

REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS DAS REDES DE COOPERAÇÃO DE CATADORES E CATADORAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS



CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo
dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias



REFERENCIAL METODOLÓGICO PARA ELABORAÇÃO DE PLANOS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS DAS REDES DE COOPERAÇÃO DE CATADORES E CATADORAS DE MATERIAIS RECICLÁVEIS



CATAFORTE

Fortalecimento do Associativismo e Cooperativismo
dos Catadores de Materiais Recicláveis

Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias



Expediente

REALIZAÇÃO:

ESCRITÓRIO NACIONAL CATAFORTE:
NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM REDES SOLIDÁRIAS

Equipe de sistematização final

Coordenação Geral

RITA DE CÁSSIA GONÇALVES VIANA

Analista Pedagógico

CELI MÁRCIO SILVA SANTOS

Analistas de Planos de Negócios Sustentáveis

CRISTINA MENDES ALTAVILLA LUTTNER

DENISE DOS ANJOS MASCARENHA

Analista de Planos de Logística e Projetos de Engenharia

LETÍCIA LIMA DAS CHAGAS

Assessores(as) Regionais

ADRIANA SILVA ALVES

FAGNER ANTÔNIO JANDREY

MOISÉS LEÃO GIL

NARA BARRETO MALTA

TIAGO VILARONGA BISINOTTO PINHO

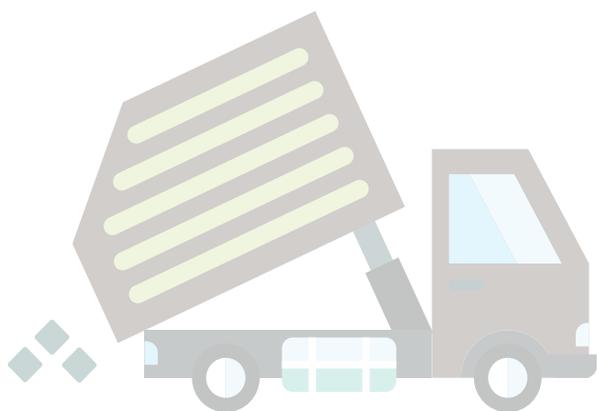


Equipe de Gestão Administrativa e Financeira
ADRIANA DE ALMEIDA CORRÊA
CLAIRE CRISTINE PASQUALINI

Projeto Gráfico e editoração
ARTE EM MOVIMENTO

Ilustrações
STEPHANIE ARCAS

Fotos
BI ANTUNES/ARTE EM MOVIMENTO
ARQUIVO CEADDEC



Agradecimentos

Deixo aqui registrado o profundo agradecimento e respeito às catadoras e catadores deste país, em especial das 33 Redes do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, os quais, eu e nossa equipe, tivemos a oportunidade de convivência no período de 2014 a 2018. Heroínas e heróis, por muitas vezes invisibilizados(as), que dentre as suas funções realizam papel fundamental à limpeza das cidades e à saúde pública.

Ao finalizar esta jornada, também não poderia deixar de ressaltar o comprometimento e seriedade de nossa equipe, que se envolveu para além da execução do projeto, quer nas discussões teóricas e práticas, quer nas ações mitigatórias que se fizeram necessárias frente às adversidades surgidas nesse percurso.

Há desafios latentes a serem transpostos e, dentre estes, destaca-se a questão de gênero. A igualdade e respeito entre homens e mulheres é condição básica para romper com a lógica de exploração.



Foi uma extensa caminhada, na qual trocamos muitos saberes e compartilhamos ferramentas participativas. Em dias tão difíceis, a vivência intensa na Economia Solidária também reforça a nossa crença que a primavera virá com suas flores possibilitar um outro mundo, socialmente justo e ambientalmente equilibrado.

Rita de Cássia Gonçalves Viana

Presidenta do CEADDEC



Apresentação

O Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi construído e fundamentado na capacitação técnica dos catadores e catadoras visando o conhecimento sobre o mercado da reciclagem e o debate aprofundado sobre os conflitos e diferenças de interesses de classes, gênero e raça, para que os empreendimentos econômicos solidários, dentro dos princípios da Economia Solidária, sedimentassem estratégias para garantir sua viabilidade econômica, sem perder sua essência autogestionária e solidária.

O Projeto foi implementado de 2014 a 2018, com 33 Redes Solidárias, selecionadas por meio de edital, contemplando 443 empreendimentos econômicos solidários e cerca de 13.470 catadores e catadoras de materiais recicláveis. Abrangeu 13 estados federativos mais o Distrito Federal, sendo as Redes Solidárias divididas em cinco regionais, com a seguinte divisão: regional 01 englobou quatro Redes Solidárias nos estados da Bahia, Ceará e Paraíba; regional 2 foram sete Redes Solidárias no estado de São Paulo; regional 03 incorporou oito Redes



Solidárias situadas nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro; regional 04 estavam cinco Redes do Pará, Tocantins, Goiás e Distrito Federal; regional 05 nove Redes Solidárias nos estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Os objetivos principais do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram voltados para possibilitar avanços na cadeia de valor e inserção dos catadores e catadoras no mercado da reciclagem. Desta forma, o Escritório Nacional do CATAFORTE se integrou como um espaço estratégico de inter-relação entre os diferentes planos elaborados pelas Redes Solidárias. Os planos previstos no Projeto foram: Plano de Negócios Sustentáveis, Plano de Gestão Participativa, Plano Contábil e Plano de Logística.

O Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias objetivou fortalecer e nivelar os empreendimentos econômicos solidários dos catadores e catadoras de materiais recicláveis por meio da estruturação e fortalecimento de Redes Solidárias. Para isto, suas ações planejadas almejam possibilitar a ampliação da



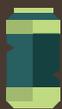
comercialização em rede e inter-redes dos materiais recicláveis. Pretendeu ainda contribuir para a formalização de contratos remunerados junto ao poder público e à iniciativa privada para pagamento pela prestação de serviços de coleta seletiva, triagem de recicláveis e materiais orgânicos, realização de serviços ambientais e de logística reversa. Outro foco do Projeto foi a ampliação da verticalização da cadeia produtiva realizada pelos próprios catadores e catadoras como um processo de ampliação do empoderamento da categoria. Pretendeu-se, assim, contribuir com o aumento da renda, a erradicação do trabalho precarizado e das relações desleais praticadas pelo mercado por meio de atravessadores/intermediários na cadeia produtiva da reciclagem.

Desta maneira, o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias teve como base quatro fundamentos:

a) Fortalecimento das Redes Solidárias

b) Autogestão e vitalidade associativa dos empreendimentos

c) Empreendimentos com a lógica de negócios sustentáveis e solidários



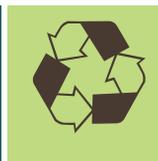
d) Autogestão e vitalidade associativa dos empreendimentos

e) Ações em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

O contexto no qual foram desenvolvidas as atividades do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias envolveu duas importantes políticas públicas que refletem diretamente sobre o trabalho das catadoras e catadores no país por meio da inclusão sócioprodutiva desses trabalhadores e trabalhadoras. Trata-se da Política de Economia Solidária e da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

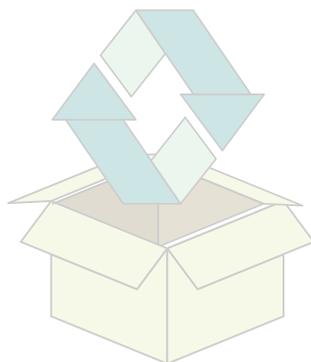
A Economia Solidária se apresenta como um importante instrumento de promoção da inclusão social e uma alternativa viável para a geração de trabalho e renda. Esse modo de fazer economia propõe uma organização da produção que contribui para a superação das desigualdades sociais a partir de princípios como a solidariedade, a cooperação e a autogestão.

Já a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS - tem como objetivo principal a



redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos.

A PNRS é inovadora no país ao propor a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos, uma vez que, no aspecto de sustentabilidade socioambiental urbana, a Lei obriga a participação da sociedade na separação dos resíduos, além de possibilitar a inserção de empreendimentos de catadores e catadoras no sistema de gestão integrada de resíduos sólidos. Dentre os benefícios gerados pela gestão compartilhada dos resíduos sólidos estão a valorização do trabalho do(a) catador(a) e sua inclusão social.



Estrutura de Governança

Uma das inovações na execução do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi a sua estrutura de governança, que pressupôs efetiva participação dos catadores e catadoras, juntamente com as instituições gestoras e executoras do projeto.

Assim, foi constituído um **Comitê Estratégico** que teve como atribuições: definir as diretrizes e estratégias do Projeto, aprovar os Planos de Negócios Sustentáveis das Redes e realizar o acompanhamento estratégico das ações. O Comitê Estratégico era composto pela Secretaria Geral da Presidência da República, Fundação Banco do Brasil, Fundação Nacional da Saúde - Funasa, Ministério do Meio Ambiente, Secretaria Nacional de Economia Solidária do Ministério do Trabalho e Emprego, BNDES, Petrobras e Banco do Brasil.

A **Fundação Banco do Brasil** foi designada pelo Comitê Estratégico como instituição responsável pelo gerenciamento do Projeto e pelo encaminhamento e acompanhamento das diretrizes estabelecidas.



Para a gestão operacional das ações do projeto foi previsto um Escritório Nacional de Projetos. A entidade selecionada para a execução do Escritório Nacional foi a OSCIP CEADDEC – Centro de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento, Emprego e Cidadania. O CEADDEC e o Comitê Estratégico fizeram a seleção da equipe de profissionais, que teve como atribuição: auxílio às contratações e acompanhamento técnico da elaboração dos Planos de Negócios Sustentáveis, de Gestão Participativa, Contábil, de Logística e Projetos de Engenharia; análises de relatórios elaborados pelas Redes e Bases de Serviços; acompanhamento sistemático de todas as ações; compilação de informações sobre o desenvolvimento dos produtos; elaboração periódica de relatórios; elaboração de conteúdos teóricos e metodologias referenciais e execução das capacitações; realização de estudos sobre a cadeia produtiva, mapeamento de clientes, prestação de serviços e estudos específicos sobre oportunidades negociais. O Escritório Nacional também teve como função subsidiar à Fundação Banco do Brasil e o Comitê Estratégico com informações sobre a execução do Projeto.

Também integraram a estrutura de governança as **Bases de Serviços** e os(as)



catadores(as) mobilizadores(as). As Bases de Serviços foram instituições que prestaram apoio técnico às Redes Solidárias desempenhando ações com vistas a viabilizar o alcance dos objetivos definidos por cada Rede Solidária e atuaram de forma a subsidiar as decisões do Conselho Gestor da Rede. Já os(as) catadores(as) mobilizadores foram escolhidos(as) dentre os(as) cooperados(as) dos empreendimentos solidários e atuaram junto com as equipes técnicas das bases de serviços promovendo o diálogo da realidade da Rede com relação aos aspectos técnicos do Projeto.

As **Redes Solidárias** ou Redes de Cooperação de Empreendimentos Econômicos Solidários se constituem enquanto grupos de cooperativas e associações de catadores e catadoras de materiais recicláveis para atuação conjunta nas atividades de fortalecimento organizacional, produtivo e econômico na cadeia da reciclagem.

Por fim, cada Rede Solidária contou com um **Conselho Gestor**, composto por representantes dos empreendimentos vinculados à rede, para realizar o acompanhamento das ações desenvolvidas pela Base de Serviços e tomar decisões necessárias à execução do projeto da Rede.





Uma metodologia participativa

A metodologia proposta para o Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi baseada na apropriação e difusão de metodologias participativas que partissem do princípio que considera o(a) catador(a) como protagonista de sua história e detentor(a) do saber essencial para a sistematização e efetivação dos produtos previstos para o Projeto.

As assessorias técnicas contratadas pelas Bases de Serviços para sistematização dos relatórios e planos do CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram orientadas a respeitar e valorizar os saberes e as identidades particulares da categoria dos(as) catadores(as). Aspectos como a formação contextualizada, a diversidade cultural, étnica, social, regional, geracional e de gênero deveriam ser imprescindíveis em todas as ações e etapas de execução do Projeto. Aliado a isto estava o processo de socialização das experiências, conhecimentos, metodologias e saberes.

Uma metodologia participativa pressupõe um processo de construção coletiva, com o



compartilhamento de ações e responsabilidades, divisão de tarefas do dia a dia, enfrentamento das dificuldades e superação de desafios. Requer a participação das pessoas em todos os processos e deve resultar em melhorias nos métodos, práticas e, conseqüentemente, no resultado das ações de uma Rede Solidária e seus empreendimentos econômicos solidários.

A metodologia participativa preconizada pelo Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidária foi baseada nas seguintes etapas:

- Diagnóstico participativo das Redes Solidárias
- Estudo dos ambientes interno e externo
- Mapeamento de recursos e processos
- Levantamento de forças e oportunidades
- Sistematização dos dados, relatórios e planos
- Desenvolvimento do negócio
- Intercâmbio e troca de experiências
- Gestão participativa.

Tanto o estudo do ambiente externo, quanto o mapeamento de recursos e processos e levantamento das forças e oportunidades serviram para a medição das possibilidades de desempenho e efetividade dos planos elaborados pelas Redes Solidárias.



Os dados e informações colhidos nas fases de diagnóstico, estudo dos ambientes interno e externo e levantamento de forças e oportunidades deveriam servir para aumentar a confiabilidade do Projeto de cada Rede Solidária, uma vez que pressupunham a participação dos catadores e das catadoras em todo o processo. Na fase de desenvolvimento do negócio, o foco passou a ser o processo de gestão envolvendo a organização e coordenação dos catadores e catadoras.

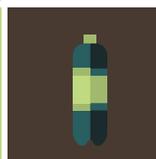
No escopo do Projeto CATAFORTE - Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram definidas oportunidades negociais para as Redes Solidárias executarem em seus Planos de Negócios Sustentáveis, compreendidas por: Comercialização em rede; Prestação de Serviços; Logística Reversa e Verticalização. Foi orientado pelo Comitê Estratégico do Projeto que cada uma das 33 Redes Solidárias deveria optar por uma, dentre as oportunidades negociais.



Oportunidades negociais



O modelo do Plano de Negócios Sustentáveis construído no Projeto é a referência para este documento que visa potencializar e orientar a construção de Planos de Negócios alicerçados nos princípios da Economia Solidária, que contemplem a justiça econômica, a inclusão socioprodutiva dos catadores e catadoras e a proteção à Mãe Terra.





Entendendo o que é um Plano de Negócios Sustentáveis



Entendendo o que é um Plano de Negócios Sustentáveis

Um Plano de Negócios Sustentáveis é uma ferramenta que descreve os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados por uma Rede Solidária e seus empreendimentos de catadores e catadoras de materiais recicláveis para que estes sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas para realizar investimentos e tomadas de decisões. É a partir dele que há a constatação se o negócio é ou não economicamente viável, ecologicamente equilibrado e socialmente justo, apontando as principais potencialidades e desafios perante os mercados e contextos socioeconômicos aos quais está inserido.

Ao mesmo tempo, fornece informações mais detalhadas sobre o seu ramo, os produtos e serviços que irá oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, visualiza os pontos fortes e fracos do negócio sustentável.

Permite também que uma Rede Solidária amplie suas parcerias com outras Redes e demais instituições,



fortalecendo a própria Rede e seus empreendimentos econômicos solidários.

O Plano de Negócios Sustentáveis tem inúmeras utilidades para uma Rede Solidária. É dinâmico, contínuo, passível de atualizações e visa planejar detalhadamente a abertura, a expansão ou a manutenção do negócio, buscando garantir sua viabilidade econômica, social e ambiental. Trata-se também de uma importante ferramenta de comunicação e diálogos.

O Plano de Negócios Sustentáveis deve ser compreendido, enquanto um instrumento que leve em consideração as dimensões econômica, social, cultural e ambiental em todos os seus aspectos. Visa a distribuição justa dos resultados dos negócios implementados entre os(as) envolvidos(as), buscando sempre o reconhecimento e valorização dos saberes e do trabalho realizado pelos catadores e catadoras e sua melhoria na qualidade de vida, e, também os impactos do negócio na natureza.

O Plano de negócios é fundamental para que os catadores e catadoras dos empreendimentos que integram uma Rede Solidária se situem no mercado da reciclagem e reflitam sobre os rumos possíveis para suas práticas, tomando decisões acerca dos melhores



Oportunidades negociais são as possibilidades de negócios a serem implementados pelas Redes considerando suas necessidades, sua experiência, sua capacidade operacional e o cenário externo (mercado).

caminhos. Algumas perguntas podem auxiliar nesse processo, como: Onde estamos? Onde queremos chegar? Do que precisamos? Estamos no caminho certo?

Que oportunidades negociais são viáveis para nós?

A partir desses questionamentos serão levantadas informações e situações que vão subsidiar a reflexão e o diálogo para que se defina uma ou mais oportunidades negociais.

As oportunidades de negócios são inúmeras, devendo a Rede entender seu potencial e o mercado onde pretende atuar. No Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi definido que



as Redes optariam por uma, dentre as quatro oportunidades, que conforme Edital 013/2014 são compreendidas como:

(1) *Comercialização em rede: comercialização conjunta de materiais recicláveis beneficiados ou não, realizada solidariamente, com a participação dos empreendimentos econômicos de catadores organizados articulados;*

(2) *Prestação de serviços: contratação, pelo poder público, da rede, associação ou cooperativa de catadores para prestação de serviços públicos remunerados da coleta seletiva e triagem, garantindo o reconhecimento da Coleta Seletiva Solidária como uma Tecnologia Social capaz de aumentar a eficiência das políticas de gestão de resíduos sólidos urbanos. Outra forma de prestação de serviços pode ser também a contratação por entes privados, para realizar: educação ambiental, sensibilização de colaboradores, coleta de recicláveis, destruição de documentos confidenciais*



(bancos, ministérios, cartórios), prestação de serviços ambientais (planos de coleta, classificação de resíduos, gestão operacional, transporte e destinação correta), declaração de destinação correta de resíduos, e declaração de sustentabilidade para grandes geradores.

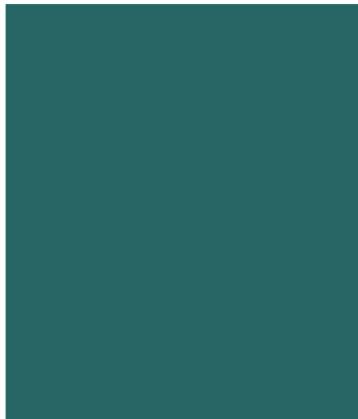
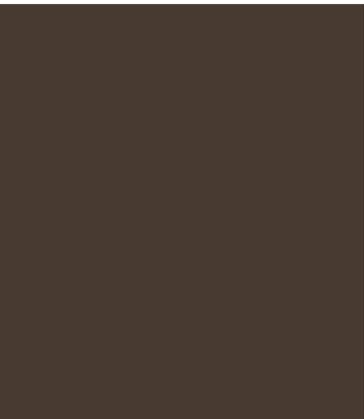
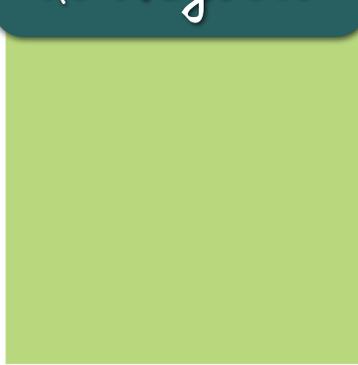
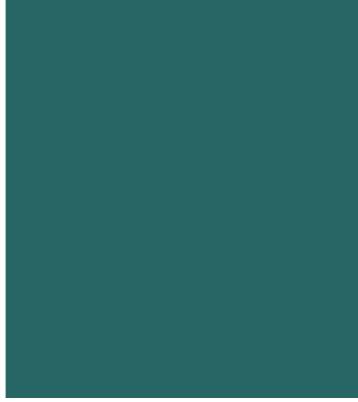
(3) *Logística reversa: instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. Assim, as redes solidárias podem também embasar o negócio sustentável pretendido por meio da prestação de serviços de logística reversa se apropriando das oportunidades trazidas pela Política Nacional de Resíduos Sólidos.*



(4) *Verticalização: ações de beneficiamento que agreguem valor aos materiais recicláveis, seja por meio de processos industriais, seja por outras formas, como processamento de matérias para a geração de produtos com design diferenciado, realizadas por redes solidárias, com o objetivo de avançar nos elos da cadeia de valor. No âmbito do CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram apresentadas a verticalização de plásticos e o beneficiamento de OGR (Óleos e Gorduras Residuais) e vidro.*

As oportunidades negociais mencionadas não esgotam as possibilidades para uma Rede Solidária construir seu Plano de Negócio. Tratam-se de sugestões que devem ser refletidas a partir das realidades locais, podendo identificar suas próprias potencialidades para modelagem de seu Plano de Negócios.





Modelagem do Negócio

A definição acerca de qual negócio a Rede Solidária irá implementar é uma das partes mais importantes em todo o processo de elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis. Assim, é imprescindível que seja feita de forma participativa e que contemple a diversidade de opiniões, experiências e capacidades dos catadores e catadoras que integram a Rede Solidária. Recomenda-se que sejam realizados encontros e oficinas nos empreendimentos com a maior participação possível de catadores e catadoras. A partir das contribuições vindas dos empreendimentos, com assessoria de técnicos(as) apoiadores(as), o Comitê Gestor e/ou Diretoria da Rede Solidária irá estudar os possíveis cenários de oportunidades negociais e decidir qual o melhor negócio para a Rede naquele momento.

Um primeiro passo, antes de iniciar a formulação de uma ideia de negócio, é a definição do problema que esta ideia quer resolver ou minimizar. O começo deve ser pelo problema, e não pela solução. Coletivamente, os catadores e catadoras dos empreendimentos devem discutir: “Qual o problema que o nosso produto ou serviço se propõe a



resolver? ”. As respostas devem ser nítidas e objetivas. O resultado final das discussões deve ser sintetizado em um serviço ou produto realmente necessário para a solução efetiva do problema identificado, se tornando assim a oportunidade comercial escolhida como o foco para o Plano de Negócios Sustentáveis.

Metodologia Canvas

Para que o Plano de Negócios Sustentáveis seja objetivo e coeso é importante que sejam levantadas informações da situação atual e da situação projetada para a Rede Solidária.

Para isso podem ser usadas diversas metodologias com caráter participativo. No Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, foi sugerida a utilização do Canvas por se tratar de uma metodologia simplificada e participativa para a modelagem do negócio.

O Canvas permite que os principais aspectos de um negócio sejam sintetizados em um quadro, de maneira a simplificar o que é mais importante no planejamento, considerando cada um dos 09 (nove) componentes principais do



Canvas. Esses componentes, também chamados de “blocos”, são integrados e descrevem a essência do negócio e todas as ferramentas necessárias para seu funcionamento.

Existem diferentes maneiras de preencher a ferramenta do Canvas, abaixo demostramos a utilizada no Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias.

Parcerias da Rede	Atividades Chave	Oferta de Valor	Relacionamento	Segmento de Clientes
	Recursos Chave		Canais de Distribuição	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		

Fonte: Planilha de modelagem do Plano de Negócios Sustentáveis, Escritório Nacional, 2015.

É fundamental que os catadores e catadoras participem de todo processo de elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis expondo suas ideias de maneira colaborativa.



A partir da identificação da oportunidade comercial, também coletivamente, será feita sua organização. O processo de discussão e aplicação do quadro Canvas deve ser feito quantas vezes forem necessárias. Nessa etapa, o maior investimento que uma Rede terá é o tempo. Portanto, deve-se investir o tempo necessário na aplicação do modelo junto aos catadores e catadoras. Com o quadro estruturado, a assessoria técnica poderá auxiliar o Conselho Gestor da Rede a avançar na definição e desenvolvimento do negócio.

Algumas questões podem contribuir para o amadurecimento da proposta do negócio, como:

- *Nossa oportunidade de negócio atende aos clientes pretendidos?*
- *Os canais de distribuição que escolhemos, ou que possuímos, são capazes de entregar o produto e/ou serviço aos nossos clientes?*
- *Temos parceiros e fornecedores que atendam nossas necessidades?*
- *As receitas (superávit) do nosso negócio serão suficientes para cobrir todos os dispêndios?*

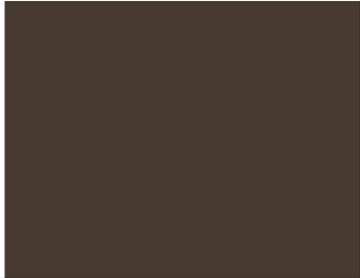
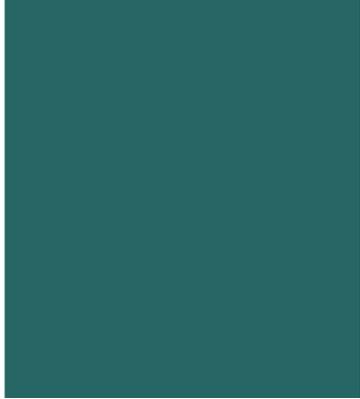
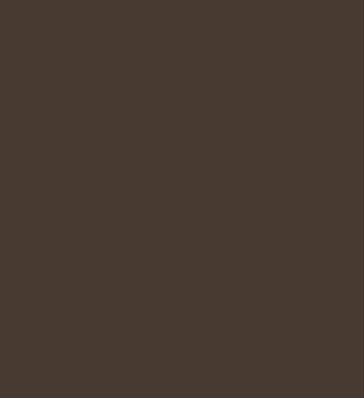


Dispêndios são os gastos, as despesas, o que se consome na Rede.

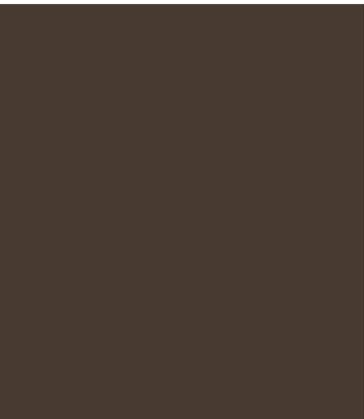
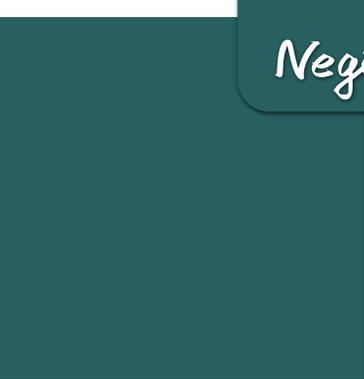
Caso a ideia proposta não esteja consolidada, é uma oportunidade para refletir mais sobre o negócio para se chegar, coletivamente, a uma solução criativa ou, até mesmo, uma mudança de planos. Lembrando que, muitas vezes, são nessas lacunas encontradas que surgem ideias inovadoras.

Cabe ressaltar que o Canvas ou outra metodologia utilizada é um procedimento norteador da oportunidade de negócios pretendida, que será complementada e aprofundada na elaboração de todo o Plano de Negócios Sustentáveis. Essa etapa deve auxiliar uma Rede e seus empreendimentos a compreender a amplitude das questões envolvidas no negócio que deverá ser enfrentada ao longo do desenvolvimento de um Plano de Negócios.





*Passos para Elaboração
de um Plano de
Negócios Sustentáveis*



Passos para Elaboração de um Plano de Negócios Sustentáveis

Para nortear e facilitar a elaboração de um Plano de Negócios Sustentáveis algumas informações precisam ser sistematizadas em uma sequência que facilite o entendimento de todos(as) catadores(as) envolvidos(as) e também do futuro investidor. A seguir apresentamos as etapas necessárias para construir um Plano de Negócios Sustentáveis, referenciadas no modelo utilizado no Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentável em Redes Solidárias, disponível em: <http://www.ceadec.org.br/publicacoes/>.



Premissas Gerais

Trata-se da primeira etapa para a construção de um Plano de Negócios Sustentáveis. Nesse campo devem constar as informações básicas essenciais para identificação da Rede Solidária, são elas:



Responsável Legal da Rede Solidária

É a pessoa física eleita em Assembleia da Rede Solidária enquanto representante perante o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) de uma Rede Solidária, ou quando não houver a constituição jurídica da Rede, pode ser do(a) responsável legal de um empreendimento integrante de uma Rede, conhecido popularmente como “cabeça de rede”.

Responsável Técnico(a) do Plano de Negócios Sustentáveis

Para a elaboração de um Plano de Negócios Sustentáveis alguns aspectos técnicos devem ser considerados, sendo sugerido que a Rede faça a contratação de um(a) profissional da área, que se enquadre no perfil desejado, tenha experiência em Economia Solidária e preze pela construção coletiva do Plano de Negócios. É fundamental que o(a) responsável técnico(a) participe de todas as discussões e deliberações acerca da oportunidade negocial.



Formalização das Redes Solidárias

Um passo importante para constituição de uma Rede Solidária é a sua formalização jurídica. O formato jurídico determina a forma que uma pessoa jurídica se representa na sociedade e o seu relacionamento jurídico com outros sujeitos: empreendimentos integrantes, cooperados e cooperadas, clientes, fornecedores, entre outros.

Sugere-se que no momento de definição do formato jurídico de uma Rede Solidária seja realizada uma pesquisa na legislação (estadual, municipal e nacional) e também haja trocas de experiências com outros empreendimentos que já estão formalizados. A escolha do formato jurídico irá impactar nas obrigações legais da Rede Solidária, referente à tributação e documentação exigida para sua existência e permanência.

A partir da formalização a Rede Solidária passará a existir juridicamente, possuindo um CNPJ, o qual terá seu registro perante a Receita Federal e outros órgãos fiscalizadores do Estado Brasileiro.



O Mercado da Reciclagem

O mercado, na sociedade capitalista, é um espaço de trocas de bens e/ou serviços por dinheiro ou por outros bens, consequência direta da oferta e da procura. Dessa forma, se um produto ou serviço possui oferta e procura, ele possui mercado. Vale destacar que, na maioria das vezes, o mercado oculta a exploração de mão-de-obra que ocorre no sistema produtivo, podendo ser muitas vezes interpretado como um espaço de trocas igualitárias.

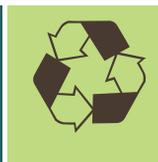
O mercado da reciclagem não é diferente e tem uma complexidade muito grande. Os materiais recicláveis são commodities (aparas de papel, sucata de ferrosa e não-ferrosa, plásticos, entre outros) classificadas como mercadorias primárias ou matérias-primas, que têm o preço estabelecido de forma global. Isto significa que os materiais coletados pelos catadores e catadoras têm preços que são negociados em vários países e estão sujeitos às variações que as indústrias

praticam ao redor do mundo, cotadas em dólar. Assim, na ocorrência de crises financeiras há significativa queda de renda nos empreendimentos de catadores e catadoras, decorrente da redução do preço dos materiais recicláveis.



Sabe-se que o Brasil vem se destacando no cenário mundial a partir de índices expressivos de reciclagem. Essa realidade se deve à estrutura da cadeia produtiva da reciclagem no Brasil, à qual depende diretamente do fornecimento de matérias-primas provenientes da exploração produtiva de milhares de catadores e catadoras de materiais recicláveis. O mercado da reciclagem é composto por indústrias recicladoras e intermediários - “atravessadores” que, na maioria das vezes, se apropriam da exploração da mão-de-obra dos catadores e catadoras para serem altamente rentáveis. Dessa forma, os catadores e catadoras são imprescindíveis para a cadeia produtiva da reciclagem e, contraditoriamente, são desvalorizados nas trocas de produtos e serviços no mercado da reciclagem.

Pensando em ampliar a abrangência e superar a exploração dos catadores e catadoras no mercado da reciclagem, estimula-se a organização em empreendimentos, Redes Solidárias e articulações inter-redes. Nesse sentido, a elaboração de um Plano de Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias tem, entre os objetivos, pesquisar o mercado da reciclagem, dos empreendimentos e Redes Solidárias.



No âmbito do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foram realizados estudos de mercado para auxiliar as Redes na elaboração dos Planos de Negócios. Os estudos de comercialização e prestação de serviços foram elaborados para as cinco regionais estabelecidas do Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias, com foco em especificidades locais como clientes, principais materiais comercializados e principais materiais considerados rejeitos – com prospecção de mercado; e oportunidades perante os Planos Municipais de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos. Para as Redes que optaram no Projeto pela verticalização/beneficiamento de polímeros e OGR foram elaborados estudos específicos.

Os referidos estudos subsidiaram as Redes Solidárias a se situarem no mercado de reciclagem, apontando potenciais para ampliação negocial, carta de clientes com os preços praticados, condições de frete e de pagamento, entre outros. Esses documentos podem ser acessados no

link:

<http://www.ceadec.org.br/publicacoes/>.



Evolução do EES numa perspectiva

REDES: Rede Solidária é uma forma de organização democrática constituída de EES autônomos interligados que cooperam entre si de maneira horizontal, fortalecendo-se reciprocamente nas atividades econômicas, sociais, ambientais e políticas (adaptado, Martinho, 2003).

Equipe de coleta e Transporte:
Roteiro de coleta, transporte, uso de EPI, Ajuda na carga, preenche fichas de controle, cumpre roteiros.

Catador(a) individual/avulso(a):
Separa materiais em casa, ensaca, amarra, destina os rejeitos, entrega os materiais em entreposto, galpão, local de entrega.

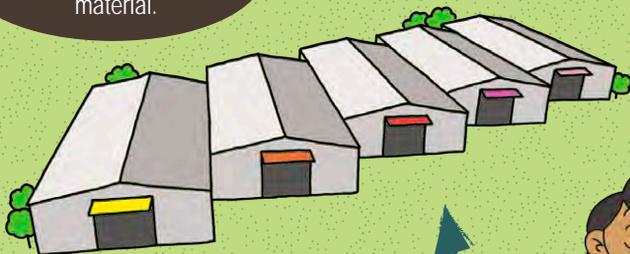
COLETA SELETIVA



Comunidade: separa o material e apoia os(as) catadores(as).

INDÚSTRIA

Paga valor maior. Requer quantidade e qualidade de material.



BENEFICIAMENTO

Pré Indústria de beneficiamento, cooperativas: Beneficiamento, moagem, lavagem, transforma materiais para indústria

Estabelece relações Inter-Redes.



Organizacional em Rede e Inter-Redes



TRIAGEM

Entrepósito/galpão/cooperativa
Controla roteiros, estatuto interno, recebe materiais, controle de qualidade, registro/controles internos (paga catadores(as) individuais quando for o caso)

Triagem, prensagem, pesagem, estoque, comercialização

Treinamento de pessoal

Relação em Rede.



COMERCIALIZAÇÃO

Atravessador, sucateiro, ferro velho, aparista.



Cadeia Produtiva

Cadeia produtiva é definida como a sucessão de operações para transformar a matéria-prima básica em um produto final, constituindo-se por elos que devem sempre estar entrelaçados. Entende-se como matéria-prima básica aquela fundamental para obtenção do produto final.

De acordo com o MNCR, 89% da matéria-prima da cadeia produtiva da reciclagem no Brasil é fornecida pelos catadores e catadoras. Assim, ao analisar a cadeia produtiva é possível, entre outras coisas, entender o papel que os catadores e catadoras ocupam na cadeia produtiva e quem são seus concorrentes, identificando fraquezas e potencialidades. Possibilita, também, motivar a articulação solidária entre catadores e catadoras em todos os elos da cadeia produtiva da reciclagem.

Por isso, estudar a cadeia produtiva da reciclagem é um aspecto significativo para um Plano de Negócios Sustentáveis, pois a partir da compreensão do posicionamento dos catadores e catadoras avulsos(as), empreendimentos, Redes Solidárias e experiências inter-redes dentro da cadeia produtiva torna-se possível



realizar uma tomada de decisão consciente em relação ao acesso a insumos e possibilidades negociais que podem ser abrangidas e geridas pela categoria.

No modelo proposto pelo Projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias para construção do Plano de Negócios Sustentáveis, foram utilizados os termos clientes, fornecedores e concorrentes, que, embora utilizados pelo mercado capitalista, estão sendo apropriados dentro dos princípios da Economia Solidária.

Clientes

São considerados clientes de uma Rede Solidária as instituições públicas e privadas que compram o material reciclável coletado pelos empreendimentos, municípios e empresas que contratam os serviços ambientais prestados pela Rede Solidária, como limpeza urbana, palestras de educação ambiental, gerenciamento e manejo de resíduos sólidos recicláveis, entre outros.

Fornecedores

Na lógica proposta pela Economia Solidária os fornecedores são as instituições que, de maneira direta ou indireta, subsidiam as atividades de uma Rede Solidária com materiais



recicláveis e outros possíveis tipos de insumos. Podem ser considerados fornecedores, de acordo com o contexto social, os empreendimentos da Rede Solidária, associações e cooperativas que não integram a Rede, o Poder Público e/ou a empresa privada que auxilia na ampliação da capacidade produtiva da Rede Solidária e empreendimentos, seja por fornecimento de algum insumo ou por meio do direcionamento de seus resíduos sólidos recicláveis para a Rede Solidária.

Concorrentes

Os concorrentes são aquelas instituições que realizam o mesmo tipo de trabalho que os empreendimentos ou a Rede Solidária. Por exemplo, empresas que prestam serviços de gestão dos resíduos sólidos municipais são concorrentes da Rede sob determinados aspectos. Pequenos sucateiros, atravessadores, aparistas e intermediários também são entendidos como concorrentes, uma vez que realizam o mesmo tipo de trabalho, além de explorar a força de trabalho dos catadores e catadoras.

Os catadores e catadoras avulsos(as) (que trabalham



sem vínculo com empreendimentos), assim como de outros empreendimentos, devem ser reconhecidos no Plano de Negócios Sustentáveis como parceiros prioritários e/ou beneficiários. Afinal, um dos objetivos almejados com a implementação de um Plano de Negócios é agregar mais trabalhadores e trabalhadoras à Rede Solidária promovendo, assim, sua inclusão social, econômica e produtiva.

Patrimônio Social

O patrimônio social é representado por todos os recursos que os empreendimentos econômicos solidários já dispõem para a implementação do negócio definido pela Rede Solidária. São os espaços físicos, equipamentos, veículos e força de trabalho disponível de cada empreendimento que compõe a Rede Solidária. Além do patrimônio social disponível pelos empreendimentos econômicos solidários, também deve ser considerado e quantificado o patrimônio social que a Rede Solidária porventura já tenha.

Processo Operacional

Todas as atividades produtivas devem ser estruturadas, delimitadas e analisadas contemplando o processo



produtivo vigente e o processo produtivo desejado com a implementação do Plano de Negócios Sustentáveis. O processo operacional contempla, ainda, as pessoas e os equipamentos necessários para a implementação do negócio sustentável pretendido.

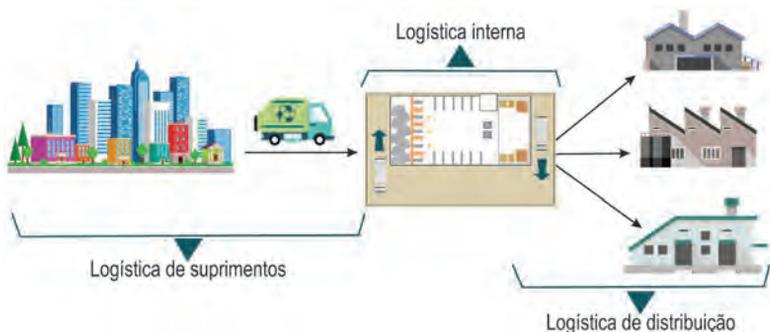
O processo operacional pode ser resumido, assim, como a descrição da estrutura necessária para a operacionalização do negócio sustentável, como layout, logística, infraestrutura necessária, pessoas e talentos fundamentais e capacidade produtiva. Será necessária a elaboração de planos de logística para operacionalização dos Empreendimentos Econômicos Solidários, bem como o levantamento e descrição de todos os processos operacionais necessários para o funcionamento destes e da Rede Solidária.

Logística

A Logística é uma etapa fundamental para a elaboração de um Plano de Negócios Sustentáveis. Trata do percurso que os materiais recicláveis fazem, desde sua coleta na fonte geradora e chegada aos empreendimentos (logística de suprimentos), passando pelas etapas produtivas realizadas pelos catadores e



catadoras nos seus locais de trabalho (logística interna), finalizando com a comercialização (logística de distribuição).

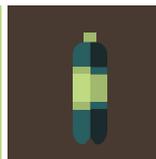


Exemplo das etapas da Logística.

No Projeto CATAFORTE II – Logística Solidária foram categorizados alguns níveis que os empreendimentos se encontram conforme seu estágio logístico e organizacional, sendo eles:

Processos Básicos de Logística:

Neste tipo de processo os empreendimentos não planejam o que, como e o quanto devem produzir. Produzem conforme o tempo, as pessoas disponíveis e a matéria-prima que possuem. Não há uma preocupação em comercializar em rede, pois negociam diretamente com um comprador individual.



Processos Logísticos Intermediados:

Neste caso, há um planejamento de acordo com a demanda dos clientes, que são compreendidos como intermediários e atravessadores. Nesta etapa ainda não existe atuação produtiva em rede.

Logística Integrada, Colaborativa e em rede:

Esse processo está focado na comercialização em rede, com planejamento da produção, controle de qualidade e quantidade de materiais de todos os empreendimentos para atingir novos clientes. O objetivo dessa articulação para comercialização conjunta é a melhoria na renda a partir do acesso a melhores preços de mercado. Nesta etapa já é possível iniciar parcerias inter-redes.

Logística Solidária:

Aqui as Redes de catadores e catadoras planejam o atendimento às demandas de seus clientes finais (grandes aparistas e indústrias de reciclagem) por meio de articulação em rede e inter-redes. Visa otimizar os custos de frete, uso conjunto de equipamentos e veículos



para garantir viabilidade econômica e sustentabilidade do negócio. Também busca um adensamento dos vínculos com setores da Economia Solidária de outras cadeias produtivas, identificando sinergias que permitam a redução de seus custos fixos, ampliação do mercado e das redes a serem atendidas.

Dessa forma, pensando no fortalecimento da Economia Solidária e na viabilidade econômica das Redes de catadores(as), faz-se necessário refletir sobre os mecanismos para implementar processos logísticos com viés solidário, sendo imprescindível para a construção de Planos de Negócios coerentes e estáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos.

Plano Contábil

O Plano Contábil de uma Rede Solidária é a estrutura sobre a qual se constrói e elabora a sua administração financeira. Sua finalidade é mantê-la ordenada e formalizada de forma a atender às necessidades de registro dos fatos administrativos. Desta forma, se possibilita a construção dos principais relatórios contábeis, além de atender a todos(as) os(as) usuários(as) da informação contábil de maneira transparente e objetiva.



A apropriação dos aspectos pertinentes à administração financeira por parte dos catadores e catadoras propicia maior eficiência aos empreendimentos. O uso de controles internos cotidianos possibilita aos catadores e catadoras maior assimilação. Por meio desse instrumento é possível potencializar a autogestão nos empreendimentos.

O conjunto de controles internos irá subsidiar o trabalho de contabilidade realizado por um profissional da área. Esse profissional irá gerar os instrumentos informativos necessários, tanto para uma boa informação interna a respeito das movimentações financeiras, quanto a realização dos balanços e demonstrativos necessários para os órgãos fiscalizadores.

Durante a execução do projeto CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi elaborada pelo Escritório Nacional uma cartilha que orienta as Redes Solidárias a construírem seus planos contábeis. Outros instrumentos também disponibilizados foram os modelos de controles internos (fluxo de caixa, cadastro de cooperados e cooperadas, composição geral, entre outros). Disponíveis no site do CEADec:
<http://www.ceadec.org.br/publicacoes/>.



Estratégia

Missão, Visão e Princípios

A definição da missão, da visão e dos princípios de uma Rede Solidária é imprescindível para determinar a direção estratégica, ou seja, os rumos do negócio sustentável. Serve também para motivar os catadores e catadoras dos empreendimentos econômicos solidários e para integrar a diversidade presente em uma Rede Solidária em um projeto comum.

Para se definir a missão, a visão e os princípios de uma Rede Solidária é necessária uma reflexão coletiva com participação dos catadores e catadoras dos Empreendimentos Econômicos Solidários que integram a Rede.

Missão:

pode ser resumida como “a razão de ser da Rede Solidária”. Para formulá-la os catadores e catadoras devem responder: o que a Rede Solidária se propõe a fazer e para quem? É uma declaração objetiva, concisa, mas concreta das responsabilidades e do propósito da Rede Solidária: Por que a Rede Solidária existe? O que a Rede Solidária faz? Para quem ela existe? Quem se apropria do trabalho e dos resultados da Rede Solidária?



Visão:

expressa a situação desejada no futuro. A visão de futuro precisa de metas para que se torne concreta. Na prática, são vários objetivos a serem conquistados. Deve ser prática, realista e visível. Para formulação da sua Visão, a Rede Solidária deve responder às seguintes perguntas: Que caminho a Rede Solidária irá percorrer? Qual direção é apontada? Onde nós chegaremos? O que a Rede Solidária será? Em que direção devemos apontar nossos esforços? O que os catadores e catadoras estão ajudando a construir?

Princípios:

expressa a situação desejada no futuro. A visão de futuro precisa de metas para que se torne concreta. Na prática, são vários objetivos a serem conquistados. Deve ser prática, realista e visível. Para formulação da sua Visão, a Rede Solidária deve responder às seguintes perguntas: Que caminho a Rede Solidária irá percorrer? Qual direção é apontada? Onde nós chegaremos? O que a Rede Solidária será? Em que direção devemos apontar nossos esforços? O que os catadores e catadoras estão ajudando a construir?



Forças Competitivas

O modelo de análise das forças competitivas possibilita analisar o grau de atratividade de um determinado setor da economia. Esse modelo auxilia na identificação de um conjunto de forças que afetam a competitividade de uma Rede Solidária. São avaliados os seguintes aspectos:

- A rivalidade entre os concorrentes
- O poder de negociação com clientes
- A relação entre os empreendimentos e a Rede Solidária
- A ameaça de entrada de novos concorrentes nos negócios pretendidos
- A ameaça de produtos substitutos.

A lógica estabelecida pelo mercado faz com que as Redes Solidárias e os empreendimentos de catadores e catadoras de materiais recicláveis se tornem potenciais concorrentes. Porém, os princípios da Economia Solidária propõem a unificação das forças. Entende-se como concorrentes os intermediários, grandes aparistas, industriários da cadeia produtiva da reciclagem e outras empresas prestadoras de serviços, como: coleta, limpeza urbana e destinação de resíduos sólidos.



Análise FOFA

A matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma metodologia simples e valiosa de análise da realidade. No âmbito do CATAFORTE: Negócios Sustentáveis em Redes Solidárias foi sugerida pelo Escritório Nacional para refletir acerca das questões pertinentes ao negócio sustentável. Sua finalidade é detectar pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças de um empreendimento com o objetivo de ajudar a refletir como torná-lo mais eficiente e competitivo, corrigindo, assim suas dificuldades.

A realização e análise da matriz FOFA é uma etapa essencial para qualquer planejamento estratégico de sucesso e deve ser realizado com a participação dos catadores e catadoras dos empreendimentos da Rede Solidária buscando absorver o máximo de contribuições. Além disso permite uma visualização sistêmica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à execução de um Plano de Negócios Sustentáveis.



Marketing

Com a definição da oportunidade negocial e a compreensão do mercado pretendido a Rede deve refletir sobre os aspectos que valorizem e diferenciem seu produto dentro do mercado da reciclagem. A comunicação e a garantia do padrão de qualidade do produto que será comercializado e/ou prestado são premissas para o marketing de uma Rede Solidária, afim de dialogar e garantir fidelidade junto a seus clientes, dar visibilidade para Rede e estabelecer mais parcerias.

Vale ressaltar que a comunicação é uma área estratégica de planejamento dentro do contexto de uma Rede Solidária ou empreendimento. Uma boa estratégia de comunicação contribui para uma comercialização efetiva e eficaz, uma vez que são identificados os meios mais apropriados de distribuição do produto, os clientes e os aspectos mais significativos do mercado. Para além disso, na elaboração do Plano de Negócios Sustentáveis, é fundamental que se tenha uma comunicação interna eficiente e transparente entre os empreendimentos que compõem a Rede Solidária.



Finanças

A parte dos recursos financeiros requer uma atenção especial, pois se trata dos valores necessários para a implementação do Plano de Negócios Sustentáveis e de que forma ele irá se desenvolver em um determinado período de tempo.

Investimentos Iniciais

É o valor que será investido nos meses iniciais do processo de implementação do Plano. Deve ser considerada a infraestrutura necessária para o início da oportunidade negocial pretendida.

Outros investimentos

São investimentos que podem ser de diversas naturezas e estão programados para depois do início da implementação do Plano de Negócios.

Capital de Giro

É um recurso necessário para financiar o início e a continuidade das atividades em Rede. Deve ser utilizado para cobrir custos como repasse aos empreendimentos, dispêndios operacionais, entre outros. Deve servir apenas para adiantamento de recursos no período entre a produção,



comercialização e seu respectivo pagamento. É fundamental que esse recurso retorne conforme o planejado.

Dispêndios Não Operacionais

É um aspecto da produção que tem custos, independentemente do nível de atividade da Rede Solidária. Qualquer que seja a quantidade produzida ou vendida, os dispêndios não operacionais se mantêm os mesmos. Difere dos dispêndios operacionais, que variam segundo a quantidade de vendas ou de produção. Podem ser despesas relacionadas à limpeza e conservação, aluguéis de equipamentos e instalações, segurança e vigilância, entre outros.

Dispêndios Operacionais

Classificamos como dispêndios operacionais aqueles que variam proporcionalmente de acordo com o nível de produção ou atividades. Seus valores dependem diretamente da quantidade produzida de materiais recicláveis e/ou da quantidade de vendas efetivado num determinado período. Como exemplo podemos citar as matérias-primas, comissões de vendas e insumos produtivos como água e energia, entre outros.



Projeções

Sugere-se que as Redes Solidárias façam um esforço de projetar os dispêndios operacionais e não operacionais futuros para a implementação de um Plano de Negócios Sustentáveis pelos próximos 5 anos. Uma projeção desatenta pode inviabilizar o Plano de Negócio Sustentável da Rede Solidária.

Resultados Esperados

Para que o Plano de Negócios Sustentáveis seja exitoso é imprescindível que a tomada de decisão a respeito dos rumos negociais da Rede Solidária seja realizado pelos catadores e catadoras, resultando em um processo formativo.

Espera-se que, com o Plano de Negócios Sustentáveis elaborado, cada Rede Solidária possa tomar decisões, definir projetos, negociar parcerias, captar recursos necessários para sua implementação e a conseqüente melhoria das condições de trabalho e vida dos catadores e catadoras.

Não é uma tarefa simples. Exige persistência, comprometimento, criatividade e diálogo permanente.



Hora da apresentação

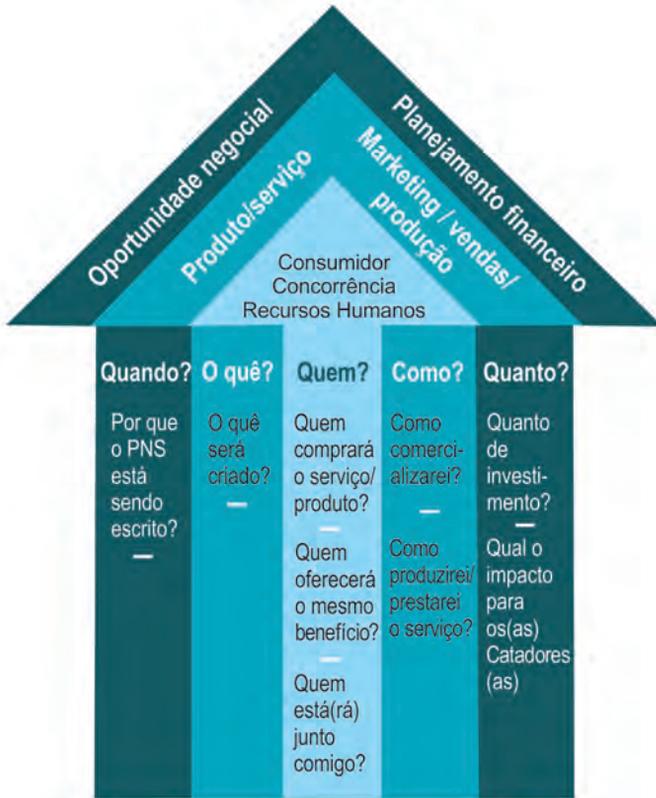
A forma que se escreve um Plano de Negócios Sustentável é um detalhe importante para o seu sucesso, já que há a necessidade de convencer os(as) investidores(as). O Plano pode ser adaptado conforme a realidade local, isso requer um estilo de redação mais objetivo e didático, mas ao mesmo tempo persuasivo para convencer o(a) eventual investidor(a) de que o plano acerca do diferencial e a importância de seu financiamento.

Em situação de captação junto a agências de fomento à pesquisa a forma de escrita deve ser mais acadêmica com o uso de termos técnicos, por exemplo.

Para orientar a escrita do Plano de Negócios sugerimos responder as perguntas norteadoras do passo a passo a seguir.

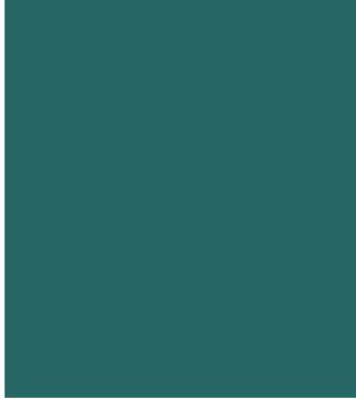


Planos de Negócios Sustentáveis

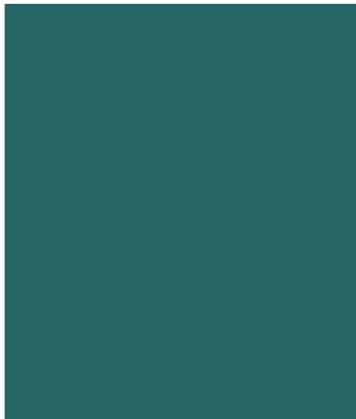
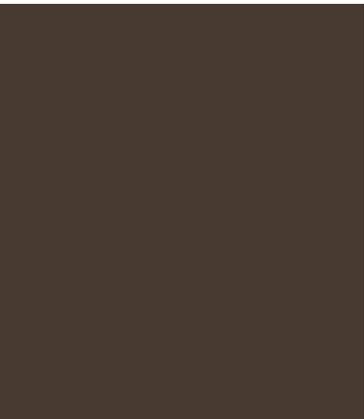
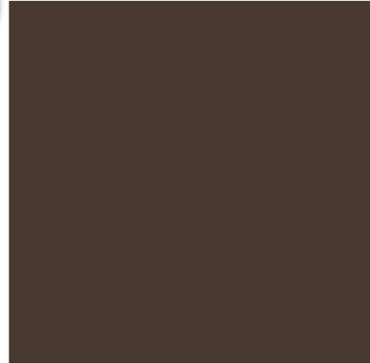


Questões Norteadoras





Indicadores



Indicadores

Os indicadores são instrumentos utilizados para medição do alcance das ações, metas e resultados e devem fazer parte do sistema de monitoramento do Plano de Negócios para assegurar que sua implementação seja economicamente viável, ambientalmente correta e socialmente justa.

Os indicadores de um Plano de Negócios Sustentáveis devem ser adequados às características das informações que se deseja monitorar. Devem ser válidos, mensuráveis, verificáveis, oportunos, sensíveis e pontuais.

Além disso, sua construção deverá ser feita desde o início e de forma participativa. Como exemplo de indicadores a serem mensurados nos Planos de Negócios Sustentáveis citamos os indicadores abaixo.

Indicadores de Viabilidade Econômica

Os indicadores a serem considerados para análise da viabilidade econômica são o VPL (valor presente líquido) e Payback (simples e descontado). Esses indicadores se justificam considerando um cenário no qual as Redes podem



por investimentos e parceiros que contemplem três cenários:

- Cenário 1: investimento não reembolsável.
- Cenário 2: 50% do valor do investimento é reembolsável.
- Cenário 3: 100% do valor do investimento é reembolsável.

Para a análise desses cenários e dos indicadores foram utilizadas as seguintes hipóteses:

a) Financiamento nos cenários 2 e 3: Sistema de amortização francês (SAF). Prazo de 5 anos com carência de um ano, porém durante a carência se pagam os juros. Taxa 10%.

b) PAYBACK: Para o PAYBACK Descontado foi utilizada a Taxa Selic do dia. Se o investimento não for recuperado dentro do período, será colocada a porcentagem amortizada do investimento até o fim do 5º ano. O PAYBACK foi calculado nos três cenários sobre o valor do investimento, incluindo também o valor a ser pago quando o investimento for financiado. Para os Cenários 1 e 2 foi calculado sobre o valor total do investimento solicitado, com a finalidade de avaliar se o investimento é recuperado,



independentemente de ser reembolsável ou não reembolsável.

- c) VPL: Taxa de desconto de 10%. Na construção dos cenários foi considerado somente o valor reembolsável. No caso do Cenário 1, como 100% do valor recebido pelo empreendimento para o investimento seria não reembolsável, o investimento não gera um valor a pagar para o empreendimento. No Cenário 2, somente foi considerado 50% mais os juros ao longo dos 5 anos nos quais seria pago pelo empreendimento e no Cenário 3, 100% mais os juros, também ao longo dos 5 anos nos quais o empreendimento realizaria o pagamento dos juros mais o principal.

Outros aspectos que são considerados para a análise do cenário financeiro são:

- 1) Ponto de equilíbrio (quando os dispêndios são iguais à receita; Obs: considerando o repasse para os empreendimentos para compor a renda dos(as) catadores(as).
- 2) Taxa de depreciação dos equipamentos e veículos.



- 3) Práticas econômicas e acordos inter-redes (melhora no valor de comercialização do material; otimização na utilização de equipamentos), entre outros.

Indicadores Sociais

Os indicadores sociais estão relacionados à oportunidade negocial e à estruturação de cada Rede. Nesse sentido são propostos os indicadores abaixo, que são considerados conforme a realidade de cada Rede.

- Número de catadores(as) incluídos(as) no processo relacionado ao número de catadores(as) existentes.
- Número de beneficiários(as) indiretos(as) (pessoas residentes na mesma casa do catador(a)).
- População atendida (realizar a proporcionalidade da população da área atendida pela coleta seletiva com a população do município, quando aplicável).
- Percentual do aumento da renda dos(as) catadores(as).

• Redes que apresentam de catadores(as) que saíram de lixões.

• Grau de empoderamento dos(as) catadores(as) – observado no Plano de Gestão Participativa¹



1 Quadro 01: Indicadores para monitorar o grau de empoderamento dos(as) catadores(as):

	SIM	NÃO	Não respondeu
Rede utiliza princípios da autogestão			
Objetivos, princípios e identidade construídos coletivamente			
Associados(as) têm conhecimento dos objetivos, princípios e identidade da Rede			
Rede realiza processos periódicos de formação			
Jovens são incluídos nos espaços de discussão e decisão			
Rede estimula a participação de jovens			
Participação igualitária de homens e mulheres nas decisões e cargos de liderança			
Funções e responsabilidades são definidas coletivamente			
Rede realiza reuniões e assembleias periodicamente			
Realiza eleições diretas para os cargos de direção			
Assembleia é a instância máxima			
Tem Estatuto			
Tem Regimento Interno ou outro acordo de convivência			
Há divulgação das atividades da Rede para todos(as) os(as) integrantes.			
Rede realiza prestação de contas a todos(as) os(as) membros(as).			
Rede tem plano/projeto de comunicação.			
Rede possui canais de comunicação.			
Rede tem baixa rotatividade de membros.			
A Rede realiza planejamento, monitoramento e avaliação de suas ações de forma participativa.			
Os(as) integrantes da Rede participam de forma igualitária das decisões que orientam as ações mais gerais e as atividades cotidianas da Rede.			
A Rede realiza ações conjuntas e integradas com outras organizações sociais, inclusive inter-redes			
A Rede possui parcerias com organizações não governamentais e governamentais			
A Rede participa em articulações, conselhos, fóruns, redes e/ou movimentos sociais.			



Indicadores Ambientais

Os indicadores ambientais são calculados de acordo com o total dos resíduos encaminhados para reciclagem. Esse valor ambiental economizado deve ser considerado na análise da viabilidade do Plano de Negócios Sustentáveis.

- Recurso economizado com os resíduos evitados de ir para o aterro (R\$)
- Economia de energia em MWh/t decorrente da reciclagem dos resíduos
- Economia de energia em reais decorrente da reciclagem dos resíduos
- Economia de água mensal (m^3/t)
- Economia de matéria prima (recursos naturais).

Outros indicadores específicos de uma Rede Solidária também podem e devem ser utilizados, uma vez que é imprescindível que haja flexibilidade e adaptabilidade do monitoramento para as realidades locais.





*Check list
documentação
e Captação de
recursos*



Check list documentação

Alguns documentos e declarações costumam ser solicitadas por investidores. Destaca-se aqui alguns comumente solicitados:

- Declaração de regularidade da Rede/Proponente
- Declaração de não uso de mão de obra infantil
- Declaração de existência de contador(a) responsável da Rede/Proponente
- Patrimônio dos empreendimentos e da Rede
- Declaração de receitas e despesas e projeções de Receitas
- CNAE atual e projetado conforme oportunidade
- Declaração que as instalações da proponente atendem à legislação
- Declaração com dados Produtivos da Rede/Proponente
- Memorial de Cálculo do PNS



- Declaração Geral de veracidade das informações apresentadas no documento
- Balanço
- DRE
- Planilha com memorial de cálculo
- Existência de estrutura administrativa da Rede/Proponente
- Capacidade técnica da Rede/Proponente do Plano de Negócios Sustentável para sua implementação.



Captação de recursos

A captação de recursos é o momento de se planejar e executar a estratégia de conquistar os investimentos financeiros para a implementação do plano. Pesquisar fontes financiadoras, sejam públicas ou privadas é de extrema importância para elencar quais serão as possíveis entidades financiadoras a serem procuradas.

De acordo com as escolhas dos(as) possíveis financiadores(as), a abordagem deverá ser adaptada, optando por métodos que contribuirão para uma maior sensibilização e convencimento do(a) futuro investidor(a). Isto está relacionado diretamente com a capacidade de apresentação da proposta pela Rede Solidária. Uma boa apresentação, que contenha as informações essenciais do plano (o que, como, quando, quanto e porque investir), sendo atrativa e objetiva e sem ser desgastante para o(a) ouvinte, pode fazer toda a diferença em momentos de se conseguir o financiamento desejado. É fundamental pensar argumentos de sensibilização e convencimento para o ato da apresentação do Plano de Negócios.



A área de captação de recursos é uma área que deve ser desenvolvida permanentemente dentro dos empreendimentos e da Rede, através de capacitações e que esteja sempre informada e conectada as oportunidades.

A mobilização de recursos financeiros pode também ser realizada por meio de: Telemarketing; Mala direta; Eventos; Rifas; Marketing de causas; Botão de doação (em sites, blogs); Mídias sociais; Financiamento coletivo (crowdfunding).





Conclusão



Conclusão

Uma das premissas de negócios sustentáveis dos empreendimentos solidários deve ser a participação de catadores e catadoras e o trabalho comprometido em todas as suas etapas e dimensões, assegurando o fortalecimento da Economia Solidária e, ao mesmo tempo, estruturando a Rede e os empreendimentos no enfrentamento do mercado capitalista para a promoção do bem-estar coletivo, com melhores condições de vida. Deste modo, deve-se enfatizar que o Plano de Negócios Sustentável possibilita o fortalecimento dos catadores e catadoras organizados(as) em empreendimentos e em Redes, e, quando for o caso, de relação produtiva inter-redes. Destaca-se que nas relações inter-redes há uma maior otimização de recursos cujo os resultados também ganham uma maior dimensão possibilitando melhorias aos catadores e catadoras da Rede e das demais redes envolvidas.

Pode-se afirmar que um Plano de Negócios Sustentáveis é a materialização de uma vontade coletiva para avançar em sua estratégia de desenvolvimento e avanço na cadeia produtiva.



Construída por meio de uma metodologia objetiva (que contemple as subjetividades dos sujeitos envolvidos(as)), potencializando as forças socioprodutivas, por meio de ações planejadas que visam projetar os cenários futuros com base na realidade atual em que se inserem os empreendimentos.

Neste sentido deseja-se que este documento possa contribuir com o alcance desses objetivos. Almeja-se que as Redes Solidárias possam se consolidar como alternativa justa e solidária em uma cadeia produtiva historicamente marcada pela exploração dos catadores e catadoras.



Fuentes Consultas:

Biagio, Luiz Arnaldo; Batocchio, Antonio. Plano de Negócios: estratégias para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.

Bota pra fazer: de empreendedor para empreendedor. Crie seu negócio de alto impacto. São Paulo: Endeavor Brasil, 2010, 479p.

Dieese. Referencial Brasileiro para análise de empreendimento de economia solidária (EES). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconomicos. São Paulo: DIEESE, 2014, 92p.

Dolabela, Fernando. O segredo de Luisa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008, 299p.

Parreiras, Luiz Eduardo. Negócios Solidários em cadeias produtivas: protagonismo coletivo e desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: IPEA: ANPEC: Fundação Banco do Brasil, 2007.

Terribili Filho, Armando. Indicadores de Gerenciamento de Projetos: monitoração contínua. São Paulo: M Books do Brasil, 2010, 136p.







