

# SISTEMATIZAÇÃO DO PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO



## **A. APRESENTAÇÃO GERAL DA SISTEMATIZAÇÃO.**

O presente documento de sistematização faz parte das atividades e da metodologia do Projeto Incubadora Arrastão em sintonia com a proposta metodológica do Programa PorAmérica. E, teve como função quatro pontos principais:

- 1.** Sistematizar a metodologia de incubação de empreendimentos comunitários a partir dos acertos e erros surgidos no processo de desenvolvimento das atividades e na avaliação dos resultados encontrados no apoio as três Organizações de Base (ODBs). Bem como, reunir, organizar e sistematizar informações e práticas desenvolvidas para o fortalecimento organizacional da própria Incubadora Arrastão e da ONG como um todo.
- 2.** Gerar trocas e intercâmbios de conhecimentos, resultados e metodologia construídos no Projeto Incubadora Arrastão com os parceiros técnicos, financiadores, público direto, comunidade e redes locais e regionais de interesse no desenvolvimento sustentável.
- 3.** Ampliar as competências técnicas, empreendedoras e gerenciais da equipe técnica responsável, comitês e empreendedores atendidos pelo projeto.
- 4.** Criar um modelo de incubação para favorecer a sua replicação metodológica na organização, comunidades e por parceiros do projeto.

A sistematização desenvolve na parte **A** uma apresentação geral da sistematização, seguida de informações básicas da Incubadora Arrastão na parte **B**; Na parte **C** é apresentado um resumo do Projeto e das parcerias; a parte **D** é dedicada aos fundamentos e princípios metodológicos; na **E** é apresentada o passo a passo das capacitações e assessorias. E, por fim são apresentados os comentários avaliativos do processo e resultados alcançados.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**INDICE GERAL**

<b>Parte A</b> - Apresentação geral da sistematização.....	02;
<b>Parte B</b> – Apresentação da Incubadora Arrastão.....	04;
<b>Parte C</b> – Dados do Projeto.....	08;
<b>Parte D</b> – Fundamentos metodológicos – princípios, pressupostos e valores.....	10;
<b>Parte E</b> – Passo a passo das capacitações a assessorias.....	26;
<b>Passo 1.</b> Criação e organização dos grupos de empreendedores beneficiados.....	26;
<b>Passo 2.</b> Atividade formação inicial de preparação para o mundo do trabalho.....	30;
<b>Passo 3.</b> É composto pelas atividades:	
1. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores.....	34;
2. Formação para ampliação técnica nestas áreas.....	39;
3. Assessoria em técnicas específicas nestas áreas.....	42;
<b>Passo 4</b> : Assessoria na gestão dos três empreendimentos comunitários e desenvolvimento local.....	61;
<b>Passo 5</b> : Assessoria de planejamento estratégico para os três empreendimentos.....	123;
<b>Parte F</b> – Considerações avaliativas dos processos e resultados.....	124;
<b>Parte G</b> – Descrição e registros.....	Anexos;

## **B. APRESENTAÇÃO DA INCUBADORA ARRASTÃO**

### **1. BREVE HISTÓRIA**

A Incubadora Arrastão iniciou suas atividades em 2011 dentro da ONG Projeto Arrastão, na zona sul de São Paulo, apoiando a criação e fortalecimento de iniciativas empreendedoras e jovens e adultos da região sudoeste da Grande São Paulo, envolvendo dois municípios, Taboão da Serra e Embu das Artes, além da capital paulistana, na região do Campo Limpo.

Desde 2002 a organização já desenvolvia a formação empreendedora com jovens do seu Centro de Juventude. Desta formação surgiram mais de trinta projetos empreendedores juvenis em uma ampla área de atuação, como meio ambiente, cultura, educação e comunitários. Houve parceiros neste período que participou e financiaram estes projetos, entre eles a Fundação Ashoka, CENPEC, Citibank, Fundação Artemísia e Projeto FUMCAD. Destas iniciativas juvenis surgiram os primeiros negócios sustentáveis e que justificaram a criação da Incubadora Arrastão. Paralelamente nos cursos de iniciação profissional para jovens e adultos também surgiram grupos interessados em criar seus negócios. Hoje a incubadora trabalha com projetos tanto de jovens acima de 18 anos, como de adultos de qualquer idade.

A Incubadora Arrastão desenvolve e apoia a criação e o fortalecimento de iniciativas empreendedoras de jovens e adultos da região do Campo Limpo e adjacências, na zona sul de São Paulo. Esta região possui uma população de 1,4 milhão de pessoas e é rica de iniciativas tanto cultural, como de pequenos negócios sociais e de economia criativa. Possui em suas proximidades uma agência cultural com mais de 200 artistas associados e o Banco Comunitário Maria Sampaio.

A ideia da incubadora nasceu há 10 anos com o primeiro projeto de empreendedorismo juvenil, na área de educação ambiental. De lá para cá foram mais de 30 projetos empreendedores desenvolvidos por jovens provenientes dos cursos de formação da

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

organização e apoiados por entidades como Artemísia, Ashoka, CityBank, CENPEC e FUNCAD. Desta experiência acumulada surgiu a ideia de apoiar projetos empreendedores de adultos também.

Hoje são 10 empreendimentos apoiados nas áreas de comunicação, gastronomia, moda e artesanato e de arte e cultura. Há neste momento a possibilidade de formar quatro novas iniciativas nas áreas de audiovisual, tecnologia da informação, gastronomia e artes plásticas.

Um dos diferenciais da Incubadora Arrastão é trabalhar tanto com empreendimentos já existentes, mas principalmente na criação de novos empreendimentos, com pessoas que partem do zero, proporcionando a elas formação empreendedora e técnica, além do apoio em estrutura física e de equipamentos durante a incubação.

A Incubadora Arrastão tem agora como desafio se estruturar não só para atender o público que se origina dos cursos de iniciação profissional para jovens e adultos da própria organização, mas principalmente para atender as demandas por assessoria e capacitação dos novos empreendedores locais de base comunitária, saindo dos muros da ONG Projeto Arrastão.

### **2. ONDE ATUA**

O Distrito Campo Limpo, onde o Arrastão atua, está localizado na zona sul da Cidade de São Paulo, fazendo divisa com o Município de Taboão da Serra, concentrando uma população de mais de 1.200.000 pessoas nestas duas regiões. A região apresenta um dos maiores índices de criminalidade, desigualdade social, desemprego juvenil e adulto. Uma das formas de enfrentamento dessas dificuldades tem sido a entrada crescente da mulher no mercado de trabalho. Esta realidade vem ocorrendo nas diversas camadas sociais, o núcleo familiar vem sendo substituído por um novo modelo de família, onde a mulher é protagonista dasua

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

sustentabilidade financeira e educacional. A falta de formação profissional é um ponto dificultador para a inserção no mercado de trabalho e da geração de renda, o que repercute diretamente na qualidade de vida pessoal, familiar e comunitária. A renda familiar indica que o cenário econômico da região também necessita de cuidados e atenção especial. Cerca de 20% dos chefes de família não possuem qualquer renda e 42,5% possuem uma renda que não ultrapassa a dois salários mínimos. A criação de micro empreendimentos individuais e coletivos têm sido uma estratégia importante de geração de renda para estas comunidades.

### 3. OBJETIVOS E PRINCIPAIS AÇÕES DA INCUBADORA

**Objetivo Geral:** Apoio ao desenvolvimento local (Taboão, Campo Limpo, Embu das Artes), através do fortalecimento de negócios de base na economia solidária.

**Objetivos Específicos:**

1. Possibilitar a criação, pré-incubação e a incubação de empreendimentos comunitários novos e já existentes;
2. Promover a aceleração de negócios já em incubação;
3. Fortalecer a rede local de empreendimentos de economia solidária;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

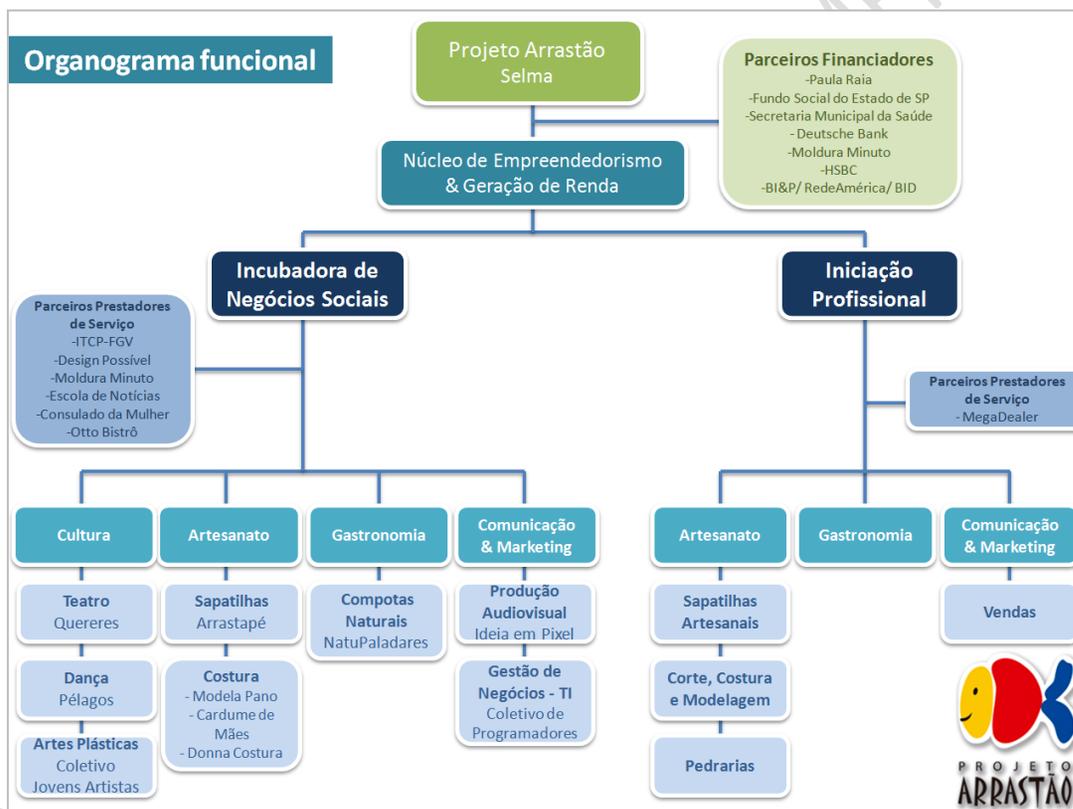
### Principais Ações:

1. Formação e assessoria técnica e empreendedora dos empreendimentos;
2. Assessoria de negócios empreendimentos em incubação;
3. Formação em mídias para os empreendimentos, incluindo criação e manutenção de blog e facebook do empreendimento;
4. Facilitar a administração/controlar financeiro através de softwares, que tenham interface com sistema de vendas;
5. Participação em feiras, eventos ou rodadas de negócio;
6. Produção de materiais de comunicação para os empreendimentos;
7. Realização de encontro de empreendimentos locais, com objetivo de se formar um fórum de empreendimentos da região;
8. Consultoria e formação em economia solidária e criativa.

DERECHOS RESERVADOS POR AMERICA

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**4. ORGANOGRAMA DA INCUBADORA**



## **C. DADOS DO PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO.**

### **1. APOIO TÉCNICO E ESTRATÉGICO DO PROGRAMA PORAMÉRICA E BANCO INDUSVAL & PARTNERS A INCUBADORA ARRASTÃO**

Em 2011 o **Banco Indusval & Partners** e **Projeto Arrastão** iniciaram o processo de construção de um projeto para fortalecer o empreendedorismo de grupos de jovens e adultos das comunidades da região atendida pela organização. As equipes do **BI&P** e do **Projeto Arrastão** realizaram alguns encontros para definição do escopo e estratégias do projeto a ser apresentado ao **Programa PorAmérica** da **RedeAmérica** em parceria com o **Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)**.

### **2. OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS.**

#### **Objetivo geral do Projeto:**

Fortalecer a Incubadora de Projetos Arrastão, através de aporte técnico e supervisão no planejamento e gestão de três empreendimentos locais e geração de renda.

#### **Resultados esperados:**

- 2.1. Ampliação das competências técnicas de gastronomia, moda e design e na área de comunicação;
- 2.2. Desenvolvimento dos planos de negócios e de gestão dos três empreendimentos comunitários;
- 2.3. Estruturação e articulação estratégica dos três empreendimentos comunitários.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### **3. PERÍODO DE ABRANGÊNCIA:**

- 3.1. Período de elaboração da proposta do Projeto Incubadora Arrastão: Julho a Outubro de 2011;
- 3.2. Apresentação do Projeto Incubadora Arrastão ao Programa PorAmérica: 26 de Outubro de 2011;
- 3.3. Aprovação e assinatura do contrato de convênio PorAmérica e Projeto Arrastão: 18 de Abril de 2012;
- 3.4. Início das atividades do Projeto: 02 de setembro de 2012;
- 3.5. Finalização das atividades e prestação de contas: Outubro de 2014.

Em setembro de 2012 iniciam as atividades do projeto e serão finalizadas em outubro de 2014.

### **4. AÇÕES DESENVOLVIDAS.**

- 1.1. Curso básico de preparação para o mundo profissional;
- 1.2. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores, em comunicação;
- 1.3. Formação para ampliação técnica na área de comunicação;
- 1.4. Assessoria em técnicas específicas na área de comunicação;
- 1.5. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores em moda e design;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- 1.6. Formação para ampliação técnica na área de moda e design;
- 1.7. Assessoria em técnicas específicas das três áreas em moda e design;
- 1.8. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores em gastronomia;
- 1.9. Formação para ampliação técnica na área de gastronomia;
- 1.10. Assessoria em técnicas específicas das três áreas em gastronomia;
- 2.1. Assessoria empreendedora para o grupo Modela Pano;
- 2.2. Assessoria empreendedora para a Agencia de Comunicação Maré Alta;
- 2.3. Assessoria empreendedora para o Grupo Jovens Gourmets;
- 3.1. Assessoria na gestão dos três empreendimentos comunitários e desenvolvimento local;
- 3.2. Assessoria de planejamento estratégico para os três empreendimentos;
- 3.3. Fórum de empreendimentos comunitários locais;
- 3.4. Sistematização do Projeto;
- 3.5. Coordenação do Projeto;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

3.6. Assistência à coordenação do Projeto.

### **D. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA: PRINCÍPIOS, VALORES E FUNDAMENTOS UTILIZADOS.**

#### **1. COMBATE A POBREZA E FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DE BASE (PROGRAMA PORAMÉRICA).**

O programa de fortalecimento de Organizações de Base – ODB para combater a Pobreza é promovido e co-financiado pelos membros da Rede Interamericana de Fundações e Ações Empresariais para o Desenvolvimento de Base – RedAmérica, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID.

O Programa Por América visa constituir e fortalecer alianças entre organizações de base e organizações empresariais, que contribuam para combater a pobreza por meio de um modelo de desenvolvimento de base e ações de geração de renda. Para a RedEAmérica, o desenvolvimento de base se define como “a capacidade coletiva das organizações comunitárias para colocar em movimento por si mesmas os recursos humanos, físicos e econômicos disponíveis nelas e no seu entorno; definir as suas necessidades, identificar as alternativas de ação mais indicadas e viáveis para a superação dos seus problemas, formular, executar e avaliar planos, programas e projetos de desenvolvimento e cooperar com outros atores”. Com este enfoque, o programa busca incrementar “as capacidades de ação coletiva dos mais pobres e excluídos”, visando fortalecer as associações entre organizações e qualificar a participação destes atores nos espaços públicos. O objetivo de PorAmérica é contribuir para melhorar as condições econômicas das famílias de baixa renda, consolidando um modelo de desenvolvimento de base, de fortalecimento organizacional e geração de renda, mediante parcerias entre organizações de base –ODB e organizações empresariais –OE.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### Organizações de Base – ODB

- Conformadas por populações de baixa renda, com mínimo um ano de ter sido constituída e com experiência ou participação em projetos.
- Constituídas legalmente em diferentes formas jurídicas, individuais, em rede ou parcerias.
- Com capacidade de identificar suas necessidades de fortalecimento integral.
- Com capacidade de atingir a sua sustentabilidade financeira e institucional no longo prazo.
- Que apresentem projetos de geração de renda e fortalecimento organizacional, aportando um 15% do valor total.
- Que tenham respaldo financeiro para acompanhamento técnico de uma instituição assessora membro da RedEAmérica.

### Entidades acompanhantes:

- Fundações empresariais membros da RedEAmérica nos sete países onde se implementa o Programa.
- Que façam seus aportes de contrapartida ao programa e a os projetos das organizações de base.
- Que façam acompanhamento técnico a as organizações durante a execução dos projetos.

### Propostas para as organizações de Base:

- Uma oportunidade de obter recursos e espaços para fortalecer e projetar integralmente as capacidades
- Uma alternativa para melhorar as condições econômicas das famílias das ODB através de co-financiar projetos.
- Uma forma de aumentar capacidades organizacionais e de ampliar seus vínculos com outros atores, expandindo a sua participação como cidadãos.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Propostas para as RedEamérica e seus membros:

- Uma oportunidade para pôr em execução um instrumento administrado e executado pelo setor privado para atender eficiente e de forma descentralizada as necessidades de fortalecimento de iniciativas produtivas de pequena escala.
- Uma via de atribuição competitiva de recursos com acompanhamento para identificação, formulação e execução de projetos de ODB.
- Uma possibilidade de validar e consolidar um modelo de desenvolvimento de base e fortalecimento organizacional, baseado em alianças e otimização de recursos entre organizações de base, fundações empresariais que atuam como rede em vários países latino-americanos e o BID.

Propostas para o BID - FOMIN:

- Uma forma de contribuir à redução da pobreza em América Latina, fortalecendo capacidades das organizações locais, ampliando a cobertura de suas ações, incorporando alianças com outras entidades de desenvolvimento dos países, aliando-se com empresas privadas para apoiar às organizações de base – ODB.

## 2. VISÃO INTEGRADA E SUSTENTÁVEL DO SER HUMANO E SUAS ORGANIZAÇÕES.

A proposta pedagógica de incubação inclui um conjunto de ações de capacitação e assessorias técnicas e empreendedoras que permite que pessoas e grupos comunitários criem e administrem seus empreendimentos coletivos. Uma parte das competências necessárias para que estes grupos de empreendedores tenham sucesso diz respeito à criação tanto de relações positivas

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

intrapessoais, como também nas relações dentro da equipe de trabalho e nas relações delas com suas comunidades, com o mercado e com o mundo de uma forma geral.

Uma das referências para este trabalho educativo é a Pedagogia Antroposófica é conceber ao homem a harmonia físico-anímico-espiritual na prática educativa, partindo da visão antropológica, fazendo com que esta educação responda às necessidades atuais e futuras do homem. O ser humano deve buscar a resposta que seu interior é capaz de realizar, pois todos nasceram com predisposições e capacidades que ao longo do tempo se desenvolverão. Seus princípios são pautados na visão tridimensional do homem (PENSAR, SENTIR E QUERER) e do Organismo Social (INDIVÍDUO, COMUNIDADE, SOCIEDADE). Partiu-se da revalorização dos impulsos da Revolução Francesa: Liberdade, Igualdade e Fraternidade, onde se tem liberdade (no pensar) com responsabilidade, igualdade (jurídico-legal) de deveres e direitos e fraternidade como respeito mútuo regendo as instituições.

Nessa perspectiva, o processo é iniciado com a apresentação de conceitos e conteúdos (PENSAR) que são trabalhados para fazer sentido ao educando (SENTIR) para, então, representar uma mudança nas atitudes pessoais (QUERER / FAZER). Métodos tradicionais de aprendizagem não dão atenção ao “sentir” dos educandos, limitando sua capacidade de gerar transformações efetivas em sua prática e hábitos.

Esta visão integradora e tridimensional também é aplicada à **busca da sustentabilidade** dos empreendimentos apoiados. Onde os eixos ECONOMICO, SOCIAL E AMBIENTAL precisam ser equilibrados de forma mais harmônica possível, para eles possam agregar ganhos sem a destruição descontrolada vista hoje em larga escala no planeta. Busca-se com esta visão um desenvolvimento dos empreendedores, organizações de base comunitárias e mercado (sociedade) que todos os envolvidos possam se sustentar, num jogo de “GANHA – GANHA”.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Neste processo as ODBs são estimuladas a desenvolver estratégias de apoio mutuo entre seus membros; desenvolver a autogestão com princípios democráticos e cooperativos; relação de respeito aos clientes/parceiros de seus negócios; respeito à natureza através usos mais racionais e menos destrutíveis possíveis com as matérias primas e meios de produção. E, na busca de uma integração e participação na solução das demais necessidades da sua comunidade, região, país e planeta. Busca-se construir uma responsabilidade universal (HOMEM, SOCIEDADE E NATUREZA) de todos os envolvidos no processo.

**1. PENSAR:**

aspecto ligado à mente humana, ao campo das ideias;

**2. SENTIR:**

aspecto ligado ao coração humano, aos sentimentos e emoções;

**3. QUERER / FAZER:**

aspecto ligado aos membros humanos e à capacidade de realização.

### 3. CONSTRUÇÃO COLETIVA DO CONHECIMENTO

#### ORIGENS EM PIAGET.

Inspirado nas ideias do suíço Jean Piaget (1896- 1980), o método procura instigar a curiosidade, já que o educando é levado a encontrar as respostas a partir de seus próprios conhecimentos e de sua interação com a realidade e com os colegas. O construtivismo propõe que o aluno participe ativamente do próprio aprendizado, mediante a experimentação, a pesquisa em grupo, o estímulo a dúvida e o desenvolvimento do raciocínio, entre outros procedimentos. A partir de sua ação, vai estabelecendo as propriedades dos objetos e construindo as características do mundo. Vão sendo formados esquemas que lhe permitem agir sobre a realidade de um modo muito mais complexo do que podia fazer com seus reflexos iniciais, e sua conduta vai enriquecendo-se constantemente. Assim, constrói um mundo de objetos e de pessoas onde começa a ser capaz de fazer antecipações sobre o que irá acontecer. O método enfatiza a importância do erro não como um tropeço, mas como um trampolim na rota da aprendizagem. A teoria condena a rigidez nos procedimentos de educação, as avaliações padronizadas e a utilização de material didático demasiadamente estranho ao universo pessoal do aluno.

"Construtivismo significa isto: a ideia de que nada, a rigor, está pronto, acabado, e de que, especificamente, o conhecimento não é dado, em nenhuma instância, como algo terminado. Ele se constitui pela interação do indivíduo com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com o mundo das relações sociais; e se constitui por força de sua ação e não por qualquer dotação prévia, na bagagem hereditária ou no meio, de tal modo que podemos afirmar que antes da ação não há psiquismo nem consciência e, muito menos, pensamento. Construtivismo, segundo pensamos, é esta forma de conceber o conhecimento: sua gênese e seu desenvolvimento – e, por consequência, um novo modo de ver o universo, a vida e o mundo das relações sociais." (Macedo – 1994)

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### 4. FREINET: EDUCAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Nascido na França, Célestin Freinet foi um dos primeiros educadores a levar a comunicação para o ambiente escolar, o relacionando à educação de forma direta. Apesar de ter trabalhado especificamente em cima de como essa relação se dá na primeira infância, as contribuições de Freinet para o campo que hoje chamamos de educomunicação, sua variável, é sem precedentes.

Dessa forma, faz-se necessário aqui apresentá-lo, bem como seus conceitos, a fim de que práticas educativas que façam a junção entre esses dois campos de estudo possam usá-lo como referencial não apenas pedagógico, mas que as práticas levadas à sala de aula possam beber diretamente na fonte de suas vivências.

De forma superficial, a Pedagogia Freinet tem quatro eixos fundamentais, todos eles considerados durante o processo formativo dos jovens comunicadores. São eles:

*Cooperação: como forma de construção social do conhecimento;*

Nenhuma das atividades tornou o processo de construção do conhecimento algo particular, que não se relaciona com o mundo externo e com a comunidade educativa – a turma. Todas as atividades pensadas para o grupo partiram da premissa da co-construção e aproveitamento dos conhecimentos já adquiridos pela turma em formações anteriores dentro do Projeto Arrastão. Dessa forma, fez-se necessário em todas as etapas do processo formativo o relacionamento entre os participantes, a cooperação, para que houvesse um movimento de significação e sentido para o conhecimento que eles estão vivenciando. Isso pode ser comprovado em diversas atividades, posteriormente apresentado nesse documento.

*Comunicação: como forma de integrar esse conhecimento;*

Uma prática importante e que deve ser observada com carinho e cuidado é a incorporação das tecnologias de comunicação e informação no processo educativo, principalmente no da juventude. Não reconhecer o seu papel no momento atual é desconhecer o próprio público trabalhado, já que os jovens, em sua maioria, fazem uso dessas tecnologias não apenas para se comunicar, como no passado, mas, no momento atual, para produzir conhecimento e compartilhar com o mundo. Esse é um processo sem volta, e

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

precisa ser aproveitado pelos educadores da melhor forma. Desconsiderar o celular dentro da sala de aula ao invés de potencializar e qualificar seu uso, por exemplo, é se desconectar totalmente da realidade do aluno.

Nesse sentido, co-criamos com os jovens empreendedores um grupo de trabalho dentro do Facebook para gestão do conhecimento produzido em sala de aula durante os encontros. Ele foi a nossa plataforma não apenas para validar o que produzíamos, mas também serviu como uma extensão da sala de aula, não restringindo a formação aos encontros presenciais. A relação não se dava apenas entre educadores – alunos, mas também entre o próprio grupo de jovens, haja vista que todos acessavam diariamente a rede social, alguns, inclusive, do próprio celular.

*Documentação: registro da história que se constrói diariamente;*

A plataforma criada pelo grupo no *Facebook* nos deu a possibilidade de registrar, ainda que de forma insuficiente quando olhamos para a jornada como um todo, o processo evolutivo dos jovens como empreendedores, além de ser uma base para inserirmos produções e conteúdos didáticos após as aulas. Na maior parte do tempo, a sistematização dessas aulas promovidas dentro do Projeto Arrastão se deu exatamente pelas mãos dos próprios jovens participantes, que se co-responsabilizaram por criar a memória institucional do projeto. Além de termos uma sistematização mais rica em detalhes e percepções, essa co-responsabilização ajuda também a criar um sentimento de pertencimento à iniciativa.

*Afetividade: elo entre as pessoas e o objeto de conhecimento.*

Por mais que o projeto tenha uma característica tecnicista, no sentido de ter uma proposta muito clara relacionada à carreira, ao mundo do trabalho, à prática profissional, esse é o seu final como jornada, e não precisa se constituir assim como prática educativa no cotidiano. Se assim for, observamos, haverá um distanciamento entre os jovens participantes, assim como deles com a proposta do projeto, o que gera o desligamento por esvaziamento de sentido, e não desconexão de propósito. Dessa forma, é necessário criar, antes de toda e qualquer coisa, um ambiente acolhedor que justifique e potencialize estarem todos juntos durante um período tão longo como é esse do projeto – 18 meses. Afrente iremos trazer como fizemos isso dentro do projeto.

## 5. PAULO FREIRE E JEAN-JEACS ROUSSEAU E SUAS CONTRIBUIÇÕES

### O COMUM ENTRE TODOS NÓS?

Procurar conhecer a realidade em que vivem nossos alunos é um dever que a prática educativa nos impõe: sem isso não temos acesso à maneira como pensam, dificilmente então podemos perceber o que sabem e como sabem (FREIRE, 1993, p. 79).

Um dos grandes desafios do nessa iniciativa é a construção de um vocabulário de termos e expressões que dialogue e faça sentido dentro do universo dos jovens participantes. Por nascer no mercado empresarial, o empreendedorismo como campo de estudo está recheado de terminologias complexas, que exigem um mínimo de repertório.

Daí, a necessidade não apenas de transformar algumas dinâmicas e atividades com vista a essas se relacionar diretamente com o universo dos jovens participantes, como também a necessidade de provocar reflexões e oferecer como espaço de prática e construção de sentido para os conhecimentos a comunidade local, como já foi dito nesse documento. Entendemos como aprender na comunidade, utilizar exemplos reais, do universo dos jovens, para exemplificar e gerar conversar sobre o tema empreendedorismo.

A título de exemplo, a análise SWOT, ferramenta de pesquisa e mapeamento de iniciativas a partir de seus aspectos positivos e negativos, riscos e ameaças, em nosso contexto pedagógico, ganhou o nome de FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Apesar de sutil, a mudança cria uma facilidade maior e entendimento no momento do exercício.

Não se trata de ensinar-lhe as ciências, mas de dar-lhe o gosto para amá-las e métodos para aprendê-las quando esse gosto estiver mais desenvolvido.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Este é com toda a certeza um princípio fundamental de toda boa educação. [...] Se ele próprio vos fizer perguntas, respondei tanto quanto necessário para alimentar a sua curiosidade, não para satisfazê-la (ROUSSEAU, 1999, p. 212).

O processo de construção e alimentação desses espaços, tanto em sala de aula, quanto em ambientes virtuais, é resultado direto do processo de empoderamento dos jovens participantes. Esse empoderamento se dá, primeiramente, por uma nivelção entre aluno e educador, em que todos decidem tudo dentro do processo, como por exemplo o número de faltas, atrasos, e demais combinados. Outra parte importante desse processo de nivelamento se dá quando os jovens são co-responsabilizados a sistematização das aulas dentro do grupo no Facebook, ou os conteúdos são distribuídos dentro dos quatro módulos de aprendizagem de acordo a necessidade do grupo empreendedor

Ninguém é sujeito da autonomia de ninguém [...] a autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser. Não ocorre em data marcada. É neste sentido que uma pedagogia da autonomia tem de estar centrada em experiências estimuladoras da decisão e da responsabilidade, vale dizer, em experiências respeitosas da liberdade (FREIRE, 2002, p. 121).

### 6. TRABALHO EM EQUIPE.

Um dos princípios metodológicos que este projeto utilizou foi a crença de que a equipe e o espírito de equipe são fundamentais para a realização de empreendimentos, principalmente os de base comunitária. Esta crença leva a construir valores de DIVERSIDADE CULTURAL, DIFERENÇAS PESSOAIS E MULTIPLAS VISÕES podem enriquecer e fortalecer a construção de equipes coesas e

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

sustentáveis. Há uma trajetória de conhecimentos, ajustes e negociações necessárias para que as diferenças possam gerar a riqueza da sinergia entre elas. As semelhanças ajudam a agrupar das pessoas, mas a diversidade amplia os horizontes e favorece a construção de soluções melhores a dificuldades cada vez mais complexas da realidade atual, do mercado globalizado e dos conflitos sociais. Pode-se aprofundar o entendimento deste pilar no texto a seguir: “Grupos e equipes são considerados, cada vez mais, elementos importantes para a efetividade das organizações”. A crescente necessidade do trabalho em grupo decorre do aumento na variedade e complexidade das tarefas executadas que, frequentemente, ultrapassam as capacidades cognitivas de um único indivíduo. Um grupo que reúna pessoas com as habilidades e os conhecimentos necessários para o cumprimento das tarefas possibilita a obtenção de um melhor desempenho, contribuindo para a efetividade das organizações. Alguns autores fazem distinção entre o que constitui um grupo ou uma equipe. Para eles, uma equipe é “um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem dinamicamente, interdependentemente e adaptativamente para cumprir uma meta, objeto ou missão importante, onde cada uma possui papéis ou funções específicas a desempenhar, e que existe por tempo limitado”. Por outro lado, em um grupo, os integrantes não teriam papéis e responsabilidades definidas. No entanto, observa-se nas organizações o uso indiscriminado dos dois termos para se referir às equipes como, muitas vezes, no caso dos grupos de trabalho.

O trabalho em grupo requer a coordenação de ações entre os seus integrantes, o que não é tarefa fácil. A interação entre as pessoas depende do estabelecimento de uma percepção compartilhada por cada uma delas sobre o grupo e sobre as tarefas a serem executadas. A formação de uma percepção ou cognição compartilhada é um processo interativo e iterativo que nasce da negociação. A negociação envolve conversações. As conversações são o principal meio utilizado pelas pessoas para se comunicar. A boa comunicação ocorre quando há equilíbrio nas relações e cada um dos envolvidos participa igualmente. É um processo em que cada um apresenta suas ideias, escuta as dos outros e procura verificar se as entendeu corretamente, envolvendo, portanto, reflexão. Neste processo, a forma como se escuta é fundamental, pois é a partir dela que criamos nossas interpretações, que lhe atribuem os significados.

Os significados compartilhados nas conversações são percebidos pelos indivíduos em função de suas crenças, da emocionalidade predominante, da cultura em que estão imersos e das suas histórias de vida. As crenças ou juízos individuais afetam e são afetadas

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

pelas relações de poder e influenciam o leque de possibilidades que pode ser vislumbrado. Em suma, a aceitação e a compreensão do que está sendo compartilhado depende do observador que cada um é. Muitas vezes, o processo de negociação é facilitado pela existência prévia de um conjunto de significados comuns: a cultura. Clifford Geertz define cultura como “imbricadas e complexas teias de significados que são construídos e compartilhados pelos membros de um dado grupo social”. Neste sentido, pode-se dizer que a construção de uma cognição compartilhada é um processo negociado de construção da cultura daquele grupo por meio da convergência de ideias, de significados (ou semântica, no sentido mais amplo). A similaridade entre as culturas facilita o compartilhamento de significados entre pessoas e grupos. O processo de construção compartilhada de significados produz não só o conhecimento necessário à execução das tarefas, mas também o alinhamento de visões que proporciona maior conexão entre as pessoas. Equipes conexas, com maior interação emocional e cognitiva, estão mais propensas a funcionar de maneira sinérgica e a produzir com alto desempenho. “Tal como se apresenta, o processo aparenta razoável grau de complexidade, com circularidades e malhas de retroalimentação que sugerem a possibilidade de uma dinâmica de integração”. (Márcio Dias de Almeida -2008, PUC Brasília)

## 7. COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOLIDÁRIA

Economia Solidária é um jeito diferente de produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver, sem querer somente levar vantagem pessoal e sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem. A economia solidária vem se apresentando, nos últimos anos, como inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social. Compreende uma diversidade de práticas econômicas e sociais organizadas sob a forma de cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Nesse sentido, compreende-se por economia solidária o conjunto de atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizados sob a forma de autogestão. Considerando essa concepção, a Economia Solidária possui as seguintes características:

- a. **Cooperação:** existência de interesses e objetivos comuns, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária. Envolve diversos tipos de organização coletiva: empresas autogestionárias ou recuperadas (assumida por trabalhadores); associações comunitárias de produção; redes de produção, comercialização e consumo; grupos informais produtivos de segmentos específicos (mulheres, jovens etc.); clubes de trocas etc. Na maioria dos casos, essas organizações coletivas agregam um conjunto grande de atividades individuais e familiares.
- b. **Autogestão:** os/as participantes das organizações exercitam as práticas participativas de autogestão dos processos de trabalho, das definições estratégicas e cotidianas dos empreendimentos, da direção e coordenação das ações nos seus diversos graus e interesses, etc. Os apoios externos, de assistência técnica e gerencial, de capacitação e assessoria, não devem substituir nem impedir o protagonismo dos verdadeiros sujeitos da ação.
- c. **Dimensão Econômica:** é uma das bases de motivação da agregação de esforços e recursos pessoais e de outras organizações para produção, beneficiamento, crédito, comercialização e consumo. Envolve o conjunto de elementos de viabilidade econômica, permeados por critérios de eficácia e efetividade, ao lado dos aspectos culturais, ambientais e sociais.
- d. **Solidariedade:** O caráter de solidariedade nos empreendimentos é expresso em diferentes dimensões: na justa distribuição dos resultados alcançados; nas oportunidades que levam ao desenvolvimento de capacidades e da melhoria das condições de vida dos participantes; no compromisso com um meio ambiente saudável; nas relações que se estabelecem com a comunidade local; na participação ativa nos processos de desenvolvimento sustentável de base territorial, regional e nacional; nas relações com os outros movimentos sociais e populares de caráter emancipatório; na preocupação com o bem estar dos trabalhadores e consumidores; e no respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Considerando essas características, a economia solidária aponta para uma nova lógica de desenvolvimento sustentável com geração de trabalho e distribuição de renda, mediante um crescimento econômico com proteção dos ecossistemas. Seus resultados econômicos, políticos e culturais são compartilhados pelos participantes, sem distinção de gênero, idade e raça. Implica na reversão da lógica capitalista ao se opor à exploração do trabalho e dos recursos naturais, considerando o ser humano na sua integralidade como sujeito e finalidade da atividade econômica.

### 8. NEGÓCIOS INCLUSIVOS

Traduzido do inglês a expressão “inclusive business initiatives” diz respeito aos negócios capazes de gerar oportunidades (de consumo ou renda) para famílias muito pobres, inclusive aquelas abaixo da linha da pobreza. O desafio de produzir para os muito pobres, no contexto de empresas privadas voltadas para o lucro não é nada trivial, seja por conta das baixas margens de lucro seja por conta dos desafios em termos de produto e distribuição. Mas pode ser um desafio bastante compensador. No Brasil, a maior parte das empresas que testaram as águas nos mercados da base da pirâmide focou a classe C. Mas muito poucas ousaram focar as classes D e E.

Um erro comum é pensar que a ação de empresas nos mercados D e E devem ter um caráter beneficente. Para serem viáveis, negócios nesse campo têm que ser tão lucrativos quanto os demais, para terem condições de ganharem escala e visibilidade dentro das organizações. Na verdade, a escala é uma das almas do negócio entre esses consumidores que são muito numerosos, mas têm baixo poder de compra.

Para pensar nos mercados D e E é preciso, em segundo lugar, superar as barreiras do preconceito e da descrença. É preciso também ser criativo no desenvolvimento de produtos capazes de gerar soluções inovadoras em termos de preços que caibam no bolso desse consumidor. Vale a pena considerar alternativas que incorporem a população no processo produtivo, como a Danone fez em

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Bangladesh. Finalmente o recurso às redes de relacionamento existentes na comunidade pode fazer muita diferença, sobretudo quando consideramos estratégias de distribuição.

Vale lembrar que o governo pode ajudar, reduzindo os custos de realizar negócios com esses consumidores. Mas, acima de tudo, é essencial conhecer e respeitar esse consumidor. Nos países emergentes ele é o consumidor do futuro. (Haroldo Torres).

### **E. ABORDAGEM METODOLÓGICA: PASSO A PASSO DO MÉTODO DE CAPACITAÇÃO E DE ASSESSORIA.**

#### **1. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA BÁSICA DO PROJETO**

##### **Os passos básicos do projeto são:**

1. No **primeiro passo** consiste em preparar material de divulgação do Projeto; divulgar; selecionar candidatos, organizar os grupos apoiados pelo projeto. O **resultado esperado** é criação e organização dos três grupos (comunicação, gastronomia e moda) para o início das atividades.
2. O **segundo passo** é composto pela *formação inicial de preparação para o mundo do trabalho* dos três grupos apoiados, que inclui conteúdos: necessidades do mercado atual; tripé da sustentabilidade; conceito e processo do empreender; reflexões sobre o desenvolvimento das habilidades empreendedoras; processo de transformação do grupo em equipe de trabalho; noções de gestão de empreendimento e exercício de feira de troca entre os empreendimentos. É uma preparação conceitual, processual e comportamental para que os empreendedores aprendam a trabalhar em equipe, lidando positivamente com as questões de liderança, comunicação interna, cooperação, espírito de equipe, planejamento e gestão de conflitos na equipe Os **resultados**

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**esperados** são: Apropriação pelos atendidos dos conceitos e dos processos básicos de empreendedorismo, habilidades empreendedoras, mercado e mundo do trabalho, sustentabilidade e do trabalho em equipe.

3. O **terceiro passo** é composto pelas atividades: *1. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores, nas três áreas técnicas de cada grupo apoiado; 2. Formação para ampliação técnica nestas áreas; 3. Assessoria em técnicas específicas nestas áreas.* Inicia-se uma formação nas técnicas suplementares que os empreendedores receberão em suas áreas específicas (gastronomia, moda e comunicação). O objetivo é ampliar estas competências, rumo ao atendimento às necessidades do mercado. Para este curso específico também será realizada uma avaliação de conhecimentos e habilidades já existentes no grupo, para gerar os conteúdos técnicos a serem desenvolvidas no curso de qualificação técnica suplementar. No sexto mês, ao terminar o curso, começam as assessorias técnicas especiais com foco nos produtos a serem comercializados. Os **resultados esperados** são sucessivamente: mapear as habilidades e conhecimentos técnicos já existentes no grupo a ser beneficiado; Ampliação o conjunto de conhecimentos e habilidades nas áreas dos grupos apoiados; Assessorar tecnicamente na produção de itens e serviços a serem testados pelos grupos apoiados.

4. O **quarto passo** está inserida na atividade: *Assessoria empreendedora para os três Grupos apoiados.* É composto por uma série de ações de assessoria específica nas áreas descritas para que os produtos/serviços criados e produzidos pelos grupos possam ser testados e validados no mercado, segundo os itens de qualidade, preço, tempo de entrega, adequação as necessidades do cliente. Os **resultados esperados** são: Produtos e serviços testados e avaliados, segundo pilotos apresentados e, ou comercializados no mercado alvo. Estes dados de informação e avaliação serão inseridos nos planos de negócios a serem concluídos no próximo passo.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

5. O **quinto passo** é a construção do plano de negócios, através de capacitação e assessoria aos três empreendimentos, na atividade: *Assessoria na gestão dos três empreendimentos comunitários e desenvolvimento local*. Este processo se inicia com: 1. Formação específica do por que e como planejar; 2. Consolidação da técnica plano de negócio (modelo Canvas) específica para cada grupo; 3. Criação do plano de negócio e de gestão ( modelo da Incubadora). **Resultados esperados:** Plano de negócios para todos os empreendimentos apoiados e planos de gestão.

6. No **sexto passo** é desenvolvida a atividade: *Assessoria de planejamento estratégico para os três empreendimentos*, onde os três empreendimentos fazem um trabalho de visualização de objetivos de médio e longo prazo, bem como das estratégias para alcançá-los. O **resultado esperado** é um plano estratégico de médio prazo para todos os empreendimentos apoiados.

7. O **sétimo passo** é a participação na criação de um *fórum de empreendimentos comunitários locais*, através de encontros com representantes de grupos, coletivos e empreendimentos locais, que tenham objetivos comuns e busquem o fortalecimento mutuo. **Resultado esperado:** Criação de uma rede de empreendimentos culturais e comunitários da região do Campo Limpo e Região.

## 2. METODOLOGIA DE CADA PASSO.

### PASSO 1. Criação e organização dos grupos de empreendedores beneficiados

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

- **Divulgar:** O primeiro produto foi a criação de um cartaz de para primeira e segunda chamada (*em anexo ao lado*) e um bilhete para atendidos da ODB Arrastão (*abaixo*).



Sras. Mães e interessadas:.

Informamos que neste sábado-feira, 15/08/2012 iremos apresentar o Projeto para criação de empreendimentos de **gastronomia (10h)** e de **Moda (14h)**, para adultos com mais de 18 anos.

Você quer e pode participar de um negócio coletivo em uma destas áreas?

**Venha conhecer!!!**

Informações: Henrique (58413366) ou [henrique@arrastao.org.br](mailto:henrique@arrastao.org.br)

**Você precisa aumentar ou criar sua renda?**

**Você quer ter seu negócio?**

**Você sabe como?**

**Maiores de 18 anos, venham ao Projeto Arrastão, nas datas abaixo e saibam como começar seu negócio!**

**Negócios de GASTRONOMIA**

Palestra dia: 14/09/12  
As 10h

**Negócios de COMUNICAÇÃO**

Palestra dia: 14/09/12  
As 16h

**Negócios de MODA**

Palestra dia: 14/09/12  
As 14h

Os encontros de apresentação das propostas acontecerão nesta sexta feira, dia 14/09, nos horários específicos para cada área, no Projeto Arrastão.

Mais informações com Henrique pelo tel. 58413366 ou pelo e-mail [henrique@arrastao.org.br](mailto:henrique@arrastao.org.br)



Local: Projeto Arrastão | Endereço: Rua Dr. Joviano Pacheco de Aguirre, 255 Campo Limpo SP  
[www.arrastao.org.br](http://www.arrastao.org.br) | e-mail: [henrique@arrastao.org.br](mailto:henrique@arrastao.org.br)

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- Os cartazes foram distribuídos internamente para os alunos dos cursos de iniciação profissional e em organizações parceiras (escolas, posto de saúde, espaços de cultura e convivência, igrejas, outras ONGs, etc.). Os bilhetes foram enviados às famílias atendidas (das crianças, jovens e adultos). Outros meios utilizados para divulgação: Site da organização, informativos na instituição e redes sociais;
- A **apresentação do Projeto** aos candidatos foi realizada com: **a.** Apresentação da equipe e da proposta; **b.** Auto apresentação dos candidatos e dos motivos da sua inscrição; **c.** Apresentação das regras previstas para a participação;
- **Selecionar candidatos:** Após os encontros de apresentação do projeto aos candidatos são realizadas entrevistas individuais para confirmar informações declaradas e disponibilidade e perfil adequado para participação. Observação: Os grupos de comunicação e de moda já possuíam um grupo básico em formação. Assim, a seleção foi utilizada para compor as vagas restantes, a de 15 atendidos por grupo;
- **Organizar os grupos a agenda de atividades** – Com as informações coletadas e as disponibilidades de agenda dos capacitadores e assessores com os melhores horários para o público atendido monta-se um cronograma de encontros de formação e assessoria do projeto.

### **PASSO 2. Atividade formação inicial de preparação para o mundo do trabalho**

O curso básico de preparação para o mundo profissional faz parte da estratégia de ampliação das competências técnicas iniciais dos empreendedores dos grupos apoiados pela Incubadora Arrastão. É constituído por um conjunto de conhecimentos e práticas que

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

irão compor o repertório necessário para que estes empreendedores possam trabalhar em equipe de forma planejada, organizada, com direção apropriada, monitorando, avaliando e replanejando o que não deu resultado esperado.

Este curso foca em três eixos interdependentes: trabalho em equipe, empreendedorismo e a cidadania. O trabalho em equipe é uma prática já amplamente reconhecida e legitimada dentro das organizações de todos os setores da sociedade. Mas, que ainda necessita de revisão constante já que os comportamentos individuais e coletivos constantemente recaem nos velhos conflitos e práticas do individualismo e da ação impulsiva. São hábitos profundamente arraigados que exigem tempo e dedicação para superá-los. É preciso utilizar o espírito inovador ainda não amortecido no público atendido para acelerar esta tarefa.

O empreendedorismo é uma importante competência a ser construída por eles. O mundo e o mercado estão em constante mudança e o empreendedor não fica passivo e vitimizado pelos acontecimentos. Há tudo por se fazer e refazer sempre. O sonho de mudar é que move tudo. Empreender é pôr o sonho na prática. As pessoas necessitam criar novas maneiras de viver, trabalhar e se organizar de forma mais sustentável, onde todos possam ganhar juntos. E, neste ponto entra o tema transversal da cidadania contribuindo com a reflexão de que princípios, valores e atitudes que são mais apropriados ao empreendedor ético. Este compromisso com o bem público e privado pode gerar resultados mais amplos que só a geração de renda. O mercado precisa de profissionais comprometidos com a eficácia de seus produtos e serviços e com a sua responsabilidade na construção de uma sociedade mais inclusiva, justa e sustentável.

Espera-se que ao final das oficinas os jovens possam:

- 1.1. Perceber as possibilidades empreendedoras no mundo do trabalho, nos negócios e projetos sociais;
- 1.2. Ampliar o entendimento e desenvolver habilidades no trabalho em equipe e na autogestão;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- 1.3. Desenvolver visão e atitudes cidadãs com responsabilidade social e ambiental.

### **2. METODOLOGIA E TÉCNICAS**

Este curso utiliza referências metodológicas da construção coletiva do conhecimento, na pedagogia por projetos, nos Quatro Pilares do Saber para o Século XXI (Aprender a Aprender, Aprender a Ser, Aprender a Fazer e Aprender a Conviver), e na pedagogia empreendedora.

As técnicas priorizam o trabalho coletivo e vivencial como: dinâmicas de grupo, jogos grupais, dramatizações, pesquisa e trabalhos em grupo etc. O qual exige uma contrapartida de trabalho individual de pesquisa, estudos e realização de tarefas.

#### **Passo a passo da atividade:**

- Inicia-se o curso com uma apresentação dos objetivos e da metodologia (construção coletiva do conhecimento). O primeiro passo é aprofundar a autoapresentação de cada participante, utilizando uma técnica grupal de construção de um trabalho artístico (colagem, desenho, poesia, texto, dobradura, ou outros) que sirva de elemento intermediário de apresentação, onde cada um fala de si e se apresenta. Há uma reflexão sobre as diferenças entre grupo e equipe. É considerada a trajetória que um grupo faz para se tornar uma equipe de trabalho (criação de vínculo e confiança; estabelecer objetivos comuns; trabalhar por eles de forma planejada, organizada, com direção, com monitoramento, avaliação, replanejamento e sistematização). É provocada uma reflexão no grupo sobre o papel das equipes empreendedoras em relação à ética, valores de ganhos coletivos e sociais, respeito ao meio ambiente e de geração de renda como fator fundamental, mas não exclusivo na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. Outro foco deste passo é refletir e tirar conclusões sobre a importância do vínculo e

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

da confiança entre os componentes do grupo para que se torne possível à criação de um objetivo que una a todos para trabalharem coletivamente.

- O segundo passo é construir com o grupo os objetivos comuns e as regras de convivência necessárias para ele vá se transformando numa equipe de trabalho. Estes objetivos e regras são construídas através de técnicas de painéis coletivos, onde cada subgrupo discute, produz e apresenta as suas conclusões. Em seguida, numa plenária tudo é rediscutido, avaliado e nasce uma síntese geral da equipe em processo de nascimento.
- O terceiro passo, que é desenvolvido em alguns encontros, onde são trabalhados temas essenciais a boa gestão interna das equipes que envolvem: o estabelecimento de confiança na equipe, a importância da comunicação interna, o equilíbrio necessário entre competição e cooperação (reflexões sobre a crença no “ganha/perde” e no “ganha/ganha”); o jogo complementar entre líder e liderado na equipe e reconhecimento da importância dos diferentes estilos de gestão de equipe e de sua aplicabilidade para cada estágio de maturidade e competência técnica de cada equipe. Todos estes conteúdos são trabalhados por técnicas vivenciais e de jogos grupais, onde cada um deles passa por etapas de mobilização, vivência, compartilhar de sentimentos e emoções surgidas, reflexão, conclusões e aplicação dos conhecimentos produzidos na vida pessoal, profissional e empreendedora.
- O quarto passo é dedicado ao entendimento e exercícios dos elementos de gestão que a equipe dispõe para atingir o seu objetivo. No caso do curso o objetivo pedagógico escolhido foi a realização de uma feira de trocas e negócios entre os três grupos apoiados. As ferramentas de gestão apresentadas e trabalhadas foram nesta ordem: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO, AÇÃO MONITORADA, AVALIAÇÃO, REPLANEJAMENTO E SISTEMATIZAÇÃO.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- O quinto e último passo se constituiu na gestão, com os passos citados, da FEIRA DE TROCAS E NEGÓCIOS. Este evento aconteceu num sábado na organização, onde os três grupos empreendedores criaram produtos e serviços para serem “vendidos” entre si e convidados. Foi utilizada uma moeda especial, que simulou a negociação dos produtos e serviços. Na avaliação foi discutido tanto os itens da gestão, como o próprio micro funcionamento financeiro do evento.

**PASSO 3 é composto pelas atividades:** *1. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores, nas três áreas técnicas de cada grupo apoiado; 2. Formação para ampliação técnica nestas áreas; 3. Assessoria em técnicas específicas nestas áreas.*

### **1. Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores de moda e design.**

- Esta pesquisa seguiu o modelo de questionário abaixo e foi aplicado para todos os atendidos do Grupo Modela Pano.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**Pesquisa e avaliação de conhecimentos e habilidades técnicas dos empreendedores**

1 - Dados Pessoais

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Fem ( ) Masc

RG: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_ Complemento: \_\_\_\_\_

Bairro: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_

Telefones: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

2- Você tem filhos? ( ) Sim ( ) Não

Sexo	Idade

Quantas pessoas moram com você?

Grau de parentesco	Idade	Trabalha?	Estuda?

3- Escolaridade

- ( ) Sem escolaridade ( ) Alfabetizado  
 ( ) Ensino Infantil ( ) Ensino Fundamental  
 ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior

4- Você trabalha? ( ) Sim ( ) Não

O que você faz? \_\_\_\_\_

Quais empregos você já teve? \_\_\_\_\_

5- Você já trabalhou por conta própria? ( ) Sim ou ( ) Não

O que você fazia? \_\_\_\_\_

Se sim, você gostou? ( ) Sim ou ( ) Não

Se ainda trabalha por conta própria, onde exerce o trabalho?

( ) Centro ( ) Bairro ( ) Outro município ( ) Sem local fixo

6- Qual é a sua renda mensal individual?

- ( ) menos de um salário mínimo  
 ( ) 1 salários mínimos  
 ( ) 2 á 3 salários mínimos  
 ( ) Acima de 4 salários mínimos

7- Qual é a sua renda mensal coletiva?

- ( ) menos de um salário mínimo  
 ( ) 1 salários mínimos  
 ( ) 2 á 3 salários mínimos  
 ( ) Acima de 4 salários mínimos

8- Atualmente, você trabalha registrada (o)? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não Trabalho

9 - Já desempenhou algum trabalho manual? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, qual? \_\_\_\_\_

10 - Já desempenhou alguma função abaixo?

- ( ) Artesanato ( ) Consultora ( ) Ramo alimentício ( ) Limpeza  
 ( ) Atendente ( ) Cuidadoria ( ) Corte e Costura Outro:

11 -Você gostaria ou gosta de trabalhar em grupo? ( ) Sim ( ) Não

12 - Você já participou de algum grupo, projeto social ou ONG? ( ) Sim ( ) Não

ORAMERICA

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- Os dados colhidos foram avaliados segundo os o modelo e critérios abaixo citados:

### **A. Caracterização e o perfil dos atendidos.**

#### **Projeto Incubadora Arrastão**

##### **• Caracterização/perfil do público alvo do projeto**

###### Informações Básicas

- Adulto – mulheres/mães
- Faixa etária 28 – 45 anos
- Baixa renda
- Família constituída
- Morar no entorno (30 km)

###### Informações específicas

- Já ter passado por ONG ou projetos ou grupos
- Queira trabalhar em grupo
- Manualidades
- Experiência empreendedora

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**B. Sistema de pontuação das informações:**

**Projeto Incubadora Arrastão**

Questionário com pontuação para seleção dos participantes, sistema de pontuação .

Pontuação 0 – 3

Questões 1- 4 não pontua

Questão 5 Sim = 2 pontos Não = 1 ponto

Questões 6 - 8 não pontua

Questão 9 Sim = 2 pontos Não = 1 ponto

Questão 10 outras funções = 2 pontos e

Corte/Costura 3 pontos

Questão 11 Sim = 2 pontos Não = 1 ponto

Questão 12 Sim = 2 pontos Não = 1 ponto

A somatória determina a colocação do participante na seleção do projeto.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### C. Passos da avaliação

#### Projeto Incubadora Arrastão

##### Processo de avaliação.

**Etapa 1** - Preenchimento de questionário com foto e documento R.G. e entrevista

- Pontuação do perfil desejado

**Etapa 2** – Reunião de apresentação do projeto e dinâmica sensibilização

- Avaliar o comportamento e perfil dos participantes

**Etapa 3** – Reunião interna – análise e seleção dos participantes

- Validação de dados questionário + dinâmica.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**OBS:** USAMOS O MESMO MODELO DE PESQUISA E AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS E HABILIDADES TÉCNICAS PARA OS ATENDIDOS DOS GRUPOS DE COMUNICAÇÃO E DE GASTRONOMIA.

## **2. Formação para ampliação técnica nestas áreas de comunicação.**

### **AGÊNCIA MARÉ ALTA - INCUBADORA ARRASTÃO – POR AMÉRICA**

Todo o processo está dividido em módulos da seguinte forma:

#### **Assessoria em técnicas específicas na área de comunicação**

Total de encontros: 21

Carga horária: 63 horas formativas

#### **1 – Módulo “Redação”**

O que é: Estudar conceitos e gêneros jornalísticos com diversos tipos de textos que somem ao repertório dos empreendedores para trabalhos de criação de roteiros, textos institucionais ou noticiosos.

- ✓ Formas de textos e habilidades necessárias: narração, dissertação e descrição;
- ✓ Lógica, argumentação e opinião;
- ✓ Gêneros jornalísticos: notícia, artigo, perfil e crônica;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- ✓ Como escrever um roteiro;
- ✓ Diferenças entre o roteiro audiovisual e o de rádio.
  - Sugestão de convidado: Di Moretti

### **2 – Módulo “Áudio”**

O que é: Explorar as possibilidades de criação de produtos de rádio, entendendo as características do texto, locução e edição, proporcionando experiências produtivas e técnicas de áudio.

- ✓ Análise de cases de jingles, vinhetas, spots, programas e produtos de rádio em geral;
- ✓ Criar um roteiro de um produto de rádio;
- ✓ Descobrir o potencial da própria voz e conhecer técnicas de locução;
- ✓ Processos técnicos de produção: captação de som, sonoplastia, montagem e efeitos e uso de software de edição.
  - Sugestão de convidado: Letícia Borboletto
  - Sugestão de saída: Estúdio de rádio profissional

### **3 – Módulo “Vídeo”**

O que é: Estudar linguagens audiovisuais, entender e vivenciar os processos técnicos e produtivos de um vídeo.

- ✓ Direção de fotografia: enquadramento e iluminação;
- ✓ Proposta narrativa, roteiro e montagem;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- ✓ Processos técnicos: captação de áudio, operação de câmera, equipamento de iluminação, software de edição, pós-produção.
  - Sugestão de convidado: Camila Andrade Vaz.

### **4 – Módulo “Criação gráfica”**

O que é: Exercitar o olhar e a criatividade através de composição de materiais gráficos, entendendo linguagens e os processos técnicos.

- ✓ Composição de layout;
- ✓ Software de diagramação;
- ✓ Edição de imagem.

### **5 – Módulo “Projeto Experimental Online”**

O que é: Analisar e exercitar a linguagem da internet.

- ✓ Texto, tempo e espaço na internet;
- ✓ Geração de conteúdo em redes sociais;
- ✓ Composição de imagens para internet e especialmente em redes sociais.

### **3. Assessoria em técnicas específicas em comunicação:**

**PASSO 4** : *Assessoria empreendedora para os três Grupos apoiados.*

#### **2. Apresentação dos conteúdos e metodologia desenvolvidos na assessoria empreendedora junto ao Grupo de Comunicação**

##### **Assessoria Empreendedora – Agência Maré Alta**

Total de encontros: 24 e Carga horária por encontro: 3h, totalizando 72 horas de assessoria.

##### **1 – Módulo “Diagnóstico e Identidade”**

O que é: Trabalhar as conceitualizações de Empreendedorismo x Empreendedorismo Social, buscando referências que ajudem o grupo a diferenciar e reconhecer esses caminhos a fim de, nos módulos seguintes, criarmos uma identidade para esse grupo especificamente.

- ✓ Cases empreendedores (ambos);
- ✓ Alinhamento sobre os conceitos de empreendedorismo / Social, negócios sociais;
- ✓ Postura de Empreendedora;
- ✓ Qual a missão, a visão e os valores da Agência Maré Alta;
- ✓ Posicionamento de mercado da Agência Maré Alta;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- ✓ Alinhamento Interno da Agência Maré x Projeto Arrastão (precificação dos serviços internos).
  - Sugestão de convidados: João Gabriel Chebante e Prazeres

### **2 – Módulo “Mercado e Desenvolvimento de Produtos”**

O que é: Oferecer o maior número de referências possível, bem como iniciar o trabalho de construção da cartela de serviços e produtos oferecidos pela Agência Maré Alta.

- ✓ Pesquisa de mercado no Campo Limpo na área da Agência Maré;
- ✓ Construção de Painel de Concorrência; aplicação do “CanvasModel”
- ✓ Definição de público alvo;
- ✓ Pesquisa de referências de produtos;  
Construção da Cartela de Produtos e Serviços;
- Sugestão de convidado: Eduardo Ducho / Joseh Silva (Campana)

### **3 – Módulo “Gestão e Processo Produtivo”**

O que é: Rediscutir e repactuar com’ o grupo o Modelo de Gestão que será implantado para que a Agência Maré funcione no mercado, definindo responsabilidades e criando um fluxo produtivo no grupo.

- ✓ Definição de responsabilidades e papéis;
- ✓ Construção do fluxo de produção;
- ✓ Construção de instrumental de Controle de Qualidade;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- ✓ Relacionamento com fornecedores e terceiros
- ✓ Construção da lista de parceiros, fornecedores e clientes ativos e seus respectivos trabalhos;
- ✓ Formação de custo, preço e fundo institucional;
- ✓ Divisão de ganhos dentro do grupo;

### **4 – Módulo “Comercialização e Planejamento Estratégico 1”**

O que é: Construir um modelo de comercialização dos produtos, definindo estratégias, criando pacotes de serviços e criando um plano de trabalho coletivo para os seis meses seguintes.

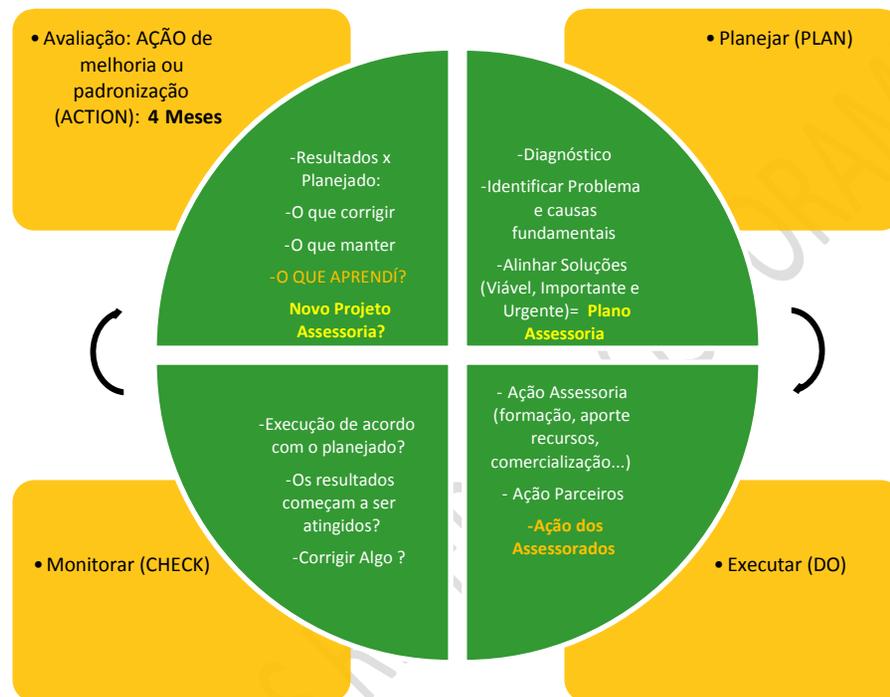
- ✓ Apresentação do modelo de Negócio da Agencia Maré em eventos de empreendedorismo;
- ✓ Visitas a feiras, eventos comerciais e projetos semelhantes na região e fora;
- ✓ Construção do Planejamento Estratégico semestral do projeto;
- ✓ Apresentação Institucional da Agência Maré dentro do Projeto Arrastão.

## 2. Apresentação dos conteúdos e metodologia desenvolvidos na assessoria empreendedora junto ao Grupo de Gastronomia.

### **METODOLOGIA DE ASSESSORIA - PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO – GASTRONOMIA**

FORMAÇÃO EMPREENDEDORA: Conforme metodologia do Instituto Consulado da Mulher, o assessor definirá, juntamente com o grupo, alguns indicadores que serão desenvolvidos ao longo da assessoria – após levantamento prévio dos conhecimentos e experiências – seguindo as premissas da educação popular. Sugerimos que a assessoria acompanhe a filosofia de gestão PDCA, que propõe uma ordem lógica sistemática para evolução das atividades.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO



Indicadores presentes da metodologia (a serem escolhidos de maneira coletiva e levando em consideração as características do empreendimento):

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

- Existência e aplicação de plano de negócio
- Existência e aplicação de regras de funcionamento e/ou regimento interno
- Registro de reuniões, combinados, assembleias e decisões importantes.
- Existência e aplicação de controles financeiros
- Processo de planejamento e gestão do empreendimento

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: INDICADORES ECONÔMICOS

- Faturamento
- Renda: investimento com recursos próprios
- Renda: manutenção de fundos coletivos no empreendimento
- Renda: manutenção de fundos individuais
- Renda: valor das retiradas
- Renda: trocas solidárias

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: HUMANIZAÇÃO E CONDIÇÕES NO TRABALHO

- Formalização do empreendimento
- Seguridade social/ previdência
- Certificação social/ responsabilidade social
- Jornada de trabalho
- Segurança, ergonomia e saúde do trabalho

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: AUTOGESTÃO

- Tomada de decisão
- Liderança
- Transparência e socialização das informações
- Divisão e realização das atividades

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: ESTRUTURA E EMANCIPAÇÃO

- Articulação com outros empreendimentos de economia solidária

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- Acesso a meios de produção
- Acesso a meios de comercialização/ mercados
- Inovação
- Acesso a formação profissional continuada

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RELAÇÕES DE GÊNERO E PODER

- Relações de gênero e poder dentro do empreendimento
- Natureza dos conflitos

### ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO: RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

- Aplicação do princípio dos 3Rs
- Certificação ambiental

DERECHOS RESERVADOS POR AMERICA

### 3. Apresentação dos conteúdos e metodologia desenvolvidos na assessoria empreendedora junto ao Grupo de Moda e Design.

#### Projeto Incubadora Arrastão

**Metodologia de formação Design Possível “Possíveis Empreendedores”**, reconhecida e certificada como tecnologia social pela Fundação Brasil em 2009/2011 que objetiva a capacitação e assessoria a grupos produtivos artesanais (sejam eles, artesãos, costureiras, marceneiros, entre outros) para que os mesmos se apropriem de conteúdos e conhecimentos necessários para seu aperfeiçoamento e evolução, ganhando assim autonomia para gerir seus próprios negócios com independência.

#### Conteúdo Programático

1. Sensibilização – Diagnóstico
2. Dinâmica de Mercado
3. Desenvolvimento de produto
4. Organização da Produção
5. Comercialização



PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**B. Conteúdos específicos da etapa 1:**

**Projeto Incubadora Arrastão**

**1. Etapa de Sensibilização – Diagnóstico**

Desenvolvimento de dinâmicas e atividades com objetivo conhecer o grupo nos aspectos:

- Habilidade Técnica
- Relacionamento de Grupo
- Postura empreendedora

**Formação de grupo**

- Valorização dos próprios saberes e dos saberes do outro
- Organização e divisão de tarefas do cotidiano
- Construção de relações de confiança

## Projeto Incubadora Arrastão

### 2. Dinâmica de Mercado

- O que é a dinâmica de mercado e como funciona
- Pesquisa de referências produtos similares
- Pesquisa de oportunidades de mercado e matéria prima
- Definição de público alvo
- Construção de painel Semântico
- Acompanhamento, orientação e verificação dos resultados

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### D. Conteúdos específicos da etapa 3:

#### Projeto Incubadora Arrastão

##### 3. Desenvolvimento de produto:

- Pesquisa de referências para construção de identidade do grupo
- Definição de linha de produtos a serem criados
- Elaboração de idéias através do desenho e seleção das melhores
- Teste de viabilidade e construção de protótipos
- Acompanhamento, orientação e verificação dos resultados

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**E. Conteúdos específicos da etapa 4:**

**Projeto incubadora Arrastão**

**4. Organização da produção**

- Construção do fluxo de produção
- Divisão de responsabilidade
- Controle de Qualidade e Quantidade
- Relacionamento com fornecedores e terceiros
- Acompanhamento, orientação e verificação dos resultados

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### F. Conteúdos específicos da etapa 5:

#### Projeto Incubadora Arrastão

##### 5. Comercialização

- Visitas a feiras, eventos comerciais e fornecedores
- Formação de custo, preço e fundo de reserva
- Controles financeiros
- Divisão de ganhos
- Acompanhamento, orientação e verificação dos resultados

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**PASSO 5 : Assessoria na gestão dos três empreendimentos comunitários e desenvolvimento local.**

**Introdução ao Plano de Negócios Inclusivos**

Na primeira aula nos apresentamos, fechamos acordos coletivos, e mostramos um panorama geral da parceria entre Incubadora Arrastão, ITCP-FGV / Supernova e grupos para a presente assessoria. Trabalhamos os conceitos de economia, solidariedade e Economia Solidária, e discutimos a importância de planos para diversas situações com foco no planejamento de um negócio inclusivo.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Com exibição de um vídeo sobre a experiência de uma comunidade do Tocantins que fomentou a economia local através de empreendimentos solidários, pudemos ter uma base do potencial desse tipo de iniciativa dos empreendedores assessorados pela ITCP-FGV / Supernova e pela Incubadora Arrastão para gerar renda e melhorias na qualidade de vida da população local.

Com as ideias da economia solidária e de planejamento trabalhadas, pudemos debater durante toda a aula e propusemos lições de casa. A ideia era que os grupos definissem:

- a. Quem são eles como negócios;
- b. A onde querem chegar;
- c. Como farão para chegar a esse objetivo;
- d. Quem pode os ajudar para isso e como os grupos poderiam se ajudar.

Iniciamos então o planejamento das planilhas financeiras dos grupos a partir das informações que eles levantaram com essa tarefa. O plano de negócios inclusivos é essencial para o desenvolvimento dos empreendimentos solidários, serve como mapa e bússola e ajuda a definir os próximos passos que trabalhamos.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

## 2. Renda esperada e Departamento de Vendas

Na segunda aula começamos a pensar em oportunidades de mercado para cada grupo. Através do contraste entre um plano de negócios convencional e um plano de negócios inclusivos, sobretudo quanto à prioridade no planejamento, trouxemos os objetivos de cada tipo de empreendimento. No primeiro a pedra angular é o plano de marketing, no segundo é o plano financeiro.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

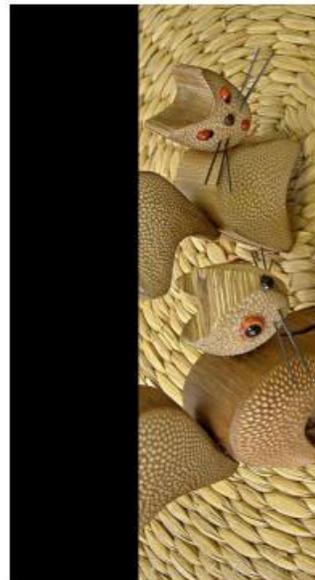
Nos negócios convencionais todo o planejamento parte do nicho de mercado: como vender, para quem vender etc. O objetivo primordial para esses empreendimentos é a geração de lucro. Já no plano de negócios inclusivos iniciamos o planejamento pelo quanto o empreendimento gerará de sobras para seus sócios. O objetivo principal de negócios inclusivos é a geração de renda.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Nos negócios convencionais todo o planejamento parte do nicho de mercado: como vender, para quem vender etc. O objetivo primordial para esses empreendimentos é a geração de lucro. Já no plano de negócios inclusivos iniciamos o planejamento pelo quanto o empreendimento gerará de sobras para seus sócios. O objetivo principal de negócios inclusivos é a geração de renda.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Dessa forma, todo o plano de negócios para empreendimentos solidários parte do quanto os empreendedores desejam ganhar, como renda. A partir daí traçamos o plano operacional e financeiro, com metas de produção para obtenção daquela renda, planejamento de horas trabalhadas e o plano de marketing, que contempla como chegaremos aos consumidores para que nossos produtos/serviços gerem renda aos empreendedores.

**PLANO FINANCEIRO** 

**Qual a sobra necessária?**

A	B	C = A * B
QUAL A RENDA DESEJADA	NÚMERO DE BENEFICIÁRIOS	QUAL A SOBRA NECESSÁRIA
R\$1.000	10 artesãos	R\$1.000 X 10 pessoas = R\$10.000

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Trabalhamos a renda desejada pelos empreendedores e a quantidade deles em cada negócio nascente. A partir daí apontamos a lição de casa para a terceira aula: eleger 3 produtos cada grupo, definindo seu preço de venda e seu preço de custo, com cálculo de matérias-primas. Além disso, solicitamos que listassem os custos fixos que possuem em seu funcionamento.

O objetivo de trabalhar a diferença entre um plano de negócios inclusivos e um plano de negócios convencional é o de sensibilizar os empreendedores para o diferencial de seus empreendimentos, além de pensarmos coletivamente sobre o consumo e seus desdobramentos. Empreendimentos solidários se preocupam com geração de renda e educação para o consumo consciente, fomentando o desenvolvimento local a partir de suas práticas e natureza.

### **3. Custos fixos e produtivos: o Plano Financeiro**

Na terceira aula propusemos a avaliação dos custos produtivos, fixos e variáveis, para que os grupos pensassem com mais detalhes as finanças de seus empreendimentos, foi a introdução do Plano Financeiro. Cada grupo ficou responsável por eleger 3 principais produtos e calcular o custo de matéria-prima na produção de cada um deles. Além disso, apresentamos os custos fixos que um empreendimento possui, são custos que não variam conforme a produção, como os insumos, e todo mês devem ser considerados no orçamento dos empreendimentos, por exemplo: contas de água, luz, telefone e internet, IPTU etc.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO



### PLANO FINANCEIRO

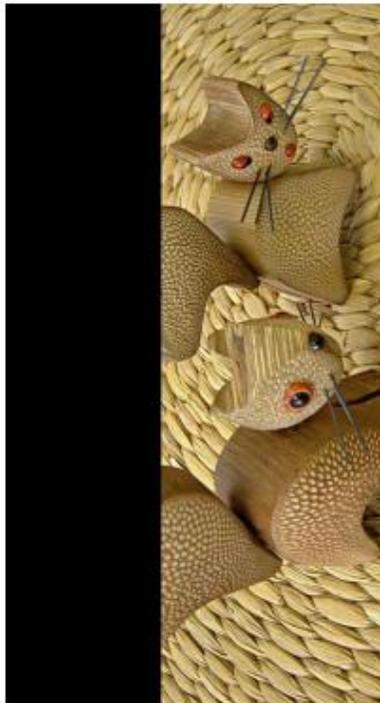
**ITCP-FGV**  
Instituto Tecnológico de Campinas - Fundação Getúlio Vargas

$$\begin{matrix} \text{RENDA} \\ \text{(SOBRA)} \\ \text{R\$10.000} \end{matrix} = \left( \begin{matrix} \text{QUANTIDADE} \\ \text{E} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{PREÇO} \\ \text{Preço = R\$24,00} \\ \text{Custo un = R\$12,00} \end{matrix} \right) - \begin{matrix} \text{DESPESAS} \\ \text{R\$2.000} \end{matrix}$$
$$\text{R\$10.000} = (\text{QUANTIDADE} \times (\text{R\$24} - \text{R\$12})) - \text{R\$2.000}$$
$$\text{R\$10.000} + \text{R\$2.000} = (\text{QUANTIDADE} \times \text{R\$12})$$
$$\text{R\$12.000} = (\text{QUANTIDADE} \times \text{R\$12})$$
$$\text{R\$12.000} / \text{R\$12} = \text{QUANTIDADE}$$

**1.000 unidades = QUANTIDADE**

Trabalhar com detalhes esses custos ajuda os grupos a elaborarem estratégias de redução de custos sem perda de qualidade do produto. Também tem um impacto positivo no sentido de fazer os empreendedores se questionarem se antes dessas ferramentas eles produziam com prejuízo ou baixa margem de sobra.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO



### COMO CALCULAR A MÃO-DE-OBRA?



<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H = F/G</b>	<b>I</b>
<b>QUAL A RENDA MINIMA?</b>	<b>QUAL A DEDICAÇÃO?</b>	<b>QUAL O VALOR HORA?</b>	<b>QUANTAS HORAS?</b>
1 salário mínimo R\$678,00	8h/dia * 22 dias = 176 horas	R\$678 / 176 horas = R\$3,85	1 Hora e Meia

**I x H =**

**R\$3,85 x 1,5 = R\$5,78**



### COMO CALCULAR A MATÉRIA-PRIMA?



ITEM	QTDE COMPRA	QUANT O CUSTA	QTDE USADA	D = C/A	E = D*B
				PROPORÇÃO	CUSTO MP
LEITE	1 litro	R\$3,00	250ml	0,25	R\$0,75
OVOS	1 dúzia	R\$2,00	3	0,25	R\$0,50
FARINHA DE TRIGO	1 kg	R\$2,50	200g	0,2	R\$0,50
ACHOCOLATADO	200g	R\$3,00	100g	0,5	R\$1,50
AÇUCAR	1 kg	R\$1,50	100g	0,1	R\$0,15
FERMENTO	100g	R\$2,00	10g	0,1	R\$0,20
MARGARINA	500G	R\$3,00	100g	0,2	R\$0,60
ACHOCOLATADO	200g	R\$3,00	100g	0,5	R\$1,50

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Outro tema que trouxemos foi o de custos fixos. São os custos de manutenção dos empreendimentos como contas de água, luz, telefone e internet etc. O desafio aqui foi de projetar esses valores pois o custo que alguns grupos têm é o percentual pago ao Arrastão.

Com isso, fornecemos uma planilha para todos os cálculos feitos até então: Meta de vendas, cálculos de mão-de-obra, custos administrativos (fixos), custos de matéria-prima e ainda trouxemos uma aba para pesquisa de mercado. O Plano Financeiro é crucial para um plano de negócios inclusivos, tanto por sua importância intrínseca quanto pela necessidade de estar acessível aos empreendedores, de forma simples e leve, fazendo sentido o seu uso.

### **4. Precificação**

Na quarta aula da assessoria procuramos trabalhar o cálculo de precificação dos produtos dos negócios inclusivos acompanhados. Uma vez que definimos a renda esperada por cada um dos grupos, a dedicação que teriam ao empreendimento com o valor da hora de trabalho e os custos produtivos de insumos, era o momento de pensarmos com qual preço venderíamos.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

E isso foi construído com os empreendedores paralelamente à apresentação do conceito de “Preço Mínimo”. O preço mínimo é aquele que paga todos os custos produtivos e de mão-deobra, guardando um percentual (estipulamos 15%) desse cálculo para fundo de reserva e poupança, de modo que os grupos tenham um valor para reinvestir no negócio e possam pagar custos de manutenção quando necessário. Como os grupos assessorados optaram pelo regime tributário do Simples via MEI (Microempreendedor Individual) o imposto ficou como custo fixo, uma vez que não varia conforme preços dos produtos.



**COMO CALCULAR O PREÇO MÍNIMO?**



 +  +  + 

**MATÉRIA - PRIMA    TRABALHO    POUPANÇA    IMPOSTOS**

**R\$6,15 + R\$5,78 + R\$1,79 + R\$1,10**

**=**

**R\$14,82 = bolo inteiro**

**10 pedaços**

**R\$1,48 pedaço**

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Além da forma de cálculo do preço mínimo, e de construirmos na planilha financeira esse processo, trabalhamos como os empreendedores poderiam colocar um preço competitivo no mercado. Para isso retomamos a pesquisa de mercado que fizeram em outra oportunidade. A ideia aqui foi mostrar a margem na qual poderiam praticar o preço de seus produtos, entre o preço de mercado de produtos similares e o preço mínimo que cobre todos os custos produtivos, conforme imagem abaixo.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Com essa margem os empreendedores podem pensar em diferentes políticas de preço, estipular preços para atacado e varejo e pensar com mais segurança em descontos para clientes que realizam grandes encomendas.

### 5. Giro Produtivo e Plano Operacional

Nesta aula voltamos à visão macro para retomarmos todo o plano de negócio dos grupos.

Percorremos rapidamente o caminho que realizamos até então, lembrando que planos de negócios inclusivos são iniciados a partir da necessidade de geração de renda, mais do que da oportunidade de mercado como planos de negócios convencionais. Nessa retomada procuramos também perguntar se os empreendedores tinham dúvidas em algum dos momentos passados. Foi importante realizar essa retomada não só para sanar eventuais dúvidas, mas para mantê-los próximos do plano de negócios e iniciar a apresentação do giro produtivo.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Apresentamos o giro produtivo integrando os conhecimentos que os empreendedores já possuem da prática. Passamos por abastecimento, que é a compra de insumos, a produção propriamente dita, a comercialização, ou venda dos produtos com o plano de marketing solidário e a gestão financeira.



PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Em seguida realizamos uma atividade com os grupos empreendedores. Para cada uma das áreas do giro produtivo fizemos perguntas para que os empreendimentos discutissem entre si e abrissemos posteriormente para pensarmos em dificuldades e alternativas em cada área abordada. Dessa forma passamos aos empreendedores duas lições de casa: o preenchimento de uma lista de fornecedores, para melhor controle, contato e eventual redução de custos produtivos com pesquisa de preços de matéria -prima e um exercício de plano produtivo, para que os grupos escrevessem com quantas pessoas, equipamentos e espaço produziam e como era a divisão do trabalho hoje e como poderiam melhorar nesses aspectos para o futuro.



**PLANO OPERACIONAL**

**Giro Produtivo**

**Compras**

- O que comprar? Quais são as matérias-primas críticas?
- Quanto custa?
- Quantas unidades de cada matéria-prima?
- Quem são os fornecedores?
- Prazo de entrega e condições de pagamento

**Produção**

- Como produzir? Divisão de processos
- Quem vai produzir? Quantas pessoas?
- Qual a meta diária / semanal?
- Onde e como vão produzir?

ITCP-FGV  
INSTITUTO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA

## 6. Plano de Marketing solidário

Na última aula trabalhamos com o marketing de empreendimentos solidários. Além de retomar a diferença existente entre o marketing agressivo de empresas convencionais e o marketing de negócios inclusivos, trabalhamos com os atores de mercado (clientes, concorrentes e fornecedores), com conceito dos 4 P's (preço, produto, praça/público-alvo e propaganda), detalhes de cada um deles e criamos cenários diferentes tendo como base a qualidade dos produtos dos empreendimentos e o cliente, público-alvo.

Reforçamos a importância de pensar nos concorrentes também como potenciais parceiros comerciais ou mesmo na compra de insumos em conjunto, sobretudo para parceria entre empreendimentos que produzem o mesmo produto. Para negócios inclusivos é muitas vezes difícil a entrada no mercado, por isso vale a pena pensar em estratégias de parceria.

Detalhamos os 4 P's e a característica de cada um deles para empreendimentos como os dos grupos: preço justo e aberto, produto solidário, praça acessível e solidária e propaganda educativa. O preço precisa remunerar os empreendedores, não ser abusivo e ter seu cálculo aberto ao cliente. O produto deve ter qualidade, não prejudicar o meio-ambiente e não ter exploração de trabalho infantil ou qualquer outro. A praça pode valorizar o potencial local com foco no desenvolvimento comunitário. Já a propaganda precisa ser educativa, sensibilizar o cliente/consumidor para o consumo consciente que prestigie a produção local.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---



### PREÇO



#### Justo e Aberto

Deve garantir a remuneração justa dos produtores de forma equilibrada com as possibilidades do consumidor adquirir esses produtos. O preço justo equilibra os interesses do produtor, do vendedor e do consumidor.

Além de justo deve ser aberto, o consumidor deve saber os custos de produção, a remuneração do trabalho e demais informações para uma relação de proximidade e transparência entre consumidores, comerciantes e produtores;

Em seguida criamos cenários levando em conta a qualidade dos produtos de negócios inclusivos e de empresas concorrentes e clientes que valorizam ou não a produção de empreendimentos solidários. A partir desse cenário pudemos pensar no preço justo com o qual os empreendedores venderiam seus produtos, dentro da margem entre preço mínimo e preço de mercado.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**Cenário 2**

	Meu produto tem qualidade maior que o dos outros?	O cliente prefere produtos de Negócios Inclusivos Populares?
SIM		X
NÃO	X	

**Preço de venda ≥ Preço de Mercado**



Encerramos a parte de conteúdo com uma avaliação, por parte dos grupos, do que trouxemos ao longo dessas 6 aulas. Felizmente tivemos um bom retorno e lembramos que na última supervisão trabalharíamos as dúvidas sobre a ferramenta da planilha financeira que construímos com os empreendedores.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**3. Instrumentais construídos**

Construímos com os 4 grupos acompanhados suas planilhas financeiras durante o processo de assessoria. Conforme as aulas foram dadas, adicionávamos nova aba na planilha com orientações para preenchimento, nas lições de casa, e revíamos essa atividade durante as supervisões.

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data and formulas:

NOME EMPREENDIMENTO: Modela Pano			
RENDIMENTO POR TRABALHADOR (R\$)	X	Nº PESSOAS	= RENDA TOTAL (R\$)
R\$1.200,00		5	= R\$6.000,00
RENDIMENTO TOTAL (R\$)	+	CUSTOS ADMINISTRATIVOS	= SOBRA NECESSÁRIA
R\$6.000,00		R\$1.610,90	= R\$7.610,90
PREÇO VENDAS	-	CUSTOS MATÉRIA PRIMA	= SOBRA POR PRODUTO
R\$130,00		R\$38,38	= R\$91,62
SOBRA NECESSÁRIA	/	SOBRA POR PRODUTO	= QUANTIDADE (META DE VENDAS)
R\$7.610,90		R\$91,62	= 83,07

Additional information from the spreadsheet: The product is identified as 'Moletons' in cell J17. The spreadsheet interface shows tabs for 'META VENDAS', 'MÃO DE OBRA', 'CUSTOS ADM', 'MATERIA PRIMA', and 'PESQL ...'. The status bar at the bottom indicates 'PRONTO'.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Nas planilhas constam as seguintes atividades:

### 1. Meta de vendas

No painel principal da planilha financeira, as metas de vendas eram calculadas de acordo com a renda esperada pelos grupos em um ano, o número de trabalhadores que cada grupo possuía, os custos fixos administrativos, o preço de vendas de um produto e os custos de matéria-prima para produção de uma unidade deste produto.

O cálculo automático fornece a quantidade de unidades desse produto que o grupo precisa produzir e comercializar para conseguir pagar todos os custos e gerar a renda necessária. O interessante é que os grupos viram sentido em todo o cálculo e levantaram questões pertinentes e mais profundas sobre esse processo, trabalhamos essas dúvidas em aula e nas supervisões.

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**2. Mão de obra**

No cálculo da mão-de-obra, os empreendedores estipularam 3 produtos e calcularam quantas horas são necessárias para a produção de uma unidade de cada um deles. Em seguida, acordaram na quantidade total de horas que dedicariam para o empreendimento e obtiveram automaticamente o valor da hora de trabalho de cada trabalhador e o custo de mão-de-obra para cada produto.

MÃO DE OBRA		RENDIA MÉDIA	VALOR HORA
HORAS DE TRABALHO POR MÊS POR TRABALHADOR		R\$1.200,00	RS8,57
140			
QUANTIDADES DE HORAS PARA PRODUZIR PRODUTO 1		PREÇO POR PRODUTO	
1,5		R\$12,86	
1,6h x 4 = 6,4h			
QUANTIDADES DE HORAS PARA PRODUZIR PRODUTO 2		PREÇO POR PRODUTO	
1,5		R\$12,86	
1,6h x 4 = 6,4h			
QUANTIDADES DE HORAS PARA PRODUZIR PRODUTO 3		PREÇO POR PRODUTO	
1,5		R\$12,86	
1,6h x 4 = 6,4h			

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**3. Custos Administrativos**

Aqui os empreendedores listaram todos os custos fixos, ou administrativos, que iriam possuir uma vez independentes do Arrastão. Custos fixos ou administrativos são aqueles que fazem todo o negócio acontecer e não variam, ou variam pouco, com a produção. São exemplos desses custos o IPTU, contas de água, luz, telefone e internet, imposto fixo de pessoa jurídica, cafés e comidas, produtos de limpeza etc.

F19 :    =SOMA(F4:F18)

DESPESAS FIXAS		VALOR	CUSTOS EQUIPAMENTOS		VALOR
1.	Aluguel	R\$400,00	1.	Câmera	R\$3.000,00
2.	Iptu	R\$30,00	2.	Tripe	R\$ 700,00
3.	Telefone	R\$80,00	3.	Computador	R\$ 5.000,00
4.	Energia	R\$160,00	4.	Notbook	R\$ 5.000,00
5.	Água	R\$30,00	5.	Lentes	R\$ 25.000,00
6.	Internet	R\$60,00	7.	Gravador de áudio	R\$ 2.500,00
7.	Parcelas de compra de equipamentos	R\$1.144,44	7.		
8.	MEI	R\$40,00	8.		
9.	Manutenção de equipamento	R\$84,00	9.		
10.	Transporte para atender clientes	R\$320,00	10.		
11.	Alimentação (refeições x 2)	R\$300,00	11.		
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.	TOTAL	R\$2.648,44		TOTAL	R\$41.200,00
20.					

TEMPO TOTAL PARA AQUISIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS	
3	ANOS

PRONTO

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Trabalhamos com estimativa dos custos em momento de independência dos grupos para que já previssem o valor total que precisarão para pagamentos desse tipo. Os grupos levantaram grande quantidade de itens e com nossa orientação e dos técnicos da Incubadora Arrastão definiram os valores que já possuem, para aqueles que produzem fora das dependências do Arrastão, e que irão possuir assim que tiverem uma sede própria.

**4. Insumos e custos de matérias-primas**

Aqui trabalhamos com os mesmo três produtos que estipulamos no cálculo do valor da hora da mão-de-obra para produção. Com uma tabela dedicada a cada um dos três produtos, procuramos nesse exercício listar todas as matérias-primas usadas para uma unidade de cada produto, a quantidade de insumo que é comprado, o valor dessa compra e a quantidade usada na unidade do produto.

F2 : X ✓ f.v Geleia de Goiaba com macis

Produto 1		Geleia de Goiaba com macis					
A		B		C		PROPORÇÃO = A / B CUSTO = PROPORÇÃO X C	
MATÉRIA-PRIMA	QUANTIDADE USADA PARA PRODUÇÃO	QUANTIDADE QUE COMPRA	QUANTO CUSTA A QUANTIDADE QUE COMPRA? (R\$)	PROPORÇÃO	CUSTO MATÉRIA-PRIMA (R\$)		
1.golaba organica	341	1000	\$3,00	0,341	R\$ 1,02		
2. Açúcar orgânico demerara	1	1000	\$4,00	0,001	R\$ 0,00		
3.Macis	25	1000	\$5,00	0,025	R\$ 0,13		
4.Vidro	1	1	R\$ 1,20	1	R\$ 1,20		
6.Tag	1	20	\$1,92	0,05	R\$ 0,10		
7.Etiqueta	1	20	R\$ 1,92	0,05	R\$ 0,10		
8. Tecido	1	20	R\$ 10,92	0,05	R\$ 0,55		
9.Sizal	0,5	100	R\$ 9,00	0,005	R\$ 0,05		
<b>TOTAL</b>					<b>R\$ 3,14</b>		

ITCP-FGV  
INCUBADORA TÉCNICA CUIABÁ DE COOPERATIVAS RURAIS  
FUNDADOR TÉCNICO: THIAGO

MATERIA PRIMA PESQUISA MERCADO METAS VENDAS MÉS PREÇO MÍNIMO LISTA DE FORN ...

PRONTO

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Dessa forma pudemos calcular, automaticamente, a proporção e o custo, em reais, de cada matéria-prima para a produção de uma unidade de cada produto. Aqui exercitamos bastante o raciocínio matemático uma vez que precisamos padronizar as medidas para termos um custo produtivo preciso. Os empreendedores tiveram alguma dificuldade, mas realizamos exercícios tanto em aula quanto nas supervisões para que essa parte da planilha financeira ficasse clara.

**5. Pesquisa de mercado**

Iniciamos o trabalho de precificação dos produtos, e para tanto precisávamos ter, além do custo da mão-de-obra e do custo produtivo, uma pesquisa de mercado para que os produtos dos empreendimentos ficassem acima do preço mínimo e abaixo do preço praticado por grandes empresas no mercado.

PRODUTO CONCORRENTES OU SIMILARES	EMPRESA	VALOR
1. Geléia orgânica - 180 gr	Casa Natural	R\$ 12,90
2. Geléia orgânica - 210gr.	Pão de Açúcar	R\$ 14,97
3. Geléia - 285gr.	Corpo Activo	R\$ 9,90
4. Caponata orgânica - 570 gr	Casa Natural	R\$ 10,90
5. Caponata orgânica - 100 gr	Empório Orgânico	R\$ 11,80
6. Caponata orgânica - 210 gr	Empório Nanak	R\$ 14,00

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Assim, solicitamos que os empreendedores fizessem uma pesquisa local, quando possível, do preço de produtos similares aos que produziam. Todos os grupos preencheram essa aba rapidamente e pudemos trabalhar com o conceito de preço ideal.

**6. Meta de vendas dos próximos meses**

Com o intuito de exercitar de maneira mais próxima as metas de vendas para os grupos, adicionamos uma aba com o cálculo de produção e vendas necessárias para uma renda menor do que a esperada em um ano. Foi uma forma de simplificar o cálculo da primeira aba, trabalhando com metas mais próximas e rendas menos ousadas.

META DE VENDAS PARA O MÊS DE FEVEREIRO			META DE VENDAS PARA O MÊS DE MARÇO		
RENDIA DESEJADA POR TRABALHADOR NO MÊS	NÚMERO DE TRABALHADORES	PREÇO VENDAS	RENDIA DESEJADA POR TRABALHADOR NO MÊS	NÚMERO DE TRABALHADORES	PREÇO VENDAS
R\$200,00	5	R\$130,00	R\$250,00	5	R\$130,00
CUSTOS ADMINISTRATIVOS			CUSTOS ADMINISTRATIVOS		
R\$1.610,90			R\$1.610,90		
SOBRA NECESSÁRIA	META DE VENDAS		SOBRA NECESSÁRIA	META DE VENDAS	
R\$2.610,90	20	PRODUTOS	R\$2.860,90	22	PRODUTOS

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

7. Preço Mínimo

Após a aula sobre precificação e de termos apresentado o conceito de preço mínimo, adicionamos às planilhas financeiras dos grupos o cálculo desse preço dos produtos que paga os custos produtivos, de mão-de-obra e insumos, separa 15% para o fundo de reserva e a poupança e considera o valor pago em impostos. Como todos os grupos optaram pelo regime de tributação e pessoa jurídica do MEI, enquadrado no Simples Nacional, esse custo de imposto foi zerado, entrando como custo fixo ou administrativo como apresentado no item 3 acima.

B2 : X ✓ fx PREÇO MÍNIMO DE CADA PRODUTO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2		<b>PREÇO MÍNIMO DE CADA PRODUTO</b>											
3													
4		<b>SAPATILHAS MORANGO PARA TODOS</b>											
5		CUSTO PRODUTIVO	+	CUSTO DE TRABALHO	X	FUNDO DE RESERVA E POUPANÇA	+	IMPOSTOS	=	PREÇO MÍNIMO			
6		R\$ 1,44		R\$ 12,86		15%		R\$ -		R\$ 16,45			
7													
8		<b>SAPATILHAS SUPER XOYO</b>											
9		CUSTO PRODUTIVO	+	CUSTO DE TRABALHO	X	FUNDO DE RESERVA E POUPANÇA	+	IMPOSTOS	=	PREÇO MÍNIMO			
10		R\$ 3,74		R\$ 12,86		15%		R\$ -		R\$ 19,09			
11													
12		<b>SAPATILHA ARRASTÃO</b>											
13		CUSTO PRODUTIVO	+	CUSTO DE TRABALHO	X	FUNDO DE RESERVA E POUPANÇA	+	IMPOSTOS	=	PREÇO MÍNIMO			
14		R\$ 9,84		R\$ 12,86		15%		R\$ -		R\$ 26,11			
15													

PRONTO



PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Aqui separamos inicialmente por matéria-prima e recomendamos aos empreendedores que buscassem informações sobre nome, telefone, endereço, site, contato, quantidade a que o insumo é vendido e o preço do mesmo. Esse é um importante exercício para dinamizar o abastecimento de matérias-primas e ter uma constante e fácil pesquisa com fornecedores para reduzir os custos produtivos comprando insumos a um menor custo ou conseguindo aproveitar promoções e descontos.

**9. Plano produtivo**

Nessa aba os empreendedores trabalharam com sua atual realidade operacional e desenharam previsões de como poderiam melhorar, de acordo com as perguntas e debates que realizamos em aula. Além dos cálculos de renda, custos, precificação etc., foi necessário conhecer a realidade produtiva dos grupos e saber se, com o espaço, equipamentos e número de trabalhadores de hoje, é possível alcançar as metas estipuladas no plano.

		PRESENTE	FUTURO
PLANO PRODUTIVO	1. Como vocês dividem a produção? O que cada um faz?	Uma artesã limpa; outra corta; duas costuram; outra faz acabamentos OBS: O Grupo valoriza que todas saibam fazer tudo. A divisão depende do produto.	1. Como vocês podem melhorar a divisão da produção?  1. Haja rodizio na divisão de funções
	2. Quantas pessoas participam diretamente da produção?	As cinco, atualmente.	2. Vocês já precisaram ou precisam de mais pessoas?  Atualmente não há pedidos suficientes que demande nova artesã.
	3. Qual o espaço e tecnologia (máquinas e utensílios) para produzir hoje?	1. Uma sala de 4 x 5 mts. E um terraço de 8 x 5 mts; 2. Três máquinas retas industriais; 3. Uma overlok; 4. Uma galoneira; Uma mesa de corte 3 x 1,5 mts. 5. Um computador com internet; 6. Impressora; 8 cadeiras.	3. Vocês precisam de novas máquinas ou utensílios para a produção?  Uma galoneira; 4. Máquina para corte; 5. Máq. De Casear; 6. Telas de

Aqui tivemos a oportunidade de trabalhar ideias levantadas na aula, como em casos de grandes encomendas, para as quais são necessários mais trabalhadores, maior tempo de trabalho ou mesmo os dois. Colocando no papel, os empreendedores têm no plano produtivo uma boa noção da realidade operacional de seus Negócios Inclusivos.

#### **4. Avaliação, resultados alcançados e desafios enfrentados**

As aulas e supervisões foram fotografadas pelos técnicos da Incubadora Arrastão, relatórios das atividades foram escritos pela ITCP-FGV / Supernova e as planilhas financeiras foram preenchidas, como atividade prática, pelos empreendedores e são registros da assessoria junto aos grupos.

##### **4.1 Desafios encontrados**

Os grupos Modela Pano, Natu Paladares e Arrasta Pé participaram das supervisões externas ao Arrastão e participavam mais nas discussões de conteúdo durante as aulas. Modela Pano e Natu Paladares também trabalharam com mais propriedade as ferramentas. Nas supervisões e aulas tentamos puxar mais os grupos que participavam menos, com solicitações mais pontuais, orientações dos técnicos da Incubadora Arrastão e conversa direta em aula.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Uma dificuldade identificada foi o pouco acesso que os empreendedores têm ao Excel, programa através do qual desenvolvemos a planilha financeira. Assim, é recomendado às ações da incubadora facilitar o acesso dos integrantes dos grupos a ferramentas de informática .

Salientamos também a importância de fomentar ainda mais a equipe de técnicos da Incubadora Arrastão, sobretudo com pessoal, para que as atividades sejam replicadas com mais qualidade e proporcionem maior apoio aos grupos que desejam gerar renda a partir de suas atividades produtivas.

### **4.2. Resultados alcançados**

Tivemos diferentes níveis de envolvimento por parte dos empreendedores, tanto nas aulas quanto no trabalho com as planilhas financeiras e supervisões no escritório da Supernova.

Isso foi levado em consideração no acompanhamento que fizemos com os técnicos da Incubadora Arrastão, orientando-os para que envolvessem mais e entendêssemos todos essa diferença.

Na avaliação dos técnicos da Supernova, os empreendedores trouxeram contribuições relevantes para o desenvolvimento participativo das ferramentas, que foi o resultado esperado e alcançado. Os técnicos da Incubadora Arrastão têm trabalhado

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

também com propriedade sobre elas e auxiliam os grupos produtivos na ausência da assessoria técnica da ITCP-FGV / Supernova.

Com as contribuições que os empreendedores trouxeram em aula sobre os temas e as ferramentas, e a distância verificada entre os mesmos empreendedores e o acesso às ferramentas, avaliamos que uma maior proximidade entre empreendedores e ferramentas é o passo decisivo para uma apropriação não só dos conteúdos trabalhados, mas também das planilhas financeiras como guias para os Negócios Inclusivos.

### **PLANO DE NEGÓCIOS CANVAS**

Outro instrumental utilizado no planejamento do negócio dos três empreendimentos apoiados foi o MODELO CANVAS, que teve neste processo de fortalecimento o objetivo de identificar, organizar e articular os principais aspectos de negócio. A praticidade, coerência e poder de síntese ajudam os grupos a criarem numa página a síntese de todo plano de negócio em questão. Articula informações como:

#### **A. OBJETIVOS DA ATIVIDADE DE PLANEJAMENTO – MODELO CANVAS.**

- Entender o que é um modelo de negócios
- Enxergar holisticamente (o todo) de um negócio
- Compreender como funciona a ferramenta para desenvolver modelos de negócio próprio e mapear a concorrência

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

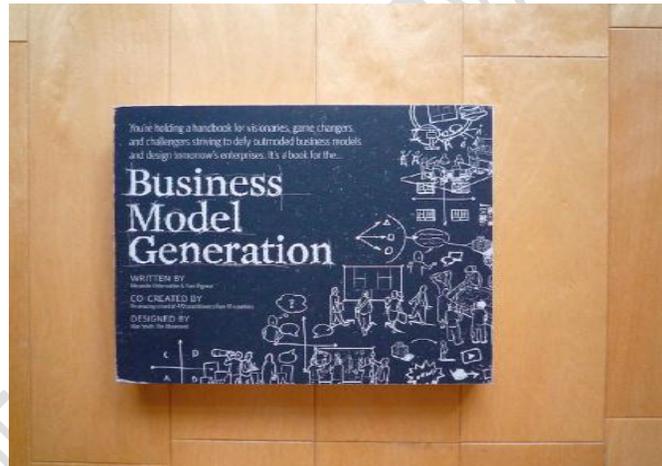
**B. PERGUNTAS INICIAIS – GUIA PARA PLANEJAR:**

- O que você acha que é um modelo de negócio?
- Qual o modelo de negócios do grupo, por exemplo?

**C. DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO:**

“Um modelo de negócios descreve o racional de como uma organização cria, entrega e captura valor.” (OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., 2010).

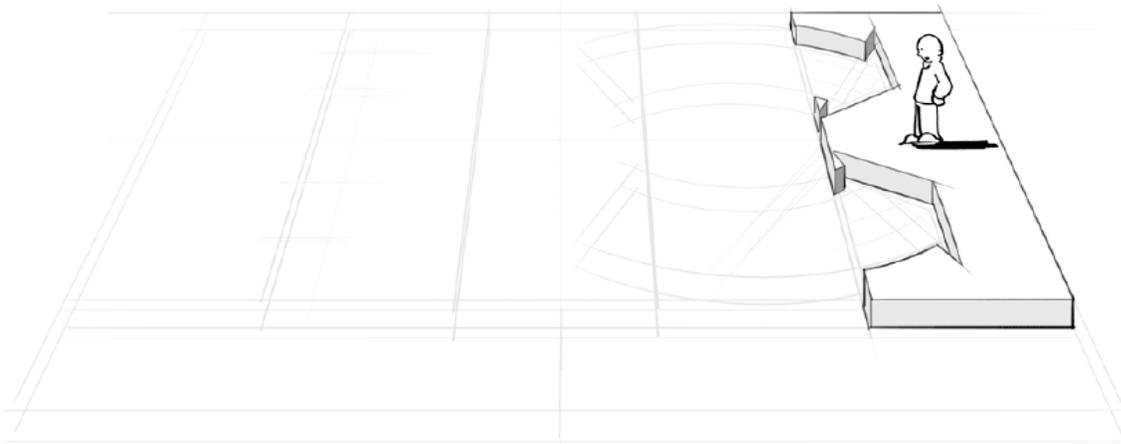
**D. ESTRUTURA DE UM MODEL DE NEGÓCIO**



PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

E. SEGMENTO DE CLIENTES

**Segmento de clientes**



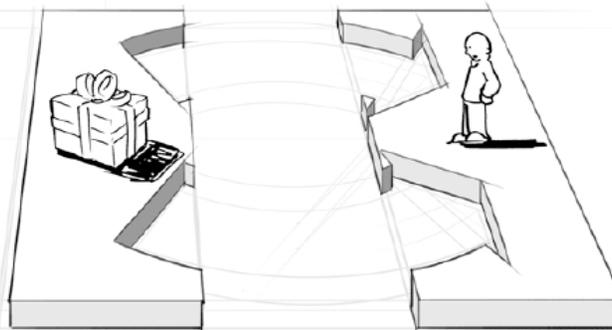
**Para quem estamos gerando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?**

images by JAV

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

F. PROPOSIÇÃO DE VALOR:

## Proposição de valor



Qual valor nós entregamos ao cliente? Qual dos problemas do cliente está tentando resolver? Qual necessidade do cliente está satisfazendo? Qual pacote de produtos e/ou serviços está oferecendo para o segmento de cliente?

images by JAM

## G. DADOS DA PROPOSIÇÃO DE VALOR

- A proposição de valor é *a razão pela qual os consumidores escolhem uma empresa a outra.*
- Busca **resolver um problema do consumidor ou satisfazer uma necessidade.**
- Cada proposição de valor consiste em um conjunto de produtos e/ou serviços que **atende às necessidades de um segmento de consumidor.**
- Neste sentido, a proposição de valor é a agregação, ou **pacote de benefícios que uma empresa oferece aos seus consumidores.**

## H. PERGUNTAS PARA A PROPOSIÇÃO DE VALORES:

- a) Que **valor** nós entregamos ao cliente?
- b) Qual dos **problemas** do cliente nós estamos ajudando a resolver?
- c) Qual **necessidade** do cliente estamos satisfazendo?

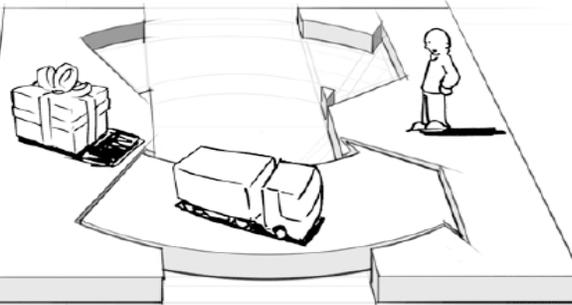
PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

d) Qual conjunto de produtos e/ou serviços estamos oferecendo ao segmento de cliente?

**I. CANAIS COM O CLIENTE:**

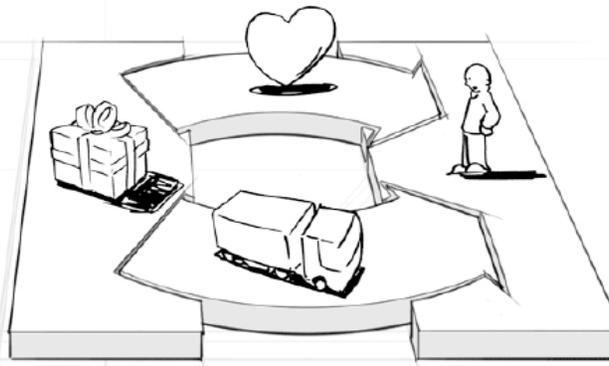
**CANAIS COM OS CLIENTES**



Através de quais canais nosso segmento de cliente quer ser alcançado? Como vamos atingi-lo agora? Como nossos canais estão integrados? Quais funcionam melhor? Quais deles são mais baratos? Como estamos integrando os canais com as rotinas do cliente?

## H. RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

### RELACIONAMENTO COM O CLIENTE



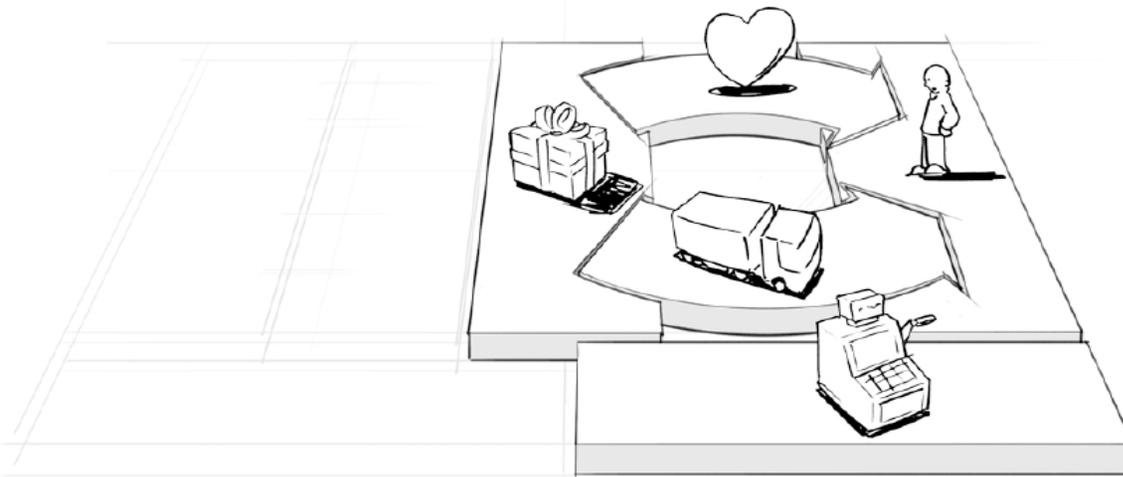
Que tipo de relacionamento cada um dos nossos segmentos de clientes espera que tenhamos com eles? Qual relacionamento já tem estabelecido? Quanto esse relacionamento custa para nós?  
Como esse relacionamento está integrado ao resto do nosso modelo de negócios?

images by JAM

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

I. FLUXO DE RECEITAS

FLUXO DE RECEITAS



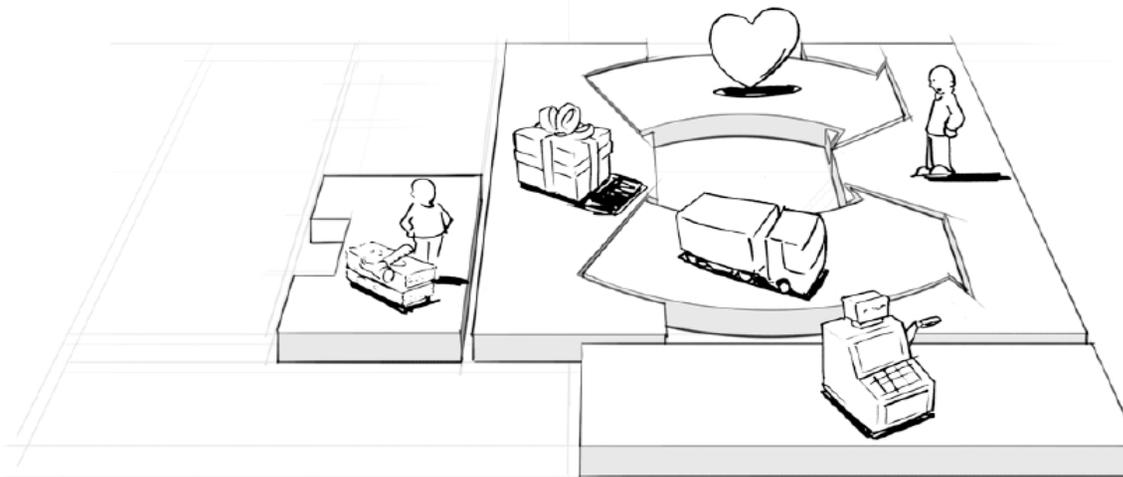
Por qual valor nossos consumidores estão dispostos a pagar? Pelo quê eles pagam atualmente? Qual a forma de pagamento atual? Como eles prefeririam pagar? Como o fluxo de receitas contribui para as receitas totais da empresa?

des by JAM

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

J. RECURSOS PRINCIPAIS

RECURSOS PRINCIPAIS



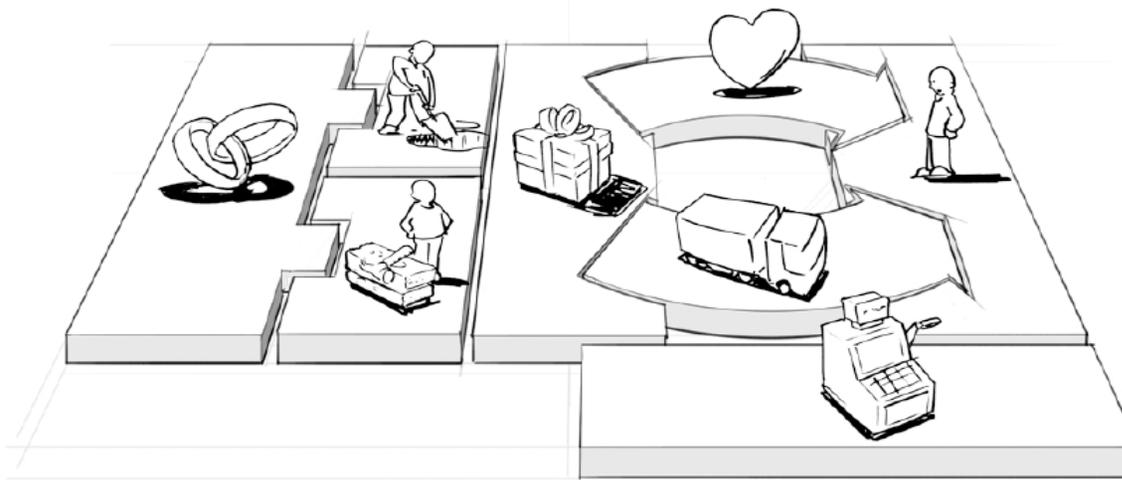
Quais recursos chave nossa *proposição de valor* requer? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com cliente? Fluxo de receitas?

images by JAN

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**K. PRINCIPAIS PARCEIROS**

**PRINCIPAIS PARCEIROS**



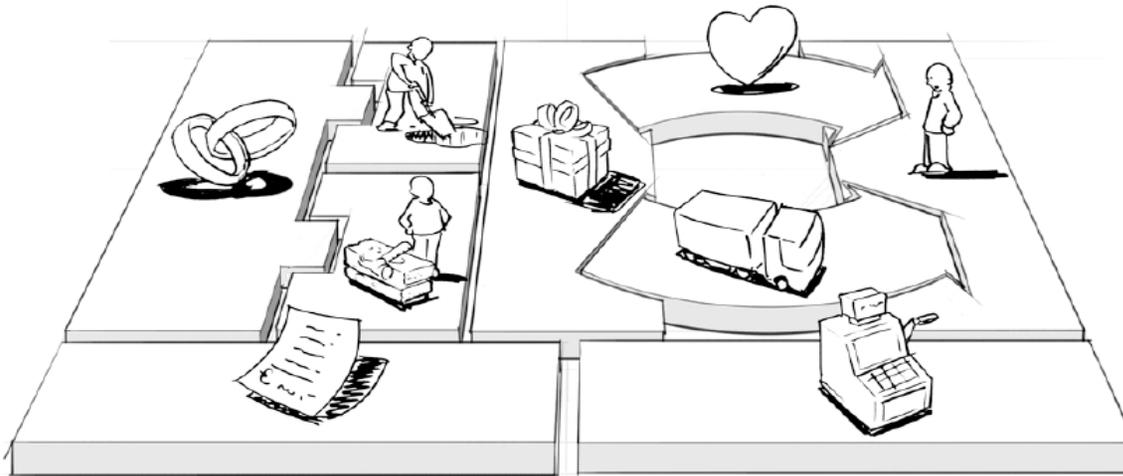
**Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores?  
Quais recursos chave estão adquirindo dos parceiros? Quais atividades chave os  
parceiros são responsáveis?**

images by JAM

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

L. ESTRUTURA DE CUSTOS:

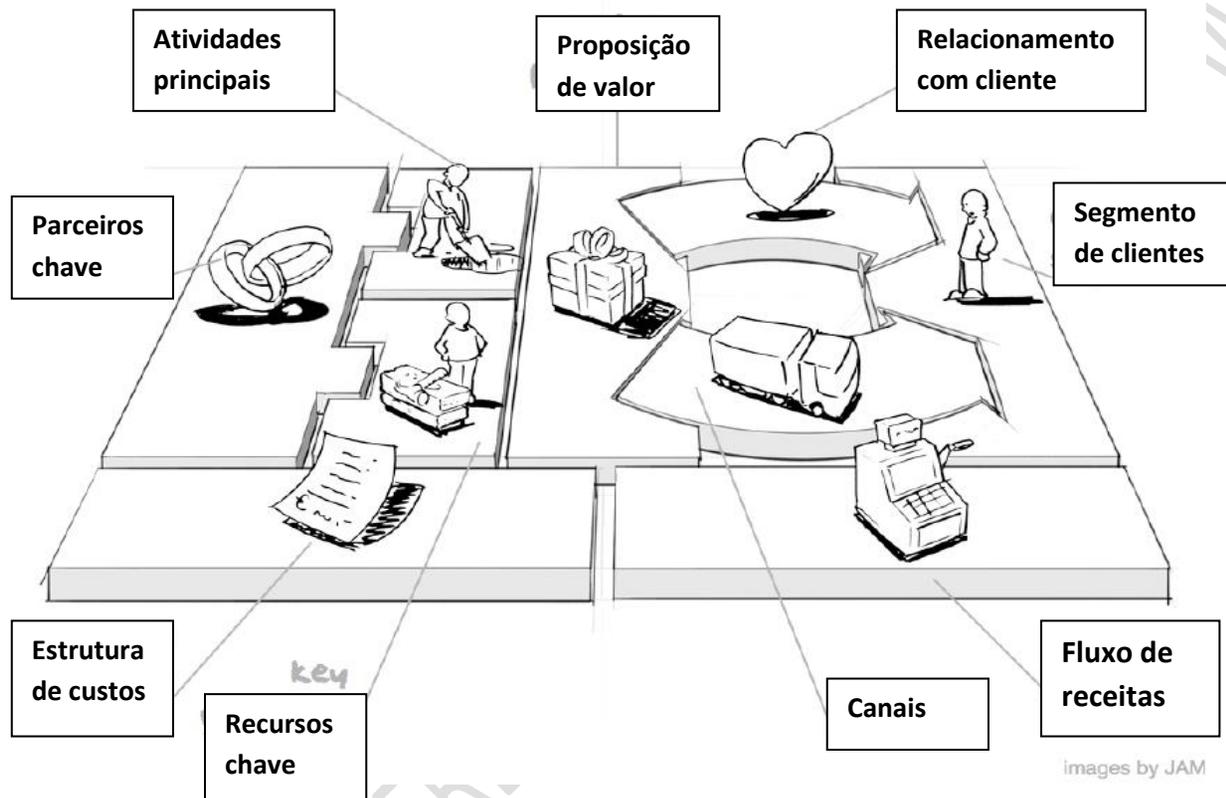
ESTRUTURA DE CUSTOS



Quais são os custos mais importantes ligados ao nosso modelo de negócios?  
Quais recursos são os mais caros? Quais atividades são as mais caras?

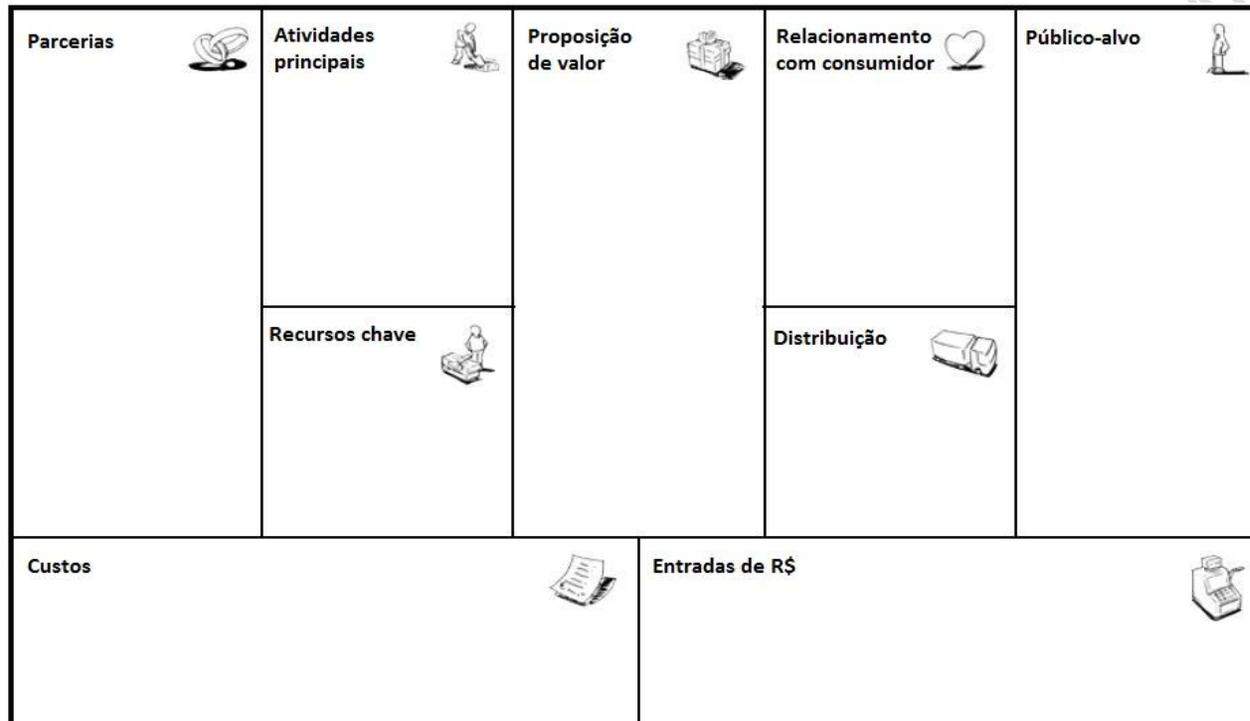
PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

M. RESUMO DOS ITENS DO PLANO DE NEGÓCIOS:



PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

**N. QUADRO GERAL DO CANVAS:**



**O. DESCRIÇÃO E EXEMPLOS DO QUADRO CANVAS:**

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

<p><b>Parcerias</b> </p> <p>Quem são nossos parceiros/fornecedores chave?</p> <p>Motivações para parceria:</p> <p>Otimização e economia</p> <p>Redução de risco e incerteza</p> <p>Aquisição de recursos ou atividades</p>	<p><b>Atividades principais</b> </p> <p>Exs:</p> <p><i>Produção do produto</i></p> <p><i>Solução de problema</i></p> <p><i>Plataforma</i></p> <hr/> <p><b>Recursos chave</b> </p> <p>Tipos de recursos: Físicos; Intelectual (patentes de marcas, direitos autorais, dados); Humano e Financeiro.</p>	<p><b>Proposição de valor</b> </p> <p>Qual valor nós oferecemos aos nossos clientes?</p> <p>Qual dos problemas de nossos clientes nós estamos ajudando a resolver?</p> <p>Exs: <i>Novidade, inovação; Desempenho; Customização; "tarefa cumprida"; Design; Marca/status; Preço; Redução de custos; Redução de riscos; Acessibilidade;</i></p>	<p><b>Relacionamento com consumidor</b> </p> <p>Descreve o tipo de relacionamento que a empresa estabelece com seus consumidores. Exs: <i>Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; Self-service; Serviços automatizados; Comunidades; Co-criação;</i></p> <hr/> <p><b>Distribuição</b> </p> <p>Descreve os canais pelos quais nos comunicamos e entregamos o valor ao cliente. Como o cliente acessa nosso produto/serviço?</p>	<p><b>Público-alvo</b> </p> <p>Para quem estamos oferecendo nosso valor?</p> <p>Exs:</p> <p><i>Mercado de massa</i></p> <p><i>Mercado de nicho</i></p> <p><i>Segmentado</i></p> <p><i>Diversificado</i></p> <p><i>Plataforma multi-sided</i></p>
<p><b>Custos</b> </p> <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio?. Quais recursos chave são mais caros? Quais atividades chave são mais caras? Seu modelo de negócio é mais: Orientado a custo (estrutura de custos enxuta, proposição de valor de baixo preço, máximo de automatização, extensiva terceirização). Orientada a valor (focada na criação de valor, proposição de valor Premium)</p>		<p><b>Entradas de R\$</b> </p> <p>Exs: <i>Venda de ativos; Taxa de utilização; Taxas de assinaturas; Empréstimo/alugando/arrendando; Licenciamento; Taxa de corretagem; Publicidade.</i></p>		

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**P. DOIS PARADIGMAS:**

<b>Dois paradigmas</b>	
<p><b>Paradigma do passado:</b></p> <p><b>Modelo de negócios centrado na organização/empreendimento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Como podemos vender para os consumidores? (pressuposto: “dentre as coisas que fazemos o que podemos ‘empurrar’ para o cliente?”)</li><li>• Como podemos alcançar os consumidores mais eficientemente</li><li>• Quais relações precisaram estabelecer com os consumidores?</li><li>• Como podemos fazer dinheiro com nossos clientes?</li></ul>	<p><b>Paradigma para sobreviver hoje:</b></p> <p><b>Modelo de negócios centrado no <u>cliente</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Qual(is) necessidade(s)/desejo(s) o consumidor precisa ter suprida e como podemos ajudá-lo?</li><li>• Como nossos consumidores preferem ser alcançados? Como nós, enquanto um empreendimento nos adequamos da melhor forma às suas rotinas?</li><li>• Qual relacionamento nossos clientes esperam que desenvolvamos com eles?</li><li>• Por qual valor nossos clientes estão realmente dispostos a pagar?</li></ul>

## **PASSO 6 : Assessoria de planejamento estratégico para os três empreendimentos**

A nova fase do trabalho da ITCP-FGV / Supernova junto ao Arrastão deu continuidade à assessoria prestada aos grupos e à Incubadora Arrastão. Na primeira fase, foram trabalhados o Plano de Negócios Inclusivos e suas ferramentas financeiras para que os grupos pudessem ter controle de todo o giro produtivo.

Custos produtivos por produto, listagem de matérias-primas, custos fixos do empreendimento, exercícios de precificação, pesquisa de mercado e atividades semelhantes deram aos empreendedores maior dimensão da gestão operacional de seus negócios inclusivos. Essas atividades foram detalhadamente descritas em outro relatório de sistematização, com o intuito de tornar reaplicáveis as tecnologias sociais desenvolvidas a partir da metodologia da ITCP-FGV / Supernova.

Nesta segunda fase, o objetivo foi de graduar os grupos para além da gestão operacional de seus empreendimentos, pensando no planejamento estratégico, na relação entre grupos e desafios da presença de negócios inclusivos no mercado local.

Para tanto, foram realizadas duas atividades com acompanhamento dos técnicos da ITCP-FGV / Supernova. A primeira delas é a Oficina do Futuro, ferramenta participativa que serve como diagnóstico estratégico e traça ações gerais baseadas nos desejos e principais barreiras para ampliação dos negócios inclusivos.

No segundo momento foi trabalhado o Balanced Scorecard (BSC) com os grupos, metodologia desenvolvida por professores da Harvard Business School, adaptada à realidade dos Negócios Inclusivos, que alinha as ações operacionais desenvolvidas na primeira assessoria com o planejamento estratégico. Através das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, o objetivo foi de desenhar um mapa estratégico e definir linhas de ação para o desenvolvimento global dos empreendimentos solidários acompanhados pela Incubadora Arrastão.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### 3. Oficina do Futuro

A oficina do futuro é uma metodologia que se originou na Europa, na década de 1960, tendo como fundamento técnicas alemãs. Nos anos 1980 essa metodologia deu origem ao método Zopp - Zielorientierte Projektplanung (Planejamento de Projetos Orientados para Objetivos ou Planejamento Comunitário Interativo em português).

Por se tratar de uma atividade lúdica e participativa, é altamente recomendável para grupos de geração de renda em períodos de graduação, em momentos de mudanças institucionais ou mesmo de espaço de trabalho.

São 3 as etapas de desenvolvimento da Oficina do Futuro:

**Árvore dos Sonhos:** Os grupos são orientados a colocar, como folhas em uma árvore previamente montada para cada grupo, seus sonhos e os sonhos para seus empreendimentos solidários. Essa é a etapa em que acessamos os desejos muitas vezes inibidos pelas dificuldades que os grupos enfrentam com seus negócios, aqui também há compartilhamento de sonhos entre os grupos e novas descobertas de desejos até então velados;

**Muro das Lamentações:** Os empreendedores são convocados a erguer um muro com suas lamentações, principais dificuldades e barreiras que os separam dos sonhos cultivados na árvore. Cada lamentação é um tijolo. Dificuldades tanto pessoais quanto dos negócios, este momento também é profícuo para o compartilhamento de barreiras e união mesmo entre os grupos com sugestões de solução. É notório que muitos negócios inclusivos acabam enfrentando os mesmos problemas que passam por falta de recursos para compra de equipamentos e fluxo de caixa, dificuldades de acesso a mercados e mesmo a insumos críticos;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

**Plano de Ações:** Na terceira etapa os empreendedores são convidados a desconstruir o muro e, paralelamente, construir um plano de ação com divisão das tarefas a serem conduzidas. As lamentações em tijolos são insumos para reordenamento das dificuldades e melhoria de seus enfrentamentos. Nesta etapa, metas são traçadas e o grupo divide as responsabilidades para melhor condução e gestão das ações no plano.

### 3.1 Atividade com os grupos

Estiveram presentes nesta atividade representantes dos 3 grupos que inicialmente participariam da assessoria em planejamento estratégico: 2 representantes do Modela Pano, 1 representante do Natu Paladares e 1 representante do Ideia em Pixel. Pudemos conversar com os três empreendedores do Arrasta Pé um pouco antes da atividade, convidando-os a participar, mas preferiram permanecer na execução de sua produção.

Dessa forma, a atividade começou com uma discussão sobre o significado das palavras

“planejamento” e “estratégia”. Diversos foram os comentários, dentro de ideias como preparação, pensamento, análise para o planejamento, algo que se dá antes da ação, de forma planejada, pensada, para atingir melhores resultados.

Quanto ao entendimento de “estratégia”, as ideias foram bem próximas às de “planejamento”, mas também abarcando a própria atividade, ação conjunta e harmonicamente executada entre membros de um grupo. Trouxemos o exemplo da estratégia de guerra, onde sempre a posição atual, do nosso grupo e do grupo adversário, e os próximos passos são pensados.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Com facilidade os grupos já pensaram em analogias quanto aos seus negócios, como posição de mercado, concorrência com outros empreendimentos de arranjos produtivos similares, táticas de vendas como diferencial do produto etc. Daí procedemos à atividade da árvore dos sonhos, como início da oficina do futuro.

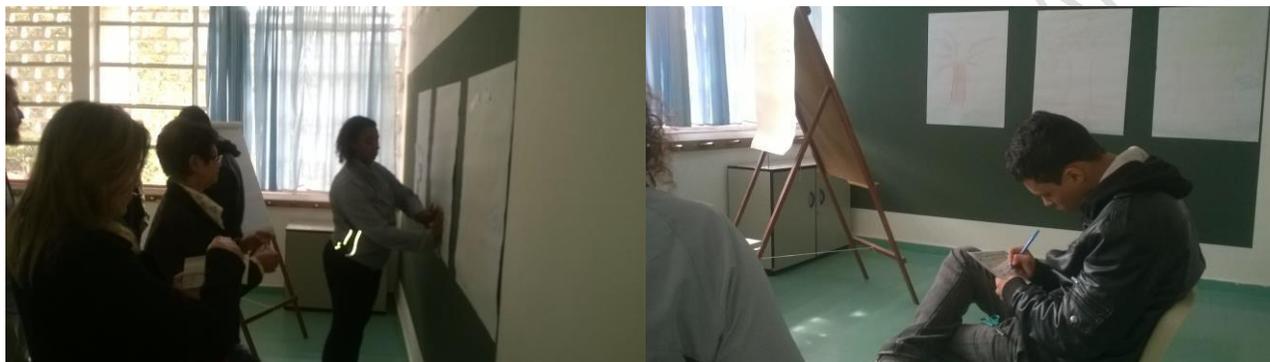
### 3.2 Árvore dos Sonhos

Desenhamos três árvores em flip-charts e demos revistas antigas, pequenos papeis em branco, giz de cera, canetas e fita crepe para que os empreendedores colocassem seus sonhos nas árvores. O recurso das revistas é uma boa estratégia para a atividade, sobretudo quando há dificuldade de comunicação, de escrita ou mesmo timidez quanto à participação.



## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Munidos então de materiais para materializar seus sonhos, os empreendedores começaram a escrever nos papeis, recortar as revistas e colar as folhas das árvores. Paralelamente, os técnicos da ITCPCGV / Supernova lembraram algumas dificuldades dos grupos nas primeiras assessorias e provocaram a busca por sonhos que muitas vezes ficam velados.



**Ideia em Pixel:** Produção de conteúdo para a internet; Programa de formação de profissionais remunerado; Ampliação do pacote de produtos; Clientes em busca de materiais publicitários; Mais funcionários (câmeras e editores); Equipamentos.

**Modela Pano:** Nós queremos o topo; Um grupo forte; Determinação; Muitos produtos; Produzindo muito; Viajando muito; Diversificação de produtos; Linhas de roupas; Lojas para venda.

**Natu Paladares:** Lucros, renda suficiente para proporcionar lazer; Especializações; Equipamentos; Cozinha própria; Manter o diferencial de produtos orgânicos; Diversificação dos produtos; Venda para restaurantes; Um carro para entrega; União.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

### 3.3 Muro das Lamentações:

Procedemos à segunda fase da Oficina do Futuro, com a colagem de três metades de flip-charts em baixo de cada uma das árvores dos sonhos. A orientação agora foi a de que os grupos colocassem, nos papeis menores em formas de tijolos, as barreiras que enfrentam hoje.



**Ideia em Pixel:** Base fixa de clientes; Imposto sobre equipamentos; Dinheiro; Alugem de equipamentos.

**Modela Pano:** Espaço maior para produção; Capital de giro; Faltam pessoas comprometidas, com visão para melhorar vendas; Equipamentos.

**Natu Paladares:** Quadro de pessoas comprometidas com a proposta; Capital de giro; Cozinha própria; Equipamentos; Fornecedores de orgânicos com preços compatíveis.

A partir do muro das lamentações, foi combinado com os grupos que seriam levadas essas dificuldades e esses sonhos como insumos para o mapeamento estratégico e aplicação do BSC com cada empreendimento solidário.

#### **4. Balanced Scorecard (BSC)**

Assim como nas grandes empresas, em que as constantes alterações no ambiente provocam grandes processos de mudanças, as instituições sem fins lucrativos também têm que saber lidar com constantes transformações no cenário em que atuam. Por isso, definir de maneira clara a sua estratégia e manter um acompanhamento da mesma de acordo com as mudanças no ambiente, se tornam essenciais para a sobrevivência de qualquer tipo de organização.

Para nosso propósito, entretanto, é importante ressaltarmos a diferença básica entre esses dois tipos de organização: os objetivos financeiros. Enquanto quase todas as empresas buscam exclusivamente o aumento de seus ganhos, a instituição sem fins lucrativos, como o próprio nome já diz, não tem os lucros como objetivo. Apesar das diferenças entre as instituições privadas e as instituições sem fins lucrativos serem facilmente observáveis, muitos dos desafios administrativos enfrentados pelos gestores dessas organizações são bastante semelhantes. Por exemplo: tanto uma rede de supermercados quanto uma organização não governamental buscam melhorar os processos internos, aumentar o número de parcerias, mensurar os ativos intangíveis e atrair mão-de-obra qualificada.

E o que este recorte procura mostrar é que apesar da diferença de objetivo básico, a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*, que vem sendo aplicada com muito sucesso em diversas organizações privadas, pode também ser utilizada como instrumento de desenvolvimento e mensuração da estratégia em uma organização não-governamental.

#### **4.1 Definição de estratégia**

Nos dias de hoje, muito se discute a respeito de quais são os caminhos a serem seguidos para se obter êxito nos negócios. E nessa discussão, muitos também afirmam que o primeiro passo para o sucesso é saber escolher a melhor estratégia. Mas afinal, o que significa estratégia?

Durante muito tempo o termo estratégia esteve limitado ao contexto militar, em que o pensamento estratégico era utilizado como forma de resolver o problema da alocação de recursos escassos e como apoio para a tomada de decisões de acordo com o posicionamento dos adversários. Conforme Maximiano (2000), “o conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios, a realização do objetivo significa anular ou frustrar o objetivo do concorrente”.

A utilização da terminologia “estratégia” em um contexto de negócios, somente começou a ser empregada dessa maneira após a segunda revolução industrial e segundo Henderson (1998) “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Maximiano (2000) define também que estratégias “são decisões que se colocam em prática para atingir objetivos estratégicos, sejam eles a recuperação de uma empresa em má situação, a manutenção de um bom desempenho, o alcance de um novo patamar de resultados, o crescimento ou a manutenção do mercado”.

A estratégia organizacional tem como objetivo definir a forma como serão utilizados os recursos disponíveis dentro de uma organização, sejam eles físicos, financeiros ou humanos, considerando-se sempre a minimização dos problemas e maximização das oportunidades através da coordenação e canalização dos esforços. Para Mintzberg (1994), um dos principais objetivos ao se criar a estratégia é buscar captar todo o aprendizado adquirido pela instituição e sintetizar esse aprendizado em direção a visão que os negócios devem atingir. As estratégias podem ser classificadas das mais diversas formas, mas devem buscar sempre estabelecer: a missão da organização; aonde ela quer chegar em alguns anos;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

quais serão os caminhos escolhidos para se chegar a esse ponto e quais são os programas de ações que devem ser seguidos para que os objetivos e metas estabelecidas sejam alcançados.

Com isso, definir uma estratégia de maneira clara e bem consolidada tornou-se então uma importante ferramenta para que as pessoas possam identificar as características de uma determinada organização e conseguir diferenciá-la das demais.

Porém não basta apenas criar uma estratégia, é necessário transformar isso em um plano, que tenha ações claras e bem definidas, com prazos e metas estabelecidos. Para atender a essas demandas alguns gestores criaram o planejamento estratégico, que é justamente a etapa onde os líderes das organizações, ao lado de alguns colaboradores chaves, discutem e definem quais serão os rumos futuros da organização. A seguir veremos como fazer um planejamento estratégico e quais os cuidados que os gestores devem ter ao realizá-lo.

### **4.2 Planejamento estratégico**

Apesar do conceito de estratégia ser mais antigo, a idéia de se fazer planejamentos estratégicos com o intuito de definir as direções a serem adotadas pelas organizações, somente apareceu nos anos 70. Nessa época começaram a surgir os planejamentos com algumas das características que conhecemos hoje: pensamento estratégico, preocupação com a alocação de recursos, análise das mudanças no ambiente empresarial e integração com o controle interno.

Num ambiente cada vez mais competitivo como esse em que vivem as organizações atuais, realizar um planejamento estratégico adequado e que atenda as necessidades imediatas e de longo prazo, tornou-se essencial para a sobrevivência de qualquer instituição. Um dos grandes desafios do planejamento estratégico é justamente conseguir com que os planos desejados sejam postos em práticas e se tornem de fato a estratégia executada. Para isto, é necessário que as metas e objetivos definidos no plano da estratégia possam ser facilmente traduzidos em ações mensuráveis no nível operacional.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Juntos então, os participantes do planejamento estratégico deverão buscar compreender o ambiente onde estão inseridos e qual o seu papel dentro dele, além de entender o que a organização e seus colaboradores são capazes de alcançar. Para isso, é importante que tentem responder as seguintes perguntas: “Por que estamos aqui?”, quais produtos e bens a organização busca oferecer e quais grupos de clientes (externos, internos e intermediários) são necessários para a continuação de sua existência.

“Quem somos”, quais são os pontos fortes e fracos da organização e finalmente, “Para onde estamos indo?”, onde um empreendimento quer chegar e o que ele visa alcançar.

Para responder a essa última pergunta é necessário que a organização procure estabelecer objetivos estratégicos organizacionais de longo prazo. Mas como devemos mensurar os objetivos intangíveis? E como avaliar o próprio desempenho baseado nesses objetivos? Foi tentando responder as essas perguntas que muitos executivos começaram a perceber a necessidade de se ter um sistema de mensuração que sirva como ferramenta de acompanhamento do plano estratégico e seja também um método de avaliação de desempenho da organização.

E dentro desse cenário de crescente busca por sistemas medidores de desempenho eficazes, o BSC vem ganhando destaque como importante ferramenta de gestão no desenvolvimento da estratégia, do planejamento estratégico e do processo de auto-avaliação em negócios e organizações.

### **4.3 Histórico do Balanced Scorecard**

Criado no início da década de 90, o *Balanced Scorecard* surgiu de uma pesquisa intitulada “*Measuring Performance in the Organization of the Future*” que buscava encontrar novas formas de mensurar o desempenho de uma organização. Considerado uma ferramenta revolucionária e

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

distinta de tudo que já havia sido feito antes, o BSC, como é mais conhecido, busca traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho, por meio da otimização dos resultados e análise dos processos organizacionais.

Através do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (1992) sugeriram que as organizações não considerassem mais apenas fatores financeiros como medidores de desempenho, mas que também considerem outros indicadores de acordo com as seguintes perspectivas: clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento. O BSC ressalta a importância de investimentos em conhecimento e do gerenciamento de ativos intelectuais e mostra que mesmo não trazendo resultados rápidos, é importante que uma organização saiba mensurar isso para obter uma boa análise de desempenho.

Hoje em dia, muitas companhias têm escolhido adotar programas de melhoria locais tais como reengenharia, qualidade total e desenvolvimento dos funcionários. O problema é que muitas vezes os resultados desses programas ficam abaixo das expectativas devido à falta de integração com o resto da estratégia da empresa. Para Kaplan e Norton (1992), o BSC deve ser usado como uma linguagem comum, na qual todos os novos projetos e negócios devem ser avaliados, impedindo assim, que haja uma desintegração entre as diversas iniciativas propostas.

### **4.4 Como estruturar um modelo de *Balanced Scorecard***

Nessa seção veremos como criar um modelo de *Balanced Scorecard*. Serão introduzidas as quatro perspectivas, a importância de cada uma delas e por último o porquê de se instituir um mapa estratégico.

No entanto, não basta apenas criar um *Balanced Scorecard* que alinhe missão e estratégia a objetivos. Funcionários, conselheiros e parceiros devem ter fácil acesso às informações e não só conhecer o modelo criado, como vivê-lo no dia-a-dia da organização.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Tendo isso como princípio, o primeiro passo para a estruturação de um modelo de BSC é a descrição da estratégia através da definição da missão e da visão da unidade de negócios. Como o BSC busca trazer a estratégia para a realidade operacional e para o dia-a-dia de todos na companhia, é necessário ter bem definido aonde a organização quer chegar e como ela pretende alcançar isso.

Após isso, é necessária a criação de objetivos estratégicos e indicadores que possam ser facilmente comunicados a todos da organização e que estejam baseados nas quatro perspectivas do *Balanced*. Nessa fase, os idealizadores do modelo devem buscar alcançar o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo; entre medidas financeiras e não financeiras; entre medidores externos e medidores internos; lembrando-se que um bom sistema de desempenho não pode considerar apenas os medidores de maneira isolada, mas também a maneira como uns interagem com os outros e a maneira como eles serão utilizados.

Exemplos práticos mostram que um modelo de BSC bem sucedido contém entre 15 e 25 indicadores, o que comprova a idéia de Kaplan e Norton (1997) de que a escolha certa dos medidores permite aos administradores terem um foco claro em sua estratégia.

A seguir, iremos descrever cada uma das quatro perspectivas do BSC e como elas devem ser definidas, depois será apresentada a justificativa para criação de um mapa estratégico e como isso deve ser feito.

### **2.4.1 Perspectiva financeira**

Além de buscar novos indicadores financeiros, um bom modelo de BSC deve buscar alinhá-los aos objetivos das demais perspectivas da organização: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

As informações financeiras são as fontes de dados mais facilmente disponíveis e o *Balanced Scorecard* também utiliza dessas medidas como forma de avaliar a performance de uma organização. A grande diferença é que no *scorecard*, essas medidas não são os únicos indicadores que auxiliam a tomada de decisão e devem também servir de foco para os demais objetivos estratégicos.

Para Kaplan e Norton (1997), o mais importante ao definirem quais serão os objetivos e medidores financeiros é que os gestores não se limitem apenas aos indicadores que já são avaliados pela empresa e tenham em conta os seguintes temas que devem nortear a perspectiva financeira:

- Crescimento e mix de receita.
- Redução de custos e melhoria da qualidade.
- Utilização dos ativos e investimentos.

O crescimento e o mix de receita estão relacionados a ampliação da oferta de produtos, conquista de novos mercados, mudança do mix de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e modificação dos preços. A redução de custos e aumento da produtividade estão relacionados a iniciativas que busquem baixar os custos diretos e indiretos ou até mesmo compartilhar recursos com outras unidades de negócio. Por fim a utilização dos ativos e investimentos são objetivos que referem-se à redução dos níveis de capital de giro necessários para sustentação do volume de negócios.

No item seguinte, iremos mostrar como deve ser definida a perspectiva dos clientes tendo como ponto de partida os objetivos estratégicos financeiros discutidos nesse item.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### 2.4.2 Perspectiva dos clientes

Para a definição dos objetivos e medidas da perspectiva dos clientes, as organizações e empreendimentos precisam primeiramente identificar quais são os seus clientes (público-alvo) e em quais mercados desejam competir. O que significa dizer também que é necessário definir quais clientes não irá atender e em quais segmentos de mercado não irá atuar, pois segundo os próprios Kaplan e Norton (1997), “empresas que tentam ser tudo para todo mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”.

Após a definição do segmento-alvo no qual a organização irá competir, as empresas devem se preocupar com a criação dos objetivos estratégicos dos clientes, de modo que os indicadores dessa perspectiva reflitam o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e qual será a proposta de valor oferecida para eles.

Além de buscar satisfazer as necessidades dos clientes-alvo, os objetivos estratégicos dessa perspectiva também devem procurar atender as exigências do mercado em que a empresa atua e serem flexíveis o suficiente de modo que acompanhem as rápidas mudanças de um cenário competitivo. Organizações que não conseguem seguir as tendências do mercado acabam se tornando obsoletas e ultrapassadas. Um bom exemplo disso, atualmente, é que as empresas estão mais fortemente preocupadas com aspectos ambientais em resposta as exigências sustentáveis que vem surgindo nos últimos anos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para oferecerem propostas de valor superiores a de seus concorrentes em seu segmento-alvo, as empresas devem selecionar objetivos e medidas de acordo com as seguintes classes:

- Atributos de produtos e serviços: funcionalidade, qualidade e preço.
- Relacionamento com os clientes: qualidade da experiência de compra e das relações pessoais.
- Imagem e reputação.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Pontos como satisfação dos clientes, fidelidade ao produto, retenção de fatias do mercado, captação de novos clientes e lucratividade por produto, também são chaves na criação dessa perspectiva e devem ser levados em consideração nessa fase de elaboração dos objetivos estratégicos.

### **2.4.3 Perspectiva dos processos internos**

Na perspectiva dos processos internos, os empreendedores precisam identificar quais são os processos críticos para a realização dos objetivos pré-estabelecidos nas perspectivas anteriores. Por isso, os objetivos e medidas dessa perspectiva só podem ser formulados após o desenvolvimento dos objetivos financeiros e dos clientes, pois são esses que irão oferecer as diretrizes necessárias para criação dos mesmos.

Partindo-se então das necessidades identificadas para os clientes e das metas financeiras, é necessário identificar como os processos internos devem ser conduzidos para que a organização possa alcançar a excelência. Enquanto a maioria dos sistemas de medidas de desempenho preocupa-se apenas com a melhoria dos processos operacionais já existentes, o BSC não se limita apenas a isso. Para a criação de um modelo bem estruturado, a cadeia de valor dos processos internos deve começar no processo de inovação, passar pelos processos de operações existentes e terminar com o serviço de pós-venda.

Sendo assim, dentro dessa perspectiva a inovação se torna um critério chave no planejamento e análise de desempenho. Um novo produto, por exemplo, poderá contribuir bastante para um objetivo de expansão de clientes e/ou aumento da fatia de mercado, o que consequentemente também poderá gerar um aumento nas receitas.

Também é importante destacar, que uma grande diferença do BSC para os demais sistemas de mensuração de desempenho, é que a ferramenta também se preocupa com a melhoria dos serviços através do contato com o cliente no período pós-venda.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

E apesar de ser essa uma perspectiva que tem seu foco nas operações internas da unidade de negócios, a perspectiva dos processos internos gera resultados significativos nas relações externas da empresa, pois contribui diretamente para a criação de valor aos clientes (perspectiva dos clientes) e para o aumento da rentabilidade dos negócios (perspectiva financeira).

### **2.4.4 Perspectiva de aprendizagem e crescimento**

Enquanto os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional, os objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento devem oferecer a infra-estrutura necessária que possibilitará a consecução dos demais objetivos. Segundo Kraemer (2003), a estrutura básica que irá propiciar o crescimento e melhoria em longo prazo é proveniente de três principais fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Se um empreendedor pensar apenas nos indicadores financeiros em curto prazo, provavelmente irá ter dificuldade pra justificar investimentos no aumento da capacidade de seu pessoal, de seus sistemas e dos seus processos organizacionais. Entretanto, muitos executivos têm percebido que isso não se torna sustentável para as empresas que querem alcançar um desempenho financeiro à cima da média em longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos de aprendizagem e crescimento devem ser definidos de acordo com as seguintes diretrizes:

- Capacidades dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Dessa maneira, na estruturação do modelo de BSC, é necessário criar objetivos e ações que focalizem o clima organizacional para motivar e estimular a participação e iniciativa dos empregados. Porque mesmo ótimos funcionários, que sejam bem gabaritados e tenham bom acesso aos dados e informações de que necessitam, não irão contribuir da mesma maneira se não se sentirem motivados a fazerem isso.

Posterior a criação das quatro perspectivas básicas que guiam todo e qualquer modelo de BSC, será discutido a importância da ferramenta do mapa estratégico e como ela busca integrar as quatro perspectivas, através de relações de causa e efeito, em uma única figura.

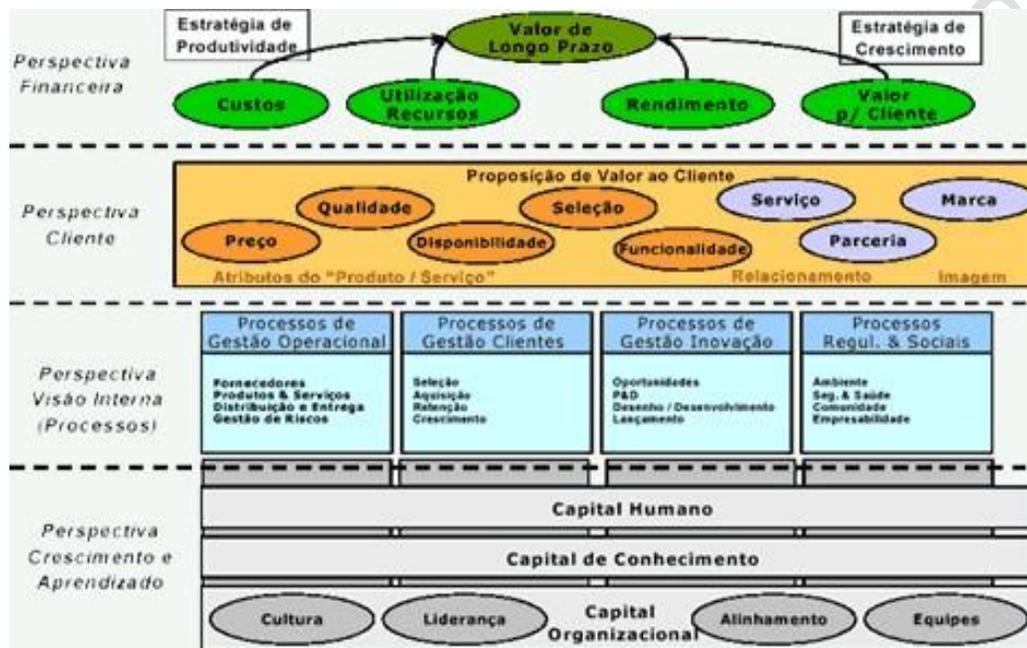
### **2.4.5 O mapa estratégico**

Com as quatro perspectivas definidas, o passo seguinte na elaboração do modelo de BSC é a criação de um mapa estratégico. Mas quais os motivos para a elaboração de um mapa? Simplesmente porque o mapa estratégico é um dos elos entre a formulação e a execução da estratégia. Ele fornece uma maneira uniforme e consistente de descrição da estratégia, facilitando o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa descreve a estratégia da empresa, através de uma ilustração simples, que busca relacionar os objetivos entre si e os distribuir dentro das quatro dimensões.

E assim como nos modelos de *Balanced Scorecard*, as perspectivas financeiras e dos clientes nos mapas estratégicos descrevem os resultados que a organização quer atingir, ou seja, como a empresa pretende criar valor para seus acionistas e grupos de clientes. Enquanto que as perspectivas internas e de aprendizagem e crescimento demonstram quais são os ativos intangíveis que a organização busca alcançar e como eles irão impulsionar o resto da estratégia.

A Figura 1 abaixo representa um mapa estratégico genérico e foi retirada do livro “*Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*” (KAPLAN e NORTON, 2004, p11).

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO



Mapa estratégico genérico

Por se tratar de um modelo genérico, a Figura 1 contempla muitas possibilidades que podem ser encontradas nos mapas estratégicos corporativos. Porém, deve ser considerada apenas como uma ferramenta auxiliar na criação do mapa e não como um modelo único a ser seguido.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Dentre outras coisas, o mapa estratégico serve como instrumento para otimizar as tomadas de decisões, pois é um desenho que deve retratar de maneira simples, coerente e lógica a estratégia da organização. A figura do mapa deve demarcar cada uma das 4 (quatro) perspectivas e seus respectivos objetivos estratégicos; e buscar especificar de maneira clara a relação de causa e efeito entre eles.

O mapa estratégico de uma organização deve ser construído tomando como premissa que se um conjunto de objetivos forem implementados, a missão da organização será atingida. Por isso, essa ferramenta pode ser considerada como uma visão compartilhada do futuro da empresa, na qual são apresentadas as prioridades estratégicas e as bases necessárias ao desenvolvimento.

### **4.5 O BSC aplicado a organizações sem fins lucrativos**

Apesar do *Balanced Scorecard* ter sido criado com o intuito de auxiliar organizações do setor comercial e suas aplicações iniciais serem focadas em empresas privadas, a ferramenta pode ser também implementada na construção da estratégia de instituições sem fins lucrativos. Uma prova disso, é que o BSC já vem sendo utilizado com sucesso por órgãos públicos americanos.

Vejamos como exemplo a cidade de Charlotte, na Carolina do Norte. No artigo *“The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations”*, Robert Kaplan (1999) mostra como o prefeito e o Conselho Administrativo juntos, criaram o modelo de BSC para gerirem a cidade. Partindo de quinze áreas onde a prefeitura poderia atuar, eles chegaram as cinco que consideravam mais importantes: segurança da comunidade, aspecto de cidade do interior, reestruturação do governo, transporte público e desenvolvimento econômico. Baseados nesses cinco temas criaram a estratégia e modelo de *Balanced Scorecard* para Charlotte. Os resultados obtidos e que estão descritos no artigo foram: uma maior integração entre os diversos setores públicos da cidade (gabinete da polícia, bombeiros, secretaria de educação, secretaria de transportes), um melhor entendimento do papel de cada um deles e conseqüentemente uma sensível melhoria na segurança, nos transportes e na vida econômica da cidade.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

Outro bom exemplo da aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em organizações diferentes das empresas privadas é a AIESEC. Presente em mais de 105 países, a maior organização estudantil do mundo, em parceria com a Unilever, criou em 2005 o seu próprio modelo de BSC, que tinha como principal objetivo alinhar a estratégia dos mais de 800 escritórios que possui. Os resultados foram que os escritórios locais passaram a entender melhor aonde a organização quer chegar e assim puderam estipular as próprias metas de acordo com os objetivos estratégicos da organização, enquanto que os escritórios nacionais puderam exercer melhor controle sobre os demais escritórios através de uma ferramenta comum a todos eles.

Dentro desse contexto, um grande desafio na elaboração de um modelo de BSC para organizações desse tipo é a criação dos objetivos e medidas da perspectiva de finanças. Apesar de não terem como principal meta a obtenção de lucros, essas instituições precisam de se sustentar economicamente ao longo do tempo e por isso devem saber planejar e estipular suas metas financeiras. Segundo Kaplan e Norton (1997), "A perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo, para as instituições sem fins lucrativos".

O sucesso nesse setor normalmente é mensurado de acordo com o nível de eficiência com que as organizações atendem as necessidades de seus clientes (normalmente os beneficiários), e a parte financeira pode até atuar como fator estimulante ou mesmo limitador, mas dificilmente será considerado o objetivo primordial da entidade.

Por isso, modificações na estrutura básica de um BSC são aceitáveis e totalmente compatíveis na elaboração de um modelo para organizações sem fins lucrativos, podendo haver a possibilidade de inversão da priorização "básica". Uma empresa do terceiro setor, por exemplo, poderia definir como perspectiva "chave" os seus clientes, considerando que o seu foco maior é na comunidade beneficiária de seus serviços e não os lucros gerados pelos mesmos.

De acordo com o site do SEBRAE-SP, uma organização sem fins lucrativos é uma entidade de direito privado, dotada de personalidade jurídica e caracterizada pelo agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos e ideais comuns, sem finalidade lucrativa. Uma

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

associação sem fins lucrativos poderá ter diversos objetivos, tais como: associações de classe ou de representação de categoria profissional ou econômica; instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos; entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados; associações com objetivos sociais que observam o princípio da universalização dos serviços.

### 4.6 O BSC aplicado a negócios inclusivos

Vejamos alguns exemplos de mapas estratégicos, seguindo a lógica do BSC, de Negócios Inclusivos assessorados pela ITCP-FGV / Supernova:

Mapa estratégico de uma cooperativa de catadores de recicláveis

	IMPACTO AMBIENTAL	IMPACTO ECONÔMICO	IMPACTO SOCIAL
IMPACTOS SÓCIO-AMBIENTAIS E ECONOMICOS	VOLUME DE MATERIAL DESTINADO CORRETAMENTE	GERAÇÃO DE RENDA MÉDIA POR COOPERADO	EXPANSÃO DOS BENEFICIÁRIOS
CLIENTES	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	NOVOS PRODUTOS E MERCADOS	COMERCIALIZAÇÃO
PROCESSOS INTERNOS	PROCESSOS PRODUTIVOS INTERNOS (TRIAGEM, ENFARDAMENTO E ESTOCAGEM)	PROCESSOS PRODUTIVOS EXTERNOS (COLETA E PEV's)	INFRAESTRUTURA
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL	DESENVOLVIMENTO DO GRUPO	GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	VIVER BEM

Mapa estratégico de uma associação de apicultores

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

Mapa estratégico de grupo de ostreicultores



### **PASSO 7. Criação de fórum de empreendimentos comunitários locais**

Este passo foi iniciado em parceria com outra organização social da região – União Popular de Mulheres, que cedeu seu espaço para as reuniões com as ODBs locais. O fórum local de empreendimentos caminhou junto com a criação de uma rede local, por comungar objetivos, público e esforços. Ambos foram pensados como uma estratégia de reunir iniciativas coletivas de empreendedores com objetivos de se conhecerem; criarem sinergias; aperfeiçoarem custos; ampliar e minimizar custos de comercialização; criar processos cooperativos de compras e trocas de insumos e saberes.

Foram realizados 6 etapas de organização da fórum de empreendimentos:

1. Divulgação dos encontros de apresentação da proposta;
2. Realização de encontros de apresentação da proposta;
3. Realização de pesquisa da realidade das ODBs locais;
4. Planejamento e realização de encontros, eventos e cursos da rede formada;
5. Realização de eventos e cursos;
6. Avaliação e novo planejamento.

## **F. CONSIDERAÇÕES AVALIATIVAS DOS PROCESSOS E RESULTADOS:**

### **1 1. Introdução para avaliação das formações e assessorias na gestão dos três empreendimentos comunitários/ Planejamento estratégico e realização do Fórum de empreendimentos comunitários locais.**

Como atividade de encerramento de assessoria da ITCP- FGV/Supernova com o Projeto Arrastão, foi realizada uma reunião de avaliação no dia 03/07/2014. O objetivo foi avaliar o fortalecimento de saberes e tecnologias de gestão dos empreendimentos incubados pela Incubadora Arrastão, a assessoria para desenvolvimento de conteúdos comuns às demandas desses grupos e a assessoria em planejamento estratégico dos mesmos.

Na reunião estiveram presentes os técnicos de incubação da Supernova que acompanharam os grupos nessas assessorias e o coordenador da Incubadora Arrastão. O modelo de avaliação utilizado foi levantar aspectos positivos e oportunidades de melhoria dos 3 atores envolvidos nas assessorias: os Grupos Produtivos, a Incubadora Arrastão e a Supernova, e segue abaixo.

### **2 Grupos Apoiados**

#### **2.1 Aspectos Positivos:**

- Participação nos encontros, com os grupos estando presentes em todas as aulas;
- Os conteúdos teóricos foram absorvidos e trabalhados dentro da lógica de gestão que os empreendedores já realizam;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- A oficina de precificação dos produtos, que costuma ser a de mais difícil assimilação por outros empreendedores, foi trabalhada com atenção pelos grupos;
- Apropriação das ferramentas, com uso das mesmas para cálculos dos empreendimentos;
- Os empreendedores trouxeram seus incômodos e procuraram trabalhar suas dificuldades do dia-a-dia no trabalho com as ferramentas e a metodologia;
- Bom comprometimento, com entrega de algumas lições de casa.

### 2.2 Oportunidades de melhoria

- É necessária maior sensibilização do grupo com relação às propostas de assessoria para os empreendimentos;
- Aplicação lenta na vida prática dos grupos, que poderiam ter se apropriado das ferramentas e conteúdos mais cedo;
- Os grupos faltaram em algumas supervisões realizadas entre as aulas;
  - É necessário melhorar a garra, a vontade de buscar novidades e aprimorar os empreendimentos;
  - É preciso melhorar a visão geral, de como as assessorias podem auxiliar a realidade dos empreendedores;
- Faz-se necessária uma atenção maior ao controle de qualidade dos produtos, com foco no plano operacional para padronização e aperfeiçoamento dos mesmos;
- Uma oportunidade de melhoria é a de sair do papel *de vítima*, passar de grupos apoiados pela ODB Arrastão para empreendimentos que possuem no Arrastão uma importante parceria estratégica.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- Pouco senso de urgência dos empreendedores do *Ideia em Pixel*, no sentido de necessidade de uso da assessoria para aprimoramento do empreendimento;

### 3 Incubadora Arrastão

#### 3.1 Aspectos Positivos:

- É importante o papel da Incubadora Arrastão no desenvolvimento dos produtos junto aos empreendimentos;
- Boa apropriação do conteúdo para posterior replicação da metodologia de incubação de negócios inclusivos com novos empreendimentos que surjam;
- A formação técnica e operacional realizada pela ODB Arrastão é parte essencial para a sobrevivência e bom desenvolvimento dos negócios inclusivos;
- Foi e é importante a mobilização para que os empreendedores participem das assessorias;
- Tem sido boa a condução de negociações entre Incubadores Arrastão e Grupos Produtivos, intermediando essa relação mesmo com um pequeno corpo técnico;
- Há comprometimento dos técnicos da Incubadora Arrastão, participando das aulas e das supervisões, assim como acompanhando os grupos na realização das lições de casa;

### 3.2 Oportunidades de melhoria:

- É interessante a Incubadora Arrastão, junto do Projeto Arrastão, estabelecer contrapartidas aos grupos para repasses financeiros, de modo a envolvê-los mais como empreendedores na qualificação de seus negócios;
- É preciso dar continuidade nos acompanhamentos, realizar mesmo uma incubação de negócios mais sólida e cada vez mais próxima dos grupos com encontros periódicos e rotinas estabelecidas;
- O acompanhamento das lições de casa foi bom, mas pode melhorar, com um pouco mais de rigor e compromisso na ponte para assimilação dos conteúdos, trazendo mais sentido das assessorias aos grupos;
  - Personalizar o atendimento, dentro da continuidade da Incubadora Arrastão, dar atenção mais focal de acordo com a realidade de cada grupo;
  - Há sobrecarga dos técnicos, é pequeno o grupo da Incubadora Arrastão para dar conta das atividades com os grupos.
  - Avaliamos como necessário uma pessoa que organize questões administrativas e financeiras para canalizar melhor o trabalho que os técnicos atuais podem desenvolver;
- Na intermediação entre Projeto Arrastão e Grupos Apoiados, a Incubadora Arrastão deve se atentar mais ao alinhamento de expectativas dos dois lados.

#### **4 Assessoria Supernova.**

##### **4.1 Aspectos Positivos:**

- Foi bem avaliada a sistematização da assessoria, com conteúdo e organização das informações;
- A oficina de precificação (no Plano de Negócio) auxiliou bastante os empreendedores a pensarem na definição de preço aos seus produtos sem prejuízo produtivo. O trabalho em cima do giro produtivo também deu aos grupos uma visão ampla do funcionamento de seus respectivos negócios;
- As ferramentas de gestão para replicação foram bem avaliadas, são importantes instrumentos de estruturação dos empreendimentos incubados pelo Arrastão;
- O ritmo e conteúdo das aulas foram interessantes tanto para os grupos quanto para os técnicos da Incubadora Arrastão que irão replicar os conhecimentos aos novos empreendimentos;
- Linguagem acessível, com exemplos próximos à realidade dos empreendedores e clima descontraído para melhor absorção dos conteúdos e ferramentas;
- A visão estratégica que a assessoria Supernova trouxe para os grupos e para a Incubadora Arrastão pode dar um panorama mais geral das assessorias e da organização dos empreendimentos no mercado;
- Expectativa que a parceria não acabe, e seja possível desenvolvermos novos trabalhos junto ao Projeto e à Incubadora Arrastão;

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

### 4.2 Oportunidades de melhoria:

- É necessário trabalhar mais as vendas dos grupos, talvez uma aula adicional para estratégias de comercialização além da aula de Plano de Marketing Solidário que foi desenvolvida;
- É importante tirar mais dúvidas dos empreendedores, mesmo que essas dúvidas não estejam tão claras para os mesmos;
- Necessidade de maior aproximação com a Incubadora Arrastão para um suporte e acompanhamento mais sistemático dos grupos;
  - Buscar um pouco mais de concretude nas ferramentas, mais adaptadas às realidades de cada grupo;Dessa forma, também fica como uma oportunidade de melhoria e dar mais foco a cada grupo, trabalhando individualmente cada empreendimento, como é feito pela Supernova no processo de incubação de outros grupos produtivos;
- Casar melhor conteúdos com as necessidades de cada grupo. Muitos dos conteúdos foram trabalhados nas supervisões, dentro das necessidades que apareciam no momento. Mas, é interessante adequar a dinâmica da oficina a partir da realidade dos empreendimentos.

## 5. AVALIAÇÃO DE PROCESSOS E RESULTADOS PELA ODB ARRASTÃO

### 5.1. Processo de preparação para a execução do Projeto

- Os encontros promovidos pelo PorAmérica de informação e formação para execução, prestação de contas e de sistematização dos projetos as ODBs e EAs, realizadas em Campinas e São Paulo foram de grande importância para facilitar o

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

entendimento e apropriação dos instrumentais de gestão e sistematização propostos pelo Programa. Mesmo assim, houve no transcorrer da execução do projeto muitas dúvidas e necessidade de consulta aos manuais e do apoio permanente da Wanda. Fica em questão se não seria melhor simplificar estes instrumentais, principalmente considerando o público alvo do Programa PorAmérica ser grupos comunitários. A complexidade pode ser acrescentada gradativamente. No caso particular do Projeto Incubadora Arrastão houve outro complicador, que foi a descontinuidade do acompanhamento mais próximo da EA, justamente pela saída dos profissionais do Instituto, que tinham acompanhado o processo desde a concepção e preparação do projeto proposto;

- O processo de licitação dos profissionais e contratação dos profissionais foi importante para auxiliar na contratação de bons profissionais e realizar contratos bem organizados. É importante resaltar que este demandou muito tempo (entre contatar os profissionais, esperar a resposta e realizar a escolha e contratação) e foi um dos motivos do atraso no início das atividades. O outro ponto importante foi a própria inexperiência interna em realizar todos estes tramites contratuais;
- A ODB Arrastão aprendeu com este processo necessário para o início de projeto.

### **5.2. Monitoramento e avaliação das atividades realizadas:**

- Os grupos que iniciaram as formações eram compostos por pessoas que na sua maioria passaram pelos cursos de iniciação profissional e que responderam ao convite de conhecer as propostas do Projeto da Incubadora. Houve uma adesão significativa neste início de capacitação, dentro do planejado. (média de 15 por grupo apoiado). Um aprendizado importante foi que nos primeiros seis meses do projeto há uma forte seleção “natural” nos grupos. Os

PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

participantes nestes primeiros meses tiveram a oportunidade de experimentar o papel e as demandas como empreendedores comunitários. Durante este processo houve uma desistência de mais de 50% nos grupos. Hoje sabemos que um grupo empreendedor iniciante necessita passar por um período de **pré-incubação**, um período de confirmação das opções com uma base de experiência e de referências mais sólidas. Este modelo parece se aplicar principalmente em meio urbano, onde as relações são mais dinâmicas e provisórias em relação aos grupos rurais ou de pequenas cidades. Nas grandes cidades as oportunidades de cursos, trabalho e de convivência social é muito mais intensa e abundante, o que cria outras opções para os empreendedores. Há fatores como o mercado de trabalho aquecido, principalmente com o grande crescimento da área de serviços na economia brasileira. Outro fator observado foi que a opção pelo próprio empreendimento requerer algumas competências ainda em fase inicial de desenvolvimento, principalmente as ligadas à gestão do negócio comunitário. Um terceiro grupo de fatores é o tempo necessário entre o investimento (de tempo, aprendizado, treinamento, trabalho e dinheiro) e o retorno de conquista de mercado e de geração de renda.

- Foram constatados no processo de incubação alguns fatores importantes para permanência das pessoas no grupo empreendedor, tais como: a valorização da convivência e do trabalho coletivo, o local de trabalho próximo da família, a possibilidade de equilibrar melhor a relação tempo da família e do trabalho e da descoberta da força multiplicadora do coletivo. Mas, mesmo assim não são todas as pessoas que desenvolvem esta visão. Assim, há a seleção “natural”. Ou, em alguns casos esta visão vai aflorar mais adiante.

## PROJETO INCUBADORA ARRASTÃO

---

- Não tínhamos toda a dimensão da importância da fase da pré-incubação, mas a estratégia de capacitação e assessorias do projeto atendeu bem as necessidades e o ritmo de adesão ou abandono da proposta;
- Os recursos financeiros foram na sua maior proporção destinados ao pagamento de profissionais contratados para trazer tecnologias técnicas e empreendedoras nas áreas de comunicação, gastronomia e de moda. (áreas de negócios dos grupos apoiados). Além, de fortalecer a apropriação de tecnologia de gestão e planejamento estratégico. Este foi um dos grandes avanços que o projeto proporcionou tanto aos grupos como ao próprio Projeto Arrastão;
- Os recursos não foram tão significativos no apoio aos grupos nas áreas de compra de insumos, equipamentos, material de comunicação. Os valores destinados pelo PorAmerica (BID e EA) aos projetos no Brasil enfrentaram uma forte desvantagem no câmbio para a moeda local (Real) em relação as moedas dos países latinos americanos com moeda relativamente mais desvalorizada. Assim, houve a opção por fortalecer a tecnologia de incubação para buscar outros apoiadores para estes recursos, numa fase futura;
- Outro ponto a considerar é que o ODB Arrastão não pode pelo próprio conceito do Programa e do montante de recursos financeiros disponíveis custear a sua própria equipe de profissionais envolvidos no projeto. Este fato implicou associado às próprias dificuldades de custeio de Rh, a trabalhar com uma equipe muito reduzida;
- Um ponto fortalecedor foi a disponibilidades dos profissionais contratados em se reunir para validar e alinhar a participação no projeto, antes de iniciar as atividades;