				3													
8		Projetos	0																
Sub-total			0	2	2	3													
TOTAL			7																
1	Formalização (F2)	Estatuto Social																3	
2		Regimento Interno																2	
3		CNPJ																	3
Sub-total							0	0	2	6									
TOTAL			8																
1	Gestão (F3)	Capacitação Técnica (aplicação prática)																2	
2		Plano de Negócio																2	
Sub-total							0	0	4	0									
TOTAL			4																
1	Social (F4)	Qualidade de Vida																3	
2		Escolaridade																2	
3		Inclusão digital																1	
Sub-total							0	1	2	3									
TOTAL			6																
1	Inovação (F5)	Produto ou serviço																3	
2		Processo																3	
3		Modelo de Negócio																2	
4		Incremental																3	
Sub-total							0	0	2	9									
TOTAL			11																
1	Financeiro (F6)	Endividamento																3	
2		Renda																2	
3		Índice de Liquidez																2	
4		Ponto de Equilíbrio																2	
5		Índice de Rentabilidade																3	
6		Prestação de contas																3	
Sub-total							0	0	6	9									
TOTAL			15																
1	Sócio Político (F7)	Inserção em rede de comercialização																0	
2		Inserção no Fórum de Ecosol SBC																3	
3		Inclusão cadastro SENAES																0	
Sub-total							0	0	0	3	0	1	0	6					
TOTAL			5																
TOTAL DE TODOS OS INDICADORES (MÉDIA PONDERADA) $f(x) = \Sigma\{[F1+F2+F3+(F4*3)+(F5*2)+(F6*3)+F7]/12,89\}$			8																
LEGENDA			0	Inexistente/saldo negativo/inapropriado															
			1	Documentado, não praticado/insuficiente/acima da capacidade do empreendimento/ situação inadequada															
			2	Existente, não documentado/saldo mediano/ em processo de mudança / situação não ideal															
			3	Existente, documentado, praticado/suficiente/apropriado / situação ideal															

A fim de estabelecer métrica para avaliar essas condicionalidades, considera-se que a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser maior ou igual a 9. Se a nota for menor ou igual a 5, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Assim sendo, a média da Unimáquinas é 8, ou seja, ainda apresenta alto grau de empreendedorismo nesse indicador, sendo necessário avançar apenas no uso do regimento interno.

O grupo conta com acompanhamento contábil gratuito por um ano contratado pela SBCSOL.

Indicadores de gestão

A incubação é realizada de maneira participativa – esta é a metodologia da SBCSOL. Nesse sentido, a formação ministrada pelo técnico tem sua eficácia quando o empreendimento coloca em prática aquilo que foi trabalhado. A gestão participativa é essencial para o sucesso da incubação e para a transferência de saberes. O empreendimento deve ser capaz de colocar em prática e gerir sozinho aquilo que foi absorvido. Contudo, quando isso não ocorre, perde-se tempo e prolonga-se uma dependência mútua do grupo em relação à gestão apontada. Diante disso, é importante salientar que a maturação da incubação depende da aplicabilidade da formação imposta pelo grupo. A maturação do grupo em relação ao negócio depende de como este absorve e pratica o que aprendeu, de maneira que não precise dessa formação futuramente e, ainda, domine o assunto em questão.

Este é um ponto que deve ser avaliado, pois o tempo de incubação do grupo depende disso. Assim sendo, a Unimáquinas, como grupo, coloca em prática alguns itens, mas de maneira insuficiente, pois tende a praticá-los somente em um primeiro momento e logo depois abandona tudo o que lhe foi passado. Além disso, muitas vezes nem chega a colocar em prática o que necessita, razão pela qual isso impacta na evolução das formações a serem ministradas. Nesse quesito, é preciso melhorar muito. A nota desse indicador é 2.

A construção do plano de negócios foi recomendada no início do processo de incubação, razão pela qual a nota é 2. Contudo, somente em 2014 o grupo iniciou essa construção, ainda inacabada.

A soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser igual a 6. Se a nota for menor que 3, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 3, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Assim sendo, a média da Unimáquinas é 4, ou seja, ainda apresenta médio grau de empreendedorismo nesse indicador. O grupo evoluiu ao iniciar a construção do plano de negócios, porém a atividade ainda está inconclusa. Também precisa melhorar muito no quesito *aplicação prática da capacitação técnica*.

Indicadores sociais

Os indicadores sociais são muito importantes para avaliar os EESs. A qualidade de vida é um indicador autodeclaratório e depende exclusivamente da autoavaliação de cada membro do grupo. Pode parecer algo estritamente subjetivo, contudo, a maneira como cada um se sente e avalia sua vida e a condição de vida que o grupo fornece é muito relevante. No início da incubação, o grupo mostrou-se desmotivado e as perspectivas eram muito baixas; todos se declaravam com uma má qualidade de vida proporcionada pelo empreendimento. A média foi 0. Ao avaliar novamente esse quesito, em dezembro de 2014, todos declararam que o grupo havia proporcionado melhoras em sua qualidade de vida. A renda média mensal aumentou de R\$ 1.200,00 para R\$ 3.000,00, sendo que em alguns períodos atingiu o patamar de R\$ 5.000,00. Hoje todos os sete integrantes comparecem todos os dias ao empreendimento, que obteve nova perspectiva e passou da iminência de falir para negócio de obtenção de renda e melhoria de qualidade de vida, razão pela qual a nota é 3.

No que concerne ao grau de escolaridade, alguns participantes tinham concluído curso profissionalizante e outros tinham concluído o ensino fundamental. A elevação da escolaridade ocorreu apenas com um membro, motivo pelo qual a nota é 2.

O aspecto inclusão digital também foi diagnosticado, sendo que todos fizeram curso de inclusão digital pela SBCSOL, porém nem todos o concluíram, portanto a nota é 1.

Assim, a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser maior ou igual a 9. Se a nota for menor que 5, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos. A média da Unimáquinas para *indicador social* é 6: apresenta médio grau de empreendedorismo para esse quesito.

Indicadores de inovação

A inovação de produto da Unimáquinas dá-se a partir concepção de criação de um novo produto, a compressora de dupla camada. O projeto precisa ser projetado, mas a viabilidade da máquina já foi estudada. Esse produto é inovador e tem potencial mercado consumidor, portanto a nota para produto ou serviço é 3.

O processo de produção foi mapeado no início da incubação. Houve inovação no processo de produção, que foi alterado de produção individual para produção seriada em rodízio. Contudo, essa inovação em processo é uma melhoria contínua, portanto a nota é 3.

O modelo de negócio foi refeito e a cooperativa começou a realizar também serviços de reparação, portanto a nota é 2, pois ainda está em processo de implantação.

Inovação incremental foi diagnosticada no início da incubação, mas foi submetida à Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) para a compra de fresa CNC, motivo pelo qual a nota é 3.

A soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser maior ou igual a 12. Se a nota for menor que 6, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 6, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos.

Assim, como a soma dos indicadores possui média 9, o grau de empreendedorismo para esse indicador é alto.

Indicadores financeiros

O grau de endividamento do grupo foi mensurado em fevereiro de 2013 e constatou-se que o grupo devia para o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo cerca de R\$ 40.000,00. Além disso, possuía três meses de atraso de aluguel, que montava a R\$ 36.000,00, e ainda, dívidas de impostos. Contudo, no decorrer do processo, a dívida com o Sindicato foi quitada; o aluguel também foi quitado e seu valor foi negociado. A dívida junto à prefeitura também foi negociada, sendo que R\$ 6.000,00 de Imposto Sobre Serviço (ISS) já foram pagos, restando, portanto, o saldo negociado com a Prefeitura. Em dezembro de 2014, o grupo não possuía dívidas com fornecedores, apenas a negociada com a prefeitura, portanto a nota do indicador é 3.

O indicador de renda foi mensurado em fevereiro de 2013 e constatou-se que a renda média era de R\$ 1.200,00 por mês. Hoje a renda média encontra-se em R\$ 3.000,00, acima do salário mínimo, mas ainda pode ser maior, dada a demanda reprimida que pode ser atendida pelo empreendimento caso venha a organizar melhor seu processo de produção. Assim, a nota é 2.

O índice de liquidez é igual 1, portanto o empreendimento possui muita capilaridade junto ao mercado, e a nota desse indicador é 2, pois existem chances de melhorar a liquidez do empreendimento. O ponto de equilíbrio para o empreendimento é atingindo o faturamento mensal de R\$ 150.000,00, contudo, hoje a média é de R\$ 90.000,00 por mês. Portanto, a nota é 2. A rentabilidade do grupo é maior que 4, motivo pelo qual a nota é 3.

A prestação de contas foi iniciada e realizada todo mês com a adoção de planilha de fluxo de caixa cedida pela SBCSOL ao grupo. No entanto, hoje existe um gerente financeiro que presta contas diariamente, portanto a nota é 3.

Contudo, a soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser maior ou igual a 18. Se a nota for menor que 9, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau

de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 9, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo nesses quesitos. A média do grupo é 15, portanto, alta para esse conjunto de indicadores financeiros.

Indicadores sociopolíticos

O grupo está inserido no APL de ferramentaria de São Bernardo do Campo, mas ainda não fez negócios, portanto a nota é 1.

O grupo já participa do Fórum de Economia Solidária de SBC e pode, a partir dessa oportunidade, criar novos elos e inovar na comercialização de seus produtos. Sua média ficou em 3 por sua atuação, que no começo era insuficiente e igual a zero.

No início, e até meados da incubação, o grupo não tinha cadastro no Sies, da Senaes, contudo esse cadastro já foi efetivado e está caracterizado formalmente para o Ministério do Trabalho e Emprego como EES, motivo pelo qual sua nota é 3.

A soma numérica do valor de todos os indicadores deverá ser maior ou igual a 9. Se a nota for menor que 5, pode-se concluir que nesses quesitos o empreendimento apresenta baixo grau de empreendedorismo. Se for maior ou igual a 5, apresenta médio a alto grau de empreendedorismo solidário nesses quesitos.

A média do grupo é 5. Nesses quesitos, o grupo apresentou médio grau de inclusão solidária.

Todos os indicadores reunidos devem obter, como nota máxima, a média ponderada 10. A Unimáquinas obteve média final 8 e possui chances consideráveis de desenvolver seu potencial empreendedor no âmbito da economia solidária.

REFERÊNCIAS

CAMPBELL, A. Keeping the engine humming. **Business Quarterly**, v. 61, n. 4, p. 40-46, Summer 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAUGAM, S. **A desqualificação social**. Ensaio sobre a nova pobreza. Porto: Porto, 2006. (Coleção Educação e Trabalho Social, v. 6).

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

Agradecimentos

Este livro é fruto de um trabalho realizado desde janeiro de 2012, que teve o objetivo de implantar a incubadora de empreendimentos solidários na cidade de São Bernardo do Campo, batizada de SBC-SOL. Com parceria entre a Universidade Metodista de São Paulo, a prefeitura da cidade de São Bernardo do Campo e financiamento da Finep com bolsas do CNPq, este trabalho foi resultado de um esforço coletivo, portanto não podemos deixar de expressar nossos agradecimentos a um conjunto de pessoas mais próximas, e sem ordem de importância, que ajudaram a concretizar este projeto, que neste momento socializamos para que esta outra vertente econômica possa se consolidar cada vez mais no Brasil.

Ao prefeito Luiz Marinho que mais do que incentivador, disponibilizou seus profissionais para apoiarem a construção e execução do projeto, liderado pelo secretário do Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (SDET), Prof. Dr. Jefferson José da Conceição.

À equipe do secretário Jefferson, prof. Nilson Tadashi Oda, diretor da SDET e sua equipe, Sandra Olmedilha e Regina Zanke e demais membros da prefeitura, fundamentais para a realização deste projeto.

Ao reitor da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp), prof. Dr. Márcio de Moraes, incentivador primaz desta ação, que buscou atender ao bem comum para a sociedade na qual está inserida a Umesp.

Ao Instituto Metodista Granbery, que por meio do prof. Sidney Carvalho de Oliveira e sua reitora, Profa. Dra. Eliana Lima de Oliveira (*In Memoriam*) que sempre apoiaram o projeto.

À Finep pelo aporte financeiro e ao CNPq pela administração das bolsas, fomentadores deste importante projeto para a cidade de São Bernardo do Campo.

A todos os professores da Umesp e do Instituto Mauá de Tecnologia que fizeram parte do projeto e auxiliaram os alunos e empreendimentos para melhoria de seus processos e relacionamentos: Alexandre Atanes, Antonio Carlos Cabral (Instituto Mauá de Tecnologia), Claudio Rodrigues Torres, Claudia Alquezar Facca (Instituto Mauá de Tecnologia), Fabiana Cabrera Silva, Gleice Regina Guerra, José Celso Martins, José de Sá, José Luiz Choiti Tomita, Klaus Haacke Suppion, Marcelo dos Santos, Mario Dimov Matrotti, Marisa Lipi, Miguel Maiorino, Oswaldo Martins dos Santos Filho, Pedro Henrique Thoth, Regis Reis, Roberto Joaquim de Oliveira, Silvia Gattai, Victor Gil Neto, Viviane Celina Carmona e Wilson Heidi Kobayashi.

Aos alunos da Umesp e do Instituto Mauá de Tecnologia, que puderam ter contato direto com nossa população e aprenderam a valorizar o trabalho cooperativo: Adriana Hernandes dos Santos, Antonio Carlos Silva Filho, Beatriz Rodrigues Iassinari (ex-aluna Umesp), Caio Luiz da Silveira, Cassio Luís Speciale, Christian Biscaro Morales, Claudio Manuel Brito Duarte, Dayana Nogueira Marconsin, Felipe Beraldi Candido, Gabriel Benites Braga, Gustavo Rossi Nascimento, Jaqueline Vieira de Moraes, Juliana Guimarães Corrêa, Letícia de Andrade Alves, Letícia Gomes de Oliveira, Lucas Pinheiro Carnellosso, Márcio Monteiro Rocha, Maria Renilda Tavares dos Santos, Natália Casanova, Natalia Dayane Gomes, Nathalia Mariana Calvo Damasceno, Pamela Santos Tavella, Rosângela Euzébio Marques, Rosângela Nair de Almeida, Samantha Corrêa Carvalho, Thais Aparecida Marinho Ferreira, Thais Figueiredo Nogueira, Thamara Marinho Ferreira e William Paulino Rosa.

A Lucinete do Nascimento Spaggiari, Valdirene Faccio e Rute Maria Martins, que, com apoio da Profa. Silvia Gattai, construíram e administraram a biblioteca do projeto.

A Marcos Godinho, importante ator e incentivador da escrita do projeto, por sua coordenação técnica ao longo de seu primeiro ano de execução.

A Vanderléa Lima Sena Pereira, que assumiu a coordenação técnica do projeto com profunda dedicação e conhecimento.

Aos técnicos do projeto, sem os quais os desafios a serem superados seriam muito maiores: Carla Luíza Silva Costa, Daniela Sampaio Kawasaki Gomes, Elizabete de Jesus, Rocha, Luiz Soares da Cruz, Marta Regina Medeiros, Marli Tamiazi (administrativo), Renata Costa Mendes.

A todos os empreendimentos e seus cooperados, que além de acolherem com muito carinho a incubadora, confiaram em nossas técnicas e técnicos, docentes e discentes para que, com ações práticas alicerçadas nos procedimentos metodológicos apresentados neste livro, pudessem buscar melhoria dos processos internos, resultando no aumento da qualidade de vida dos trabalhadores e trabalhadoras destas associações e cooperativas

A todos, nosso muito obrigado.

Prof. Douglas Murilo Siqueira
Coordenador do Projeto SBCSOL

