


GUIA DE ATIVIDADES  
Desenvolvimento  
Organizacional,  
Empreendedorismo  
e Comercialização  
para Empreendimentos  
de Base Comunitária







**D**esenvolvimento  
**O**rganizacional  
**P**articipativo  
-  
**C**ompetência  
**E**conômica baseada na  
**F**ormação de  
**E**mpreendedores

Brasília  
2020

GUIA DE ATIVIDADES  
Desenvolvimento  
Organizacional,  
Empreendedorismo  
e Comercialização  
para Empreendimentos  
de Base Comunitária

© 2020 Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.

A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2020, Brasília

### Elaboração

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, através dos projetos:

- “Produção Sustentável e Regularização Ambiental em três Regiões da Amazônia”, uma parceria com Natura e Symrise no âmbito do programa DeveloPPP do Ministério para a Cooperação Internacional da República Federal da Alemanha (BMZ).
- “Mercados Verdes e Consumo Sustentável”, realizado em cooperação técnica com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) do Brasil com apoio do Consórcio Eco Consult/Ipam Amazônia.

### Autor

Antônio Paulo Reginato

### Organização

Katharina Bohl  
Claúdia de Souza

### Revisão técnica

Ladjane de Fátima Ramos Caporal  
Maria Joseide Batista  
Karla Braga  
Daniel Caspar Wallmann  
Mariana Bitencourt  
Arnd-Alexander Rose

### Revisão ortográfica

Viviane Pasko

### Projeto gráfico e diagramação

Anelise Stumpf ([www.finotraco.com.br](http://www.finotraco.com.br))

### Ilustrações

Daniel Dias Moreira

### Imagens:

Antonio Paulo Reginato

Acervo do Projeto no flickr:  
[www.flickr.com/photos/sociobioamazonia](http://www.flickr.com/photos/sociobioamazonia)

Em colaboração  
com o consórcio:



Por meio da:



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO





# Sumário

- 8**    **Prefácio**
  
- 10**   **Introdução**
  
- 14**   **Etapa 1 - Análise da Organização ou Empreendimento**
  - 15        A Organização como Metáfora
  - 17        Linha do Tempo ou Linha da Vida
  - 19        Análise de Envolvidos
  - 21        Rotina Organizacional
  - 23        Mapa de Recursos Financeiros
  - 26        Ferramenta Gerencial: Relatório da Situação Econômica e Financeira
  
- 30**   **Etapa 2 - Cadeia de Valor e Estratégias de Ação**
  - 31        *ValueLinks* - Mapeamento da Cadeia de Valor
  - 39        Estratégia de atuação na Cadeia de Valor
  - 42        Ferramenta Gerencial: Movimento de Caixa
  - 46        Ferramenta Gerencial: Fluxo de Caixa





### **52      Etapa 3 - Modelo de Negócios e Perfil dos Clientes**

- 53            O Modelo de Negócios CANVAS
- 59            Mapa de Empatia
- 63            Ferramenta gerencial: Precificação - Formação do preço de venda

### **76      Etapa 4 - Comercialização**

- 77            Curva de Valor
- 81            As Cinco Forças Colaborativas de Borges
- 84            Mapa de Colaborações
- 86            O Plano de Comercialização e Vendas
- 93            Ferramenta Gerencial: Orçamento de Caixa Anual

**100 Etapa 5 - O Plano de Ações Estratégicas**

103 1ª Passo: Onde estamos? - Análise do Ambiente do Empreendimento

116 2ª Passo: Quem somos? - A Missão

117 3ª Passo: Para onde vamos? - Postura e Objetivos

123 4ª Passo: Como chegaremos lá? - O Plano de Ação

126 5ª Passo: Acompanhamento do Plano Estratégico

**127 Abreviaturas**

**128 Referências Bibliográficas**







# Prefácio

O fortalecimento da gestão das Organizações e Empreendimentos de base comunitária é um eixo fundamental de muitas iniciativas de desenvolvimento sustentável para a Amazônia. Afinal de contas, são as Organizações da agricultura familiar e extrativistas as protagonistas de uma proposta de economia sustentável, baseada na biodiversidade da região, que faz uso dos recursos da floresta, mantendo-a em pé.

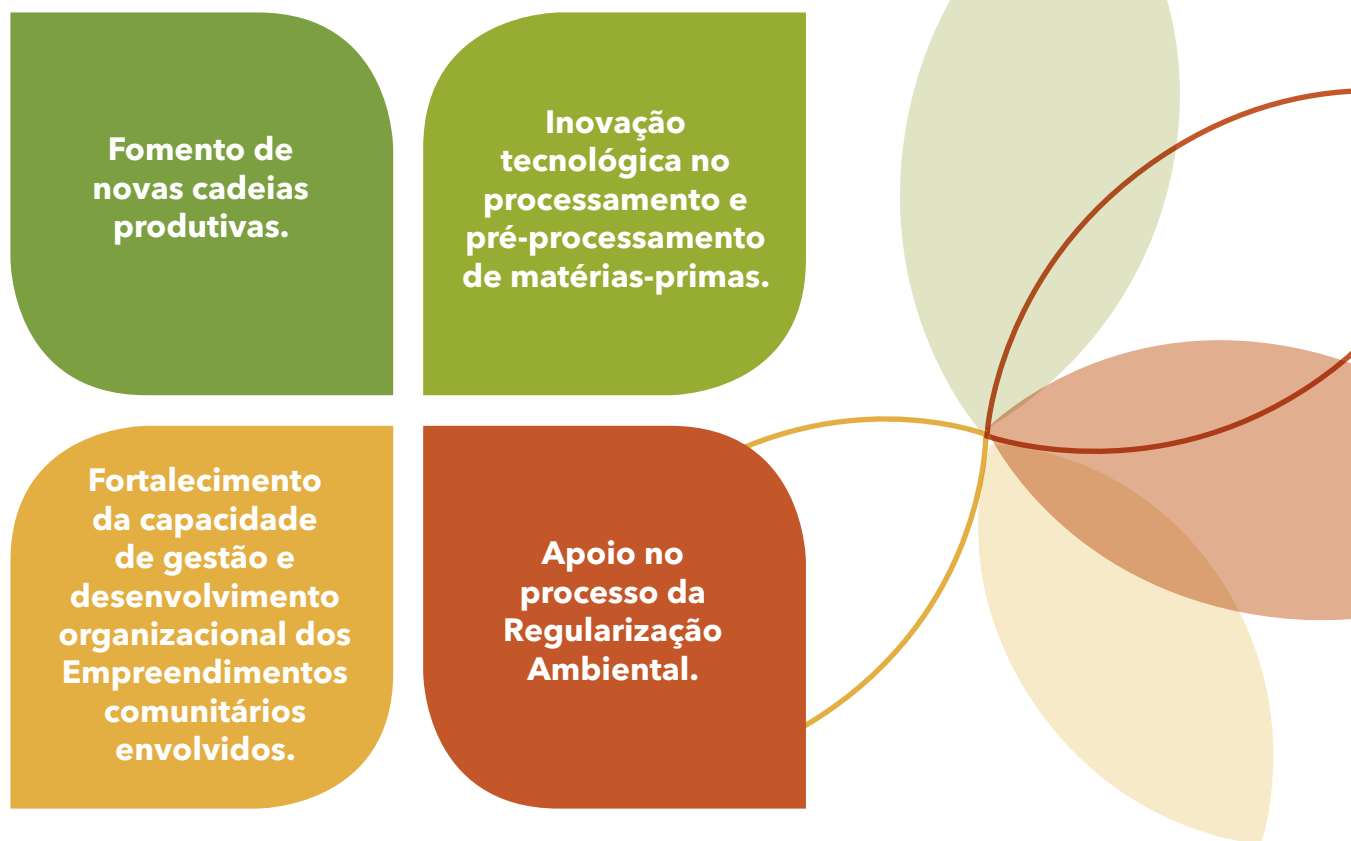
Com base nas propostas metodológicas e experiências acumuladas nos diferentes Programas e Projetos, proporcionados pela cooperação técnica internacional, criou-se o **Processo DOP - CEFE Comercialização**. Essa metodologia foi desenvolvida para ser uma aplicação prática de fortalecimento da gestão das Organizações de base (Cooperativas e Associações) na Amazônia. Esse processo reúne elementos da metodologia **Desenvolvimento Organizacional Participativo (DOP)** com as ferramentas da metodologia **Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores (CEFE)** focando no fortalecimento da comercialização e criando, assim, uma proposta metodológica adaptada às demandas dos Empreendimentos comunitários da sociobiodiversidade.

Por meio do Projeto **Mercados Verdes e Consumo Sustentável** da GIZ no Brasil, o **Processo DOP - CEFE Comercialização** foi aplicado inicialmente em dois municípios do Sul do Amazonas: Lábrea e Manicoré. O processo contribuiu com 11 Empreendimentos da agricultura familiar e do agroextrativismo que trabalham com as cadeias de castanha, açaí e outras frutas da Amazônia, além de pescados.





Devido ao êxito do processo, a metodologia foi integrada na estratégia de capacitação do projeto **Produção Sustentável e Regularização Ambiental em três Regiões da Amazônia**, uma parceria entre GIZ, Natura e Symrise no âmbito do programa DeveloPPP do Ministério para a Cooperação Internacional da Alemanha (BMZ). Esse projeto tem como objetivo fortalecer as cadeias de valor da sociobiodiversidade amazônica e os Empreendimentos comunitários nas regiões Nordeste Paraense, Transamazônica e Ponta do Abunã (Rondônia) por meio de quatro eixos de atuação:



Entre 2018 e 2020, o processo **DOP - CEFE Comercialização** foi implementado nas regiões da Transamazônica e do Nordeste Paraense, colaborando com a capacitação de lideranças de 17 Empreendimentos da base comunitária.

A partir destas capacitações foi elaborado o presente guia que traz uma série de metodologias e ferramentas aplicadas e validadas. Esperamos que este Guia incentive e apoie lideranças e profissionais da assistência técnica comprometidos com a assessoria para Organizações e Empreendimentos comunitários a levarem essas ferramentas para dentro da sua Organização, provocando processos de reflexão e mudanças positivas.



# Introdução

Bem-vindo/a ao Guia de Atividades para o uso da metodologia **DOP - CEFE Comercialização**. Esperamos que este documento sirva para você exercitar conceitos e ferramentas gerenciais utilizadas para fortalecer a gestão e organização social de Empreendimentos e Organizações de base comunitária. As ferramentas foram desenhadas para torná-las mais competitivas e lucrativas.

## Os princípios do DOP - CEFE Comercialização

A metodologia nasceu a partir da união de duas metodologias aplicadas e comprovadas em diferentes projetos de cooperação:

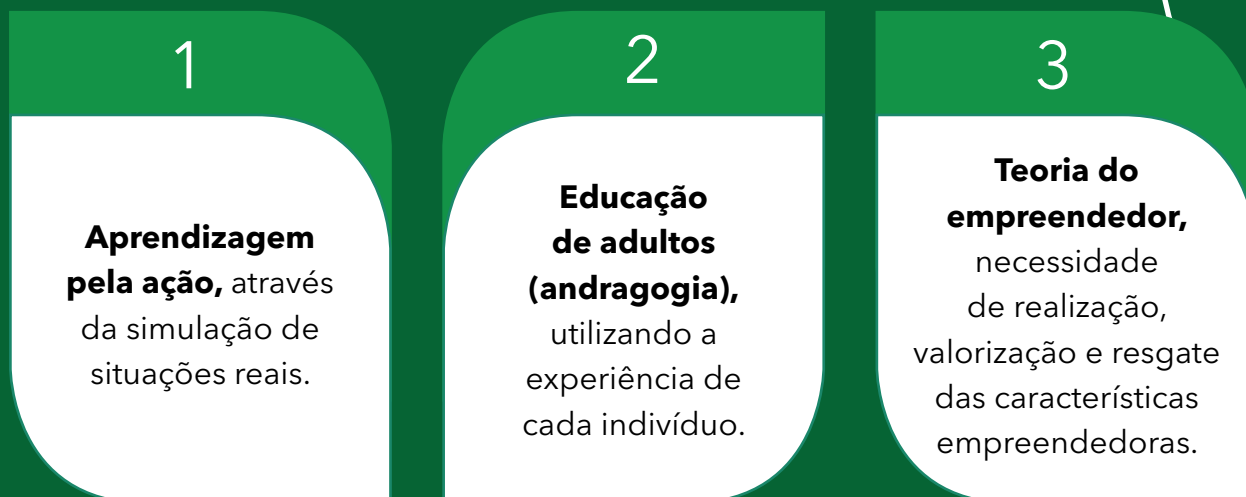
A primeira delas é o **Desenvolvimento Organizacional Participativo - DOP**, metodologia utilizada no âmbito da Cooperação Técnica Alemã, desde 2001 no Brasil, como forma de fortalecer organizações produtivas ou da sociedade civil.

Já a metodologia **Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores - CEFE** foi criada em 1979, no Nepal, por consultores da Agência de Cooperação Técnica da Alemanha (GTZ, hoje GIZ), para atender de modo diferenciado o público de pequenos empreendedores. A metodologia CEFE já foi aplicada em mais de 60 países e tem comprovado ser uma abordagem de sucesso



na promoção de pequenas e médias empresas, ampliando as competências pessoais para administração e estimulando o comportamento empreendedor.

A metodologia CEFE se baseia em três pilares:



A metodologia **DOP - CEFE Comercialização**, portanto, olha tanto para o processo da organização social – o coletivo – quanto para as habilidades individuais das lideranças dessas Organizações ou Empreendimentos nos temas relacionadas à gestão. Tudo com enfoque na comercialização, procurando fortalecê-las de forma que possam crescer no mercado.

O objetivo da metodologia é capacitar e qualificar a ação das lideranças de Organizações ou Empreendimentos da agricultura familiar e do extrativismo, através da formação e do compartilhamento de aprendizados, para que pratiquem uma gestão profissional e modelem competitivamente seus negócios.

A metodologia tem como objetivos:

- Elevar a capacidade de desempenho das associações e cooperativas da agricultura familiar e do extrativismo.
- Ampliar e/ou formar redes de cooperação e colaboração entre os grupos participantes do processo **DOP - CEFE**.
- Promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas envolvidas.
- Aumentar o potencial de superação de problemas.





- Criar soluções que estejam voltadas para a prática.
- Fortalecer a autonomia de ação dos participantes.

## O Processo DOP - CEFE Comercialização

Na sua implementação prática, o processo **DOP - CEFE Comercialização** é uma formação e assessoria em grupo. Ele é, idealmente, realizado com um grupo composto por lideranças e gestores de até cinco Organizações ou Empreendimentos comunitários, para estimular e facilitar o aprendizado e a ajuda mútua entre elas, formando, assim, uma turma de 20 até 30 pessoas. Esse formato possibilita a aprendizagem entre os grupos e a criação de novas cooperações.

A metodologia é organizada em cinco etapas. Cada etapa consiste em um encontro presencial do grupo, no qual é trabalhado um tema específico relacionado ao Desenvolvimento Organizacional e Gestão, através de um conjunto de ferramentas e dinâmicas que estimulam a reflexão e a interação. Além desses conteúdos, em cada módulo é apresentada uma ferramenta básica da gestão financeira. Os encontros acontecem mensalmente.

O processo **DOP - CEFE Comercialização** possui um caráter dual: os conteúdos trabalhados em cada etapa são, em seguida, levados para a prática. Cada grupo de participantes assume o compromisso de implementar as ferramentas gerenciais estudadas no seu Empreendimento ou Organização. Os resultados desse trabalho são compartilhados no módulo seguinte, o que enriquece o aprendizado.

Além disso, cada grupo é incentivado a estabelecer uma **meta de aperfeiçoamento** no final de cada módulo, em base das reflexões feitas durante o encontro. Essas metas serão realizadas pelo grupo durante o entre-módulo. A meta deve ser desafiadora para o grupo, porém, deve ser viável e possível de realizá-la no período de um mês.

### Exemplos para uma meta de aperfeiçoamento:

- Atualizar o cadastro dos produtores.
- Realizar um dia de campo sobre piscicultura.
- Organizar uma festa para o aniversário da associação.
- Realizar o levantamento de safra.



As cinco etapas são organizadas da seguinte forma:



Para definir a meta de cada módulo, o grupo irá refletir:

- Qual seria uma meta importante e possível de ser realizada em um mês?
- De que forma essa meta contribui para a Organização ou Empreendimento?
- Como o grupo irá atingir essa meta?
- Como o grupo irá medir o progresso dessa meta?
- O que pode impedir que o grupo alcance a meta e quais são soluções para isso?

No último módulo cada grupo é desafiado a definir uma “megameta” a ser implementada nos próximos seis meses.





## ETAPA 1

# Análise da Organização ou Empreendimento

Nesta primeira etapa são explicadas algumas ferramentas que utilizamos para conhecer melhor uma Organização ou um Empreendimento. Essas ferramentas promovem o autoconhecimento das pessoas envolvidas e permitem analisar suas potencialidades e desafios. Os resultados dessas reflexões podem servir como base para a tomada de decisões em relação às mudanças necessárias na gestão. Também será introduzida uma novas ferramentas da gestão: O Relatório Econômico Financeiro. No final do módulo, cada Organização deve definir a sua meta mensal.





# A Organização como Metáfora

Exemplos  
de metáforas:

**O que é:** Uma figura de linguagem que associa um objeto ao Empreendimento ou à Organização através de algumas características em comum. Dessa forma, uma metáfora facilita a descrição de uma realidade através da comparação com uma imagem do cotidiano das pessoas.

**Objetivo:** Levantar a imagem subjetiva da Organização e possibilitar uma reflexão sobre as mudanças possíveis e necessárias.

**Funcionalidade:** Essa ferramenta é utilizada para conhecer vários aspectos que são visíveis e invisíveis na Organização. Ela serve para visualizar seus pontos fortes e fracos, fatores que existem no ambiente externo e mostra quem são as pessoas ou instituições que estimulam seu funcionamento.

## Quando esta ferramenta deve ser utilizada?

Ela pode ser aplicada no mapeamento e análise organizacional.

**Como utilizar a ferramenta?** O grupo é orientado a fazer um desenho que represente sua Organização ou Empreendimento. O desenho e a forma de representação podem ser escolhidos livremente.

Em seguida o grupo reflete sobre as seguintes perguntas em relação à sua Organização:

- O que gostamos (pontos bons) e o que não gostamos nesta imagem?
- O que tem dentro da imagem?  
O que tem ao redor?

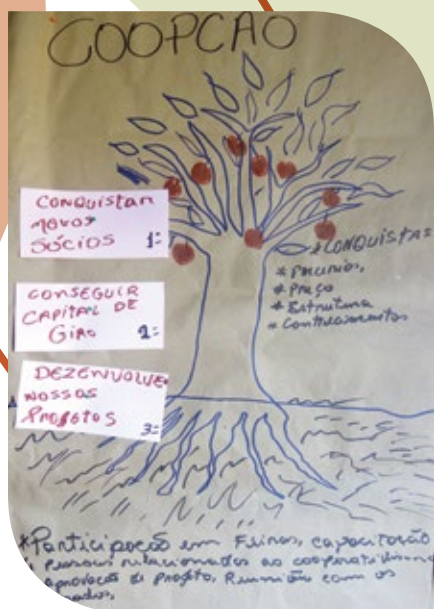
"A nossa Organização é...

... um formigueiro."

... um barco!"

... um guarda-chuva!"





- O que faz a imagem se mexer? E parar?
- O que é visível por fora? O que é invisível?
- Quais são os pontos fortes e fracos da Organização? O que a ameaça?
- Quem a conduz? Como é a condução?

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Para encerrar, o grupo pode refletir sobre as perguntas orientadoras abaixo:

- O que chamou a atenção do grupo?
- Teve aspectos que surpreenderam?
- Foi possível identificar fatores que podem ser mais bem aproveitados na Organização?
- Quais são os desafios que o grupo consegue identificar através da imagem?

## DICA

Anotem os três principais desafios que surgiram nessa reflexão da metáfora para que sejam retomados na hora de elaborar o Plano de Ações Estratégicas.

**O que fazer com as respostas dadas?** Os resultados dessa ferramenta de análise podem ser traduzidos em ações concretas de melhoria.

### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, papel cartaz ou cartolina, canetas coloridas
- Tempo: 1-2 horas

# Linha do Tempo ou Linha da Vida

**O que é:** Um registro cronológico de eventos relevantes ao longo da história da Organização.



**Objetivo:** Resgatar a trajetória da Organização com informações objetivas e subjetivas, positivas ou negativas sobre a sua história.

**Funcionalidade:** A ferramenta ajuda a alinhar os conhecimentos entre os diversos participantes (mais antigos e novatos), resgata a sua história e apoia a recuperação da autoestima. Isso se dá à medida em que se toma conhecimento sobre dados, acontecimentos ocorridos e desafios já superados.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Na etapa de análise organizacional, quando o grupo quiser conhecer a sequência de fatos que descrevem como a Organização ou Empreendimento chegou até a sua realidade atual.

## Como utilizar a ferramenta?

1. O grupo deve traçar uma linha (num cartaz ou até mesmo no chão com fita adesiva), colocando o ano de fundação da sua Organização no início e o ano atual no final.
2. Depois o grupo dialoga para coletar os dados e fatos que consideram relevantes, registrando-os em cartolinas.
3. As cartolinas são colocadas em ordem cronológica ao longo da linha de tempo.

Sugestão de linha do tempo (podem ser utilizados meses ao invés de anos também).

Fonte: Manual DOP (2004).





### Como se conclui o uso da ferramenta?

O grupo apresenta o trabalho realizado e reflete na plenária sobre as seguintes perguntas:

- Como se sentiram nesse processo de trabalho?
- O que descobriram sobre a sua Organização?
- Quais vocês acham que são os fatos mais importantes revelados?
- Revendo a história da sua Organização, quais são/foram seus pontos mais fortes?
- O que isso significa para a situação atual da Organização?
- Quais são os desafios que o grupo pode identificar olhando para essa linha de tempo?

**O que fazer com as respostas dadas?** É importante anotar os três desafios principais identificados para retomá-los na hora de construir o Plano de Ações Estratégicas.

#### DICA

O grupo pode apresentar essa Linha do Tempo na próxima reunião de cooperados e associados para confirmar os dados e resgatar mais informações, principalmente com os membros fundadores.

Uma vez completada a Linha do Tempo, o que acha de colocá-la na parede da sede da Organização? Assim cada membro e visitante terá acesso à sua história. A visualização da trajetória também pode ser uma fonte de motivação e sentimento de unidade para os membros da Organização!

#### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, fita adesiva, papel cartaz ou cartolina, revistas, tesouras, tarjetas, canetas coloridas
- Tempo: 1-2 horas



# Análise de Envolvidos

**O que é:** Um mapa que registra as relações de cooperação que uma Organização ou Empreendimento tem com outras instituições.

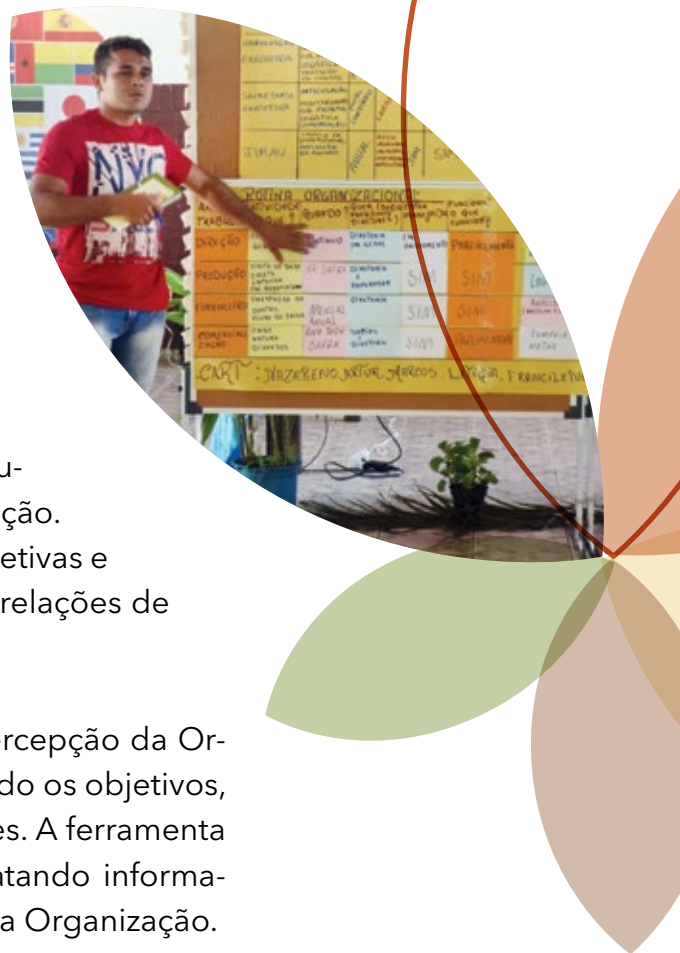
**Objetivo:** Identificar e sistematizar as diferentes Organizações, Empreendimentos, instituições, grupos e pessoas que mantêm contato com a Organização. Além disso, possibilita o resgate de informações objetivas e subjetivas, positivas ou negativas sobre o leque de relações de cooperações que ela mantém.

**Funcionalidade:** Permite que o grupo trabalhe a percepção da Organização em relação aos seus parceiros, distinguindo os objetivos, potencialidades e temores existentes nestas relações. A ferramenta também alinha os conhecimentos do grupo, resgatando informações sobre as instituições que apoiaram ou apoiam a Organização.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** No momento da análise organizacional, para entender as relações de cooperação que existem ou existiram em determinado momento.

**Como utilizar a ferramenta?** A Análise de Envolvidos é realizada através de um quadro que pode ser preenchido seguindo esses passos:

1. Solicita-se ao grupo que liste os principais parceiros da Organização: Com quais instituições existem ou existiram relações de cooperação?
2. Gradativamente o grupo vai preenchendo o quadro e discutindo as seguintes informações:
  - Qual é o objetivo de cada uma dessas cooperações?
  - Quais são as atividades desenvolvidas no âmbito dessa relação?
  - Qual o potencial que existe para ampliar ou retomar esta relação?
  - O que temem que aconteça com estas relações?



Nome da Instituição	Objetivo da Cooperação	Atividade que desenvolve	Potencial	Temores
Organização X	Apoio organizacional	Elaborar projetos	Novos projetos	Parar de dar apoio
Organização Y	Capacitações	Cursos e Consultorias	Novos cursos	Perda do apoio
Prefeitura	...	...	...	....

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Cada grupo apresenta o seu mapa na plenária. A seguir, podem refletir e discutir sobre as seguintes perguntas:

- Quais são as conclusões que o grupo pode tirar da sua Análise de Envolvidos?
- O grupo está satisfeito com as suas cooperações?
- Tem algo que deve mudar no seu sistema de cooperação?

**O que fazer com as respostas dadas?** Cada grupo é orientado a definir os três principais desafios que surgiram dessa análise.

**O que é necessário:**

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, tarjetas, canetas coloridas
- Tempo: 1-2 horas

## DICA

Anotem esses três desafios para que sejam retomados na hora de elaborar o Plano de Ações Estratégicas.



# Rotina Organizacional

**O que é:** É um mapa que permite identificar se existem disfunções, sobreposições de atividades ou lacunas no funcionamento da Organização ou do Empreendimento.

**Objetivo:** Sistematizar as atividades da Organização, esclarecer responsabilidades, distribuir tarefas e promover o equilíbrio entre elas.

**Funcionalidade:** A ferramenta alinha os conhecimentos entre os diversos participantes do grupo e identifica quem faz o quê, quando, como e por quê.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Para sistematizar e mapear as funções, papéis e funcionamento existentes na Organização.

## Como utilizar a ferramenta?

1. Inicia-se a atividade com uma chuva de ideias: quais são as atividades desenvolvidas na Organização? Anotam-se as respostas dadas.
2. Em seguida, agrupam-se as atividades levantadas em **áreas de trabalho**.
3. Depois que as áreas foram definidas, o grupo analisa cada área de trabalho de uma maneira mais profunda, utilizando os critérios sistematizados na tabela a seguir.

## Exemplos de áreas de trabalho:

Administração, Serviços,  
Marketing, Comercialização,  
Beneficiamento, Comunicação,  
Presidência, Diretoria,  
Certificação etc.





Área de Trabalho	Atividades O que?	Quando?	Quem?	Está planejado?	Funciona? O que funciona?	Quais as dificuldades?
Presidência	Coordenar, gerenciar, planejar, representar.	Diariamente	Presidente	Sim	Sim. Planejamentos, tomada de decisões.	Reunir os diretores. Sobrecarga de trabalho do Presidente.
Comercialização	Manter contato com clientes, negociar contratos, planejar as vendas.	Diariamente	Diretor comercial	Parcial	Parcialmente. Positivo: proatividade para buscar novos clientes.	Elaborar Plano de Vendas.

Fonte: Manual DOP (2004).

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Apresenta-se o trabalho realizado na plenária. Depois discute-se as seguintes perguntas:

- Existe uma rotina de reuniões nas diretorias e áreas de trabalho?
- As funções básicas de Administração (contabilidade, atas, registros financeiros) estão funcionando?
- Existem hierarquias formais e/ou informais dentro da Organização? Quem responde/reporta a quem?
- As responsabilidades estão claras? Quem é o responsável pelo que?
- Existe divisão de trabalho?

**O que fazer com as respostas dadas?** Cada grupo é orientado a identificar os três principais desafios que surgiram dessa análise, tais como: sobreposições de funções, tarefas que ninguém faz, disfunções existentes registradas.

## DICA

É possível já refletir e construir uma nova rotina organizacional com o grupo, elaborando sugestões para uma nova distribuição de atividades e responsabilidades nesse momento!



### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, fita adesiva, papel cartaz ou cartolina, tesouras, tarjetas, canetas coloridas
- Tempo: 1-2 horas

### DICA

Anotem os três principais desafios! Eles devem ser retomados na hora de elaborar o Plano de Ações Estratégicas.

## Mapa de Recursos Financeiros

**O que é:** É o primeiro contato com a situação financeira da Organização ou Empreendimento. É uma das áreas importantes a ser levantada e analisada durante esta oficina de diagnóstico organizacional.

### Objetivo:

- Analisar as fontes de recursos da Organização e o gerenciamento delas.
- Detectar a necessidade de capacitação dos gestores e de instrumentos para o gerenciamento dos recursos.

**Funcionalidade:** A ferramenta nivela os conhecimentos entre os participantes do grupo sobre a situação dos recursos e revela como a Organização se mantém. Permite que se tomem decisões sobre o gerenciamento dos recursos financeiros.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Para sistematizar e tornar transparente a situação financeira da Organização, num determinado momento.

**Como utilizar a ferramenta?** Inicialmente apresenta-se uma tabela ao grupo. Ela é composta por cinco colunas, conforme o exemplo a seguir:

1. **Fontes de Recursos:** Nessa coluna devem ser listadas as diversas fontes de recursos que mantêm a Organização. Podem ser vendas, mensalidades de associados, cotas



partes de cooperados, doações, créditos, retenções, rendas de prestações de serviço ou locações.

2. **Valores:** Qual o valor que deveria entrar na Organização de cada uma dessas fontes ao longo de um ano? Faça a soma de todos os valores para chegar no valor total de recursos.
3. **Onde esses recursos são aplicados?** Essa pergunta nos leva à reflexão sobre o uso dos recursos e sua distribuição nas despesas da Organização.
4. **Qual é a sua situação atual?** Esse ponto nos leva à reflexão: os recursos entram da forma prevista? Por exemplo: os associados estão em dia com as mensalidades?
5. **Quem é o responsável pela gestão desse recurso?** Quem controla as entradas e o uso do recurso?

Nesse momento o grupo pode preencher o Mapa de Recursos Financeiros sem a preocupação de ser exato. Os valores a serem preenchidos podem ser aproximados. Posteriormente, os valores podem ser confirmados consultando com os respectivos departamentos ou responsáveis da organização.

Fonte de Recursos	Valor R\$	Onde são aplicados	Situação atual	Quem gerencia
Vendas	10.000,00	Despesas administrativas, investimentos, impostos	10.000,00	Presidente, Tesoureira
Cotas Parte	1.500,00	Manutenção	500,00	Tesoureira
Retenção	1.000,00	Vendas	100,00	Tesoureira
Crédito Pronaf	2.000,00	Pagamento Produtor	1.000,00	Diretoria, Tesoureira
<b>Total</b>	<b>14.500,00</b>		<b>11.600,00</b>	

Fonte: Manual DOP (2004).



Finalmente, o grupo deve fazer a reflexão sobre a participação de cada fonte de recurso no valor total: numa tarjeta devem colocar o percentual (%) que cada recurso representa em relação ao total dos recursos. No nosso exemplo, as vendas representam 69% do total dos recursos que entram na Organização:

Fonte de Recursos	Valor R\$	Onde são aplicados	Situação atual	Quem gerencia
Vendas	10.000,00 <b>69%</b>	Despesas administrativas, investimentos, impostos	10.000,00	Presidente, Tesoureira
Cotas Parte	1.500,00 <b>10%</b>	Manutenção	500,00	Tesoureira
Retenção	1.000,00 <b>7%</b>	Vendas	100,00	Tesoureira
Crédito Pronaf	2.000,00 <b>14%</b>	Pagamento Produtor	1.000,00	Diretoria, Tesoureira
<b>Total</b>	<b>14.500,00</b> <b>100%</b>		<b>11.600,00</b>	

Fonte: Manual DOP (2004).

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Cada grupo apresenta o trabalho na plenária. Em seguida, pode-se estimular uma análise da situação com as seguintes perguntas:

- Qual é a situação das fontes de recursos (contribuição dos sócios, crédito, vendas etc.)? Positiva ou negativa?
- Os associados estão em dia com as suas contribuições? Se não, por quê?
- Todos os recursos são aplicados unicamente para as atividades previstas?
- Existe uma prestação de contas sobre a aplicação dos recursos? Quem é responsável por isso?





## DICA

Anotem os três principais desafios! Eles devem ser retomados na hora de elaborar o Plano de Ações Estratégicas.

**O que fazer com as respostas dadas?** Cada grupo é orientado a identificar os três principais desafios com base nessas observações. Ter clareza sobre os desafios é o primeiro passo para buscar soluções!

### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, tarjetas, canetas coloridas
- Tempo: 1-2 horas



## Ferramenta Gerencial: Relatório da Situação Econômica e Financeira

**O que é:** Um demonstrativo sobre a saúde econômico-financeira do Empreendimento. Um relatório gerencial básico que reúne o saldo dos valores extraídos de outros controles financeiros (saldo do banco, livro caixa, contas a receber, contas a pagar, estoque, inventário dos bens do Empreendimento etc.), num espaço de tempo definido. Esse relatório deve ser sempre objetivo e atualizado com dados e informações relevantes e organizadas.

**Objetivo:** Gerar entendimento sobre a **situação econômica e financeira de uma Organização** perante seus associados, cooperados, clientes e fornecedores, além das instituições financiadoras, bancárias e governamentais.

**Funcionalidade:** Visa evidenciar tudo que a Organização tem (seus ATIVOS) e tudo que deve (seu PASSIVO).



A **situação financeira** é positiva quando todos os recursos financeiros da Organização ou Empreendimento forem superiores às suas obrigações. Isso significa que ela tem liquidez, ou seja, boa capacidade de pagamento a curto prazo. Na categoria dos recursos financeiros entra o total dos recursos monetários (dinheiro no banco e caixa), pagamentos a receber e estoques.

A **situação econômica** é positiva quando a soma dos recursos financeiros e patrimoniais for superior às suas dívidas. Nessa categoria entram os recursos materiais e imateriais, como terrenos, prédios, equipamentos e marcas.

É importante destacar que, em alguns casos, embora a situação financeira da Organização ou Empreendimento seja negativa, a sua situação econômica pode ser positiva.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Para levantar, sistematizar e apresentar informações da Organização ou Empreendimento para iniciar uma análise da sua saúde econômica e financeira.

#### **Como utilizar a ferramenta?**

- O Relatório da Situação Econômica e Financeira é realizada em forma de uma planilha, na qual são detalhados os Ativos e Passivos.
- Para preencher o relatório é necessário ter o apoio de outros controles financeiros, como extrato do banco, livro caixa, contas a receber, contas a pagar, estoque, inventário dos bens do Empreendimento etc.

### **Os ATIVOS**

são os BENS e DIREITOS do Empreendimento, por exemplo: patrimônio - prédios, veículos, equipamentos, dinheiro em caixa e no banco, contas a receber.

### **Os PASSIVOS**

são as OBRIGAÇÕES do Empreendimento, ou seja, todas as contas e valores a pagar: débitos com bancos ou clientes que adiantaram um pagamento, fornecedores que não receberam etc.

O relatório econômico-financeiro de uma Organização ou Empreendimento também pode ser solicitado na hora de apresentar um projeto ou solicitar um financiamento no banco.



Itens	Descrição	Valores	
<b>1. ATIVOS</b>			
Financeiros	1.1	Dinheiro em caixa	2.400,00
	1.2	Dinheiro no banco	5.000,00
	1.3	Mensalidades/quota partes a receber	300,00
	1.4	Vendas a receber	8.000,00
	1.5	Adiantamento para associados/cooperados	-
	1.6	Produto em estoque (castanhas, óleos, polpa de frutas, látex, madeiras, outros)	500,00
Econômicos	1.7	Valor de máquinas e equipamentos	55.000,00
	1.8	Valor de veículos (motor, barco, moto, caminhão, carroça, quadriciclo, flutuantes, outros)	35.000,00
	1.9	Imóveis próprios (prédio, terreno)	200.000,00
	1.10	Móveis e utensílios	-
	1.11	Equipamentos de informática	12.000,00
	1.12	Outros (descrever)	
<b>SOMA 1</b>		<b>318.200,00</b>	
<b>2. PASSIVOS</b>			
Financeiros	2.1	Impostos a pagar (PIS, Cofins, ICMS, CSLL, IR, ISS, ISSQN)	2.000,00
	2.2	Encargos sociais (FGTS, INSS)	6.000,00
	2.3	Serviços a pagar (água, luz, telefone, internet, sistema, outros)	600,00
	2.4	Salários em atraso	-
	2.5	Honorários em atraso	-
	2.6	Fornecedores a pagar (extrativista, produtores)	5.000,00
	2.7	Fornecedores a pagar (embalagens, rótulos, insumos)	-
	2.8	Fornecedores a pagar (associações, cooperativas)	-
	2.9	Instituições a pagar (bancos, Conab)	10.000,00
	2.10	Clientes a pagar (adiantamentos de compradores)	5.000,00
		2.11	Outros (descrever)
<b>SOMA 2</b>		<b>28.600,00</b>	
<b>SITUAÇÃO ECONÔMICA E FINANCEIRA (1 - 2)</b>		<b>289.600,00</b>	



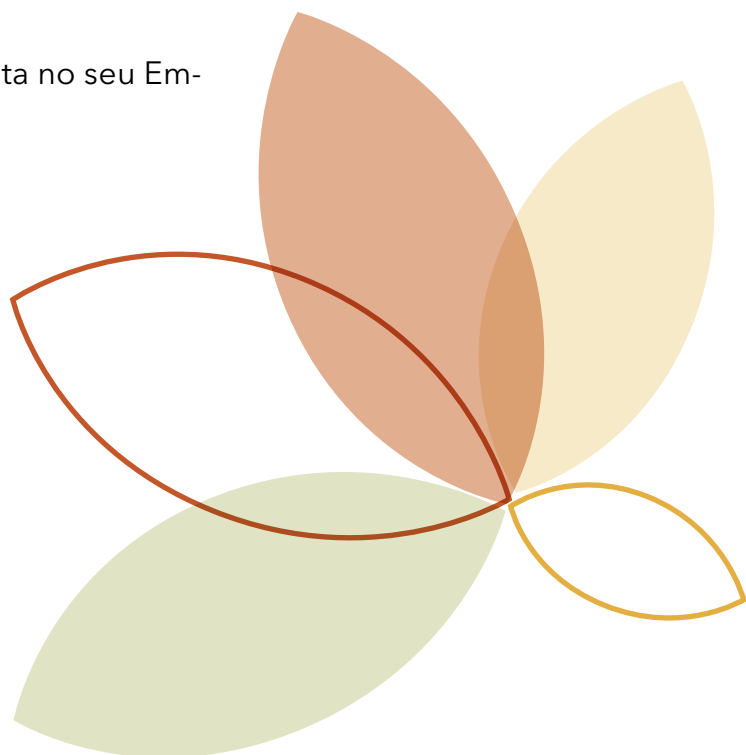
- Depois de preencher os valores referentes a todos os itens, é preciso fazer a soma dos ATIVOS e dos PASSIVOS.
- Para chegar ao resultado da situação Econômico e Financeira, é só subtrair a soma 2 (PASSIVOS) da soma 1 (ATIVOS). Se o resultado é positivo, a situação econômica e financeira é positiva, ou seja, os ATIVOS superam os PASSIVOS, como é o caso no nosso exemplo.
- É importante avaliar a diferença entre a situação financeira e a econômica. Como no nosso exemplo, a Organização ou Empreendimento pode ter um patrimônio líquido grande (prédios, máquinas, veículos), com valor superior às suas obrigações (PASSIVOS), mas poucos recursos financeiros. Se esses recursos acessíveis (R\$ em caixa e em bancos, a receber de clientes, mensalidades em atraso e estoques) não forem suficientes para pagar as obrigações e contas no período, a situação financeira é negativa.

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Depois de preenchido o relatório, pode-se estimular a reflexão com as seguintes perguntas orientadoras:

- O que podemos perceber com este relatório?
- Percebem a diferença entre a situação econômica e a situação financeira?
- É possível utilizar essa ferramenta no seu Empreendimento? É útil?

#### **O que fazer com as respostas dadas?**

Desafie os participantes a aplicarem a ferramenta com mais detalhes na sua Organização ou Empreendimento.





## ETAPA 2

# Cadeia de Valor e Estratégias de Ação

Essa segunda etapa no processo **DOP - CEFE** trata do tema Cadeia de Valor e as possíveis Estratégias de Ação.

Nesse capítulo nos dedicamos ao entendimento da Cadeia de Valor, na qual a Organização ou Empreendimento está inserido. Através do mapeamento da Cadeia de Valor podemos visualizar e entender melhor o seu funcionamento, a relação entre os atores envolvidos e sua posição dentro desse contexto.

A análise da Cadeia de Valor permite identificar alguns desafios para o Empreendimento. Ela possibilita a reflexão sobre possíveis ações estratégicas para melhorar seu posicionamento e torná-lo mais **competitivo**.



## Uma Cadeia de Valor é:

- A sequência de processos produtivos (funções) desde a provisão de insumos específicos para um determinado produto, passando pela produção primária e transformação até a comercialização e o consumo final. Essa é a visão funcional de uma cadeia de valor.
- O conjunto de atores que desempenham estas funções - como os produtores, processadores, comerciantes e distribuidores de um determinado produto - estão interligados por uma série de transações comerciais pelas quais o produto é repassado dos produtores primários para os consumidores finais.

Também serão introduzidas duas novas ferramentas da gestão financeira: o **Movimento de Caixa e Fluxo de Caixa**. No final no módulo, cada Organização irá definir a sua segunda meta mensal.

## *ValueLinks* - Mapeamento da Cadeia de Valor

**O que é:** É uma ferramenta utilizada para desenhar e visualizar as etapas e atores envolvidos numa Cadeia de Valor para, posteriormente, analisá-la e tomar decisões estratégicas.



**ValueLinks** é uma metodologia criada pela GTZ (hoje GIZ) para orientar o processo de Promoção de Cadeias de Valor. A metodologia completa oferece vários módulos e ferramentas para o Mapeamento de Análise de Cadeias de Valor, o desenvolvimento de uma estratégia de melhora e a sua implementação e monitoria.

A metodologia *ValueLinks*:

- **Fornecer uma visão em perspectiva sistêmica da cadeia:** os atores da Cadeia produzem, transformam e comercializam um produto com um interesse comum: o crescimento do mercado final. Em torno desse objetivo trabalham juntos para melhorar a competitividade da Cadeia e aumentar seus benefícios.
- **É orientada para o mercado:** parte-se da demanda do mercado, oferecendo produtos com maior potencial.
- **Identifica oportunidades para os grupos excluídos:** visa produtos com potencial de crescimento que oferecem oportunidades para os grupos excluídos (homens e mulheres).
- **Envolve a liderança da iniciativa privada:** os atores da iniciativa privada são responsáveis pelos processos de desenvolvimento e lideram a melhoria da Cadeia.
- **Promove a inclusão social:** os grupos excluídos normalmente participam na tomada de decisões e planejam o seu envolvimento nas Cadeias, resultado da análise dos seus recursos, de suas capacidades e de suas estratégias de vida.
- **É orientada para a ação:** a metodologia *ValueLinks* visa a melhoria e o desenvolvimento da Cadeia (evitando a paralisia por análise).
- **Tem complementaridade com outros conceitos:** ter em conta outras abordagens para o desenvolvimento sustentável: desenvolvimento econômico territorial e local, meios de vida sustentáveis e uso sustentável dos recursos naturais.

Para as finalidades desse processo, trabalhamos com a metodologia *ValueLinks* de forma simplificada.

Fonte: Weiskopf/Landero Vargas (2009).



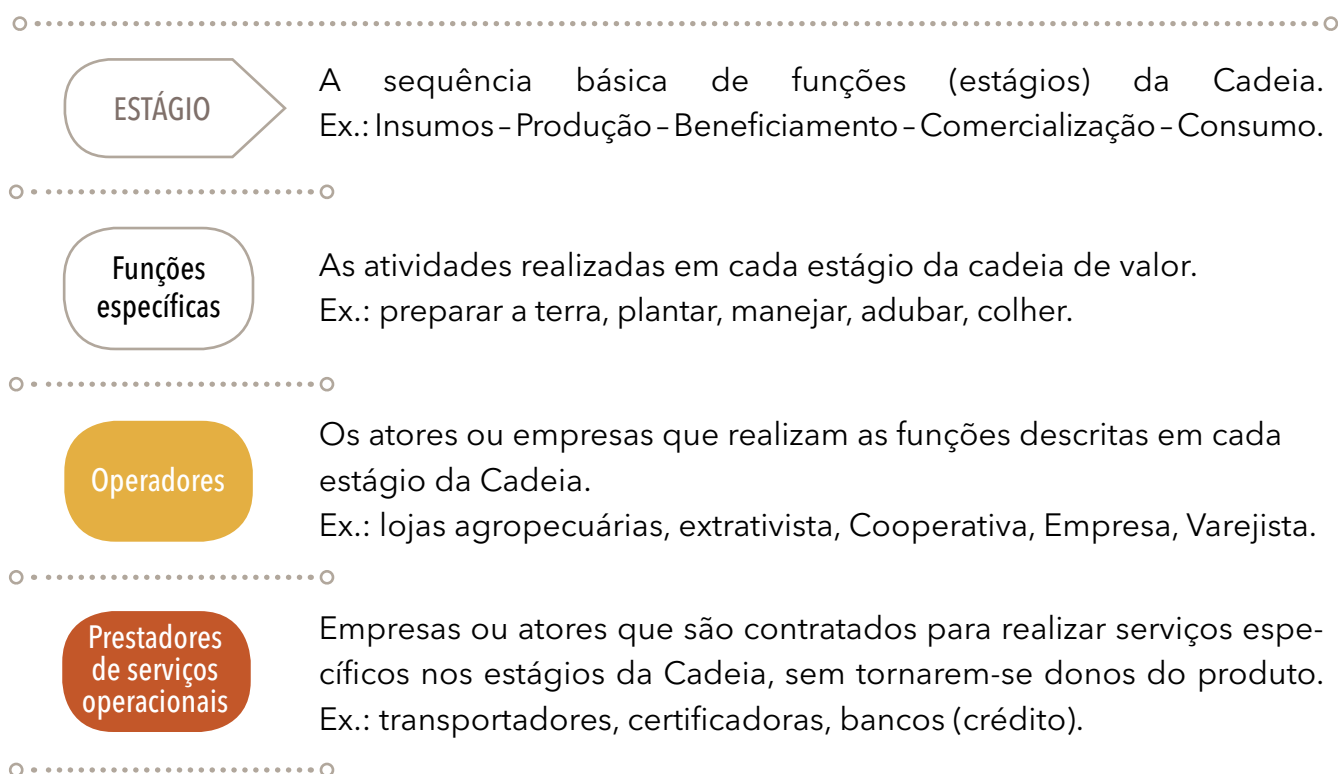
**Objetivo:** O mapeamento da Cadeia de Valor é importante para a reflexão sobre a posição que uma Organização ou Empreendimento ocupa e na definição sobre a melhor estratégia a ser tomada para promover melhorias e tornar a sua posição mais competitiva.

**Funcionalidade:** O mapeamento é fundamental para se determinar a estratégia de melhoria da Cadeia de Valor selecionada.

Um bom mapa de uma Cadeia de Valor visualiza:

- A sequência básica de funções desde os insumos até o consumo.
- Os atores (operadores) da Cadeia.
- As relações comerciais entre os atores.
- Os prestadores de serviços que são contratados pelos operadores da Cadeia.
- As Organizações que prestam apoio dentro da Cadeia.
- O setor público responsável por políticas que afetam a Cadeia de Valor.

O mapeamento da Cadeia de Valor utiliza símbolos específicos para facilitar a análise:



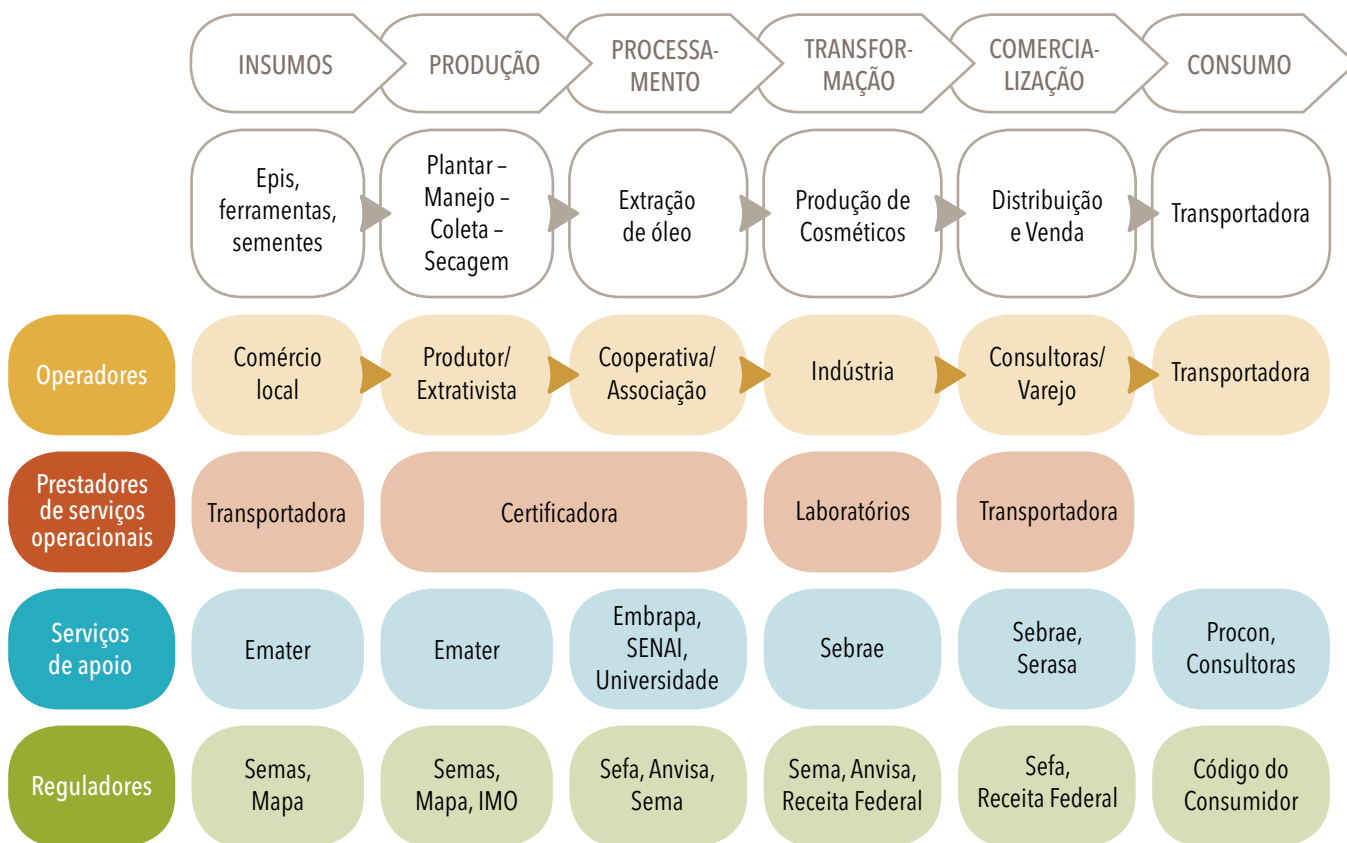
**Serviços de apoio**

Entidades públicas ou privadas que prestam apoio (assistência técnica, assessoria, capacitação) sem que o operador precise contratá-los. Ex.: Agências de Ater, ONGs, entre outros.

**Reguladores**

Instituições que estabelecem e/ou executam as regras e padrões (leais, sanitários, ambientais etc.) que os operadores devem cumprir. Ex.: Secretarias ou Ministério de Meio Ambiente, Vigilância Sanitária.

Exemplo: Mapa da Cadeia de Valor da Andiroba (Mercado de Cosméticos)



**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Tanto para a análise quanto para a comunicação, uma vez que o mapa da Cadeia reduz a complexidade da realidade econômica (com suas diversas funções, partes interessadas, interdependências e relacionamentos) a um modelo visual de fácil compreensão.





## Como utilizar a ferramenta?

Passos para realizar o mapeamento:

1. Definir o **produto** a ser estudado e seu **mercado final**. Ele é o destino do produto e o ponto final do mapa da Cadeia. Como os mercados de produtos podem ter diversos grupos de usuários finais, os consumidores devem ser definidos com cuidado.

**Por exemplo:** o fruto do cupuaçu pode ser transformado em polpa para ser vendida no Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) no município, em redes de supermercados nacionais ou até no mercado internacional. Também pode ser extraída a semente do fruto para produzir manteiga, que será vendida para uma grande indústria que fabrica um cosmético comercializado no mercado internacional. Nesse caso, serão análises de Cadeias de Valor diferentes!

Para o nosso exemplo escolhemos o seguinte produto:

## Amêndoas de Cacau orgânico para o mercado de Chocolates Finos na Áustria



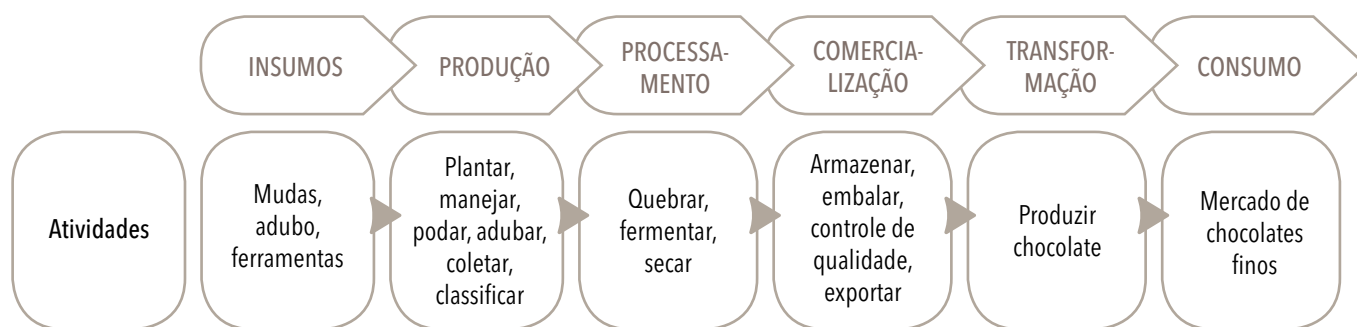
Estabelecer os diferentes **estágios** ou **funções básicas** da Cadeia, escrever cada função numa tarjeta e colocá-las em forma cronológica e horizontal no painel.

No nosso exemplo são seis estágios:



Listar quais são as **funções** e **atividades específicas** desempenhadas em cada estágio da cadeia.





Estabelecer a sequência de **atores (operadores)** que realizam essas funções.

Lembrando que os operadores são aqueles que se tornam, em determinada etapa, **donos** do produto, ou seja, eles compram o produto do operador anterior da Cadeia ou vendem para o próximo operador.



Mapear os **Prestadores de Serviços Operacionais**.

Lembrando que os prestadores são aqueles serviços contratados pelo operador, mas que não se tornam proprietários do produto.



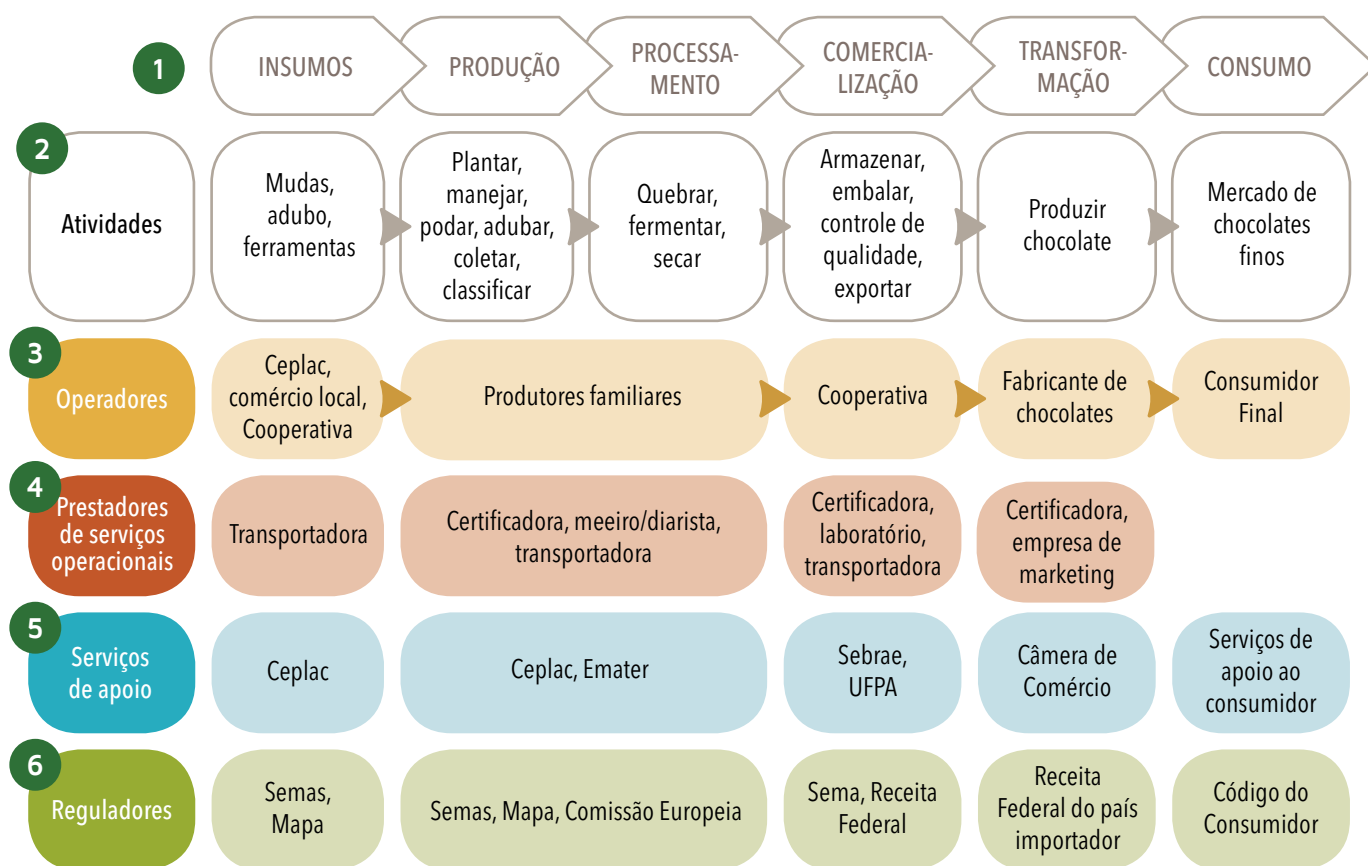
Mapear os atores que prestam **apoio** em cada estágio da Cadeia.



Estabelecer e mapear os **órgãos reguladores** que influenciam ou determinam as atividades em cada estágio da Cadeia.



## Cadeia de Valor das Amêndoas de Cacau orgânico para o mercado de Chocolates Finos na Áustria



O desafio é alcançar o grau correto de detalhamento, de forma que traga informações suficientes para que o mapa seja útil, mas mantê-lo simples o bastante para que seja facilmente compreendido.

O mapa deve caber numa página, mas deve ser compreensível para as pessoas que não participaram da sua elaboração.

### Como se conclui o uso da ferramenta?

- Identifique lacunas de informação em relação à Cadeia de Valor desenhada:
  - Estão claras todas as informações (funções e operadores) em cada etapa da Cadeia?
  - Como podemos preencher as lacunas de informação?





- Formule perguntas chaves para análises de Cadeia mais detalhadas:

- Quais são os pontos mais fortes ou positivos dessa Cadeia, na visão do Empreendimento?

*Exemplos: o Empreendimento tem acesso a muitos serviços de apoio, boas parcerias com empresas compradoras.*

- Quais são os pontos mais frágeis ou limitações na visão do Empreendimento?

*Exemplos: falta acesso a insumos específicos, o transporte é muito caro, não há acesso aos serviços financeiros, depende de um só comprador etc.*

**Você se lembra dos desafios que foram identificados na primeira etapa do DOP CEFE comercialização? É provável que algum outro apareça novamente nesse exercício. Anote os desafios que surgirem pois vamos retomá-los mais à frente.**

### **O que fazer com as respostas dadas?**

Realizada essa reflexão, o grupo será desafiado a construir uma estratégia de melhoria da Cadeia de Valor refletindo sobre as seguintes questões::

- Quais são possíveis soluções para os pontos mais críticos que foram identificados?
- Quais são atividades e ações que possam ser iniciadas de imediato para atacar esses desafios?

### **O que é necessário:**

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, tarjetas, cola escolar, canetas coloridas
- Tempo: 3-4 horas



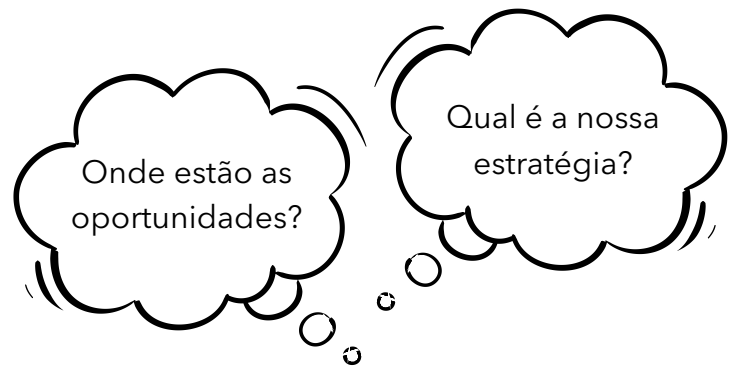
# Estratégia de atuação na Cadeia de Valor

**O que é:** Uma ferramenta de planejamento que ajuda a definir ações estratégicas.

**Objetivo:** Aproveitar as oportunidades para melhorar o posicionamento do Empreendimento dentro da Cadeia de Valor.

**Funcionalidade:** Depois de identificar os desafios que o Empreendimento enfrenta na Cadeia de Valor, é hora de verificar e sistematizar possíveis ações para superá-los. Nesse passo o grupo deve refletir sobre as oportunidades e possibilidades de atuação para a estratégia de melhoria.

As perguntas guiadoras nesse exercício são:



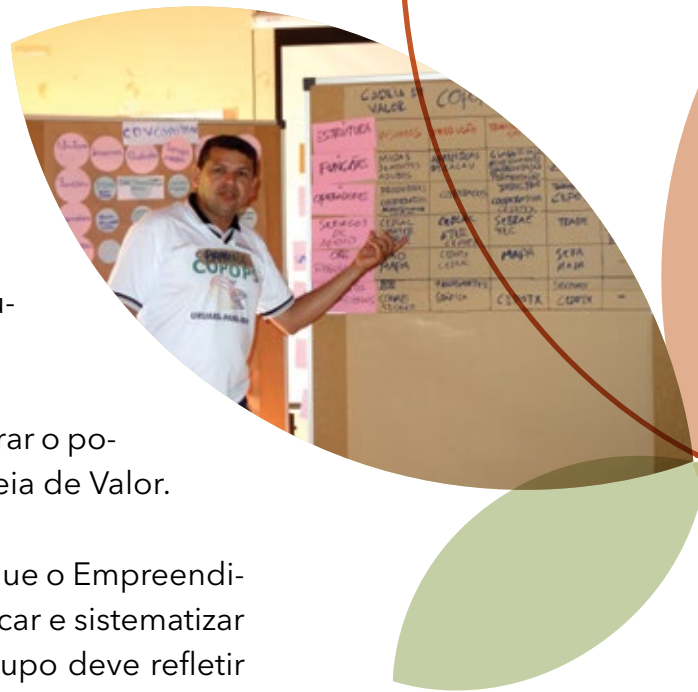
**Oportunidades:** Aqui cabe refletir quais oportunidades podem existir em mercados alternativos, como por exemplo:

- Os mercados institucionais (PNAE, PAA)
- O mercado privado (outras empresas, novos clientes)
- O mercado internacional (para a exportação)

**Estratégia:** A estratégia de melhoria da posição do Empreendimento na Cadeia pode se basear em quatro áreas de ação:

## INOVAÇÃO

Introduzir novos produtos ou serviços, formas de processamento, novas formas de organizar os processos, novas embalagens/design, novas formas de marketing e canais de comercialização (site, redes sociais).





## REDUÇÃO DE CUSTOS

Baixar os custos nas operações para melhorar o resultado financeiro. Por exemplo: compras de insumos ou transporte coletivo, reduzir as perdas, reduzir o tempo de estoque, fazer investimentos em painéis solares.

## QUALIDADE

Melhorar a qualidade do produto por meio de ajustes nos processos ou novas certificações para poder atingir melhores preços e convencer novos clientes.

## REDISTRIBUIÇÃO

A redistribuição refere-se à reorganização das atividades ao longo da Cadeia. Um Empreendimento pode decidir assumir outras atividades da etapa anterior ou posterior à etapa na qual atua. Exemplos: em vez de comprar mudas de terceiros, o produtor ou a cooperativa pode optar por produzi-las; ou a cooperativa pode investir em instalações para, em vez de matéria-prima, vender um produto processado ou até um produto acabado. Ela pode também optar por deixar de fazer uma certa atividade (como um determinado passo no processamento) e passar a terceirizá-la.

### ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES?

Mercados institucionais

Mercado Privado

Mercado Exterior

Mercado Diferenciado

### QUAL É A NOSSA ESTRATÉGIA?

Inovação

Redução de custos

Qualidade

Redistribuição

O que podemos inovar?

Qual etapa tem potencial de reduzirmos custos?

Podemos otimizar a qualidade do produto em alguma das etapas?

Podemos expandir a nossa atuação para alguma outra etapa da Cadeia? Ou sair dela?



**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Depois do exercício de mapeamento da Cadeia de Valor explicado anteriormente, quando o Empreendimento queira identificar possibilidades de melhoria.

**Como utilizar a ferramenta?** O grupo é orientado a refletir sobre diversas opções de como aproveitar melhor as oportunidades e estratégias de atuação, e preencher o quadro com suas ideias, conforme o exemplo a seguir:

### Possíveis Estratégias de Atuação da Cooperativa

ESTRATÉGIAS	INSUMOS	PRODUÇÃO	BENEFICIAMENTO	COMERCIALIZAÇÃO	MERCADO
Redistribuição	Produzir e vender mudas.	Centralizar certos passos da produção (fermentação, secagem).	Implementar uma estrutura própria de beneficiamento.  Subcontratar o controle de qualidade para um laboratório externo.	Venda direta.  Contratar um agente de comercialização.	Vender um produto pronto para consumo.
Reduzir custo	Fazer compras coletivas de adubo.	Investir em estrutura própria de armazenamento.	Otimizar os processos.	Reorganizar o transporte na distribuição.	
Qualidade	Seleção das mudas e sementes.	Padronizar os processos de coleta, secagem, fermentação.	Padronizar o produto, introduzir certificações.	Reduzir o tempo de armazenagem e transporte.	Procurar novos clientes para nichos de mercado.
Inovação	Novos métodos de adubação.	Aplicar novas técnicas na coleta e secagem.	Criar um novo produto. Diferentes tamanhos de embalagens.	Divulgar os produtos nas redes sociais.	Fazer vendas <i>on-line</i> .

As propostas aqui colocadas são exemplos que podem servir de inspiração. Pode acontecer que o grupo identifique mais de uma possibilidade de ação em uma área e nenhuma em outra.

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Após cada grupo ter concluído e apresentado os resultados dessa atividade, podem fazer as seguintes reflexões em plenária:



- Existem espaços para crescer e agregar valor para todos os Empreendimentos?
- Qual é o papel da ação coletiva na hora de reduzir custos?
- Quais são as estratégias para acessar novas tecnologias?
- Existem mercados mais lucrativos para outras qualidades de produto?

**O que fazer com as respostas dadas?** As estratégias identificadas devem ser incorporadas no planejamento estratégico do Empreendimento, que será trabalhado na Etapa 5.

**O que é necessário:**

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 2-3 horas

## Ferramenta Gerencial: Movimento de Caixa

**O que é:** Um registro de todos os recebimentos e pagamentos que são feitos pelo Empreendimento. Deve ser preenchido diariamente pela pessoa responsável.

**Objetivo:** Organizar e controlar a movimentação diária de todos os pagamentos e recebimentos pelo Empreendimento. O Movimento de Caixa é a base para a projeção financeira. É o fluxo de caixa mensal apresentado mais adiante.

**Funcionalidade:** O Movimento de Caixa diz respeito ao controle dos lançamentos exclusivos de entradas e saídas do Caixa.

**Importante:** o Livro Caixa deve refletir a existência real (física) do dinheiro disponível. Isso significa que cheques pré-datados, tanto de entrada como de saída, somente deverão ser lançados no Livro Caixa depois da sua efetiva compensação.



Para alimentar o Livro Caixa e mantê-lo atualizado, toda movimentação de entrada e saída de recursos deverá ser documentada.

Há regras legais para essa documentação:

- **Nota fiscal** - quando o valor for acima de R\$100,00
- **Cupom Fiscal** - quando o valor for abaixo de R\$100,00
- **Fatura** - quando for luz, água, telefone, internet
- **Contracheque ou recibo** - para pagamento de salários
- **Recibo de trabalho autônomo** - para prestador de serviço eventual
- **Recibo comum** - em algumas situações especiais, mas com RG, CPF e nome legível

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Uma planilha ou uma página do Livro Caixa pode abranger o período de um dia, uma semana ou até um mês (no máximo). Dependerá do movimento que existe no Empreendimento.

**Como utilizar a ferramenta?** O Movimento de Caixa poderá ser feito com o uso de um simples caderno escolar, de um formulário impresso, de um bloco de Livro Caixa que se compra na papelaria ou com o uso de uma planilha em Excel.

1. Registre todos os recebimentos e pagamentos lançados de forma cronológica (dia, mês e ano).
  - a. Providencie toda a documentação de origem da movimentação financeira do dia (caixa interno e bancos).
  - b. Coloque um código (número) nos documentos conforme o plano de contas definido pelo seu Contador ou utilize os mesmos códigos de outra Organização, adaptando-os para a sua realidade.
  - c. Efetue o registro individual de cada documento por ordem cronológica, lançando o valor na respectiva coluna de entrada ou saída de caixa.



- d. Se for necessário mais de uma folha para registrar a movimentação do dia, assinale com "X" o campo ao lado da soma. Ao iniciar a nova folha de continuação, anote o número da folha e transcreva como saldos iniciais os saldos finais da folha anterior.
2. No encerramento do dia ou do período, calcule a soma dos valores das entradas e saídas.
3. Calcule o **saldo** do movimento do dia ou período: entradas menos saídas.
4. Digite o saldo do dia ou período anterior.
5. Calcule o saldo total: saldo do dia/período + saldo do dia/período anterior.
6. Detalhe a composição física do saldo final: qual valor está disponível em dinheiro, cheques, vales, bancos e aplicações?
7. Confira diariamente o saldo apurado no livro caixa com o saldo físico (caixa interno + disponível de bancos).
8. Apure eventuais diferenças que existem entre o valor em dinheiro, cheques e saldo no banco, com o resultado do movimento de caixa do período (dia, semana, mês).

#### Como se conclui o uso da ferramenta?

Após o preenchimento do movimento de caixa, o resultado deve ser conferido e assinado por outra pessoa que não o responsável pela sua elaboração.





## Movimento de Caixa Diário

Associação | Cooperativa

Data/Período		Semanal (07 a 11.10.2019)		Página	1
Seq. Doc	Data	Doc. N°	Histórico	Entradas R\$	Saídas R\$
1	07.10.19	213	Água		100,00
2	07.10.19	2512	Telefone		120,00
3	07.10.19	11544	Correio		20,00
4	07.10.19	24	Vendas na Usina	650,00	
5	08.10.19	23487	Internet		30,00
6	08.10.19	26	Frete		20,00
7	08.10.19	25	Vendas na Usina	2.000,00	
8	08.10.19	82	Adiantamento salarial		200,00
9	08.10.19	45	Manutenção		56,00
10	08.10.19	26	Vendas na Usina	6.000,00	
11	08.10.19	231	Aluguel		3.000,00
12	08.10.19	12983	Correio		18,00
13	08.10.19	1220019	Rendimento aplicação financeira	200,00	
14	09.10.19	51	Vendas na loja	5.045,00	
15	10.10.19	27	Vendas na Usina	130,00	
16	10.10.19	52	Vendas na loja	90,00	
17	10.10.19	439000	IPVA veículo		200,00
18	11.10.19	512	Alimentação		45,00
<b>Total do Dia   Período</b>				<b>14.115,00</b>	<b>3.809,00</b>

Resumo do dia		
Soma do movimento do dia (entradas e saídas) R\$	14.115,00	3.809,00
Saldo do movimento do dia/período (entradas menos saídas) R\$		10.306,00
Saldo do dia ou período anterior (positivo ou negativo) R\$		- 5.000,00
Saldo para o próximo dia/período (saldo do dia + saldo anterior) R\$		5.306,00

Composição do Saldo do Dia/Período		
Em dinheiro:		2.000,00
Em cheque à vista:		306,00
Em cheque pré-datado:		
Em bancos:		8.000,00
Vale:		
Outros:		
		10.306,00
Visto preparador e conferente		



# Ferramenta Gerencial: Fluxo de Caixa

**O que é:** O Fluxo de Caixa é instrumento gerencial utilizado para realizar uma **previsão de entradas e saídas** financeiras (programadas e previstas) por determinado período (semanal, mensal, trimestral, anual), indicando como a saúde financeira do Empreendimento vai se comportar NO FUTURO. É composto por dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, vendas, despesas, saldos de aplicações e de todos os demais elementos que representem as movimentações de recursos financeiros do Empreendimento.

**Objetivo:** Projetar a disponibilidade financeira do Empreendimento. O Fluxo de Caixa possibilita a identificação das sobras e faltas no caixa, permitindo planejar melhor suas ações futuras ou acompanhar o seu desempenho.

**Funcionalidade:** Serve para prever, com maior segurança, as entradas e saídas futuras. A manutenção do controle do Fluxo de Caixa proporciona várias vantagens, por exemplo:

- Permite avaliar se as vendas presentes ou projetadas serão suficientes para cobrir os gastos futuros já identificados.
- Auxilia o Empreendimento a tomar decisões antecipadas sobre a falta ou sobra de dinheiro.
- Ajuda a verificar se o Empreendimento está trabalhando com aperto ou folga financeira no período avaliado.
- Indica se há necessidade de realizar promoções e liquidações, reduzir ou aumentar preços.
- Permite avaliar a capacidade de pagamentos antes de assumir compromissos financeiros.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Geralmente a **previsão de entradas e saídas financeiras** (programadas, realizadas e previstas) deve ser feita por um período um pouco superior ao maior prazo de pagamento concedido aos clientes ou maior prazo de compras obtido do seu fornecedor. Se não houver compras ou vendas neste prazo, este período deve ser, no mínimo, **mensal**.



**Como utilizar a ferramenta?** O preenchimento da planilha Fluxo de Caixa é uma “projeção” do que a sua Organização ou Empreendimento planeja que aconteça, tomando por base o histórico do registro de entradas e saídas nos Movimentos de Caixa. **Projetar** um **fluxo de caixa** significa fazer uma estimativa das entradas e saídas de dinheiro, com base nas entradas e saídas do passado.



A planilha do nosso exemplo apresenta o movimento efetuado de forma semanal. Dependendo do movimento que houver no Empreendimento, a planilha pode ser feita também por dia ou por mês.

A planilha está dividida em ENTRADAS e SAÍDAS.

*Entradas: no nosso exemplo as entradas são compostas por vendas e mensalidades. Pode também fazer a divisão das entradas por produto ou serviço vendido ou colocar outras fontes de recurso, se houver.*

*Saídas: aqui devem ser listadas todas as despesas que ocorrem no Empreendimento.*

Existem duas colunas para cada semana: uma para os **valores previstos** e outra para os **valores realizados**. Essa segunda coluna - dos valores realizados - será preenchida somente no final de cada semana transcorrida.

#### 1. Vamos começar pelas ENTRADAS:

- 1.a. Na primeira coluna serão colocadas as entradas que o Empreendimento prevê receber em cada semana, através das diferentes fontes que foram listadas (vendas, mensalidades etc.). Você pode basear a sua previsão de entradas na experiência dos meses anteriores. Leve em consideração que as vendas podem variar conforme épocas de safra, prazos de pagamento dos contratos de venda, épocas de ano ou entre as semanas de um mesmo mês.



- 1.b. Na segunda coluna você vai colocar, no final de cada semana, as entradas reais que ocorreram, do lado do valor previsto.
2. Com as SAÍDAS você deve proceder da mesma forma:
  - 2.a. As **despesas previstas** podem ser lançadas como estimativas, com base histórico de gastos do Empreendimento. Em nosso exemplo, nos baseamos nos resultados do Livro Caixa do exercício anterior. Tente também identificar as mudanças que podem ocorrer tanto no valor, quando na data de vencimento. Procure lembrar de despesas que só ocorrem em determinados períodos, como o período de safra.
  - 2.b. Ao final de cada semana coloque na planilha as **despesas reais** que ocorreram no período na segunda coluna.
3. No final do mês você deve calcular o TOTAL de todas as entradas e saídas realizadas.
4. Analise com muita atenção o que foi previsto e realizado em cada item das entradas e despesas para entender se as suas previsões foram realistas.

Você deve ser conservador nas suas estimativas. Elas serão facilitadas se o movimento diário das entradas e saídas for realizado cuidadosamente. Lembre-se de que as despesas são quase sempre certas e as receitas quase nunca.



## Fluxo de Caixa Mensal

Associação | Cooperativa

PERÍODO	1ª semana		2ª semana		3ª semana		4ª semana		Total	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado

1a	1. ENTRADA		1b								
	Vendas na Usina	3.780,00	3.500,00	3.780,00	4.000,00	3.780,00	3.000,00	3.780,00	3.500,00	15.120,00	14.000,00
	Vendas na loja	1.000,00	980,00	800,00	900,00	500,00	600,00	500,00	450,00	2.800,00	2.930,00
	Venda de sementes de andiroba	0,00	0,00	0,00		0,00		5.000,00	5.400,00	5.000,00	5.400,00
	Mensalidades	2.000,00	1.500,00	0,00		0,00		0,00	500,00	2.000,00	2.000,00
	<b>1. TOTAL ENTRADAS</b>	<b>6.780,00</b>	<b>5.980,00</b>	<b>4.580,00</b>	<b>4.900,00</b>	<b>4.280,00</b>	<b>3.600,00</b>	<b>9.280,00</b>	<b>9.850,00</b>	<b>24.920,00</b>	<b>24.330,00</b>

2	2. SAÍDAS		2a		2b							
		Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
	Água	100,00	100,00			100,00		100,00		300,00	100,00	
	Telefone	120,00	120,00	120,00		120,00		12,00		372,00	120,00	
	Correio	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00	152,00	152,00	
	Internet	100,00	100,00							100,00	100,00	
	Frete	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	80,00	80,00	
	Pró-labore	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	800,00	800,00	
	Salários	1.300,00	1.300,00							1.300,00	1.300,00	
	INSS	400,00	400,00							400,00	400,00	
	FGTS	300,00	300,00							300,00	300,00	
	Aluguel	900,00	900,00							900,00	900,00	
	Alimentação	45,00	20,00	45,00	100,00	45,00	50,00	45,00	45,00	180,00	215,00	
	Material de limpeza	100,00	100,00							100,00	100,00	
	Material de expediente	100,00	50,00							100,00	50,00	
	Manutenção veículos					500,00	450,00			500,00	450,00	
	Combustível	200,00	100,00	200,00	298,00	300,00	245,00	300,00	254,00	1.000,00	897,00	
	IPVA veículos	200,00	200,00							200,00	200,00	
	Manutenção equipamentos							800,00	900,00	800,00	900,00	
	Seguros	400,00	400,00							400,00	400,00	
	Serviços			70,00	70,00					70,00	70,00	
	Despesas bancárias	65,00	65,00							65,00	65,00	
	Sindicato	140,00	140,00							140,00	140,00	
	<b>2. TOTAL SAÍDAS</b>	<b>4.728,00</b>	<b>4.553,00</b>	<b>693,00</b>	<b>726,00</b>	<b>1.323,00</b>	<b>1.003,00</b>	<b>1.515,00</b>	<b>1.457,00</b>	<b>8.259,00</b>	<b>7.739,00</b>	

	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
3. ENTRADAS	6.780,00	5.980,00	4.580,00	4.900,00	4.280,00	3.600,00	9.280,00	9.850,00	
5	4. SAÍDAS	4.728,00	4.553,00	693,00	726,00	1.323,00	1.003,00	1.515,00	1.457,00
6	5. SALDO DO PERÍODO (3-4)	2.052,00	1.427,00	3.887,00	4.174,00	2.957,00	2.597,00	7.765,00	8.393,00
7	6. SALDO ANTER. CAIXA			2.052,00	1.427,00	5.939,00	5.601,00	8.896,00	8.198,00
8	7. CAIXA (5+6)	2.052,00	1.427,00	5.939,00	5.601,00	8.896,00	8.198,00	16.661,00	16.591,00





5. Para concluir, vamos calcular o saldo das entradas e saídas de cada semana: escreva a soma de todas as entradas e saídas previstas na planilha.
6. Calcule o saldo de cada semana subtraindo o valor das saídas do valor das entradas (Saldo = Entradas - Saídas)
7. Na próxima linha coloque, embaixo do saldo da semana, o saldo acumulado da semana anterior.
8. Na última linha vamos calcular o valor total do caixa de cada semana: saldo do período + saldo do caixa anterior.



**Como se conclui o uso da ferramenta?** Com as planilhas de ENTRADAS e SAÍDAS preenchidas, podemos analisar o seguinte:

- Qual foi a relação entre os valores projetados e os valores realizados nesse período (valores semanais e valores no final do mês)? O SALDO no período foi positivo ou negativo?
- Onde houve divergências entre a previsão e a realidade? Por quê?
- Tem despesas que poderiam ter sido realizadas em outra data para manter um saldo positivo?
- No caso de haver sobra de recursos no final do período, como esses poderiam ser aplicados? Exemplo: aumentando estoques, antecipando outros pagamentos para receber descontos, entre outros.

**O que fazer com as respostas dadas?** Essa análise deve ser realizada semanalmente, comparando as colunas das Entradas e das Saídas *previstas* com as *realizadas*. Em função das diferenças observadas, devem-se alterar as previsões das semanas seguintes. Este processo é fundamental para que a Organização ou Empreendimento consiga verificar se os valores previstos e realizados estão muito próximos, aumentando o grau de acerto e segurança do planejamento financeiro.



## ETAPA 3

# Modelo de Negócios e Perfil dos Clientes

Nessa etapa o foco central será dado para a reflexão sobre qual Modelo de Negócio que cada Empreendimento quer adotar.

“ Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma Organização. ”

*Alexander Osterwalder,  
criador da ferramenta Canvas*



O Modelo de Negócios, portanto, descreve:

- **O QUE** o seu Empreendimento pretende vender
- **COMO** os produtos ou serviços são realizados
- **QUAL** é o seu diferencial e a sua importância
- Para **QUEM** serão vendidos (cliente)
- **DE QUE MANEIRA** isso vai gerar dinheiro

Para elaborar o Modelo de Negócios das Organizações e Empreendimentos será utilizada a ferramenta **CANVAS**.

Também iremos refletir sobre qual é o Perfil dos Clientes da Organização ou Empreendimento com o objetivo de melhor de melhor entender e atender as suas necessidades. Serão também exploradas novas formas de cooperação que possam fortalecer a Organização ou Empreendimento.

A nova ferramenta da gestão financeira apresentada nessa etapa é a **Precificação - Formação do preço de venda**.

## O Modelo de Negócios Canvas

**O que é:** É uma ferramenta utilizada para criar, recriar, inovar e visualizar um modelo de negócio atual ou futuro.

**Objetivo:** A ferramenta Canvas descreve a lógica da criação de um negócio. Ela permite ter uma visão global do negócio e entender todo o seu potencial, planejar como atingir o público específico e obter um excelente retorno do investimento.

**Funcionalidade:** Utiliza o pensamento visual porque permite ver o Modelo de Negócios como um desenho ou um quadro. Esse mapa consiste em nove blocos que representam os fatores chaves do Modelo de Negócios. Dessa forma é fácil avaliar as relações entre si e descobrir se o modelo é coerente. A visualização também facilita envolver várias pessoas na construção e análise.



Num quadro, nove blocos são agrupados em quatro questões ou colunas:


1. **O que vou fazer?** Qual é a Proposta de Valor do meu negócio?
2. **Para quem vou fazer?** Qual o público do meu negócio? Quais os canais de contato e relacionamento com o consumidor?
3. **Como vou fazer?** Quais são os recursos necessários?
4. **Quanto devo ganhar?** Como? Qual é a estrutura de custos do negócio?

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Sempre que a sua Organização ou Empreendimento estiver pensando no seu futuro, como se reposicionar ou inovar no mercado ou quando estiver pensando em criar um Empreendimento.

**Como utilizar a ferramenta?** Sugerimos começar a preencher o Canvas a partir da Proposta de Valor (ver quadro na próxima página).

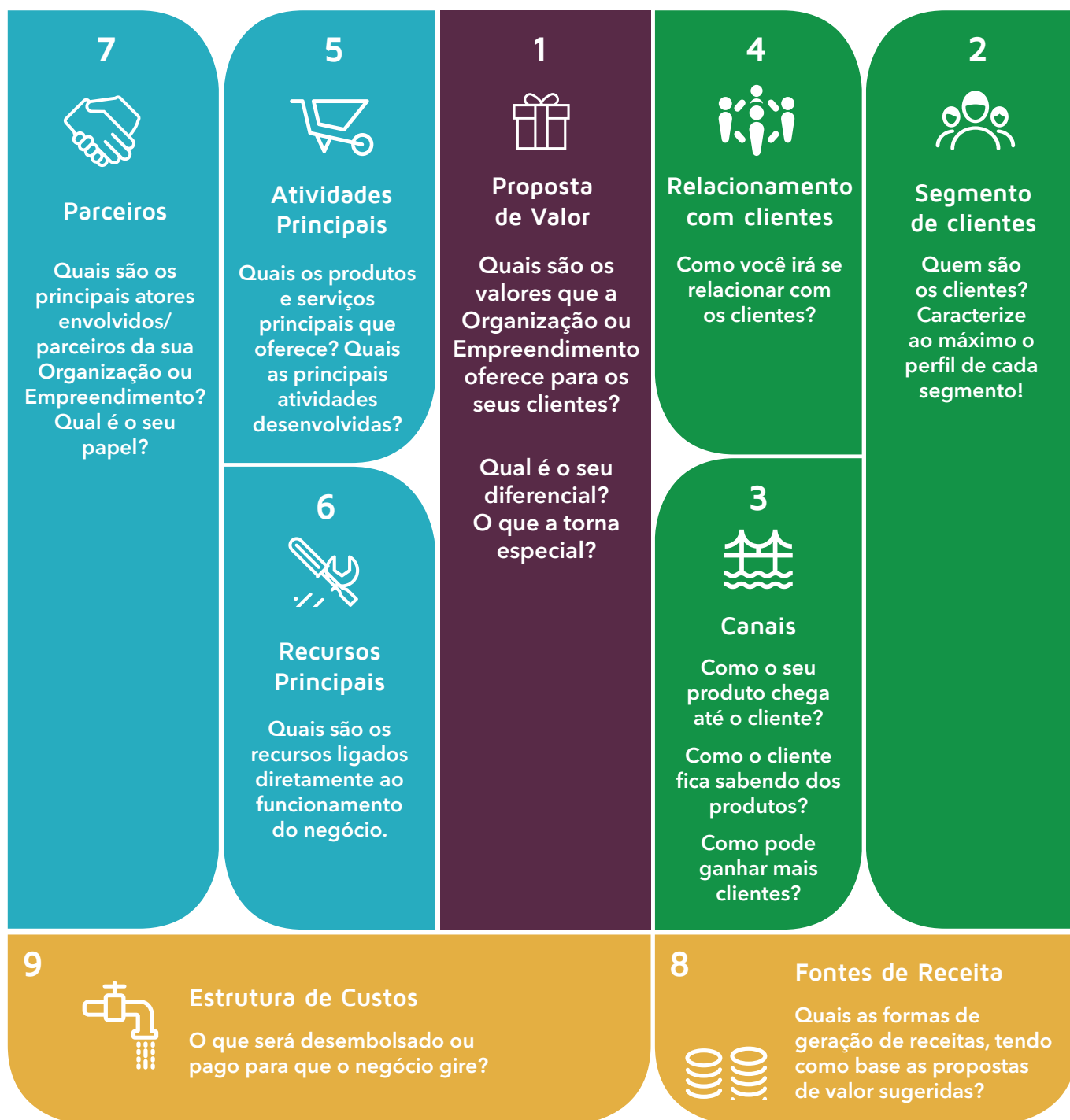
## 1. Proposta de Valor

O que o seu Empreendimento oferece? Por que seus clientes comprarão de você e não de outras empresas? A Proposta de Valor diz respeito ao que você está realmente entregando para atender alguma necessidade, resolver algum problema ou melhorar alguma situação existente.



Por exemplo: se o seu Empreendimento vende amêndoas de cacau, reflita: quais outras características o seu produto possui e que tem valor para o cliente? É um produto orgânico? Com certificado? De qualidade superior? Saudável? De agricultura familiar? Com rastreabilidade? Da Amazônia? De sistemas agroflorestais?





Fonte: Osterwalder (2008), adaptado pelo autor.

## 2. Segmento de Clientes

Esse é o momento de decidir para quem você venderá o produto, ou seja, quem é o seu público-alvo. Tente destacar também características como faixa etária, classe econômica etc. Se os seus clientes forem empresas, tente identificar as características dessas empresas (porte, região de atuação, clientes que atendem etc.).







Exemplo: os compradores de cacau que você quer atrair representam o mercado de massa (grandes volumes, pouca preocupação com qualidade)? Ou são segmentos de clientes especializados com exigências específicas? Atendem o mercado de chocolate ou de cosméticos? Tem preocupação com meio ambiente e sustentabilidade ou produzem chocolates de excelência?

As vendas serão feitas *on-line* diretamente para os clientes? Ou da forma presencial, através de um agente ou representante comercial? Seria através de parceiros indiretos, como atacadistas?

### 3. Canais

Se você já possui *o que* entregar e *a quem* entregar, falta agora descobrir como vai fazer isso. Como o seu produto vai chegar ao seu cliente? Como o cliente encontrará seus produtos?

É importante se perguntar qual caminho funcionará melhor e terá o menor custo. Quanto mais curto o caminho que o cliente fizer, melhor!

A interação com os seus clientes acontece de forma pessoal através de *e-mails*, ligações telefônicas, visitas e encontros em feiras? Ou através de redes sociais?

### 4. Relacionamento com Clientes

Como construir e manter uma boa relação com os clientes para atrair e ampliar as vendas e para que eles não troquem por outro fornecedor? Como você pretende atrair, convencer e fidelizá-los?

Atenção: clientes gostam de ser reconhecidos por comprar de um determinado produtor ou Empreendimento!

### 5. Atividades Principais

Quais serão as atividades que a sua Proposta de Valor necessitará?

No caso do nosso exemplo, o Empreendimento de Cacau, quais são as atividades chaves? Produção, armazenamento/juntar volume do produto, controle de qualidade.



## 6. Recursos Principais

Quais são os recursos de que seu Empreendimento precisará para realizar a Proposta de Valor?

Fique de olho nos recursos imprescindíveis!

Aqui entram os recursos físicos como: imóveis, computadores, mobiliário, caminhões e recursos humanos e financeiros (capital, financiamentos).

## 7. Parcerias Principais

Identifique quem poderá apoiar a realização da sua Proposta de Valor. Nenhum negócio caminha sozinho e nem consegue ir muito longe sem conquistar parcerias. Entenda qual pode ser a sua rede de apoiadores e quais associações podem ser feitas para facilitar o seu Empreendimento. Qual é o perfil de parceria que você precisa e o que você pode oferecer em contrapartida para que ela seja consolidada?

Exemplos: instituições de apoio e Ater, ONG, fornecedores especiais e clientes que prestam apoio a outros Empreendimentos na região.

## 8. Fontes de Receitas

Aqui você definirá como será a entrada do dinheiro. Essa é uma das partes essenciais do seu negócio pois será a responsável por validar, ou não, os caminhos que você imaginou anteriormente. Para que seu Empreendimento seja sustentável a longo prazo, precisa gerar receita.

Exemplos: vendas, mensalidade, cotas partes, projetos.

## 9. Estrutura de Custos

Por fim, depois de estabelecido como a sua Organização ou Empreendimento vai ganhar dinheiro, é preciso destacar o quanto vai gastar para realização desta Proposta de Valor. Entender sobre boa gestão de custos influenciará diretamente na sua margem de lucro. Uma estrutura muito cara nem sempre é o melhor investimento, por isso você deve estar atento.

Exemplo: aluguel, energia, logística, salários, contador, embalagens...

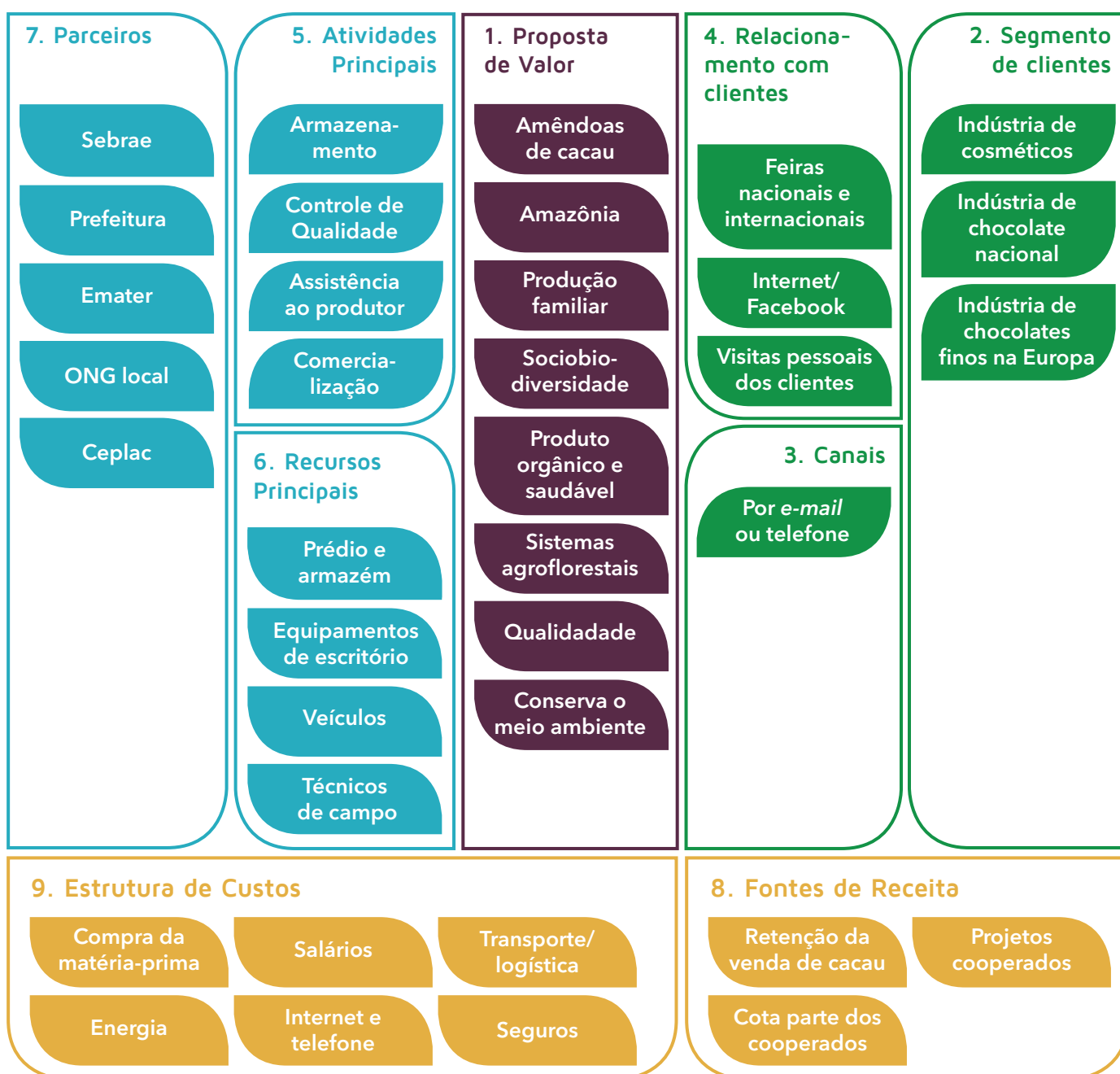




## DICA

Uma forma de preencher o Canvas muito utilizada é através de post-its (aqueles bloquinhos coloridos e adesivos). Como a ideia é ser um plano modelável, fazer dessa maneira facilita atualizações e mudanças sem necessitar refazê-lo completamente.

### Exemplo: Canvas de uma cooperativa de Cacau orgânico



**Como se conclui o uso da ferramenta?** Procure gerar reflexões do tipo:

- E se nossa Organização ou Empreendimento mudasse de canal de vendas?
- Qual é a forma de gerar receita?
- Se passasse parte das atividades para um parceiro?

A ideia é que o quadro ajude os dirigentes do Empreendimento a visualizar possibilidades de mudança.

## DICA

Você pode fazer e refazer quantas vezes quiser, de forma *on-line*, no site do Sebrae no seguinte endereço: <https://sebraecanvas.com/#/>

**O que fazer com as respostas dadas?** Teste as “hipóteses”. O fato de usar o quadro e os adesivos serve para registrar e aperfeiçoar ideias. No entanto, antes de implementá-las, é recomendável buscar formas de validar se a hipótese faz sentido. Procure fazer protótipos, demonstração, propostas e ouça *feedbacks* para ajudar a refinar e definir o seu Modelo de Negócios.

### O que é necessário:

- Materiais: cartaz gigante com o quadro impresso ou papel madeira, cartolina, tarjetas, cola escolar, canetas coloridas, *post-it*
- Tempo: 2-3 horas


## Mapa de Empatia

**O que é:** É uma ferramenta visual que serve para entender melhor o seu cliente, colocando-se no lugar dele.


**Objetivo:** A ferramenta é utilizada para adequar melhor os seus

**Empatia** é a habilidade de se colocar no lugar da outra pessoa, buscando sentir como ela se sentiria nas mesmas circunstâncias, para entender as razões do seu comportamento.





produtos e serviços às necessidades do cliente. “Olhar o cliente, com os olhos do próprio cliente!”



**Funcionalidade:** É uma ferramenta visual que permite analisar, de forma sistemática, os segmentos de clientes que o seu Empreendimento atende, adotando a perspectiva dele.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** O Mapa de Empatia tem muita utilidade na elaboração de um modelo do negócio mais efetivo e mais adequado para seu segmento de clientes. Além do mais, o Mapa de Empatia pode ser aplicado em diversas situações, tanto para criar um Empreendimento, um novo produto ou serviço, um site ou uma loja virtual.

**Como utilizar a ferramenta?** Antes de iniciar, o grupo deve definir qual é o segmento de cliente a ser estudado. Devemos então definir alguns critérios que descrevem o cliente, para criar um personagem que represente um grupo com qualidades e comportamentos parecidos. Defina primeiro se o seu cliente é uma **empresa** ou uma **pessoa**. Em seguida, escolha as suas características mais importantes para descrever o seu cliente ideal.

No caso da **empresa**, reflita: Qual o segmento da empresa, qual o seu tamanho e região de atuação? Qual o motivo para ela procurar o seu produto? Onde ela compra? Com que frequência? Qual é a filosofia da empresa? Para quem ela vende?

No caso de uma **pessoa**, reflita: Qual faixa etária, estado civil, sexo, profissão do seu cliente? Onde ele compra?

Uma vez definido o cliente a ser analisado, olhe o mapa (a seguir) e os sete campos a serem preenchidos.

O grupo deve fazer essas reflexões, discutir as respostas e anotá-las em cada um dos sete campos:

### O que **PENSA** e **SENTE**?

Quais são as prioridades dela?

O que realmente importa?

Quais as suas principais preocupações e aspirações?

### O que **OUVE**?

O que os amigos e familiares dela dizem?

O que o chefe e os colegas falam?

O que os influenciadores dizem?

### O que **VÊ**?

Qual ambiente ela frequenta?

O que o mercado/outros fornecedores oferecem para ela?

**PRODUTORA DE CHOCOLATES**

### O que **FALA** e **FAZ**?

Como ela atua em público?

Qual a sua postura, aparência e comportamento?

### Quais são suas **DORES**?

Quais os medos, frustrações e obstáculos que ela encontra?

### Quais são suas **NECESSIDADES**?

O que ela quer atingir?

O que ela considera um sucesso?

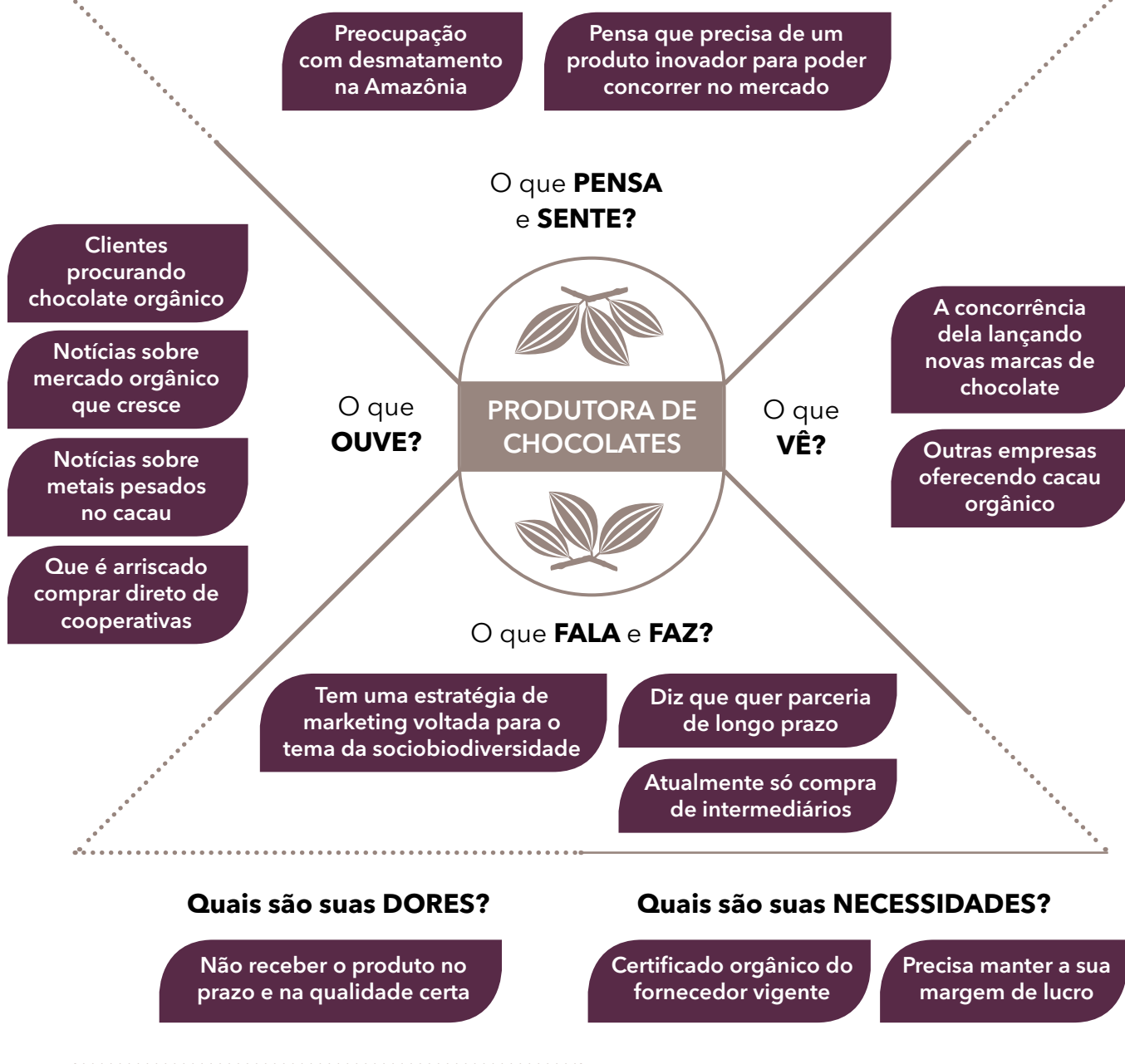
Fonte: Gray/XPLANE (<https://x.xplane.com/empathymap>), adaptado pelo autor.

Vamos ver a seguir o exemplo da cooperativa de cacau orgânico.

O mapa seguinte foi desenhado do ponto de vista da indústria de chocolate que compra cacau:







**Como se conclui o uso da ferramenta?** O grupo deve apresentar e discutir o seu Mapa de Empatia com a plenária. A conclusão da atividade é que, independentemente de qual seja o seu negócio, é fundamental entender o cliente para atender suas expectativas e até vislumbrar novas oportunidades.

**O que fazer com as respostas dadas?** Vale ressaltar que você pode aplicar essa ferramenta com todos os tipos de público do seu negócio, tanto clientes como parceiros e colaboradores. Preencher o Mapa de Empatia o ajudará a se colocar no lugar da outra pessoa e,



a partir disso, você poderá ver o seu negócio com um novo olhar. Lembre-se: empatia é uma habilidade cada vez mais importante e necessária (principalmente no mundo dos negócios).

### O que é necessário:

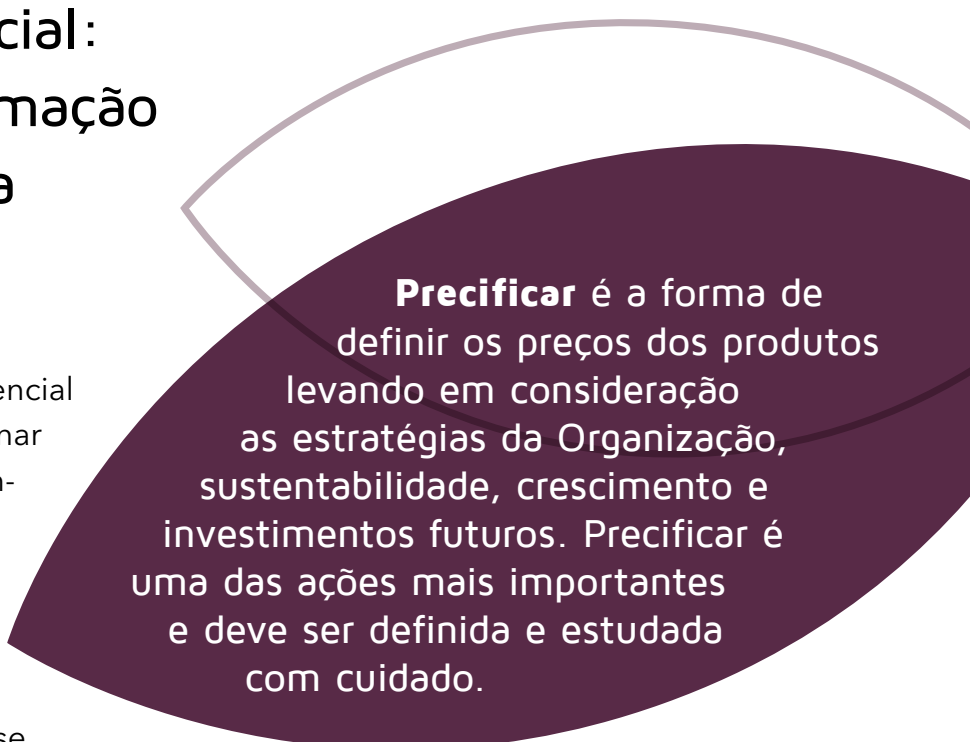
- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 2-3 horas

## Ferramenta gerencial: Precificação - Formação do preço de venda

**O que é:** É uma ferramenta gerencial fundamental que pode determinar a saúde financeira do Empreendimento.

**Objetivo:** Encontrar um valor justo que atenda às necessidades da sua Organização ou Empreendimento para que ele se mantenha atrativo ao público. Negociar com o “pé no chão”, projetar vendas realistas e elaborar um bom planejamento é um dos papéis fundamentais dos dirigentes de uma Organização ou Empreendimento.

**Funcionalidade:** O Preço de Venda deve se basear na soma cuidadosa de todas as despesas, custos e o lucro que se quer obter. Além disso, ele deve ser formulado após se conhecer o preço que o mercado pratica, podendo ampliar ou reduzir os volumes comercializados. Também poderá gerar resultados positivos ou negativos, dependendo da qualidade do cálculo.



**Precificar** é a forma de definir os preços dos produtos levando em consideração as estratégias da Organização, sustentabilidade, crescimento e investimentos futuros. Precificar é uma das ações mais importantes e deve ser definida e estudada com cuidado.



**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Sempre que sua Organização ou Empreendimento precisar definir o preço de um produto. Geralmente no início da safra ou quando estiver diante de uma negociação complexa e necessite ter certeza de que o preço que será praticado é justo e não gera prejuízo.

**Como utilizar a ferramenta?** Este cálculo poderá ser feito com o uso de diferentes métodos e apoio de diversas ferramentas: um formulário para fazer os cálculos manualmente ou uma planilha digital no computador.

A maneira de calcular que será apresentada aqui é para um lote de um determinado produto. O lote deve ser medido em toneladas ou quilogramas (por exemplo: cacau, polpas de frutas, óleo), latas (como no caso da castanha), litros (no caso de líquidos), dependendo do produto.

A meta é chegar a um preço de venda viável para esse lote de produto.

**IMPORTANTE:** o cálculo deve ser realizado de acordo com a unidade praticada na região.

Por exemplo: saco, tonelada, caixa, lata, kg.

**Observação:** No caso de produtos processados, precisamos saber exatamente a quantidade de matéria-prima que necessita para transformar num lote do produto, como no caso da polpa de fruta ou óleo de Andiroba. Essa relação é chamada de RENDIMENTO.

**Por exemplo:** .....

● **Açaí:** Em algumas regiões o fruto de açaí é comercializado por lata de 20 litros.

1 lata = aproximadamente 15 kg de fruto, que rende em torno de 7 kg de polpa.

O rendimento então é  $7 \text{ kg} / 15 \text{ kg} = 0,47$  (47%)

Isso significa que: 1 kg (1 tonelada) de fruto rende 470 gramas (470 kg) de polpa.

● **Babaçu:** Uma tonelada de coco de babaçu produz 20 kg de óleo.

O rendimento é de  $20 \text{ kg} / 1.000 \text{ kg} = 0,02$  (2%)

O nosso cálculo será dividido em grupos ou blocos de custos:

**1. Custos Variáveis**, entre eles:

- a. O custo da matéria-prima
- b. O custo da mão de obra direta
- c. Os gastos gerais de produção (GGP)

**2. Custos fixos**

**3. Incidências sobre vendas**

Com base nesses custos vamos determinar o **Preço Ideal de Venda** e calcular a **lucratividade** do negócio.

**Custos variáveis**

- São os custos alterados de acordo com o volume produzido ou comercializado (Exemplo: embalagens, compra da matéria-prima)

**Custos fixos**

- São os gastos permanentes. Eles não mudam mesmo que o Empreendimento não esteja produzindo, beneficiando ou comercializando. (Exemplo: aluguel do escritório)

No nosso exemplo vamos calcular o custo de produção de 1.000 quilos de polpa de Açaí.

Vamos começar pelos **custos variáveis** (aqueles que variam conforme o volume produzido).



## a. Custos Variáveis

### a.1. Custos das matérias-primas

O primeiro grupo de custos é aquele relacionado às matérias-primas. Vamos conhecer primeiro alguns conceitos importantes para essa categoria:

#### **Matéria-prima**

Produto usado para ser beneficiado, transformando-se no produto final (amêndoas, sementes, frutas).

No exemplo do Açaí devemos primeiro calcular a quantidade de Açaí em fruto, necessária para produzir 1.000 kg de polpa.

Se 1 kg de frutos tem um rendimento de 47%, precisamos de 2.128 kg de fruto para produzir 1.000 kg de polpa ( $1.000/0,47$ ). Se uma lata contém 15 kg de fruto, devemos adquirir 142 latas ( $2.128 \text{ kg}/15 \text{ kg}$ ).

#### **Materiais auxiliares**

Materiais que são gastos na produção e no processamento, como luvas, toucas, sacos, baldes e outros.

#### **Perda**

No cálculo de custo sempre levamos em consideração que uma determinada parte da matéria-prima, desde a colheita até ser beneficiada, poderá estragar, ser perdida ou danificada. Geralmente este valor fica em torno de 2% a 10% do valor total de matéria-prima.

#### **Rateio**

É um método de separar os custos para revelar a divisão do total de despesa no total da produção. No nosso exemplo, o rateio nos permite determinar o custo que corresponde à produção de 1 kg de polpa.



Com essas informações, já podemos preencher o primeiro bloco de custos:

Produto: Polpa Açaí		Lote de produção (quilo)		1.000,0	
1.	CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS	Unidade	Custo/ Unidade	Quantidade	Custo Total
1.1.	Compra de matéria-prima (Fruto de Açaí) (Quantidade necessária para produzir 1.000 kg de polpa x R\$ pago por kg)	Lata (15 kg)	R\$ 40,00	142	R\$5.680,00
1.2.	Embalagem (Número de embalagens necessárias para 1.000 kg X R\$ valor unitário)	Sacolas	R\$ 0,40	1.000	R\$ 400,00
1.3.	Materiais auxiliares de produção	Unidade	R\$12,00	15,0	R\$ 180,00
1.4.	Perda (5% dos 1.000 kg)	%	R\$ 40,00	7,1	R\$ 284,00
<b>TOTAL CUSTO DAS MATÉRIAS-PRIMAS</b>					<b>R\$ 6.544,00</b>
Rateio do custo das matérias-primas (Total dividido por 1.000 kg = Custo por kg)					R\$ 6,54

## a.2. Custos da mão de obra direta

O nosso segundo bloco de custos determina os custos da mão de obra diretamente ligada à produção (por isso, trata-se de um custo variável). Alguns esclarecimentos:

### Mão de obra direta

São as pessoas que trabalham diretamente na produção ou no processamento. Para o cálculo de custo, deve-se identificar quantas pessoas trabalham por quantos dias para produzir um determinado lote.

### Encargos sociais

São direitos dos trabalhadores previstos por lei. São calculados sobre os salários/diárias pagas. Fazem parte dessa categoria o FGTS, Cofins, Férias, 13º salário, entre outros.

### Benefícios

São custos "além" das diárias que visam melhorar o bem-estar dos diaristas (exemplo: alimentação, vale-transporte).





Vamos então preencher o segundo bloco dos custos variáveis:

Produto: Polpa Açaí		Lote de produção (quilo)		1.000,0	
2.	CUSTO DA MÃO DE OBRA DIRETA	Unidade	Custo/ Unidade	Quantidade	Custo Total
2.1.	Diárias do pessoal produtivo (Exemplo: 03 pessoas X 02 diárias X valor da diária produzir 1.000 kg)	diárias	R\$ 80,00	6,0	R\$ 480,00
2.2.	Encargos sociais (40% sobre o valor acima)	%		0,4	R\$ 192,00
2.3.	Benefícios (alimentação etc.) (valor X nº de diárias X nº de pessoas)	unidade	R\$ 12,00	6,0	R\$ 72,00
<b>TOTAL MÃO DE OBRA DIRETA</b>					<b>R\$ 744,00</b>
Rateio custo da mão de obra direta (Total dividido por 1.000 kg = Custo por kg)					R\$ 0,74

### a.3. Gastos gerais de produção (GGP)

Os gastos gerais de produção são aqueles gastos que ocorrem de forma indireta no processo produtivo. São os materiais necessários na produção, a mão de obra indireta e os gastos como depreciação de máquinas.

Vamos definir alguns conceitos:

#### Mão de obra indireta

São as pessoas da área de processamento que não agem diretamente na elaboração dos produtos como, por exemplo, gerentes ou supervisores de fábrica.

#### Energia

A energia calculada aqui é o recurso utilizado diretamente para beneficiar o produto. A ideia é quantificar a energia necessária para produzir um determinado lote (em quilowatts/horas - kWh). Pode-se solicitar ajuda ao fabricante das máquinas ou à fornecedora de energia para esse cálculo.

#### Manutenção

Valores gastos para consertar alguma máquina ou equipamento usado no beneficiamento, por exemplo.



## Depreciação

Valor calculado pelo desgaste de máquinas e equipamentos, considerando que será necessário comprar um novo equipamento no futuro.

Segundo a Receita Federal um equipamento poderá perder sua capacidade num período de 10 anos. Então, para estimar a depreciação, você deve calcular o valor total dos equipamentos usados no beneficiamento, dividir por 10 (anos) e depois dividir por 365 (dias). Assim teremos o valor da depreciação diária, que deve ser multiplicado pelo nº de dias necessários para produzir 1.000 kg, por exemplo.



No nosso exemplo, calculamos 2 dias para produzir 1.000 kg de polpa.

Produto: Polpa Açai		Lote de produção (quilo)		1.000,0	
3.	GASTOS GERAIS DE PRODUÇÃO - GGP	Unidade	Custo/ Unidade	Quantidade	Custo Total
3.1.	Energia - Nº de quilowatts-horas gastas para a produção do lote de 1.000 kg o R\$ valor do kWh	kWh	R\$ 0,60	100,0	R\$ 60,00
3.2.	Manutenção Máquinas/Equipamentos (Valor total gasto no mês, dividido por 30 dias, multiplicado pelos dias usados para produzir 1.000 kg - 2 dias)	R\$ por dia	R\$ 10,00	2,0 (dias)	R\$ 20,00
3.3.	Depreciação (Valor anual da depreciação: R\$ 10.000)	R\$ por dia	R\$ 27,4	2,0 (dias)	R\$ 54,80
3.4.	Outros (óleo diesel, água, aluguel equipamento)	R\$ por dia	R\$ 100,00	2,0 (dias)	R\$ 200,00
<b>TOTAL CUSTO DOS GASTOS GERAIS DE PRODUÇÃO</b>					<b>R\$ 334,80</b>
Rateio gastos gerais de produção (Total dividido por 1.000 kg = Custo por kg)					R\$ 0,33



## b. Custos Fixos

No nosso terceiro bloco vamos registrar os custos fixos, que são aqueles que ocorrem todo mês, independentemente da produção e das vendas do Empreendimento.

Nessa categoria, entram os seguintes itens:

### **Pessoal indireto**

São as pessoas que não trabalham diretamente no beneficiamento dos produtos como, por exemplo, pessoal do escritório, vendas, motorista etc.

### **Honorários**

Valor pago aos profissionais que assessoram.

### **Material de expediente**

Material usado para o funcionamento do escritório (papel, toner etc.).

### **Pró-labore**

É como se chama a remuneração recebida por diretores pelo trabalho de administração do Empreendimento. É como se fosse "um salário", porém, não incidem encargos como o FGTS ou outros direitos.

### **Juros/Desconto**

Quando é antecipado o recebimento de um cheque que só poderia ser depositado 30 dias depois, mas você quer receber antes. Neste caso, o Banco cobra um juro para descontar o cheque antecipadamente.

Primeiramente, vamos registrar o valor mensal de cada item dos custos fixos, para obter o custo fixo total mensal. Esse total deve ser dividido por 30 (número de dias do mês), para obter o valor do custo fixo diário. Esse valor diário deve ser multiplicado pela quantidade de dias necessários produzir o lote de 1.000 kg.

## PERGUNTA IMPORTANTE:

Como lidar com os custos fixos onde houver mais de um produto?

Resposta: geralmente faz-se o rateio desse total proporcional ao volume produzido por cada produto. Por exemplo: se a nossa fábrica produz um determinado volume de polpas do ano, do qual 70% é Açaí, devemos considerar 70% dos custos fixos no cálculo do preço do Açaí.

4.	Item	Unidade	R\$
4.1	Pessoal indireto com encargos (valor total pago mensalmente + 40% de encargos)	salário	R\$ 1.820,00
4.2	Aluguel de prédios	valor mensal	-
4.3	Energia escritório	valor mensal	R\$ 200,00
4.4	Telefone	valor mensal	R\$ 100,00
4.5	Internet	valor mensal	R\$ 100,00
4.6	Honorários: Contador – Advogado – Consultoria	valor mensal	R\$ 600,00
4.7	Material de expediente (papel, recibos, canetas)	valor mensal	R\$ 150,00
4.8	Seguros	valor mensal	R\$ 200,00
4.9	Pró-labore	valor mensal	R\$ 300,00
4.10	Despesas bancárias (verificar no estrato do banco)	valor mensal	R\$ 30,00
4.11	Juros descontos/empréstimos	valor mensal	-
4.12	Despesas de viagem	valor mensal	R\$ 100,00
4.13	Despesas com veículos, barco, flutuante	valor mensal	
4.14	Propaganda	valor mensal	R\$ 200,00
4.15	Diversos	valor mensal	R\$ 100,00
<b>TOTAL CUSTOS FIXOS MENSAIS</b>			<b>R\$ 3.900,00</b>
Custo por lote: total dividido por 30 dias x nº de dias gastos para produção (2)			R\$ 260,00
Custo por kg: dividir o resultado por 1.000 kg de polpa			R\$ 0,26

Pronto! Já temos o custo de produção do nosso lote de 1.000 kg de polpa de Açaí (nosso exemplo). Falta apenas somar o valor do rateio dos Custos Variáveis e Fixos (Itens 1 + 2 + 3 + 4):

Custo básico de produção (1+2+3+4)	Por kg de polpa	Por lote (1.000 kg de polpa)
	R\$ 7,88	R\$ 7.882,00



### c. Incidências sobre vendas

Ainda é preciso considerar aqueles taxas e impostos que incidem sobre o faturamento do Empreendimento. Falamos aqui sobre as incidências de vendas. Elas são colocadas em números percentuais e nem sempre são iguais para todos os produtos ou locais.

#### **Incidências sobre vendas**

São valores calculados sobre o faturamento determinados por lei, como forma de remuneração (comissão - seguro transporte) ou por decisão gerencial (taxa de lucro).

#### **Seguro transporte**

Valor cobrado pelas transportadoras para garantir indenização por extravio ou roubo da carga do seu produto durante o transporte. Nem sempre esta taxa é cobrada!

#### **Comissão**

É um valor percentual sobre o faturamento pago para um vendedor externo ou um agente de negócios, por ele ter vendido o seu produto.

#### **Lucro desejado**

É o valor que a sua Organização ou Empreendimento deseja receber de lucro sobre o produto comercializado. Geralmente ele é calculado entre 10% - 30%.

#### **Preço de Venda**

É o valor bruto calculado sobre os custos de produção. Não é o preço final.

#### **Preço de Venda do mercado**

É o valor de venda praticado pelos concorrentes. Se houver muita variação, coloque aqui um preço médio.

#### **Preço de Venda que será praticado**

É o valor pelo qual você vai ofertar seu produto e se posicionar no mercado.



Para chegar ao preço de venda, devem ser estabelecidos os percentuais de cada item, conforme nosso exemplo:

INCIDÊNCIAS SOBRE VENDAS		
5	Item	%
5.1.	Impostos	10,00%
5.2.	Seguro transporte	5,00%
5.3.	Comissão	5%
5.3.	Lucro desejado (10-30%)	20%
TOTAL DAS INCIDÊNCIAS EM VENDAS (Soma total dos percentuais)		40,00%

Agora já temos todas as informações para estabelecer o preço de venda:

Custo básico de produção	+	Incidências sobre vendas (40% do custo básico de produção)	Preço de venda
R\$ 7,88	+	(R\$ 7,88) * 0,40	R\$ 11,03
R\$ 7,88	+	R\$ 3,15	

O preço de venda calculado deve ainda ser comparado com o preço médio utilizado no mercado:

PREÇO DE VENDA POR UNIDADE (KG)	R\$ 11,03
PREÇO DE VENDA MERCADO POR UNIDADE (KG)	R\$ 12,00
PREÇO DE VENDA POR KG que será praticado	R\$ 11,90

Ainda poderemos calcular a **lucratividade** da nossa venda.

A lucratividade é um número percentual que indica o ganho que a Organização ou Empreendimento consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. É a relação entre o valor do lucro líquido e o valor das vendas.

Exemplo:

Se um Empreendimento tem uma lucratividade de 5% significa que a cada R\$ 100,00 vendidos sobram R\$ 5,00 como lucro, depois de pagas todas as despesas e os impostos.





### Receita Bruta de Vendas

É o resultado “bruto” da venda de 1.000 kg de polpa de Açaí.

### Margem de Contribuição

É a sobra da receita bruta total obtida com as vendas dos produtos para pagar os custos fixos (e ter lucro), após o pagamento dos custos e despesas variáveis (impostos, matérias-primas, fornecedores, salários do pessoal e outros gastos resultantes dessas vendas).

### Resultado Líquido

É quanto sobra da margem de contribuição depois de descontar os custos fixos da sua Organização ou Empreendimento.

**Você chegou ao resultado!**

CÁLCULO DA LUCRATIVIDADE			
	Item		%
<b>1.</b>	<b>Receita bruta de vendas (1.000 kg X preço de venda que será praticado)</b>	<b>R\$ 11.900,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>2.</b>	<b>Custos variáveis</b>		
2. A.	Impostos e taxas/comissões (itens 5.1. + 5.3.)	R\$ 1.785,00	15,00%
2. B.	Seguro Transporte (item 5.2.)	R\$ 595,00	5,00%
2. C.	Matérias-primas (transferir do item 1)	R\$ 6.544,00	54,99%
2. D.	Mão-de-obra direta (transferir do item 2)	R\$ 744,00	6,25%
2. E.	Gastos Gerais de Produção (transferir do item 3)	R\$ 334,80	2,81%
	<b>Total dos Custo Variáveis (soma dos totais acima)</b>	<b>R\$ 10.002,80</b>	<b>84,06%</b>
<b>3.</b>	<b>Margem de Contribuição (do total 1, diminua o total 2)</b>	<b>R\$ 1.897,20</b>	
<b>4.</b>	<b>Custo Fixo (valor total   30 dias x 2 dias)</b>	<b>R\$ 260,00</b>	<b>2,18%</b>
<b>5.</b>	<b>Resultado líquido (do total 3, diminua o total 4)</b>	<b>R\$ 1.637,20</b>	<b>13,76%</b>

No nosso exemplo, a lucratividade é 13,76%.

Isso significa:

Para cada R\$ 100 recebidos, tem R\$ 13,76 de lucro.

A cada lote de 1.000 kg de Açaí vendido, tem um lucro de R\$ 1.637,20.



**Como se conclui o uso da ferramenta?** Esta ferramenta permite que o cálculo do preço seja feito com base em dados concretos e não em palpites ou simplesmente repetindo os valores da concorrência. Fazer isso é muito perigoso, pois a realidade da sua Organização ou Empreendimento dificilmente será igual a do seu concorrente. Ao decidir o preço de venda que será praticado, você saberá: onde deverá ajustar os seus custos, margem de lucro, percentual de comissão paga ou até mesmo desistir da venda. Suas decisões agora serão muito mais seguras, pois se darão em relação a dados reais e não imaginários. Este cálculo deve ser feito sempre que houver um novo produto beneficiado ou quando você perceber mudanças nos seus custos e nos preços de venda.

**O que fazer com as respostas dadas?** Reveja os preços de venda dos seus produtos usando esta metodologia, adaptando-a no que for necessário.

**O que é necessário:**

- Materiais: uma planilha (eletrônica ou no papel)
- Informações detalhadas sobre os custos e despesas do Empreendimento, conhecimento sobre os preços praticados no mercado



## ETAPA 4

# Comercialização

Depois de ter analisado a Cadeia de Valor e o modelo de negócios, vamos agora olhar para a relação do Empreendimento com o mercado: a comercialização. Nesse capítulo será apresentada uma ferramenta que ajuda a analisar o posicionamento da Organização ou Empreendimento dentro de um determinado mercado e sua competitividade em relação às outras empresas que nele atuam: a **Curva de Valor**. Serão explorados também os potenciais de cooperação com outros atores no entorno, com base nas **Cinco Forças Colaborativas de Borges** e o **Mapa de Colaborações**. Com base nessas reflexões, os Empreendimentos irão construir o seu Plano de



Comercialização. **Também será introduzida uma nova ferramenta da gestão financeira: o Orçamento Anual.** No final desse módulo, as organizações irão definir uma nova meta mensal.

## Curva de Valor

**O que é:** Uma ferramenta que permite entender o desempenho de uma Organização ou Empreendimento no mercado através de uma representação gráfica onde são analisados os atributos de valor para o cliente. A Curva de Valor serve para comparar visualmente o Empreendimento com seus principais concorrentes e identificar em quais fatores ele é mais ou menos competitivo.

**Objetivo:** A partir da avaliação da Curva de Valor é possível definir estratégias para melhor atender seus clientes, destacar-se dos concorrentes e ampliar o mercado. Ou seja, potencializar os atributos que fazem com que o Empreendimento tenha vantagem sobre a concorrência e minimizar os fatores que o coloquem em desvantagem. Esses atributos são os **Fatores Chave de Sucesso.**

### Fatores Chave de Sucesso - FCS

São atributos/qualidades desenvolvidos ou a implementar na Organização ou Empreendimento para poder obter sucesso no mercado. São também considerados **diferenciais comparativos** em relação aos seus concorrentes.

**Funcionalidade:** A Curva de Valor é um gráfico simples, no qual o eixo horizontal possui os atributos de valor (Fatores Chave de Sucesso) que os seus clientes avaliam na hora de comprar um produto ou serviço da sua categoria. O eixo vertical possui os Empreendimentos que serão comparados.





**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Sempre que a Organização ou Empreendimento esteja analisando a sua participação no mercado. Para cada setor existem atributos específicos que os Empreendimentos devem atender para permanecer no negócio. A ferramenta ajuda a analisar como está seu posicionamento no mercado e em relação aos seus concorrentes.

### Como utilizar a ferramenta?

**Exemplos de FCS:** preço, qualidade, prazo de entrega, atendimento, mix de produtos, certificações, pós-vendas, força da marca, flexibilidade, tecnologia, conhecimento técnico, capital, localização, entre outros.

1. Identificar os Fatores Chaves de Sucesso: Peça ao grupo que identifique entre três e seis Fatores para sua Organização ou Empreendimento. O grupo deve optar pelos fatores que, na sua avaliação, realmente impactam na decisão de compra dos seus clientes.
2. Listar os principais concorrentes: Em seguida identifiquem e registrem os Empreendimentos que consideram os principais concorrentes para, posteriormente, avaliá-los. Para representar as empresas concorrentes com as quais se quer comparar o próprio Empreendimento, utilizamos alguns símbolos, por exemplo: ● ■ ▲
3. Avaliar os Fatores Chave de Sucesso: Para a avaliação de cada fator chave utilizam-se notas de 1 a 10 para dimensionar o desempenho do seu Empreendimento e dos concorrentes. Devemos considerar 1 a nota mais baixa e 10 a nota mais alta (melhor desempenho).

Avalie primeiro o seu próprio Empreendimento em relação a esses fatores. Depois compare-se com a concorrência, avaliando em quais aspectos possuem vantagens ou desvantagens competitivas.

Por exemplo: se o preço do produto da minha empresa é mais competitivo (mais em conta) do que da concorrência, recebe uma pontuação maior.

**1º passo:**  
identificar os Fatores Chaves de Sucesso

**2º passo:**  
listar o seu Empreendimento e os principais concorrentes

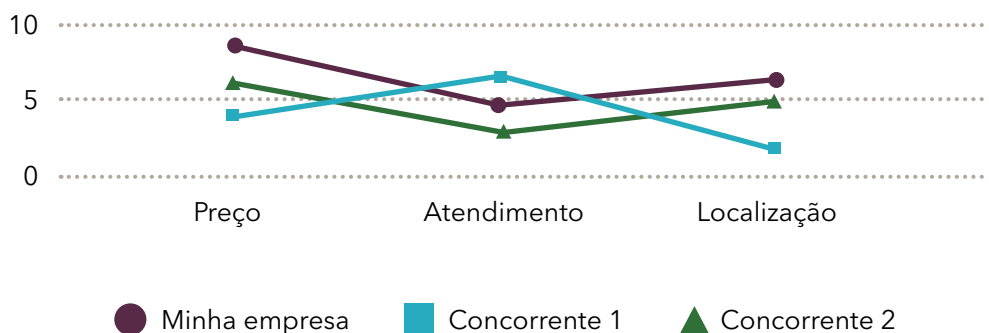
**3º passo:**  
atribua a cada Empreendimento notas de 1 a 10 para cada FCS

Legenda	Empresa	FATORES CHAVES DE SUCESSO		
		Preço	Atendimento	Localização
●	Minha empresa	8	5	6
■	Concorrente 1	4	6	2
▲	Concorrente 2	6	3	5
★	Concorrente 3			



4. Para finalizar, elabora-se o gráfico da Curva de Valor tornando a análise visualmente mais fácil.

### Comparação - Fatores Chaves de Sucesso



Fonte: Rosa/Marques Cuoto/ Gomes Lage (Sebrae, 2015), adaptado pelo autor.

Fazendo a leitura do gráfico desse exemplo, podemos concluir que sua empresa está bem posicionada em relação aos concorrentes no preço e na localização. No entanto, em relação ao atendimento, ela deveria melhorar.

**Como se conclui o uso da ferramenta?** É importante esclarecer que, para fazer uma análise mais profunda da competitividade do seu Empreendimento, é preciso dedicar algum tempo para pesquisar as empresas da concorrência.

Discutam no grupo de que forma podem obter os dados para avaliar os seus Fatores Chaves de Sucesso em relação às empresas concorrentes. Essa pesquisa pode se dar mediante conversas com clientes, vendedores, consulta a jornais e revistas especializadas, anuários, estudos acadêmicos, dentre outros.

**O que fazer com as respostas dadas?** Podemos olhar de novo os Fatores Chaves de Sucesso e analisar a situação do Empreendimento através das seguintes perguntas orientadoras:

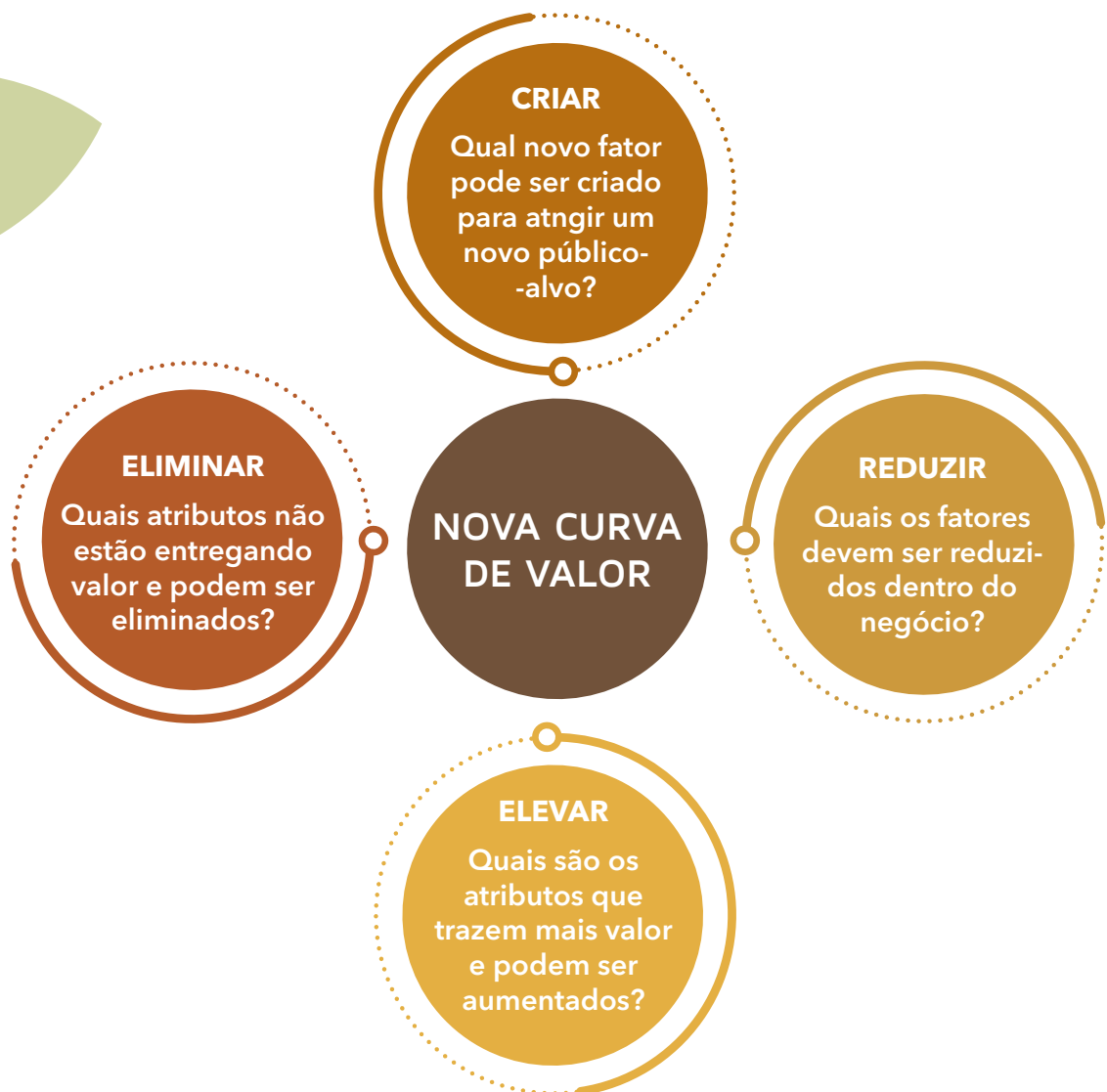
1. Quais atributos podemos ELIMINAR por não trazerem resultados para o Empreendimento?
2. Quais atributos podemos REDUZIR por causarem mais custo do que benefício?





3. Quais atributos podemos AUMENTAR para ficarem acima do padrão e possam ser um diferencial do nosso Empreendimento?
4. Quais atributos que ainda não temos e podemos CRIAR para expandir o nosso negócio?

Essa reflexão deve levar a uma decisão a ser tomada pelo Empreendimento sobre a estratégia a ser adotada para torná-lo mais competitivo, mudando a Curva de Valor:



#### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 2-3 horas



# As Cinco Forças Colaborativas de Borges

**O que é:** As *Cinco Forças Colaborativas de Borges* (5FCB) são um contraponto às *Forças Competitivas de Porter*.

As *Forças Competitivas de Porter* foram desenvolvidas para analisar o ambiente de competição entre empresas e determinar o melhor posicionamento de uma empresa diante de seus concorrentes.

Já as *Forças Colaborativas de Borges* propõem uma nova visão **mais colaborativa** e menos competitiva sobre as relações de negócios, substituindo a noção de concorrência por uma perspectiva de oportunidades conjuntas.

**Objetivo:** As *Cinco Forças Colaborativas de Borges* buscam analisar em quais aspectos o Empreendimento poderá se beneficiar pelo trabalho em conjunto com outros. Nesse sentido, o objetivo é identificar como a empresa pode colaborar com outras.

**Funcionalidade:** Temas como redes de Empreendimentos, cooperações, cocriação e outras formas de colaboração entre Empreendimentos estão se tornando cada vez mais importantes. Neste sentido, esta ferramenta permite identificar e pactuar formas de colaboração com outros atores ou Empreendimentos no seu entorno.

Na economia, **competição** é a rivalidade entre empresas pela conquista de mercados e clientes. Muitas vezes, é a concorrência que faz com que empresas busquem se superar.

**Colaboração** é o ato de operar conjuntamente visando atingir objetivos comuns.

## DICA

Anotem o resultado dessa reflexão para que seja retomado na hora de elaborar o Plano de Ações Estratégicas.





Fonte: <https://blog.luz.vc/o-que-e/as-5-forcas-colaborativas-de-borges/>

A ferramenta permite a reflexão sobre as seguintes variáveis para que possamos desenvolver ações específicas:

AS CINCO FORÇAS COLABORATIVAS DE BORGES	
Variáveis	Exemplos para possíveis ações
<b>FORNECEDOR</b> Como podemos ajudar nossos fornecedores a crescerem conosco?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar os fornecedores em boas práticas para melhorar a qualidade.</li> <li>• Garantir maior agilidade no pagamento para aumentar a fidelização.</li> </ul>
<b>CONCORRENTE</b> Como podemos nos juntar aos nossos concorrentes para dominar o nosso segmento?	Compartilhar assistência técnica, juntar volumes de produtos para atender mercados específicos.
<b>PRODUTOS</b> Quais produtos podemos desenvolver para substituir os nossos produtos atuais?	Introduzir produtos processados ou acabados. Exemplo da produção de polpas: criar misturas de sabores, sorvetes.
<b>EMPRESAS</b> Quais novas empresas podemos ajudar a criar para fortalecer o nosso mercado?	Apoiar a criação de uma empresa local de produção de chocolates, polpas, sorvetes que irá se tornar cliente da nossa matéria-prima.
<b>CLIENTES</b> Como podemos envolver os clientes em nossos processos para inovar e reduzir custos?	Criar canal de sugestões nas redes sociais, consultar os clientes sobre possíveis melhorias no processo, oferecer descontos para os clientes que divulguem os produtos etc.



**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Essa ferramenta traz insumos importantes para o Empreendimento realizar seu planejamento estratégico e definir suas atividades.

**Como utilizar a ferramenta?** Apresente ao grupo a tabela com as cinco variáveis e oriente-o a identificar possíveis ações para seus Empreendimentos com base nas perguntas guiadoras:

- **Fornecedores** - O foco central é a parceria: como ajudar seu fornecedor a se desenvolver e, em troca, ganhar a sua fidelidade, garantia de qualidade ou outros benefícios? O grupo deve responder à pergunta: *O que podemos fazer para nos ajudar mutuamente?* As ações propostas devem ser viáveis e serem realizadas conjuntamente.
- **Concorrentes** - Como um Empreendimento poderá colaborar com as empresas concorrentes para trazer mais vantagens para todos? Isso pode se dar por meio de parcerias comerciais ou, até mesmo, por fusões, que em alguns casos podem tornar a empresa mais competitiva no mercado.
- **Produtos** - Como desenvolver estratégias para criar produtos e serviços que ainda não estão no mercado?
- **Clientes** - Como oferecer aos seus clientes serviços pelos quais ele possa avaliar os produtos e divulgar sua empresa para mais pessoas?
- **Empresas** - Como contribuir para a criação de mais empresas e fornecer mais oportunidades de mercado para cada setor de atividade?

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Cada grupo apresenta o resultado da sua reflexão na plenária. É possível que nesse momento já surjam ideias de intercooperação entre algumas das Organizações e Empreendimentos.

**O que fazer com as respostas dadas?** A partir da análise das *Cinco Forças de Borges* será importante construir o Mapa de Colaborações no qual serão definidos com que tipo de Organização o seu Empreendimento quer, deve ou poderá estabelecer ações colaborativas.



### O que é necessário:

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 2-3 horas

## Mapa de Colaborações

**O que é:** Um registro das Organizações com as quais um Empreendimento pode cooperar, em determinados aspectos, para criar benefícios para ambas. É uma ferramenta central na gestão da colaboração entre Organizações.

**Objetivo:** Planejar e analisar a estrutura da colaboração. Trata-se de estabelecer uma visão ampla das relações com os potenciais parceiros dessas colaborações.

**Funcionalidade:** A reflexão sobre as *Cinco Forças Colaborativas* (Fornecedores, Concorrentes, Produtos, Novas Organizações ou Empreendimentos e Clientes) deve ter gerado ideias e propostas sobre com quais Organizações deve-se fazer contato, o que oferecer e o que buscar nessas colaborações. Importante é assumir uma postura de “ganha-ganha” na cultura de negócios. A colaboração traz benefícios e vantagens para todos os envolvidos!

### Quando esta ferramenta deve ser utilizada?

Quando se deseja montar um projeto de colaboração comercial para manter ou ampliar o mercado, no âmbito do planejamento estratégico do Empreendimento.

**Como utilizar a ferramenta?** Com base nas reflexões feitas sobre as *Cinco Forças Colaborativas*, o grupo deve selecionar Organizações ou Empreendimentos com os quais tem interesse em estabelecer alianças. Podem ser



Concorrentes, Fornecedores, Clientes ou outros Empreendimentos. Em cada caso, o grupo deve refletir:

- O que o nosso Empreendimento busca nessa colaboração?
- O que nosso Empreendimento oferece em troca?

Os resultados dessa reflexão devem ser registrados no mapa, conforme esse exemplo:

MAPA DE COLABORAÇÕES		
Com quem colaborar?	O que buscamos nessa colaboração?	O que oferecemos?
Outras Cooperativas Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar mercados</li> <li>• Reduzir custos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos de alta qualidade</li> <li>• Estrutura de transporte</li> </ul>
Cliente A (empresa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio na inovação dos processos</li> <li>• Assistência técnica</li> </ul>	Fidelização no fornecimento
Cliente B (consumidor final)	Fidelização do cliente	Serviços de entrega em domicílio
Fornecedor (produtor)	Fidelização do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência Técnica/Assessoria</li> <li>• Pagamento justo</li> </ul>

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Após a identificação de quais *Forças Colaborativas de Borges* o seu Empreendimento pretende acionar para estabelecer alianças, apresente e discuta na plenária os potenciais dessas colaborações.

**O que fazer com as respostas dadas?** Os resultados dessa análise devem servir como base para estabelecer um plano de ação para colocar em prática as novas formas de colaboração.

**O que é necessário:**

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 1-2 horas





# O Plano de Comercialização e Vendas

**O que é:** É uma ferramenta utilizada para orientar o Empreendimento a definir as metas, estratégias, o plano e a gestão de vendas do negócio.

**Objetivo:** Planejar de forma estratégica as suas vendas para obter resultados positivos.

**Funcionalidade:** É um documento vivo, que pode e deve ser alterado conforme as necessidades específicas do Empreendimento. O Plano irá traduzir, na prática, o direcionamento estratégico que o Empreendimento irá tomar com relação ao seu mercado, produtos e a forma de atuar.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** Se você está ainda na fase inicial do seu negócio, estabeleça metas razoáveis. Ter um Planejamento de Comercialização e Vendas totalmente desenvolvido pode levar um tempo, então, use uma abordagem de detalhamento gradativo.

**Como utilizar a ferramenta?** O Plano de Comercialização será construído em seis etapas. Cada quadro vai responder uma pergunta:

- 1°. Quais são as metas de venda do Empreendimento?
- 2°. Quais são os canais de acesso ao mercado a serem utilizados?
- 3°. Qual o esforço de venda a ser realizado?
- 4°. Como será composta a equipe de vendas?
- 5°. Que medidas promocionais devem ser tomadas?
- 6°. Que estratégias de diferenciação serão utilizadas?

**Importante:** quase todos os elementos para este Plano já foram trabalhados na Modelagem de Negócio Canvas e na análise da Cadeia de Valor. Agora é hora de colocá-los no papel.



## 1. Metas de comercialização e vendas

Nessa etapa o Empreendimento deve estabelecer as suas metas de venda e faturamento por produto para cada mês do ano.

Cuidado para não fixar objetivos irrealistas.  
Escolha somente objetivos viáveis e estratégicos.

Leve em consideração as suas ações estratégicas identificadas nas etapas anteriores:

Pretende conquistar grandes clientes?  
O Empreendimento vai vender um produto novo?  
Planeja aumentar os volumes por cliente?



O grupo preenche o calendário de faturamento conforme o exemplo a seguir. É importante levar em consideração que quase sempre há variações nas vendas ao longo do ano, em função dos períodos de safra, temporadas de maior demanda ou formas de entrega.

Depois de preencher, pode somar o objetivo de faturamento por produto, por mês e o total.

METAS DE COMERCIALIZAÇÃO														
PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Total (R\$)	
													Previsto	Real
Polpa de cupuaçu	10.000	9.000	8.000	5.000	5.000	5.000				2.000	2.000	2.000	48.000	
Polpa de acerola	5.000	5.000	5.000		4.000			2.000	3.000	4.000	4.000	3.000		
Manteiga de cupuaçu		10.000					40.000				50.000	4.000	104.000	
TOTAL	15.000	24.000	13.000	5.000	9.000	5.000	40.000	2.000	3.000	6.000	56.000	9.000	152.000	



## 2. Canais de acesso ao mercado

Os canais de acesso ao mercado ou canais de vendas são os formatos utilizados (físicos ou digitais) para divulgar os produtos e fechar negócios.

**Exemplos:** feiras, plataformas *on-line*, representante comercial, trading...

Lembre-se de que no Modelo de Negócios Canvas foram definidos os canais de acesso ao mercado a serem utilizados.

CANAIS DE ACESSO AO MERCADO			
Qual	Como	Quando	Quem é responsável
Feira da Biodiversidade	Expondo produtos no stand do Sebrae	Dezembro	Diretora Comercial
Feira BioBrazil	Visitante	Junho	Diretora Comercial, Presidente
Representante na França	Contato com clientes internacionais	Permanente	Diretora Comercial
PNAE	Chamadas públicas	Anual	Agente Comercial
Trading	Articula vendas internacionais	Permanente	Diretora Comercial

## 3. Esforço de vendas

O esforço de vendas do Empreendimento deve ser planejado desde o momento em que se resolve entrar num determinado mercado.

Nessa etapa, devemos pensar na forma como o cliente será abordado e no resultado desta ação. Para isto diversos recursos poderão ser utilizados, tais como: folders, nota em jornais, faixa de anúncio, televendas (contato telefônico e/ou eletrônico), site, redes sociais, plataformas digitais de venda, palestras, entrevistas etc.

ESFORÇO DE VENDAS					
O que	Quando	Como	Onde	Quem	Custo anual
Venda direta	Mensal	Visitação	Farmácias de Belém	Representantes comerciais	R\$ 10.000,00
Marketing nas redes sociais	Semanal	Postagens sobre os produtos	Redes Sociais	Diretor Comercial	R\$ 1.000,00
<i>Live</i>	Mensal	Debates sobre propriedade dos produtos	Instagram	Diretoria	R\$ 2.000,00
Folders sobre o Empreendimento e os produtos	Anual	Distribuir para potenciais clientes	Em feiras e eventos	Representantes comerciais	R\$ 5.000,00
Venda direta	Mensal	Visita agendada	Clientes potenciais	Diretor Comercial	R\$ 2.000,00

#### 4. Pessoal envolvido

É importante que as pessoas responsáveis pela comercialização do Empreendimento tenham uma postura proativa. O objetivo dessa equipe não deve ser apenas atingir as metas de vendas, deve haver esforços para que seja criado um relacionamento duradouro com os clientes.

- **Quem** - Identifique os profissionais a serem envolvidos no processo de comercialização. É importante que tenham algumas qualidades específicas, como a habilidade de comunicação e negociação.
- **Como** - Defina os papéis de cada integrante da equipe de comercialização e a sua forma de atuar. Podem dividir o trabalho por produtos, por região ou por segmento de cliente.
- **Incentivos** - Estabeleça metas alcançáveis e crie incentivos para a equipe, através de um programa de participação nos resultados ou medidas para fortalecer o desenvolvimento profissional.



PESSOAL ENVOLVIDO		
Quem	Como	Como será incentivado?
Diretor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar o Empreendimento em Feira e Exposições</li> <li>• Identificar empresas que são potenciais clientes</li> </ul>	Estabelecer bônus por cada novo cliente e novo negócio fechado.
Agente de Comercialização	Responsável para o mercado regional de polpas de frutas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociações com supermercados locais; colocar expositores refrigerados</li> <li>• Acompanhar editais do PAA e PNAE</li> </ul>	O agente recebe um bônus de 1% para cada tonelada vendida e uma capacitação por ano em algum tema relacionado à comercialização ou marketing.

## 5. Medidas Promocionais

A realização de ações promocionais é uma importante ferramenta de marketing. Desde que existe comércio, existem promoções de “compre e ganhe”, “junte e troque”, concursos, sorteios e diversos tipos de programas de fidelidade e incentivo. Essas medidas têm o objetivo de alavancar vendas e promover as marcas e o produto.

- **Possíveis ações:** Brindes, descontos, prazo, comissão, “leve 3 pague 2”, eventos, patrocínios etc.
- **Custo:** É bom lembrar que estas ações e promoções impactam a precificação do seu produto, pois terão de fazer parte da sua planilha de custos lá no item “Incidências com vendas”. Geralmente as Organizações investem cerca de 1% do faturamento com estas ações.
- **Mensagem:** Qual é a mensagem que o Empreendimento quer transmitir ao seu cliente? Lembre-se de que no seu Modelo de Negócios Canvas foi definida a “Proposta de Valor”. Nessa proposta foram apresentadas algumas características do seu produto, que agora devem ser retomadas:



MEDIDAS PROMOCIONAIS		
Produto ou Serviço	Ações	Mensagens
Polpa de fruta	Compre 3 e ganhe 4	Produto natural/orgânico; vantagem de preço
Hortaliças e frutas	Entrega em domicílio	Conforto para o cliente
Produtos diversos	Brindes de materiais reciclados ou reutilizáveis com nome/site do Empreendimento	Protege o meio ambiente

## 6. Diferenciação

É a capacidade do Empreendimento ser percebido como diferente dos concorrentes, em função de suas vantagens competitivas.

Ele pode se diferenciar a partir de uma série de fatores:

- **Produto ou serviço:** Apresentação - Durabilidade - Embalagem - Prazo de entrega - Benefícios para a saúde - Qualidade - Ecológico - Padronização - Assistência Técnica - Garantia
- **Atendimento:** Presteza - Competência - Cortesia - Confiabilidade - Credibilidade - Segurança - Facilidade de contato com a Organização
- **Distribuição:** Localização - N° de pontos de venda - Instalações físicas dos pontos de venda - Venda *on-line* - Forma e rapidez na entrega dos produtos/serviços
- **Preço:** Competitividade - Condições de pagamento - Descontos
- **Comunicação:** Imagem da Organização - Material de comunicação - Participações em eventos







DIFERENCIAÇÃO				
Produto ou serviço	Atendimento	Distribuição	Preço	Comunicação
Polpa de fruta - orgânica, sem conservantes, embalagens de 100 gramas ou 1 kg	Facilidade de contato (por aplicativo de mensagens)	Centro logístico em Belém	Desconto por volume	Degustação nos pontos de venda
Cacau orgânico fermentado e de alta qualidade	Atendimento bilíngue por <i>e-mail</i>	Representante comercial em São Paulo e Paris	Flexibilidade nos prazos	Material de comunicação especial
Óleo de Andiroba - produto extrativista, com propriedades medicinais	Atendimento por <i>e-mail</i> e aplicativo	Vendas pelo site	Preço competitivo	Participação em feiras nacionais

**Como se conclui o uso da ferramenta?** Uma vez aprovado o Plano de Comercialização e Vendas, deve-se informar ao setor financeiro o orçamento necessário e as receitas previstas, para que possa constar no Orçamento Anual do Empreendimento. Depois de obter a aprovação é hora de colocá-lo em prática, implementando as atividades planejadas.



**O que fazer com as respostas dadas?** Mensalmente a equipe responsável deve analisar o Plano, comparando as metas previstas e os resultados efetivamente alcançados. Em função das diferenças observadas, rever as ações dos meses seguintes. Este processo é fundamental para que o Empreendimento consiga aumentar o grau de acerto e segurança do planejamento comercial.

**O que é necessário:**

- Materiais: papel madeira, cartaz ou cartolina, canetas
- Tempo: 1-1,5 dias

## Orçamento de Caixa Anual


**O que é:** É aqui que se transformam as ações planejadas no Plano de Comercialização e no Plano de Ações Estratégicas em números. É um instrumento que planeja o orçamento do ano todo.

**Objetivo:** Estabelecer o montante de recursos financeiros necessários para atingir as metas do Empreendimento. Visa minimizar despesas e aumentar a receita, eliminando os desperdícios e economizando ao máximo.

**Funcionalidade:** Permite entender de onde se originam as principais receitas e despesas da Organização ou Empreendimento, ajuda a estabelecer metas de corte, prioriza o fundamental e elimina o supérfluo. A ideia é que o Empreendimento possa, com base no orçamento anual, acompanhar mês a mês os resultados reais e compará-los com o que foi projetado, realizando ajustes de curso quando necessário.

**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** O orçamento e as projeções para o ano seguinte geralmente são elaborados nos últimos meses do ano. Essas projeções e os gastos reais devem ser monitorados mensalmente.





**Como utilizar a ferramenta?** O Orçamento é uma “projeção” do que a sua Organização ou Empreendimento planeja, tomando por base o histórico acumulado pelo registro de entradas e saídas nos Movimentos de Caixa e nos Fluxos de Caixa Mensais.

Perceba que a planilha do Orçamento Anual é parecida com o formulário do Fluxo de Caixa, que também contém as previsões de receitas e gastos, além dos valores realizados.

O orçamento anual também se divide em ENTRADAS e SAÍDAS.

**Entradas:** no nosso exemplo as Entradas são compostas por vendas, mensalidades e taxas de comercialização. Pode também fazer a divisão das entradas por produto ou serviço vendido, ou colocar outras fontes de recurso, se houver.

**Saídas:** aqui devem ser listadas todas as Despesas que ocorrem no Empreendimento.

Existem duas colunas para cada mês, uma para os **valores previstos** e outra para os **valores realizados**. Essa segunda coluna - dos valores realizados - será preenchida somente no final de cada mês.

1. Vamos começar pelas ENTRADAS:

1.a. Na primeira coluna serão colocadas as Entradas que o Empreendimento prevê receber cada mês, através das diferentes fontes que foram listadas. Você pode basear a sua previsão de Entradas na experiência dos anos anteriores. Leve em consideração que as vendas e a renda do Empreendimento geralmente variam ao longo do ano, em função das sazonalidades dos produtos, prazos de pagamento dos contratos de venda com os clientes ou mudanças na demanda durante diferentes épocas do ano.

- 1.b. Na segunda coluna serão colocadas, no final de cada mês, as Entradas reais que ocorreram, do lado do valor previsto.
2. Com as SAÍDAS, procedemos da mesma forma:
  - 2.a. As **despesas previstas** podem ser lançadas como estimativas, com base no histórico de gastos do Empreendimento. Tente também identificar as mudanças que podem ocorrer tanto no valor quanto na data de vencimento. Procure lembrar de despesas que só ocorrem em determinados períodos, como o período de safra.
  - 2.b. No final de cada mês coloque na segunda coluna da planilha as **despesas reais** que ocorreram no período.
3. No final do mês, você deve calcular o TOTAL de todas as Entradas e Saídas realizadas.
4. É importante acompanhar e analisar com atenção o que foi previsto e realizado em cada item das Entradas e Despesas, para entender se as suas previsões foram realistas.



## ORÇAMENTO ANUAL

1a

1b

1

PERÍODO	JAN	JAN	FEV	FEV	MAR	MAR	ABR	ABR	MAI	MAI	JUN
ENTRADAS	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO
Vendas Murumuru	1.000,00	1.000,00	16.000,00		32.000,00				50.000,00		
Vendas Tucumã	5.000,00	4.300,00									
Vendas Andiroba	3.000,00	2.500,00									
Vendas Polpas	30.000,00	31.000,00	20.000,00		20.000,00		10.000,00				
Vendas Açai	10.000,00	8.900,00									
<b>1. TOTAL ENTRADAS</b>	<b>49.000,00</b>	<b>47.700,00</b>	<b>36.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>52.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

2a

2b

2

SÁIDAS	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO
Água	300,00	420,00	3.800,00		3.800,00		3.800,00		3.800,00		3.800,00
Telefone	100,00	120,00									
Correio	80,00	80,00									
Internet	150,00	150,00									
Compra de matéria-prima	22.000,00	20.000,00	15.000,00								
Frete	3.000,00	2.800,00									
Pró-labore	4.000,00	300,00	200,00								
Salários	5.000,00	6.000,00									
INSS	1.000,00	1.500,00									
FGTS	950,00	950,00	950,00		450,00		450,00		450,00		450,00
Aluguel											
Alimentação											
Material de limpeza	100,00	150,00	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00
Material de expediente	50,00	50,00	50,00		50,00		50,00		50,00		50,00
Manutenção veículos	50,00	300,00	50,00		50,00		50,00		50,00		50,00
Combustível	200,00	240,00									
IPVA veículos	200,00	200,00	200,00		200,00		200,00		200,00		200,00
Manutenção equipamentos	100,00	0,00	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00
Seguros	99,00	99,00	99,00		99,00		99,00		99,00		99,00
Serviços											
Despesas bancárias	60,00	60,00	60,00		60,00		60,00		60,00		60,00
Sindicato											
<b>2. TOTAL DOS DESEMBOLSOS</b>	<b>37.439,00</b>	<b>33.419,00</b>	<b>20.609,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.909,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.909,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.909,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.909,00</b>

3

<b>1. TOTAL</b>	49.000,00	47.700,00	36.000,00		52.000,00		10.000,00		50.000,00		0,00
<b>2. TOTAL</b>	37.439,00	33.419,00	20.609,00		4.909,00		4.909,00		4.909,00		4.909,00
<b>3. SALDO (1-2)</b>	11.561,00	14.281,00	15.391,00		47.091,00		5.091,00		45.091,00		-4.909,00
<b>4. SALDO ANTERIOR CAIXA</b>			11.561,00		26.952,00		74.043,00		79.134,00		124.225,00
<b>5. SALDO ATUAL CAIXA (3+4)</b>	11.561,00	14.281,00	26.952,00		74.043,00		79.134,00		124.225,00		119.316,00



ANO: 2020						ASSOCIAÇÃO   COOPERATIVA:						
JUN	JUL	JUL	AGO	AGO	SET	SET	OUT	OUT	NOV	NOV	DEZ	DEZ
REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
					15.000,00		15.000,00		15.000,00		30.000,00	
									10.000,00			
											5.000,00	
									5.000,00		10.000,00	
					20.000,00		40.000,00		50.000,00		50.000,00	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00	55.000,00	0,00	80.000,00	0,00	95.000,00	0,00

REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO	PREVISTO	REALIZADO
	3.800,00		3.800,00		3.800,00		3.800,00		3.800,00		3.800,00	
					10.000,00		20.000,00		60.000,00		40.000,00	
	450,00		450,00		450,00		450,00		450,00		450,00	
	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	50,00		50,00		50,00		50,00		50,00		50,00	
	50,00		50,00		50,00		50,00		50,00		50,00	
	200,00		200,00		200,00		200,00		200,00		200,00	
	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	99,00		99,00		99,00		99,00		99,00		99,00	
	60,00		60,00		60,00		60,00		60,00		60,00	
0,00	4.909,00	0,00	4.909,00	0,00	14.909,00	0,00	24.909,00	0,00	64.909,00	0,00	0,00	0,00

	0,00		0,00		35.000,00		55.000,00		80.000,00		95.000,00	
	4.909,00		4.909,00		14.909,00		24.909,00		64.909,00		0,00	
	-4.909,00		-4.909,00		20.091,00		30.091,00		15.091,00		95.000,00	
	119.316,00		114.407,00		109.498,00		129.589,00		159.680,00		174.771,00	
	114.407,00		109.498,00		129.589,00		159.680,00		174.771,00		269.771,00	





**Como se conclui o uso da ferramenta?** Veja se o que consta no Plano de Comercialização e no Plano de Ações Estratégicas está contemplado no Orçamento Anual. Se algum item não couber no Orçamento Anual, ajuste os planos ou o orçamento.

**O que fazer com as respostas dadas?** O monitoramento mensal do Orçamento é fundamental para poder reagir às situações imprevistas. Por exemplo, se em um determinado mês a despesa real foi maior do que a planejada, esse excesso deve ser economizado em outro item ou em outro mês, para manter igual ao total do orçamento. Lembre-se também de calcular valores que são variáveis ou imprevistos, como a quebra de um equipamento, a redução da safra devido a uma estiagem, aumento ou redução repentina nas vendas. Este processo é fundamental para que o Empreendimento consiga aumentar o grau de acerto e segurança do planejamento financeiro.

**O que é necessário:**

- Materiais: Uma planilha (eletrônica ou no papel)
- Informações detalhadas e comprovantes sobre todas as Entradas e Saídas









## ETAPA 5

# O Plano de Ações Estratégicas

**O que é:** O Planejamento Estratégico é um processo no qual o Empreendimento define os seus objetivos de médio e longo prazos e o caminho para alcançar esses objetivos, considerando as condições dadas. Também é um instrumento de comunicação, tomada de decisões, motivação, integração e comprometimento dos membros da Organização ou Empreendimento.





**Objetivo:** Planejar estrategicamente significa utilizar os recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis da Organização ou Empreendimento de uma forma eficiente.

**Funcionalidade:** O Planejamento Estratégico parte da análise da realidade de uma Organização ou Empreendimento, considerando os aspectos dos ambientes internos e externos. Ele busca identificar e avaliar os fatores favoráveis e desfavoráveis, baseando-se na situação atual, para estruturar as ações necessárias para chegar no futuro desejado. Essas ações concretas são sistematizadas num plano de ações estratégicas.

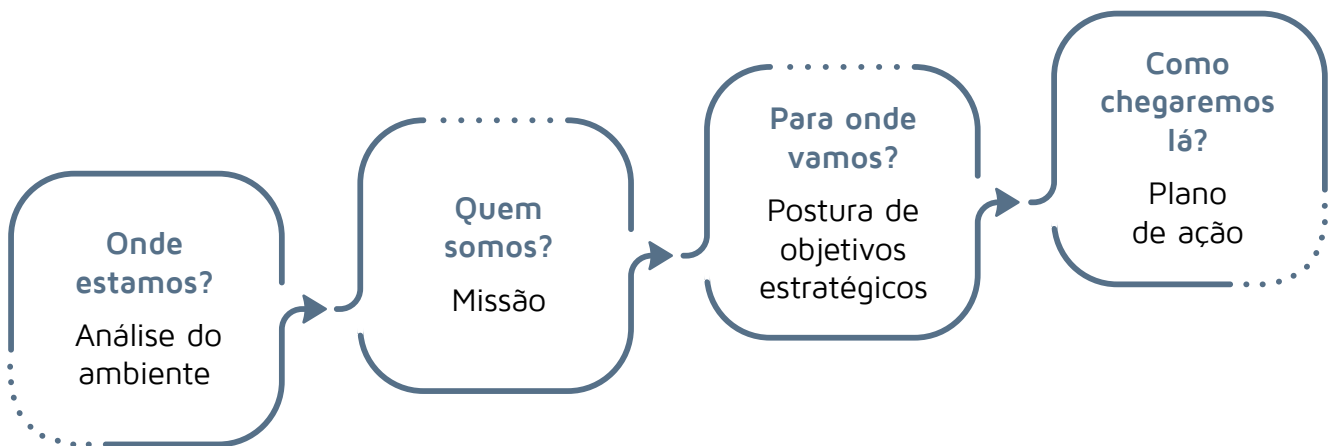
**Quando esta ferramenta deve ser utilizada?** A gestão estratégica é um processo contínuo, que deve ser acompanhado e revisado periodicamente. Um Planejamento Estratégico estabelece uma visão e objetivos de curto, médio e longo prazos para a Organização ou Empreendimento. Esses objetivos serão alcançados através da realização de uma série de atividades, organizadas no plano de ações.

Esse plano de ações geralmente é estabelecido anualmente. O momento da construção do planejamento depende da realidade do Empreendimento e da dinâmica do segmento de mercado onde ele atua. Muitos Empreendimentos realizam o planejamento anual coincidindo com o ano contábil, ou seja, ele é elaborado no último trimestre do ano com as previsões para o ano seguinte. É importante que o planejamento seja feito num período do ano que permita aos diretores e colaboradores se concentrarem na sua elaboração. Então, se o Empreendimento trabalha com um produto que tem o pico da safra em novembro e dezembro, o último trimestre do ano não é o adequado. Nesse caso, é melhor optar por um momento antes ou depois da safra, por exemplo.

**Como utilizar a ferramenta?** Planejar estrategicamente exige a adoção de uma atitude proativa de questionamento sistemático sobre o que deve ser feito, como, quando, onde, qual é a melhor forma para quem, dentre outros.



No processo **DOP - CEFE** utilizamos uma metodologia para o Planejamento de Ações Estratégicas na qual as lideranças da Organização ou Empreendimento irão refletir sobre as seguintes etapas:



As ferramentas aqui apresentadas elaboram um processo pelo qual a Organização ou Empreendimento se mobiliza para construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando o ambiente atual e seus objetivos.

No final dessa etapa, o grupo será desafiado a definir uma "mega-meta", ou seja, uma meta um pouco mais exigente, a ser realizada num prazo de 6 meses. Com isso, gostaríamos de incentivar o grupo a dar continuidade ao seu processo de aperfeiçoamento e a implementar as ferramentas que foram adquiridas ao longo desse processo DOP CEFE Comercialização.

#### IMPORTANTE:

Muito do que será necessário para a elaboração do Plano foi trabalhado nas diferentes análises realizadas nas etapas anteriores. Foram identificados vários desafios na hora de trabalhar os exercícios propostos: Metáfora, Linha do Tempo, Rotina Organizacional, Mapa dos Envolvidos, Fontes de Recursos, Cadeia de Valor e Modelagem de Negócios, por exemplo. Agora é hora de retomar esses pontos já identificados e integrá-los nas ações que serão planejadas.



# 1º Passo: Onde estamos?

## Análise do Ambiente da Organização ou Empreendimento

Nessa etapa vamos analisar a posição da Organização ou Empreendimento dentro do mercado, as suas áreas funcionais e as suas Fortalezas, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades.

### IMPORTANTE:

Aqui resgatamos duas importantes análises já realizadas: os *Fatores Chave de Sucesso* e a *Curva de Valor*. Estas reflexões nos levaram a identificar os atributos desenvolvidos ou a implementar no Empreendimento e que deverão receber especial atenção para que haja êxito em seu mercado de atuação.

## Análise da Participação no mercado – Matriz BCG

A Matriz BCG, criada pela *Boston Consulting Group* em 1970, é uma técnica que permite analisar e melhorar a oferta de produtos de um Empreendimento. Nesse guia vamos apresentar uma versão dessa ferramenta que foi adaptada aos Empreendimentos de pequeno e médio portes.

A Matriz BCG pode auxiliar o Empreendimento a analisar periodicamente a carteira de produtos e serviços e desenvolver estratégias para priorizar aqueles produtos com maior potencial de lucro.

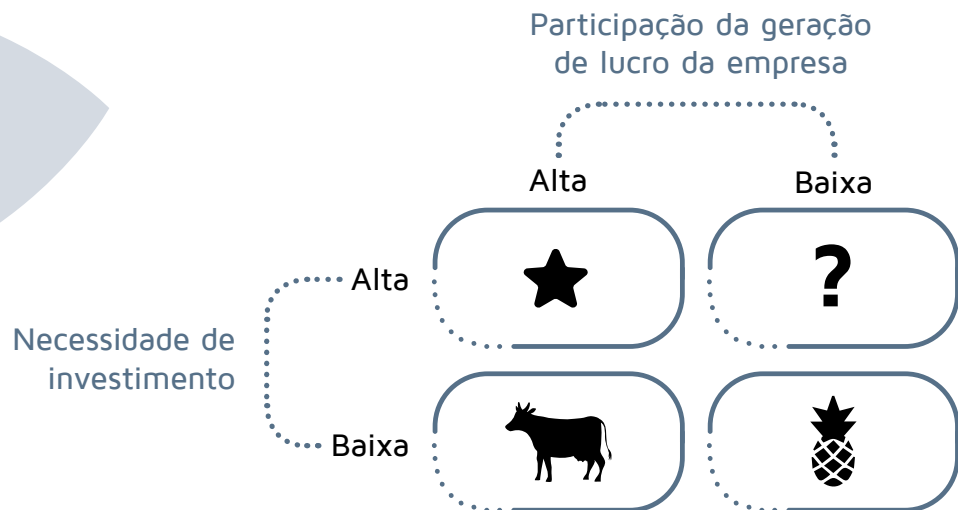
A ferramenta classifica os produtos que um Empreendimento oferece em quatro categorias. Essas categorias são formadas por uma matriz, composta por dois eixos:





1. A **participação do produto na geração de lucro da empresa** (alta ou baixa)
2. A **necessidade de investimento** (alta ou baixa)

Cada eixo é composto por dois setores, resultando em um quadrante no qual são alocados os seguintes símbolos:

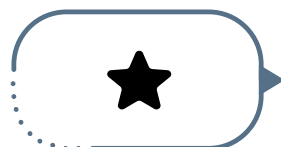


Fonte: Nakawa (sem data), adaptado pelo autor.

Cada símbolo representa uma categoria de produtos:



**Produtos “Vacas leiteiras”:** são produtos que geram muito lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro. Esses produtos encontram-se estabelecidos no mercado e se “autopromovem” por sua qualidade e/ou reputação junto ao público consumidor. Alguns Empreendimentos priorizam esses produtos por representarem estabilidade e solidez. A meta é manter tais produtos nessa posição.



**Produtos “Estrelas”:** geram muito lucro mas, ao contrário das “Vacas leiteiras”, exigem altos investimentos (principalmente de marketing e vendas) para obterem um bom nível de vendas. O objetivo aqui é fazer com que se convertam em “Vacas leiteiras”.





**Produtos “Pontos de interrogação”:** esses ainda não geram grande receita, mesmo com alto investimento em marketing e vendas. Estão nessa categoria os produtos recém lançados ou inovadores no mercado. Apesar de seu baixo retorno, são produtos que podem ter potencial para se tornarem “Estrelas” ou “Vacas leiteiras”.



**Produtos “Abacaxis”:** são produtos que não vendem bem, não têm uma boa margem de lucro, além de não terem perspectivas de crescimento no mercado. Devem ser submetidos à análise de viabilidade para decidirem se farão um novo esforço de recuperação para se posicionarem em outros quadrantes. Caso esses planos de recuperação envolvam altos investimentos, a descontinuação do produto deve ser considerada.

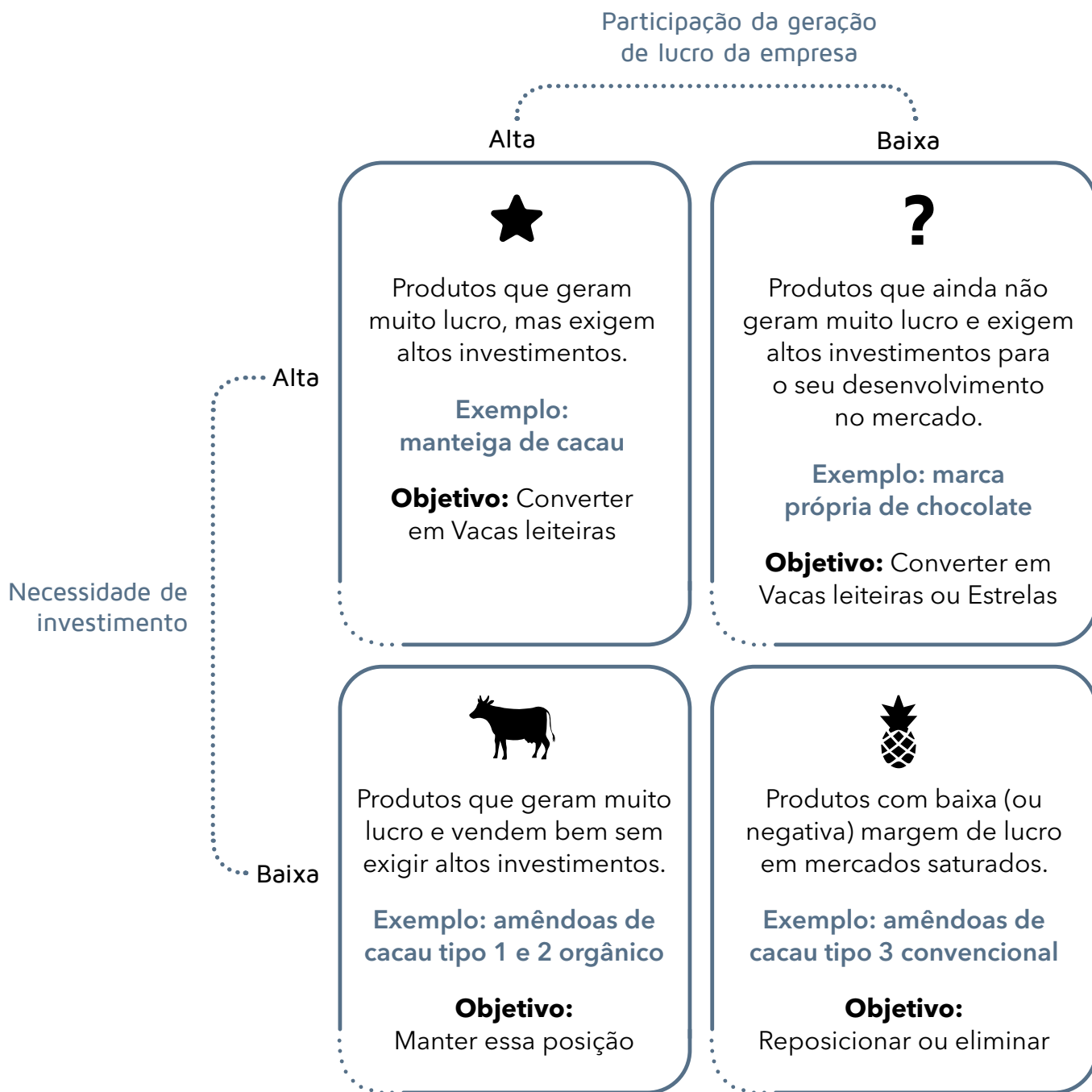
O primeiro passo é listar todos os produtos do Empreendimento e analisar as seguintes questões:

- Qual é a importância de cada um desses produtos em relação à sua contribuição no lucro do Empreendimento?
- Qual é a necessidade de investimento em cada um dos produtos, especialmente em relação à marketing e vendas?

Analise caso por caso e posicione cada produto na categoria correspondente.



Vamos colocar aqui um exemplo de uma cooperativa que vende cacau em amêndoa e processado:



## DICA

Procure obter informações exatas sobre a participação de cada produto no lucro do negócio e o orçamento de investimento para cada um para conseguir fazer uma análise realista.

Com base na posição dos produtos nessas quatro categorias, podemos desenvolver diferentes estratégias para cada um deles:

Conservar a posição atual do produto no mercado cuidando para que ela aumente ou se mantenha constante. Essa decisão muitas vezes é tomada para as "Vacac leiteiras".

Exemplo: a cooperativa de cacacu procura diversificar a carteira de clientes através da participação em feiras internacionais, contatos por e-mail ou telefone, para aumentar a demanda do seu cacacu tipo 1 e 2 orgânico.

.....

Aproveitar ao máximo os resultados (o lucro) dos produtos categorizados "Vacac leiteiras" ou "Estrelas". Por exemplo: se o Empreendimento tiver no seu portfólio "Vacac leiteiras" (gerando lucro sem muito esforço), esses podem proporcionar a segurança e estabilidade financeira para fazer investimento em inovações, como nos "Pontos de interrogação".

Exemplo: a cooperativa de cacacu aproveita o lucro da venda de amêndoas de cacacu para investir no marketing e numa campanha de lançamento da sua própria marca de chocolate.

.....

Essa estratégia implica investir para mudar a posição de um produto, transferindo-o de uma categoria para outra. Por exemplo:

- Posicionar o "Ponto de Interrogação" como "Vaca leiteira" ou "Estrela".

Exemplo: a cooperativa investe forte no desenvolvimento da sua marca de chocolate (marketing, embalagem)

- Recuperar o "Abacaxi": investir no produto para posicioná-lo em outra categoria.

Exemplo: a cooperativa procura clientes que pagam o diferencial orgânico para o Cacacu tipo 3 a fim de gerar mais lucro.

- Posicionar a "Estrela" como "Vaca leiteira" num determinado prazo.

Exemplo: a cooperativa investe nos processos e marketing da manteiga de cacacu até estabilizá-la no mercado com uma carteira de clientes fixa.

Estratégia  
**MANTER**



Estratégia  
**COLHER**



Estratégia  
**CONSTRUIR**



Estratégia  
**ABANDONAR**



Isso implica descartar produtos da categoria “Abacaxi” ou “Ponto de interrogação” que correm risco de se tornarem “Abacaxis”.

Exemplo: a cooperativa elimina o cacau tipo 3 da sua carteira e se concentra em cacau de alta qualidade.

A cooperativa aborta a estratégia da própria marca de chocolate em base de uma análise de viabilidade econômica, do mercado e do risco.

Importante destacar que, antes de descartar um produto, é preciso fazer uma boa análise das causas do insucesso para verificar se não vale a pena fazer um novo esforço.

## Diagnóstico das Áreas Funcionais

O *Diagnóstico das Áreas Funcionais* envolve a análise dos diversos “setores” do Empreendimento. Muitas empresas possuem departamentos de recursos humanos, comercialização, produção/operações e financeiro. Nos Empreendimentos ou Organizações da agricultura familiar é comum que os dirigentes “façam de tudo um pouco”. Porém, independente do tamanho e da divisão de trabalho praticada, todas essas funções existem.

Trata-se de analisar o funcionamento de cada área e identificar possíveis ações que minimizem os aspectos negativos e potencializem os aspectos positivos.

Alguns elementos que compõem essa análise provavelmente já sugeriram nas etapas anteriores, quando discutimos a Rotina Organizacional, o Mapa de Recursos ou a Curva de Valor.

O quadro do *Diagnóstico das Áreas Funcionais* possui quatro colunas. Na primeira coluna estão listadas as quatro áreas que devem ser analisadas. Para cada área serão identificados os aspectos positivos e negativos (segunda e terceira colunas).



Na quarta coluna são colocadas possíveis ações para melhorar o funcionamento das áreas.

DIAGNÓSTICO DAS ÁREAS FUNCIONAIS			
Setores	Positivo – Exemplos	Negativo – Exemplos	Ações para minimizar o Negativo e potencializar o Positivo
<b>COMERCIAL</b> Estrutura e Canais de Vendas Divulgação e Marketing Mix de produtos Clientes	Demanda crescente. Relação de longo prazo com clientes.	Pouco uso dos meios de comunicação digitais. Dependência de poucos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir num site próprio para divulgar os produtos e acessar novos clientes.</li> <li>Participar de feiras.</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b> Qualificação dos dirigentes Divisão de tarefas Clima e estrutura organizacional	Diretores e funcionários motivados.	Alguns diretores estão sobrecarregados. Pouco conhecimento sobre o uso de ferramentas digitais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazer parceria com a Universidade para capacitar a diretoria em computação básica.</li> <li>Redistribuir as tarefas e responsabilidades.</li> </ul>
<b>OPERAÇÕES</b> Produtividade Qualidade Capacidade de produção Fornecedores	Qualidade dos produtos reconhecida.	Capacidade de produção abaixo da demanda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar com capacitações de boas práticas.</li> <li>Investir em novos cooperados.</li> </ul>
<b>FINANÇAS</b> Disponibilidade e acesso a recursos Lucratividade Endividamento	Não tem dívida. O negócio gera lucro.	Falta de capital de giro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acessar créditos da Conab.</li> <li>Aumentar as retenções das vendas para criar um fundo.</li> </ul>

Para ajudar nessa reflexão, podemos utilizar algumas perguntas guadoras:

### 1. Área Comercial:

- Quais estruturas e canais de vendas o Empreendimento usa (agente comercial, loja física, vendas *on-line*...)? Funcionam bem?





- O Empreendimento realiza uma boa divulgação dos seus produtos?
- Possui um bom “mix” ou variedade de produtos para atingir diferentes clientes e mercados?
- A carteira de clientes é diversificada? Tem vários clientes fidelizados ou há dependência de um só cliente?

**2. Área dos Recursos Humanos:** é aquela área que se refere à relação entre as pessoas e o Empreendimento, nos seguintes aspectos:

- Qualificação e desenvolvimento das capacidades: os diretores e funcionários têm as qualificações necessárias para cumprirem suas funções?
- O Empreendimento investe no desenvolvimento das suas capacidades?
- Há uma divisão de tarefas e ela é seguida pelos diretores e funcionários?
- Existe uma estrutura organizacional clara?



- Como está o clima organizacional? Os diretores e colaboradores estão motivados?

### 3. Área das Operações:

- A produtividade do Empreendimento é satisfatória?
- Consegue alcançar e manter um bom padrão de qualidade?
- A capacidade de produção atende à demanda?
- Como está a relação com os fornecedores?

### 4. Área das Finanças:

- Há disponibilidade/ acesso a recursos (para investimentos, capital de giro etc.)?
- O negócio é lucrativo?
- O Empreendimento tem dívidas?

Para cada área, discutam e anotem os aspectos positivos e negativos. Depois reflitam sobre possíveis ações que possam diminuir os aspectos negativos e potencializar ainda mais os positivos.



## Análise FOFA

A Análise FOFA é um instrumento de análise do negócio e de planejamento estratégico utilizado para auxiliar Organizações a se tornarem mais competitivas, identificando as suas **F**ortalezas, **O**portunidades, **F**raquezas e **A**meaças.

A Análise FOFA também é chamada de SWOT. Essa sigla em inglês significa:






A Análise FOFA ajuda a identificar e qualificar fatores internos e externos da Organização ou Empreendimento e, assim, definir seus objetivos estratégicos num determinado horizonte de tempo.

Dessa forma, ela permite evidenciar quais são os fatores positivos e negativos da Organização ou Empreendimento e ajuda a traçar estratégias para reagir a cada um desses fatores, aumentando os resultados.

1. **Fortalezas:** são fatores internos e, portanto, controláveis, que propiciam uma condição favorável para a Organização ou Empreendimento.
2. **Fraquezas:** são as variáveis internas e controláveis desfavoráveis para a Organização ou Empreendimento.
3. **Oportunidades:** são variáveis externas não controláveis pela Organização ou Empreendimento, mas que podem criar condições favoráveis à mesma.
4. **Ameaças:** são variáveis externas e não controláveis pela Organização ou Empreendimento que podem criar condições desfavoráveis.



A FOFA é um dos primeiros passos no processo de **melhoria da competitividade** de uma Organização ou Empreendimento. Ela traz insumos importantes para uma estratégia de superação das **Fraquezas e Ameaças** e aproveitamento de **Oportunidades e Fortalezas**. Neste sentido, ela é uma ferramenta indispensável quando se quer desenvolver o pensamento estratégico e tomar decisões.



A Análise FOFA também é uma ferramenta muito utilizada no processo de planejamento de projetos. Ela ajuda a definir as atividades que queremos colocar dentro de uma proposta de projeto para melhorar a situação da Organização ou Empreendimento.

A ferramenta consiste em uma matriz de quatro quadrantes, um para cada fator.

Sugerimos trabalhar a Análise FOFA seguindo os seguintes passos:

1. Para preencher a matriz FOFA, o grupo deve iniciar com uma “chuva de ideias” e preencher cada quadrante, lembrando que **Fraquezas** e **Fortalezas** são fatores internos, ao passo que **Oportunidades** e **Ameaças** são fatores externos. Veja o exemplo:



	Fatores Internos (controláveis)	Fatores Externos (não controláveis)
Fatores Positivos	<b>FORTALEZAS</b> Use-as	<b>OPORTUNIDADES</b> Aproveite-as
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa qualidade dos produtos</li> <li>Uma equipe motivada e qualificada</li> <li>Situação financeira positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos clientes atuando na região</li> <li>Demanda crescente do mercado</li> <li>Segmento de mercado diferenciado crescente (certificações)</li> <li>Demanda por produtos processados</li> </ul>
Fatores Negativos	<b>FRAQUEZAS</b> Elimine-as	<b>AMEAÇAS</b> Neutralize-as
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretores não dividem as tarefas</li> <li>Falta de capital de giro</li> <li>Associados não pagam as mensalidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novos concorrentes</li> <li>Demanda decrescente</li> <li>Crises econômicas</li> <li>Fatores climáticos ou políticos</li> </ul>

### DICA

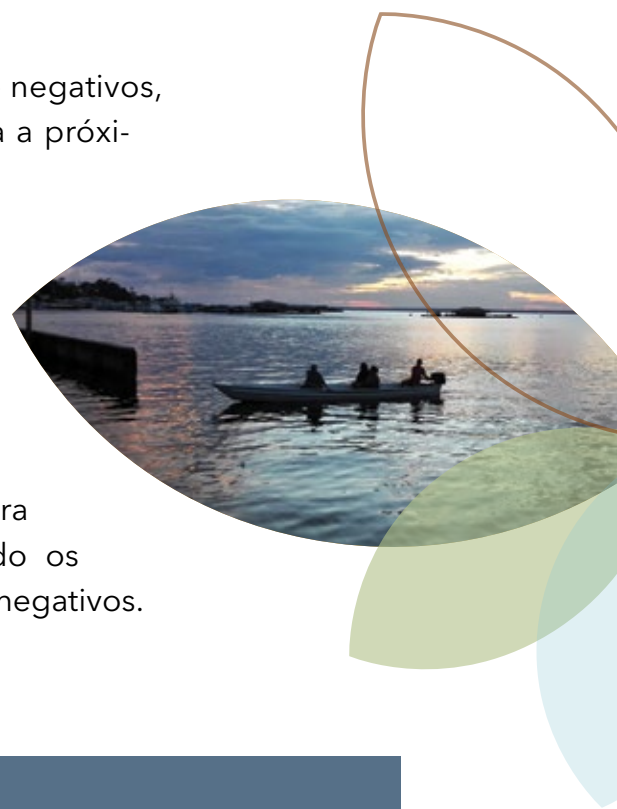
Para ajudar nessa reflexão é importante retomar os desafios que foram identificados e anotados nas etapas anteriores.

**Eles provavelmente representam alguma Fraqueza ou Ameaça!**

2. Depois de preencher a matriz, o grupo é incentivado a fazer as seguintes reflexões:

- O que a Organização deve fazer com as suas Fortalezas? **USÁ-LAS!**
- Como lidar com as Fraquezas? **ELIMINANDO-AS!**

- Como devem tratar as Oportunidades? APROVEITÁ-LAS!
  - O que fazer com as Ameaças? PREVENI-LAS ou NEUTRALIZÁ-LAS para reduzir seus efeitos na Organização ou Empreendimento.
3. Depois de ter apontado os fatores positivos e negativos, internos e externos, o grupo deve partir para a próxima reflexão:
- Quais as áreas ou atividades que precisam ser atacadas com maior urgência?
  - De que forma poderiam ser atacadas?



A partir daí o grupo pode identificar possíveis ações para cada fator identificado, fortalecendo e potencializando os pontos positivos, e diminuindo os impactos dos pontos negativos.

Veja o exemplo:

ANÁLISE FOFA	
FORTALEZAS	Ações para fortalecer os pontos fortes
Boa qualidade dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitações de boas práticas para novos cooperados</li> </ul>
Equipe motivada e qualificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar capacitações periódicas para a equipe se desenvolver profissionalmente</li> </ul>
Situação econômica e financeira positiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a possibilidade de realizar investimentos</li> </ul>
OPORTUNIDADES	Ações para concretizar as oportunidades
Novos clientes atuando na região	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar material de divulgação</li> <li>• Contactar novos clientes, enviar amostras</li> </ul>
Alta demanda do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar mais fornecedores para atender a demanda</li> </ul>
Segmento de mercado diferenciado crescente (certificações)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar possibilidade de certificar o Empreendimento</li> </ul>
Demanda por produtos processados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a viabilidade de investir em instalações para processamento</li> </ul>





ANÁLISE FOFA (cont.)	
FRAQUEZAS	Ações para minimizar os pontos fracos
Não há divisão clara de tarefas na diretoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorganizar a distribuição de tarefas e documentar</li> </ul>
Falta de capital de giro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar reuniões com Bancos para explorar formas de crédito</li> </ul>
Associados não pagam as mensalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar evento de sensibilização sobre os serviços que a associação entrega à comunidade e os custos que ela tem</li> </ul>
AMEAÇAS	Ações para minimizar as ameaças
A prefeitura pode parar de dar apoio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar parceiros alternativos</li> </ul>
Novos concorrentes aparecendo no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer os atributos que diferenciam o Empreendimento da concorrência (investir em qualidade, produção ecológica etc.)</li> </ul>
Dependência de poucos compradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar informações de mercado para identificar potenciais clientes</li> </ul>

Fonte: Haver et al. (2009), adaptado pelo autor.

## 2º Passo: Quem somos? A Missão

A Missão é a razão de existir de uma Organização ou Empreendimento. Ela define o que ele pretende oferecer à sociedade. Ela orienta os esforços de todos os seus integrantes em uma direção comum. Por isso, ela também é parte integral de um planejamento estratégico. A missão é a identidade do Empreendimento!

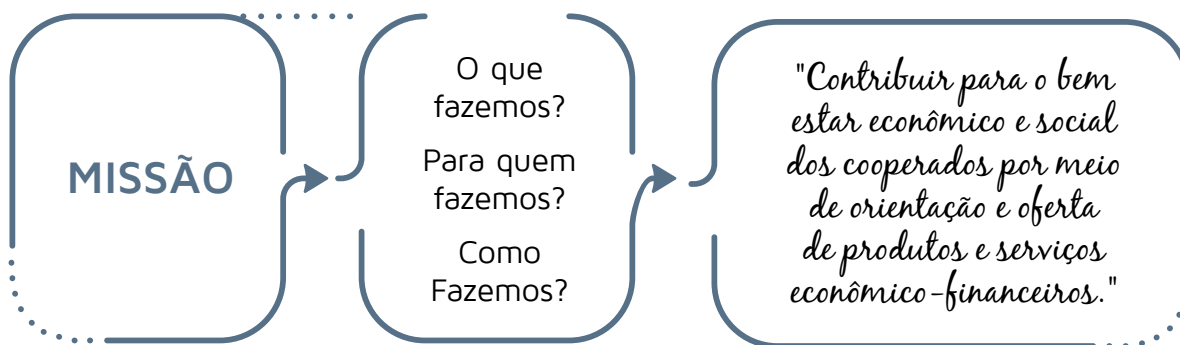
A Missão deve ser curta, clara e de fácil entendimento. Para a sua construção é importante responder a essas perguntas:

- **O que fazemos?** Quais são ou serão os nossos principais produtos? Quais as nossas prioridades?
- **Para quem fazemos?** Qual é o nosso público? Quais são os nossos clientes?
- **Como fazemos?** Quais são as nossas características? Em que sentido somos diferentes de outros?



Se a Missão não estiver clara poderá haver problemas de ordem interna - como confusão por parte dos colaboradores e até mesmo questionamentos como: "será que, de fato, a Organização ou Empreendimento está fazendo o que deveria fazer?"

Exemplo de Missão de uma Cooperativa de Crédito:



Fonte: Hill/Jones (2008), adaptado pelo autor.

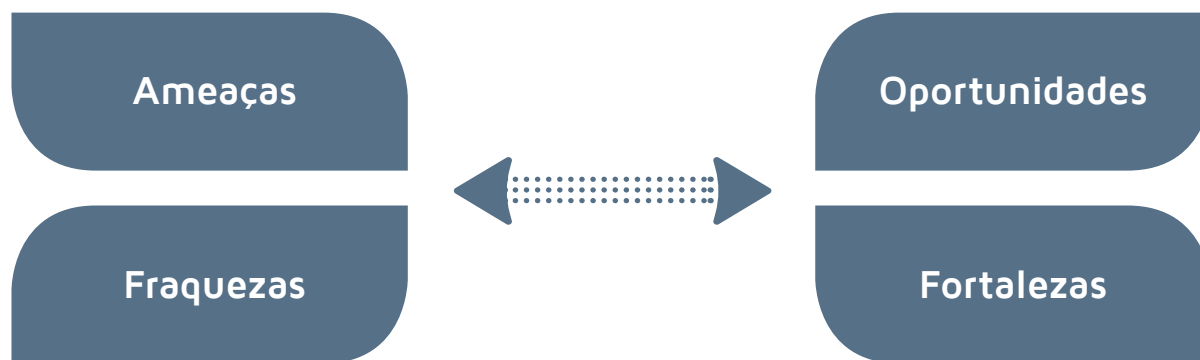
## 3º Passo: Para onde vamos? Postura e Objetivos

### Postura estratégica

Para a definição da Postura estratégica que uma Organização ou Empreendimento deve adotar, utilize a matriz FOFA como referência. O passo seguinte é cruzar os fatores internos (Fortalezas e Fraquezas) com os fatores do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) para definir a postura estratégica do Empreendimento.

Olhem para o resultado da Análise FOFA e reflitam: "*Houve mais Ameaças ou mais Oportunidades? Mais Fraquezas ou mais Fortalezas?*"





A postura estratégica a ser adotada depende da predominância dos fatores positivos (Fortalezas e Oportunidades) ou negativos (Ameaças e Fraquezas) num determinado momento. Podemos diferenciar quatro posturas:

- **Desenvolvimento (Mais Oportunidades e Fortalezas):** se o Empreendimento tem Fortalezas inegáveis e, ao mesmo tempo, observa mais Oportunidades de mercado do que Ameaças. É o tempo do desenvolvimento.
- **Manutenção (Mais Ameaças e Fortalezas):** quando surgem mais Ameaças do que Oportunidades no mercado (por exemplo: novos concorrentes). É a hora de ações de manutenção, utilizando as Fortalezas a fim de preservar a posição no mercado.
- **Ajuste (Mais Oportunidades e Fraquezas):** quando as Oportunidades do mercado são claras, mas o Empreendimento não possui uma competência essencial que permita explorá-la (= Fraqueza). Nesse momento o Empreendimento deve se ajustar.
- **Sobrevivência (Mais Ameaças e Fraquezas):** se o Empreendimento enfrenta uma Ameaça real e está sem condições de combatê-la devido à predominância de Fraquezas. É chegado o momento de pensar na sobrevivência.





Com base na análise da predominância dos fatores favoráveis ou desfavoráveis, o Empreendimento pode avaliar em qual quadro ele deve se situar, para adequar a sua estratégia a esse posicionamento:

		Análise Interna - Predominância de:	
		Fraquezas	Fortalezas
Análise Externa - Predominância de:	Ameaças	<p><b>SOBREVIVÊNCIA</b></p> <p><b>Como evitar que a Fraqueza potencialize uma Ameaça?</b></p> <p>Postura voltada para o reposicionamento do Empreendimento. As Fraquezas e Ameaças são predominantes, sendo um momento de traçar estratégias para mudar essa situação.</p>	<p><b>MANUTENÇÃO</b></p> <p><b>Como as Fortalezas podem amenizar as Ameaças?</b></p> <p>Essa postura é voltada ao fortalecimento da posição do Empreendimento. Deve-se pensar em estratégias para minimizar os impactos das Ameaças sobre as Fortalezas.</p>
	Oportunidades	<p><b>AJUSTE</b></p> <p><b>Como evitar que as Fraquezas impeçam a busca por Oportunidades?</b></p> <p>Essa postura é voltada para o desenvolvimento interno do Empreendimento. Como as Fraquezas são fatores controlados pela Organização, deve-se pensar em estratégias para neutralizá-las e aproveitar melhor as Oportunidades.</p>	<p><b>DESENVOLVIMENTO</b></p> <p><b>Como as Forças podem alavancar as Oportunidades?</b></p> <p>Postura voltada ao crescimento do Empreendimento. É o quadro mais favorável. Como as Oportunidades estão favorecendo as Fortalezas, deve-se pensar em estratégias para manter o ritmo e aproveitar melhor o potencial do mercado.</p>



## Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos são os resultados que o Empreendimento pretende alcançar num prazo determinado, sendo competitivo no ambiente atual e futuro.

Há diversas maneiras de se estabelecer objetivos estratégicos. No processo **DOP - CEFE** utilizamos o *Balanced Score Card - BSC*, metodologia que foi introduzida em 1992 pelos autores Kaplan e Norton. Traduzindo para o português de forma simples, significa **Planejamento Balanceado**.

Essa abordagem utiliza quatro perspectivas para transformar a Postura Estratégica e a Missão da Organização ou Empreendimento em objetivos estratégicos:



### A perspectiva financeira

Crescimento da receita e produtividade.

### A perspectiva dos clientes

Necessidades dos clientes.

### A perspectiva dos processos internos

Inovação, eficiência, relacionamentos, qualidade, volume e melhoria dos processos.

### A perspectiva do aprendizado e crescimento

Capacidade dos colaboradores, sistema de informação, motivação e conscientização.





Com essas perspectivas, a ferramenta permite olhar a empresa como um todo. Por meio de um mapa estratégico ela ajuda a estruturar objetivos estratégicos para cada perspectiva, além de identificar as ações necessárias para alcançar esses objetivos. Os objetivos estratégicos irão refletir qual é o foco do Empreendimento em cada uma dessas quatro perspectivas.

A ferramenta consiste em um mapa com quatro colunas. Na primeira coluna estão listadas as quatro perspectivas.

Para cada perspectiva o Empreendimento deve definir três a quatro objetivos estratégicos. É importante que esse processo seja participativo, envolvendo gestores, diretorias e membros do Empreendimento ou Organização.

Na coluna “situação atual” colocamos, em números concretos, a situação do jeito que está no momento de ser elaborado o planejamento.

Na coluna “situação desejada” colocamos uma meta concreta e **mensurável** que queremos alcançar num **determinado prazo**.

Lembrando que existem objetivos que podem ser alcançados em curto, médio e longo prazos.





OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Perspectivas	Objetivo	Situação atual Data __/__/____	Situação desejada Data __/__/____
FINANÇAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o faturamento</li> <li>• Reduzir custos</li> <li>• Aumentar lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento anual: R\$ 500.000,00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faturamento anual: R\$ 600.000,000</li> </ul>
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o grau de satisfação dos clientes (pontualidade e qualidade)</li> <li>• Ganhar novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X reclamações recebidas</li> <li>• Apenas 2 clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 reclamações/entregas</li> <li>• Carteira com 5 clientes</li> </ul>
PROCESSOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar o produto dentro dos padrões definidos pelo cliente</li> <li>• Desenvolver novos produtos</li> <li>• Padronizar a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de dois produtos</li> <li>• 30% de não conformidades</li> <li>• 20% perdas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos produtos entregues conforme os critérios estabelecidos pelo cliente</li> <li>• 01 novo produto no portfolio</li> <li>• 0% perdas</li> </ul>
APRENDIZADO & CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar o clima organizacional</li> <li>• Equipe capacitada e motivada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca participação nas reuniões (40%)</li> <li>• Dificuldades na gestão financeira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 90% de participação</li> <li>• 05 integrantes da equipe capacitados em temas específicos</li> </ul>

Fonte: Have et al. (2003, p.12).



Na prática você perceberá que existe uma relação de causalidade entre os objetivos no BSC. Por exemplo: equipe capacitada e motivada ► influencia a qualidade do processo ► produz com melhor qualidade ► entrega o produto conforme critérios definidos pelo cliente ► aumenta o grau de satisfação do comprador ► gera retornos financeiros aos sócios ou cooperados.



# 4º Passo: Como chegaremos lá?

## O Plano de Ação

### Plano de Ação

Depois de ter analisada a situação atual e definir a postura e os objetivos estratégicos, agora é o momento de traduzir tudo isso em ações concretas. Você deve revisitar todos os registros realizados até esse momento para certificar-se de que nada realmente importante foi esquecido. Lembre-se de que o Plano de Ação auxiliará na priorização de atividades e dará uma ideia do volume de ações que a Organização ou Empreendimento está se comprometendo a realizar.

No processo **DOP - CEFE** optamos por um Plano de Ação com estrutura simples que contém a informação sobre **o que será feito, por quem, quando e quanto custa**.

- Na coluna O QUE, descreva todas as ações que devem ser realizadas.
- Na coluna QUEM, coloque o nome da pessoa responsável por realizá-la.
- Na coluna QUANDO, coloque o período e prazo de cada atividade.
- Na coluna QUANTO, coloque o custo de cada ação.
- A coluna STATUS serve para monitorar a execução e verificar periodicamente se a atividade está em andamento, concluída, atrasada ou se foi cancelada.







Quando												Quanto	Status Data: __/__/__
JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ								
												R\$ 2.000,00	Previsto
												R\$ 200,00	Realizado
												-	Realizado
												R\$ 3.000,00	Em andamento
													Realizado
												R\$ 10.000	Previsto
													Em andamento



Após a elaboração do Plano de Ação você pode fixá-lo em local visível na Organização ou Empreendimento para lembrar que ele deve orientar o dia a dia das atividades.

## 5º Passo: Acompanhamento do Plano Estratégico

O sucesso de um Plano Estratégico depende de um acompanhamento eficaz da sua execução. O monitoramento do status das ações planejadas providencia uma informação fundamental para a tomada de decisões da gestão, de forma a corrigir eventuais desvios e fomentar a atuação conjunta em prol do alcance dos resultados estabelecidos.

É recomendável que o Empreendimento eleja uma pessoa que será a responsável por monitorar a dinâmica do planejamento estratégico. Esta pessoa será o canal de comunicação com os responsáveis pelo desenvolvimento das ações, acompanhando sua execução dentro dos prazos estabelecidos, com as devidas responsabilidades (que devem estar listadas no plano de ação).



# Abreviaturas

<b>5FCB</b>	Cinco Forças Colaborativas de Borges
<b>Anvisa</b>	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
<b>Ater</b>	Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>BCG</b>	Boston Consulting Group
<b>BSC</b>	Balanced Score Card (em português Planejamento Balanceado)
<b>CEFE</b>	Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores
<b>Cofins</b>	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
<b>Conab</b>	Companhia Nacional de Abastecimento
<b>CSLL</b>	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
<b>DOP</b>	Desenvolvimento Organizacional Participativo
<b>Emater</b>	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>EPI</b>	Equipamento de Proteção Individual
<b>FOFA</b>	Fortalezas, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (em inglês SWOT)
<b>FCS</b>	Fator Chave de Sucesso
<b>FGTS</b>	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
<b>GGP</b>	Gastos Gerais de Produção
<b>GIZ</b>	Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
<b>GTZ</b>	o nome antigo da GIZ
<b>ICMS</b>	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
<b>IMO</b>	Institut für Marktökologie (Instituto para Ecologia do Mercado, hoje parte do grupo Ecocert)
<b>INSS</b>	Instituto Nacional do Seguro Social
<b>IPVA</b>	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
<b>IR</b>	Imposto de Renda
<b>ISS</b>	Imposto sobre Serviços
<b>ISSQN</b>	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
<b>Mapa</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>ONG</b>	Organização Não-Governamental
<b>PIS</b>	Programa de Integração Social
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>Procon</b>	Proteção e Defesa do Consumidor
<b>Pronaf</b>	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
<b>Sebrae</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>Sefa</b>	Secretaria da Fazenda
<b>Semas</b>	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade







# Referências Bibliográficas

## **Desenvolvimento Organizacional Participativo:**

- BREDE, Dunja e RAMOS, Ladjane (2004): Manual DOP, GIZ. Charbel Gráfica e Editora Ltda. Recife, 2004.

## **Competência Econômica baseada na Formação de Empreendedores – CEFE:**

- Manual do Modelo CEFE - GTZ/Luso Consult/Centro de Capacitação do Empreendedor (Centro CAPE). Belo Horizonte, 1991.

## **Análise de Cadeias de Valor/*ValueLinks*:**

- Andreas Springer-Heinze. Value Chain Analysis, Strategy and Implementation, ValueLinks 2.0.GIZ (2018).
- Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Cadeias de Valor e crescimento inclusivo.  
<https://valuelinks.org/material/materials/01%20Value%20Chains%20and%20Development/Módulo-0-1-Introducao-PT.pdf>
- Weiskopf, Beate; Landero Vargas, Marlen (2009): Guia Metodológico de Implementação das Oficinas de Promoção de Cadeias de Valor. Brasília.

## Modelagem de Negócios:

- Gray, Dave (sem data): Empathy Map  
<https://x.xplane.com/empathymap>
- Rosa, Cláudio; Marques Couto, Gustavo; Gomes Lage, Marcelo: Modelagem e Proposta de Valor. Guia Essencial para novos empreendedores. Sebrae. Belo Horizonte, 2015:  
[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Volume3\\_Modelagem+e+Proposta+de+Valor+Guia+essencial.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Volume3_Modelagem+e+Proposta+de+Valor+Guia+essencial.pdf)
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2011): Business model generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários (Editora Alta Books). 1a Ed. Rio de Janeiro - RJ.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2013): Cartilha: O Quadro de Modelo de Negócios. Brasília.  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>

## Matriz BCG:

- HAVE, Steven Tem et al. (2003): Modelos de Gestão. Person-Prentice Hall. São Paulo.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. "Putting the balanced scorecard to work". Harvard Business Review, 71, n.5. Sep./ Oct., 1993.
- HENDERSON, B.D. Henderson on Corporate strategy. Cambridge: Abt Books, 1979.
- Nakagawa, Marcelo (sem data): Ferramenta: Matriz BCG (Clássico).  
[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF)



## Planejamento estratégico:

- Hill, Ch., Jones, G. (2008): Strategic Management. Houghton Mifflin Company: New York.  
<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO-EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>
- LUZ - Planilhas empresariais (sem data): Guia Rápido: Planejamento Estratégico.  
<https://blog.luz.vc/wp-content/uploads/2019/08/Ebook-Planejamento-Estrategico.pdf>

## As Cinco Forças Colaborativas e as Cinco Forças de Porter:

- <https://blog.luz.vc/o-que-e/as-5-forcas-colaborativas-de-borges/>
- Sebrae: As 5 Forças de Porter:  
[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_5-Forcas-Porter.PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF)

## Ferramentas da gestão financeira:

- Bomtempo, José Flávio (2013): Como Elaborar o Preço de Venda. Sebrae, Belo Horizonte.  
<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/BIS/como%20formar%20o%20preço%20de%20venda.pdf>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae: Como fazer o Fluxo de Caixa da sua empresa.  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/fluxo-de-caixa,a8751947e93c9410VgnVCM-2000003c74010aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae: Cálculo de Lucratividade:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f-2410VgnVCM100000b272010aRCRD>









Em colaboração  
com o consórcio:



Por meio da:



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

