

FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA O FORTALECIMENTO DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DE AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DO SÍTIO CABOCLO.

Patrício Lourenço da Silva¹
Tatiana Losano de Abreu²
Wiliane Viriato Rolim³
Marcondes Alexandre de Lima⁴

Resumo: O objetivo da presente pesquisa consiste em analisar as vantagens e desvantagens do quadro modelo de negócios Canvas e o plano de negócios, no contexto da realidade produtiva da Associação dos Produtores Rurais das Comunidades Caboclo e Pedra Grande em Guarabira/PB. Visando responder esta questão, utilizou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa de campo foi realizada em três etapas, foi realizado um primeiro contato com a comunidade pesquisando sobre sua origem, no segundo encontro foram analisadas as necessidades individuais dos produtores e já no terceiro foi aplicado a ferramenta Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011). O resultado aponta a partir das informações coletadas, que o plano de negócio é uma ferramenta complementar fundamental, por permitir dentre outras possibilidades, o planejamento específico de recursos e estratégias de crescimento.

Palavras-chave: Ferramentas de gestão. Agricultura Familiar. Cooperativismo Solidário.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos na era da informação, em que a tecnologia avança a cada dia e causando diversas mudanças nos mais diversos campos de atuação. A capacidade de adaptação de todos os ramos produtivos com a finalidade de se adequarem às inovações deixou de ser uma opção para se tornar uma prática necessária à sobrevivência no mercado. De acordo com informações do estudo "Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida", realizado pelo SEBRAESP (2014), 39% dos entrevistados ignoravam qual o capital de giro necessário para abrir a empresa, 38% não sabiam quantos concorrentes enfrentam e 46% dos empreendedores afirmaram ter começado seu empreendimento sem conhecer os hábitos de consumo dos seus potenciais consumidores. Estes resultados indicam a

¹ Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial. Estudante, IFPB Campus Guarabira.gestor.patricio@gmail.com.

² Mestrado em Economia. Professora de economia e mercado, IFPB Campus Guarabira. E-mail: tatiana.abreu@ifpb.edu.br.

³ Doutorado em Estudos Lingüísticos. Professora de filosofia, IFPB Campus Guarabira. E-mail: wilianerolim@yahoo.com.br.

⁴ Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial. Estudante, IFPB Campus Guarabira. E-mail: marcondesgba@hotmail.com

falta de preparo dos empreendedores brasileiros ao iniciarem uma produção ou comércio, realidade que contribui para a falência pré-matura da empresa.

A inexperiência em gestão dos grupos que se formam para constituir empreendimentos de economia solidária também é observada. Como o objetivo dessas atividades produtivas não é a maximização do lucro, mas a sobrevivência do grupo, o espírito empreendedor presente no empresário muitas vezes inexistente nesses agentes econômicos, dificultando, assim, o crescimento saudável dessas atividades. E, se tratando de empreendimentos de economia solidária, cuja produção é de cunho familiar, a prática de gestão ainda se apresenta como incompreensível, apesar do aumento substancial de estímulos para modernização e desenvolvimento deste tipo de produção, principalmente nos últimos anos¹. Diante da realidade aqui exposta, se torna cada vez mais necessário o estudo e o desenvolvimento de ferramentas de gestão que permitam um planejamento das ações e a definição de estratégias para o fortalecimento do empreendimento.

Pesquisadores do curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), situado no campus no município de Guarabira, verificaram a demanda pelo desenvolvimento e adaptação de técnicas de gestão para as mais diversas formas produtivas (não apenas as empresas privadas, mas também cooperativas, associações etc.). Para atender essa necessidade local, foi desenvolvido um projeto de iniciação científica e tecnológica (PIBICT) que busca, precisamente, identificar as ferramentas de gestão mais utilizadas pelos empreendimentos de cunho comercial e verificar a sua adaptação para práticas de cooperação solidária e associativista.

Este projeto já apresenta algumas formulações interessantes para a discussão. Inicialmente, percebeu-se que, além do desconhecimento das ferramentas de gestão, a confusão sobre quais ferramentas são mais apropriadas para cada situação concreta não é exceção. Por exemplo, a discussão acerca da utilização do modelo de negócio CANVAS e/ou Plano de Negócios ainda não se esgotou e merece especial atenção, principalmente quando se trata de empreendimentos produtivos de cunho solidário.

Neste sentido, propõe-se analisar as vantagens e desvantagens do quadro modelo de negócios (CANVAS) e o plano de negócios (PN), contextualizados em uma experiência específica: a realidade produtiva da Associação dos Produtores Rurais das Comunidades Caboclo e Pedra Grande em Guarabira/PB. Este grupo de produtores pratica a produção familiar de forma organizada desde 1994. Trata-se de um grupo de famílias que vem se firmando economicamente com a criação de galinha capoeira, e da produção agrícola de produtos regionais. A comercialização se dá localmente, para moradores das cidades vizinhas, assim como para a merenda escolar e em feiras de produtos orgânicos. Esta associação está se organizando para a formação de uma cooperativa nos moldes da economia solidária.

Logo, o presente artigo foi dividido em seis tópicos. Além da introdução, tem-se a fundamentação teórica que versa sobre duas ferramentas específicas de gestão, focos deste estudo, que são o Canvas e Plano de Negócios, além das características dos empreendimentos de economia solidária e agricultura familiar. A metodologia foi descrita em seguida e os resultados foram encontrados a partir do estudo da realidade e das demandas encontradas na prática produtiva da Associação dos Produtores Rurais das Comunidades Caboclo e Pedra Grande em Guarabira/PB. Por fim, chega-se às conclusões e apresenta-se o referencial bibliográfico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante das constantes mudanças ocasionadas pela globalização, as empresas são pressionadas a adotarem novas formas de gestão do trabalho, sendo obrigados a se adequarem às exigências mundiais bem como recorrerem a estratégias colaborativas de uma maneira que adquiram habilidades que ainda não possuíam, como observou Braga (1999).

No Brasil, a constituição dos empreendimentos de economia solidária (associativas e cooperativas) não é novidade. De acordo com Singer (2006) a economia solidária, no Brasil, surgiu, como uma forma de reação à crise dos anos 80, sob a forma de diversas iniciativas locais. Em meados de 1980, foram criadas variedades de Projetos Alternativos Comunitários – PACs, cujo lema era: “a solidariedade liberta”. Ainda nesta mesma década, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST construiu cooperativas agropecuárias situadas em assentamentos de reforma agrária. Já por volta de 1990, surgem as Incubadoras Universitárias de Cooperativas Populares e a transformação de empresas falidas em cooperativas pelos seus próprios empregados. Soma-se a este o fomento da Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão – Anteag, e da União de Solidariedade das Cooperativas – Unisol, formadas anos posteriores.

A seguir, serão descritas algumas características das cooperativas e associações de cunho solidário, com destaque na organização de grupos que produzem via agricultura familiar, buscando evidenciar a importância da aplicação de ferramentas de gestão para a sobrevivência desses empreendimentos. Depois, serão desenvolvidas as características, vantagens e desvantagens de dois instrumentos de gestão que vêm se disseminando: o Canvas e o plano de negócios.

2.1 Associativismo e Cooperativismo: a organização de agricultores familiares

Segundo Lanza et al. (2014), uma Associação consiste numa organização, que não possua fins lucrativos, de uma ou mais pessoas em torno de interesses comuns. Ao construir uma Associação, as pessoas buscam melhores condições de trabalho para concretizar objetivos coletivos. As Associações são orientadas pelo princípio do associativismo e regidas por leis específicas, descritas na Constituição Federal (artigo 5º, XVII A XXI, e artigo 174, § 2º), assim como na Lei Federal nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, do Novo Código Civil Brasileiro.

Costa (2013) concorda que o associativismo teve sua origem da necessidade dos homens somarem seus esforços para alcançarem um objetivo em comum. No princípio este objetivo consistia na sobrevivência da espécie humana. Depois, se tornou uma necessidade para enfrentar as mudanças impostas pelo sistema econômico. Já as cooperativas fazem referência a uma sociedade composta, no mínimo, por 20 pessoas que, ao possuírem interesses em comum, se organizam de forma democrática, permitindo a participação livre de forma igualitária dos seus cooperados, que prestam serviços sem fins lucrativos.

De acordo com o Sebrae (2011), devido à sua similaridade com as cooperativas, várias são as dúvidas quando vai se escolher um dos modelos para atuação, causando uma confusão maior ainda quando o objetivo da organização diz respeito a uma atividade econômica. As associações têm como finalidade a promoção de assistência social, defesa de interesses coletivos da classe, representação política, dentre outras. As cooperativas têm por

essência a finalidade econômica, objetivando a viabilidade dos negócios produtivos dos associados perante o mercado.

As cooperativas solidárias representam um tipo de empreendimento coletivo e surgiram, no século XIX, como uma nova ideologia e com novos conceitos de produtividade baseados na autogestão. Neste tipo de organização não existe a diferenciação entre patrões e empregados, todos são sócios que têm a mesma parcela do capital e por decorrência, mesmos direitos e deveres (obrigações) nos processos decisórios da cooperativa. Assim, são os sócios responsáveis em discutir todos os temas relacionados ao desenvolvimento do processo produtivo (MARTINS, 2000).

Na verdade, as cooperativas, como estrutura empresarial, já são frequentes no mundo empresarial e constituem apenas mais uma forma de captação e de organização do capital. As cooperativas solidárias são, em contraponto, uma sociedade de pessoas que objetivam a prestação de serviço ou produção para a subsistência do grupo. Enquanto que, nas empresas clássicas, os empregados recebem salários desiguais, nas empresas solidárias os sócios não recebem salários, mas fazem retiradas, que podem ser iguais ou desiguais entre os sócios, dependendo das decisões tomada em assembleia.

A autogestão praticada nas cooperativas solidárias é um avanço a título de organização do trabalho, já que, nesta forma organizativa, os associados são empregadores de si mesmos. Porém, a cooperativa solidária, mesmo de caráter coletivo, está inserida no mercado competitivo e não deixa de ser regulada pelas leis mercadológicas. Como observa Rêgo e Moreira (2013): “Muitas vezes essas cooperativas terão que fazer uso das estratégias que são realizadas pelas corporações capitalistas para conseguir manter-se em pleno funcionamento” (p. 70).

Além disso, de acordo com Antonialli et al. (2003), o grande desafio das sociedades cooperativas (também solidárias) consiste em encontrar o equilíbrio entre os três diferentes níveis de interesses dos associados: os interesses econômicos, os interesses sociais e os interesses políticos. Os autores salientam que, no nível econômico, os interesses residem no crescimento mútuo tanto no patrimônio do associado quanto no da cooperativa. Já no nível social, os interesses dizem respeito à prestação de serviços no qual os associados e famílias possam se beneficiar. Por último, no nível político, os interesses estão ligados desde às disputas internas pelo poder como também pela representatividade da cooperativa e os associados.

Os agricultores familiares, são a maioria dos produtores rurais brasileirosⁱⁱ, sentem profunda dificuldade de inserção no mercado, diante da concorrência com os grandes produtores. Batalha *et al* (2014) evidenciaram a dificuldade de inclusão da agricultura familiar nos sistemas de cadeias agroindustriais. Diante desta realidade, os autores defendem o estímulo à competitividade da agricultura familiar através da adoção de práticas que estimulem a cooperação entre os agentes econômicos de cada cadeia produtiva. Desta forma, a constituição de associações e cooperativas de agricultura familiar se torna uma alternativa para nivelar a concorrência no meio rural. Como é explicado por Batalha et al. (2014):

Especialistas das mais diversas correntes de pensamento admitem que uma das maneiras de fortalecer a agricultura familiar é agregar valores aos produtos. Esta agregação de valor pode ocorrer de várias formas. As principais estão relacionadas ao desenvolvimento e comercialização de produtos que destaquem características como: o caráter social da agricultura familiar; a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça implícita em produtos que aumentem a

renda dos pequenos produtores; etc. Estas oportunidades estão longe de viabilizar a agricultura familiar tradicional, e dependem, todas elas, de capacidade de inovação dos produtores e de condições para superar as restrições da produção individual. De um lado, essas formas de agregar valor e explorar vantagens potenciais da agricultura familiar requerem a superação da restrição de escala imposta pela pequena área. De outro lado, **requer articulações e coordenação de produtores** (grifo nosso), já que superar a restrição da escala e agregar valor passa pela formação de redes de pequenos agricultores que **organizados de forma associativa** (grifo nosso) possam estabelecer mecanismos de certificação, rastreabilidade, monitoramento e punição para aqueles que desrespeitam as regras definidas pelo grupo. Essas redes são também essenciais para aumentar a escala de produção, ganhar poder de barganha e atingir mercados que individualmente seriam inacessíveis; sua operacionalização demanda atividades de articulação e gerenciamento que extrapolam em muito as fronteiras das unidades individuais de produção agropecuária. (p. 3 e 4)

As Associações de Produtores Rurais são conceituadas como um tipo de organização civil, composta por produtores rurais e suas famílias, objetivando dinamizar o processo produtivo rural para desenvolverem ações em benefício da comunidade por eles constituída. Elas têm origem fundamentada na necessidade de aglutinação de um determinado número de produtores rurais e suas famílias, para resolverem problemas de interesse coletivo na área de educação, de saúde, da produção e comercialização de alimentos e produtos artesanais, entre outros (BRASIL, 2009).

Quando estas Associações (e/ou Cooperativasⁱⁱⁱ) são guiadas por valores éticos construídos pela economia solidária, destacados brevemente neste artigo, se tornam associações (e/ou Cooperativas) de agricultura familiar de cunho solidário. Porém, enquanto que a união dos agricultores familiares em forma de associações e cooperativas solidárias pode ser considerada o avanço no processo de otimização do processo produtivo, muitas são as dificuldades práticas que esses grupos se deparam para, efetivamente, garantir a produção sustentável das famílias.

Batalha et al (2005) destaca o desafio de gerenciamento, que consiste no descontrole da gestão de sistema e da propriedade. Nas suas palavras:

O primeiro nível diz respeito à necessidade de desenvolver capacidade e ferramentas para abordar as relações sistêmicas dos agricultores familiares com os outros agentes das cadeias agroindustriais, até – e talvez particularmente – as relações entre os próprios agricultores familiares. (...) O segundo nível diz respeito à gestão individual das propriedades. As dificuldades neste nível estão ligadas a alguns aspectos fundamentais: inadequação das ferramentas gerenciais existentes à realidade da agricultura familiar; baixo investimento em P&D nesta área; descapitalização dos pequenos agricultores que não podem ter acesso e beneficiar-se das modernas tecnologias de informação; baixo nível de educação formal dos agricultores familiares; falta de uma cultura que crie um ambiente propício à adoção de novas tecnologias de gestão e, finalmente, falta de capacitação adequada dos técnicos responsáveis pela assistência técnica aos produtores (p. 4)

A presente pesquisa busca contribuir com o primeiro desafio, como é desenvolvido a seguir.

2.2 Ferramentas de gestão para associações de agricultura familiar

Neste ponto, é importante o questionamento de qual seria o real benefício que as ferramentas de gestão poderiam vir a proporcionar aos agricultores familiares e pequenos produtores rurais, pois, apesar de não disporem de recursos necessários para realizar investimentos em suas propriedades, este não é o único problema enfrentado. Mais que isso, eles necessitam conviver com as informações da cadeia produtiva, além de dominar o conhecimento sobre tecnologias e, sobretudo, saber utilizar diferentes ferramentas de gestão para que assim possam acompanhar as constantes mudanças, a competitividade do mercado e a viabilidade do seu negócio.

Amaral e Dantas (2010) destacam que, principalmente a partir dos anos 1980, os produtores rurais bem sucedidos são aqueles que passam a pensar e agir como verdadeiros empresários, passando a investir em produtividade e adotando um modelo de gestão administrativa na propriedade. Mas, o grande desafio é ter o espírito empreendedor de um empresário sem perder a essência de agricultor familiar.

Abramovay (1998) considera o agricultor familiar como fruto da mudança de paradigmas que o capitalismo introduziu no campo. Apesar desta descendência, gerou-se uma identidade nova, com uma nova racionalidade. O autor critica as análises que consideram o problema agrário brasileiro como uma questão apenas social, dissociada dos aspectos da produção agrícola e da modernização tecnológica.

Assim, o referido autor fundamenta a sua crítica à imagem de agricultura familiar ainda predominante na literatura. Estes estabelecimentos agrícolas são considerados como lugares pobres, habitados por muita gente, com grande número de crianças e onde o trabalho se dá através de instrumentos tecnicamente precários. Esta visão contradiz a experiência dos países capitalistas centrais e regiões do próprio Brasil, como São Paulo, onde se observou a existência de unidades produtivas utilizando majoritariamente trabalho familiar, mas que produzem grandes volumes em valor de produção. Logo, ao contrário do que se imagina, pode-se considerar a agricultura familiar moderna como de natureza fundamentalmente empresarial, disposta e com capacidade de inovação técnica que, ao mesmo tempo, mantém o caráter familiar da propriedade, da direção, organização e execução das tarefas.

Porém, ainda há uma grande barreira na gestão da produção familiar: o baixo nível de escolaridade. Segundo dados do censo do IBGE (2006), entre as 11 milhões de pessoas pertencentes à agricultura familiar e com laços de parentesco com o produtor, 37% ainda declararam não saber ler e escrever.

Neste ponto, fundamenta-se a importância do desenvolvimento e adaptação de ferramentas de gestão para a organização produtiva dos agricultores familiares, levando em consideração suas barreiras e seu modo de vida, para assim garantir certa munção de informações para auxiliar na tomada de decisão e formulação de estratégias de ação (Rigby, 2009). Escolhemos duas ferramentas que se destacam para esses empreendimentos: O Business Model Canvas e o Plano de Negócios, serem mais bem estudados nesta pesquisa.

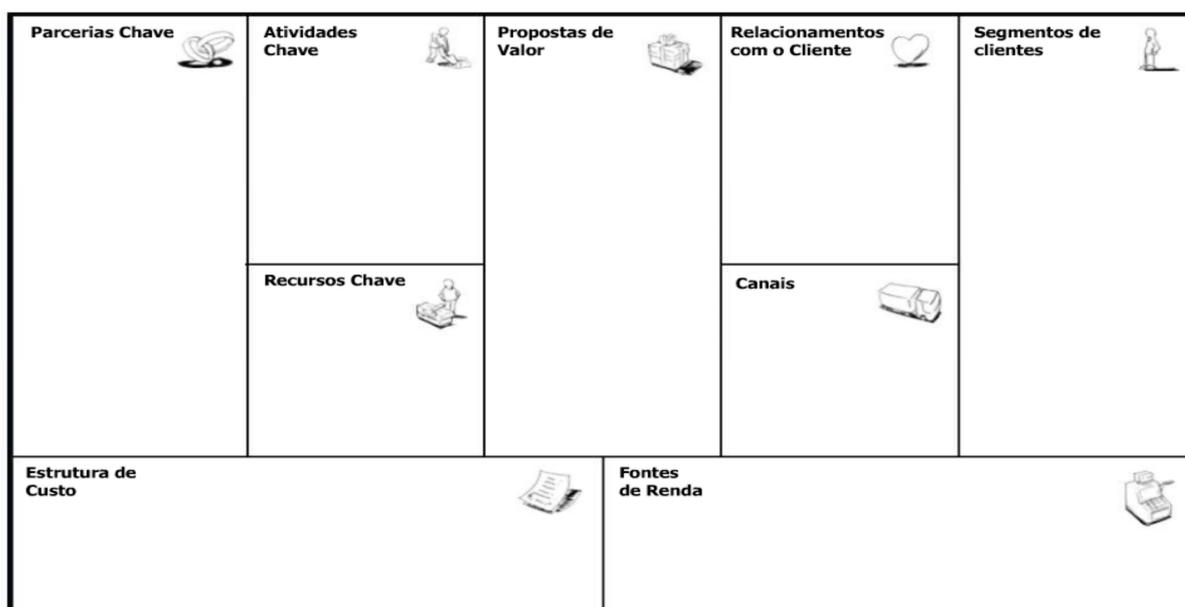
2.3 Business Model Canvas (BMC)

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2002), um modelo de negócio é a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes. De forma sucinta, consiste na forma que a empresa cria, faz marketing e entrega este valor através do capital de

relacionamento, para que um ou vários segmentos de clientes possam gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis.

Business Model Generation é uma ferramenta idealizada por Alexander e Osterwalder (2004), na qual procuraram avaliar e comparar os modelos de construção de modelos de negócios já existentes e mais comuns na literatura, identificando os componentes e variáveis encontrados com maior frequência. Assim elaboraram uma síntese com nove blocos de construção, que abrangem todos os componentes dos modelos de negócios já existentes, exceto os elementos relacionados aos concorrentes. A popularização desta ferramenta se deu partir de 2009 com a publicação do livro “*Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*” por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, obra esta que contou com a cocriação de 470 pessoas em 45 países. Os componentes para a construção do modelo de negócio propostos por Osterwalder e Pigneur (2011) são: o segmento de clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com os clientes, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos.

Com o Business Model Canvas pode-se descrever com facilidade um modelo de negócios, mas para isso é preciso aprender como desenvolvê-lo. De acordo com o Sebrae (2013), o ideal é construir o modelo em uma folha de bom tamanho e completá-la com a participação dos sócios, ou da equipe de desenvolvimento. Para o preenchimento deste Modelo de Negócio é possível utilizar blocos de papéis tipo Post-it, preenchê-los, colocando-os em cada bloco, para não haver a perda das ideias que forem surgindo pelo grupo.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Figura 1: Ferramenta Business Model Canvas.

Todos os espaços disponibilizados pela ferramenta BMC são de essencial importância. No total, são nove espaços a serem preenchidos, com as seguintes informações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011):

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



- **Segmentos de clientes:** Neste bloco, devem ser descritos os diferentes tipos de clientes para quem as ofertas se dirigem. Esta classificação deve considerar as diferentes necessidades, como acessá-los, sempre procurando descrever cada um em maiores detalhes, a partir de variáveis demográfica, geográfica, entre outras.
- **Proposta de valor:** A oferta é o que atrai os clientes, pode ser entregue ao cliente como um pacote produtos, serviços, procurando destacar seus principais atributos que podem se tornar um diferencial aos demais da concorrência. Dependendo do negócio, pode haver uma oferta única ou múltiplas ofertas para um segmento específico ou vários.
- **Canais de distribuição:** A questão fundamental neste bloco é identificar quais os canais ou meios serão necessários para se acessar os clientes, que formas serão precisas para se comunicar com eles e para lhes entregar a proposta de valor ofertada. Entre eles podem ser: pontos de venda, filiais, veículos de publicidade, etc.
- **Relacionamento com os clientes:** Neste ponto, devemos determinar que tipos de relações deve-se utilizar para cada um dos segmentos atendidos, é importante que consideramos fatores como costume, religião, relações pessoais, ou atendimento automatizado por meio de portais web ou outro qualquer sistema tecnológico, entre outros.
- **Fluxo de receitas:** São os rendimentos recebidos pela proposição de valor ofertado. Podem ser representadas e recebidas de diversas formas: operações, assinaturas, serviços, licenciamentos, arrendamentos, dentre outros.
- **Recursos chaves:** São os recursos essenciais para que uma empresa ou qualquer negócio funcione. Pode ser o espaço físico, maquinário, recursos humanos e financeiros. Eles podem ser próprios, de terceiros, adquiridos de seus principais aliados, ou ainda através do leasing^{iv}.
- **Atividades chave:** Representam as principais atividades e processos a serem realizadas pelo empreendimento para produzir a oferta de valor, manter o relacionamentos com clientes e parceiros chave. É essencial se concentrar nessas ações, pois elas são o que determinam o sucesso e a continuidade do negócio.
- **Parceiros chave:** Deve ser composta pelos aliados e fornecedores que possam vir a contribuir nas atividades. Neste caso, para um empreendimento coletivo como associação ou cooperativa, que são baseados na ajuda mútua, é imprescindível que não se considere apenas as vantagens que se possa obter de uma determinada parceria, mas como será possível fortalecer a rede, para que todos se beneficiem podendo até otimizar os custos.
- **Estrutura de custos:** Aqui devem ser descritos todos os valores desembolsados que são (ou serão) necessários para o funcionamento da atividade produtiva. Deve-se notar os valores desde a criação e entrega da mercadoria, quanto para manter o relacionamento com os clientes. Todos esses passos envolvem custos, que podem ser detalhados facilmente durante o planejamento de cada etapa.

Durante o processo de aplicação do canvas, Osterwalder e Pigneur (2011) recomendam que o quadro seja impresso e as ideias que forem surgindo sejam anotadas em post-its, para que todos possam opinar e interagir, participando em sua construção. Embora não existindo uma sequência correta para preencher o Canvas, os autores descrevem algumas perguntas que servirão de orientação durante o processo de construção do modelo.

Quadro 1: Blocos do modelo de negócio e as perguntas sugeridas por Osterwalder (2004)

COMPONENTES	PERGUNTAS
Propostas de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Qual é a nossa proposta de valor que entregamos para o cliente? - Que problemas de nossos clientes estamos ajudando resolver? - Quais são as necessidades que estamos satisfazendo? - Que pacotes de produtos e serviços que estamos oferecendo para cada segmento de clientes?
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Público alvo para quem estamos criando valor? - Quais são as características deste(s) segmento(s)? - Quem são os nossos potenciais clientes?
Canais	<ul style="list-style-type: none"> - Que canais preferem nosso segmento de mercado? - Como estabelecer contato como os clientes? - Como é a integração de nossos canais? - Quais funcionam melhor? - Quais são os meios utilizados mais eficientes? - Como se integram ao dia a dia de nossos clientes?
Relacionamento com clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Que tipo de relacionamento cada segmento de clientes requer? - Atualmente quais temos estabelecido? - Como eles são integrados com o resto do nosso modelo de negócio?
Atividades chave	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais atividades chave que a proposta de valor precisa? - E nossos canais de distribuição? - E o relacionamento com o Cliente? - E as fontes de receita?
Recursos chave	<ul style="list-style-type: none"> - Que Recursos-chaves exigem nossas propostas de valor? - E nossos canais de distribuição? - E para o relacionamento com o cliente? - E para o fluxo de receitas?
Parceiros chave	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os nossos principais parceiros? - Quais são os nossos principais fornecedores? - Quais recursos-chave que estamos adquirindo de parceiros? - Quais atividades chave que os parceiros realizam?
Estrutura de custos	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócio? - Quais são os recursos-chave são os mais caros? - Quais são as atividades-chave mais caras?
Fluxo de receitas	<ul style="list-style-type: none"> - Que valor os nossos clientes estão dispostos a pagar? - Por que é que eles pagam atualmente? - Como que eles estão atualmente pagando? - Como é que eles preferem pagar?

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 22).

2.4 Plano de Negócios

O Plano de Negócios - PN é uma ferramenta de gerenciamento utilizada em grandes empresas com o objetivo de minimizar os riscos, pois através da sua elaboração, é possível planejar o negócio e prever possíveis insucessos. Assim, esta é uma forma de orientar as ideias de um empreendedor no momento em que este decide por um novo negócio, auxiliando na verificação da viabilidade deste empreendimento. Sendo assim, o plano é uma forma de orientar uma busca detalhada de informações sobre o ramo, produtos, serviços, clientes, fornecedores, concorrentes e principalmente as forças e fraquezas do negócio (ROSA, 2013).

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



A realização do plano de negócios deve seguir uma sequência de etapas, porém existem algumas divergências entre autores sobre estas etapas. Segundo Rosa (2013), o plano de negócios não possui um caminho obrigatório a ser seguido, cada caso deve adaptar o seu plano a sua realidade. Sua adequação ao formato dos pequenos empreendimentos possibilita identificar meios mais consistentes que permitam estruturar essas atividades, por meio do planejamento e organização da gestão, afirmam os referidos autores.

A respeito da literatura sobre plano de negócios para empresas tradicionais, há uma grande quantidade de autores que são referência como Dornelas, Bernadi, Dolabela, dentre outros. No entanto, quando se trata de um plano voltado para associações ou cooperativas solidárias, pouco se encontra. Na verdade, Salles (2002) aponta que a aplicação do PN em empreendimentos de caráter econômico solidário não é comum, pois estes, além de se caracterizarem pelo pequeno porte e atuação no terceiro setor, ainda apresentam outras características próprias, como a origem popular dos seus membros, a autogestão, a dificuldade de acesso a bens de capital e aos recursos financeiros. Ainda segundo o autor (*ibid*, 2002) a falta de conhecimento técnico e o baixo nível de escolaridade dos colaboradores, estão entre alguns dos empecilhos que dificultam a gestão de pequenos negócios, pois além de ser necessário possuir conhecimento sobre todas as partes que compõem o plano de negócios, os gestores devem desenvolver uma capacidade de análise e intuição, que serão primordiais no planejamento e tomada de decisões. No Quadro 2, a estrutura de plano de negócio sugerido por Salles (2012).

Quadro 2: Estrutura do plano de negócio proposto por Salles (2002)

ELEMENTOS	DESCRIÇÃO
Negócio	Nesta parte deve ser descrito informações a respeito do ambiente em que o empreendimento está inserido como fatores de produção, custos e despesas, pontos fortes e fracos do negócio, produtividade.
Marketing: Informações do mercado	Compreende uma dimensão voltada para o produto e mercado, procurando responder principalmente quais circunstâncias afetam um determinado produto e quais outras possam vir a interferir na demanda como concorrentes, mercado potencial, sazonalidade, preço de venda.
Marketing: Estratégias e metas	Informações mas relevantes para nossa posição de mercado, implementação de ações, determinação de objetivos, estratégias de crescimento, distribuição, vendas e comunicação.
Acompanhamento e controle	Deve ser realizada uma análise a partir de custos e receitas para verificar se os resultados mostram ganhos ou prejuízos com os gastos envolvidos na produção e manutenção do negócio. Outros índices e indicadores que merecem atenção sendo indispensáveis para o acompanhamento da situação financeira do empreendimento, como o ponto de equilíbrio, planilhas de projeções e fluxo de caixa.

Fonte: Adaptado Salles, 2002.

2.5 Aplicação do CANVAS e PLANO DE NEGÓCIO

Neste ponto da pesquisa, buscou-se fazer um levantamento de estudos similares ao que se propõe aqui, buscando casos onde já forma aplicadas as ferramentas Business Model Canvas e plano de negócios, bem como sua adequação a outros tipos de empreendimentos.

Como observa Guedes (2011), A aplicação de modelos e ferramentas de gestão em outras áreas que não a empresarial vem se tornando cada vez mais corriqueiro e causando

opiniões divergentes. Segundo o autor, é importante que vejamos estas ferramentas como métodos que permitam uma gestão eficaz de recursos, tempo, capital, dentre outros, de modo que se possível aplicá-las em diversas situações e contextos.

Em sua pesquisa, o referido autor analisou o modelo de negócio de uma empresa social denominada “Pista Mágica” que se trata de um empreendimento voltado para capacitação, assessoria em responsabilidade social e práticas do voluntariado, sob a forma de uma associação. Para isso, utilizou a ferramenta *Business Model Generation*, de Osterwalder e Pigneur (2011), e constatou que apesar de não se tratar de uma empresa tradicional, há necessidade de saber como funciona seu negócio, como alocar os seus recursos humanos e financeiros, como a organização deve se posicionar em relação aos seus clientes e parceiros, bem como possuir objetivos bem claros e definidos. Porém, ainda segundo o mesmo autor, esta ferramenta, “foca apenas uma perspectiva estratégica o que, em certos negócios um pouco mais complexos, pode não ser o suficiente para que se consiga perceber a totalidade do modelo de negócio e a forma como este pode ser melhorado” (p. 57). Desta forma, em certas circunstâncias será preciso ser complementado com outras ferramentas que possam ser adaptadas à realidade do negócio em questão.

Já Vasconcelos et al. (2013), utilizou o plano de negócio na abertura de uma Associação de Artesãos no bairro das Malvinas, na cidade de Campina Grande (PB). Neste estudo, o autor afirma que, para consolidação de um empreendimento solidário, a referida ferramenta é viável, pois permite uma visão sistêmica do negócio e possibilita que o grupo tenha conhecimento acerca da organização administrativa do empreendimento, podendo ainda facilitar na busca de recursos para o financiamento do empreendimento. Este discussão acerca da aplicação do CANVAS e do Plano de Negócio encontra-se na ordem do dia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada, para o desenvolvimento deste trabalho, uma análise exploratória e qualitativa a partir de uma revisão literária para se ter um entendimento mais completo sobre o objeto de estudo. Para a análise do estudo de caso, foi necessária a realização de uma entrevista in loco com a “líder social” e um dos agricultores da Associação dos Produtores Rurais das Comunidades Caboclo e Pedra Grande da cidade de Guarabira/PB, com vistas a obter maior conhecimento das necessidades tanto da associação como dos agricultores.

A entrevista ocorreu no mês de novembro de 2014 em duas etapas. A primeira etapa se deu com o intuito de realizar um primeiro contato para conhecer a história da comunidade e as atividades que os associados desenvolvem. A segunda parte foi efetuada no dia 28 de março de 2015, durante o qual foram levantadas as necessidades desde individuais, quanto coletivas dos associados, no que se refere a gestão dos negócios, comercialização e marketing. Por fim, foi organizado junto aos agricultores um encontro com todos para aplicação da ferramenta Business Model Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011) no intuito de fazermos um levantamento dos produtos ofertados pela comunidade e entendermos como eles se relacionam nos processos de vendas, agregando valor aos clientes, gerando receitas e satisfazendo objetivos comuns dos produtores. Todas as entrevistas foram gravadas por meio de filmagem e as discussões e debates foram registrados textualmente.

4. RESULTADOS E CONCLUSÃO

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



A Associação pesquisa, constituída por famílias moradoras na região situa-se no Sítio Caboclo, localizado na zona rural do município de Guarabira/PB, cidade esta que está localizada na Mesorregião do Agreste Paraibano, segundo o IBGE 2010, possui uma população de 55.326 habitantes. Essas famílias fazem parte da população residente às margens do rio Araçagi, afluente do rio Mamanguape, e representam aqueles que resistiram ao êxodo rural ocorrido nos anos 90. As dificuldades foram muitas, como explicou a moradora e Agente de saúde Maria das Graças Silva, pois naquela época praticava-se a agricultura de subsistência, tipo de produção muito sensível aos efeitos das grandes secas muito comuns na região do agreste paraibano, um grupo de moradores se uniu à grupos da igreja a fim de articular e realizar campanhas de coleta e doação de alimentos. Durante o processo, foi visto que a quantidade de pessoas que passavam por condições precárias de sobrevivência era maior do que o estimado, e assim o movimento teve que passar para uma maior organização. Como resultado desta organização, foi fundada no dia 21 de agosto de 1994 a Associação dos Produtores Rurais Comunidades Caboclo e Pedra Grande, com a finalidade de buscar melhorias para as famílias desta localidade.

A partir da identificação da existência de famílias que estavam passando por extrema carência de alimentação e outras necessidades “a comunidade começou a procurar uma alternativa de melhoria de renda e a ideia que surgiu das mulheres por estarem mais necessitadas e com baixa autoestima, foi em criar galinhas, por ser uma atividade já conhecida e herdada dos pais e avôs”. No entanto, por se tratar da criação em grande quantidade, sentiram a necessidade de uma capacitação, pela qual foi disponibilizada pelo SENAR-PB.

Passaram os anos e foram implementados vários projetos de beneficiamento na comunidade, garantindo a construção de casas, em parceria com diversas instituições, dentre elas: Caritas^v, UFPB, Emater/PB, BNB, Cooperar⁵, Sebrae, além dos Governos Federal, Estadual e Municipal. Com isso, diversas atividades passaram a ser desenvolvidas em sistema de agricultura familiar, como apicultura, produção de queijo, doces, verduras, legumes, feijão verde, entre outros, merecendo destaque a criação de galinha de capoeira, que aos poucos, o projeto foi alcançando êxito, obtendo maior desenvolvimento no seguimento alimentício.

Com a parceria do Projeto Cooperar do Governo do Estado da Paraíba junto ao Banco Mundial em 2013, investiram um total de R\$ 325 mil na construção de dois galpões centrais e 21 pequenos galpões para que cada uma das famílias possam criarem suas galinhas. Em 2014, o IFPB teve contato com a Associação do Sítio Caboclo através da oferta do curso PRONATEC, intermediado pela EMATER.

Durante seus vinte anos de história, as 21 famílias que compõem a Associação passaram por muitos percalços, inclusive de relacionamentos e disputas, mas alcançaram uma notável melhoria na sua qualidade de vida “Hoje ninguém mais passa fome aqui” Jorge, morador, na reunião do dia da aplicação do CANVAS. Portanto, podemos considerar o negócio vitorioso, cumprindo a função de geração de renda e do sustento das famílias. Toda a localidade foi beneficiada, com a construção, a reforma, e a ampliação de moradias, aumento do nível de escolaridade da população, assim como de indicadores na área da saúde (PSF), transporte, uso de tecnologias e outros indicadores sociais. Durante o período de um ano que estamos atuando

no sítio, pudemos verificar habitualmente a melhoria visível nos menores detalhes tais como jardinagem, estradas, serviços.

A produção de galinhas se aprimora, uma ampla diversificação dos produtos oferecidos pelas propriedades dos agricultores familiares com cada família produzindo, a seu turno, mel, queijo, cocada, batata doce, inhame, macaxeira, hortaliças, feijão verde, milho, frutas, e os mais diversos, produtos hortigranjeiros que são comercializados nas cidades circunvizinhas e, principalmente, nas madrugadas na sexta-feira, na feira de produtos orgânicos de Guarabira.

Dessa forma, atualmente, a Associação gere o plantel de duas mil galinhas, com assessoria técnica da EMATER. Sob o influxo dos percalços políticos e administrativos da cidade participam da merenda escolar (uma forma de escoamento, tendo sido diminuída esta demanda procuram diversificar a comercialização). Foi criado um restaurante na sede da associação para divulgação de seus produtos: sucesso absoluto na reunião Paulo Sarmento (2015) defendeu TCC no IFPB/GBA descrevendo a aplicação do canvas aos serviços deste restaurante.

A grande demanda por agora é a criação de uma cooperativa nos moldes da economia solidária. Isso implica um avanço nas relações entre os associados no sentido de aprendizado da autogestão e da formação para a autonomia, uma vez que a associação ainda se apoia nos moldes da diretoria. A cooperativa exigirá uma maior participação e envolvimento dos cooperados. Assim se coloca a demanda para o IFPB: “Como a gente está iniciando no mercado e não sabemos ainda como organizar o fluxo de caixa, custos, marketing, precisamos de nos organizar e planejarmos nosso crescimento no curto, médio e longo prazo”

Portanto, os caminhos que se abrem para nosso trabalho são através da aplicação das ferramentas de gestão estudadas, poderemos prestar um serviço de assessoria na solução dos problemas enfrentados pela cadeia produtiva dos agricultores familiares do Sítio Caboclo. Com isso, por exemplo, com a especialização do CANVAS através da elaboração de um plano de negócio, acreditamos que podemos levá-los a encontrar soluções tanto para compra do milho a ser beneficiado para alimentação das galinhas, como contribuir na dinâmica da organização na formação da cooperativa. Sendo assim, passo a passo, diuturnamente poderemos nos aproximar do selo verde, da ampliação das possibilidades de escoamento da produção e até de um projeto mais amplo de turismo rural na região.

Sendo assim, considerando o contexto, a realidade vivenciada pelos produtores e o estágio em que se encontra o empreendimento, o CANVAS cumpriu seu papel em promover um ambiente de participação, onde todos puderam descrever como seus produtos se relacionam com os serviços ofertados pelo restaurante, gerando renda para todos. Porém, como foi mostrada pela agricultora e representante social Graça, que necessitam de uma gestão dos recursos e planejamento de crescimento, o plano de negócio se mostra como complemento necessário, por permitir dentre outras coisas, mostrar os custos, as despesas do negócio, estratégias de crescimento e projeção de receita e lucro para o futuro (SALLES, 2002).

5. REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Paradigmas do capitalismo agrário**. Campinas: Unicamp, 1998.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



AMARAL, A. M. M.; DANTAS, L. O. **Planejamento e gestão na agricultura familiar**. 2010. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVO/EMPARN/DOC/DOC00000000024977.PDF>> Acesso em: 28 de Agosto de 2015.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. In: SOBER. Disponível em <www.sober.org.br/palestra/12/09O442.pdf> Acesso em: 07 de Abril de 2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural. **Como criar e administrar associações de produtores rurais**. Manual de orientação. Brasília/DF. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/mkcJ9w>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

MARTINS, A. (org). O cooperativismo no pensamento marxista. (Marx, Rosa, Karl, Lenin, Mao) São Paulo: CONCRAB. **Caderno das Experiências Históricas de Cooperação**, n. 2, jun. 2000.

BORGES, M. A. V. **Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CÁRITAS. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://caritas.org.br/quem-somos-e-historico>> Acesso em: 28 ago. 2015.

COSTA, M. S. C.; OLIVEIRA, A. C. S.; FIGUEIREDO, R. J. L.. **Associativismo**. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha/ Instituto Centro de Ensino Tecnológico – CENTEC, 2013.

GUEDES, S. R. C. **Análise de um Modelo de Negócio no âmbito do Empreendedorismo Social – O Caso “Pista Mágica”**. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/61542/1/000148961.pdf>> Acesso em 01 de Abril de 2015.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006**: Agricultura familiar. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

IBGE. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/agric/default.asp?z=t&o=11&i=P>>. 2009. Acesso em: 07 abr. 2015.

IBGE. **Estimativas da população residente com data de referência 1o de julho de 2014**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2014/default.shtm>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

ITAÚ. **Leasing** Disponível em: <<https://www.itaubank.com.br/empresas/creditos-financiamentos/longo-prazo/leasing/>>. Acesso em 25 ago. 2015.

KALLAS, D. Inovação em modelo de negócios: forma e conteúdo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 704-705, 2012.

REGO, E. E; MOREIRA, E. Cooperativismo: uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista. **Revista OKARA: Geografia em Debate**, v. 7, n. 1, p. 63-80, 2013.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de gestão**: um guia para executivos. 2009. Bain & Company. Disponível em: <www.bain.com/offices/saopaulo/pt/.../Management_tools_2009_POR.pdf> Acesso em 01 de Abril de 2015.

ROSA, C. A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: Sebrae, 2013

SALLES, R. **Plano de negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A Fase, 2002.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre associação e cooperativa**. 2011. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-diferen%C3%A7as-entre-associa%C3%A7%C3%A3o-e-cooperativa>>. Acessado em 18/01/2015.

SEBRAE. **Cartilha o quadro de modelo de negócios**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/cartilha-manual-ou-livro/o-quadro-de-modelo-de-negocios>> Acesso em 25 de Abril de 2015.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção de estudos e pesquisas. 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 05 ago. 2014.

SOUZA, P. S. **A importância do plano de negócios para empreendimentos solidários**. Disponível em: <http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20080922_093521_GEST-005.pdf> Acesso em 25 de Abril de 2015.2007.

OSTERWALDER, A. **The Business model ontology**: a proposition a design science approach. disertación doctoral. Lausana:École des Hautes Études Commerciales de 'Université de Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Alta Books, 2011.

SINGER, P. SENAES: uma experiência brasileira de política de economia solidária. In: FRANÇA FILHO, G. C; LAVILLE, J.; MEDEIROS, A. (orgs.). **Ação pública e economia solidária**: uma perspectiva internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 201-206.

VASCONCELOS, P.H. **Plano de negócio**: uma ferramenta viável para consolidação de um empreendimento solidário. Disponível em: <<http://goo.gl/GBBRHH>> Acesso em 25 de Abril de 2015.

ⁱ Refere-se, aqui, ao surgimento e desenvolvimento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf).

ⁱⁱ No Brasil, 84,4% dos estabelecimentos agropecuários foram identificados, pelo Censo Agropecuário de 2006, como de agricultura familiar, ocupando apenas 24,3% de área, equivalente a 80,25 milhões de hectares, e sendo responsável por um terço das receitas dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Do total dos estabelecimentos de agricultura familiar brasileiros, 50% situam-se no Nordeste, equivalente a 2.274.114 estabelecimentos. Já na Paraíba, 154.303 estabelecimentos foram identificados como de agricultura familiar, quantidade que representa 92% dos estabelecimentos totais do estado. Esses agricultores foram responsáveis por 57,5% do valor total da produção do estado em 2006 (IBGE, 2009).

ⁱⁱⁱ As cooperativas forem relacionadas, neste ponto, como as associações devido ao entendimento que a constituição de Cooperativas se dá muitas vezes a partir do desenvolvimento organizacional das Associações. As diferenças entre eles, entretanto, não devem ser esquecidas.

^{iv} *Leasing* é uma modalidade de financiamento de bens, como máquinas, equipamentos ou automóveis, com taxas competitivas e benefícios fiscais (ITAÚ, 2015).

^v Cáritas é uma entidade brasileira de promoção e atuação social que trabalha na defesa dos direitos humanos, da segurança alimentar e do desenvolvimento sustentável solidário (CÁRITAS, 2008).

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

