

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

**GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS:
IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS PARA A
GESTÃO DO EMPREENDIMENTO SOCIOAMBIENTAL BANCA ORGÂNICA.**

GIULIANA NATASHA BISPO DA SILVA¹
BELY CLEMENTE CAMACHO PIRES²

RESUMO

Com a profissionalização do Terceiro Setor, as organizações da sociedade civil estão cada vez mais adotando ferramentas administrativas, antes usadas apenas em empresas públicas e privadas para melhorar, além de sua gestão, sua inserção no mercado com produtos (bens e serviços) sustentáveis como forma de viabilizar a continuidade de suas ações em prol da causa defendida. Adotando-se os conceitos do plano de negócio, tem-se uma ferramenta de apoio no desenvolvimento e na implementação de um empreendimento socioambiental, facilitando a visão holística do negócio, sendo um instrumento eficaz e direto na busca de captação de recursos para o financiamento do empreendimento. O resultado deste trabalho demonstra as diferenças mais relevantes entre uma estrutura de plano de negócio convencional e uma de plano de negócio para empreendimentos socioambientais.

Palavras-chave: Terceiro Setor, Empreendimento Socioambiental, Plano de Negócio, Gestão Social.

ABSTRACT

With the professionalization of the third sector, no-governmental organizations are increasingly adopting administrative tools which were used before only in public and private companies, to improve their management and their insertion in the market with sustainable as a way to enable continuity of their actions for the cause defended. Adopting the concepts of the business plan, which is a tool that helps in the development and implementation of an environmental project, facilitating holistic view of the business being an effective and direct instrument in the pursuit of raising funds to finance the project. The result of this work shows the most important differences between a conventional business plan structure and a business plan for social and environmental projects.

Keywords: Third Sector, Social and Environmental Development, Business Plan, Social Management.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade Cantareira

² Bacharel e mestre em Administração pela FEA-USP; professora da Faculdade Cantareira no curso de Administração; consultora em gestão socioambiental em organizações em projetos; conselheira do Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as organizações, sejam elas privadas ou públicas, vêm passando por transformações sociais, econômicas e administrativas. As organizações da sociedade civil, conseqüentemente, também estão sendo impactadas por essas transformações, principalmente em sua gestão.

Os empreendimentos socioambientais, que podem ser integrantes de organizações da sociedade civil, possuem características singulares quanto à forma de gestão, modo de produção, remuneração e finalidade. Empreendimentos dessa natureza, quando em atuação no contexto mercadológico, precisam estar atentos a todas as contingências e cenários externos e usufruir, à medida que necessário, das ferramentas da administração para consolidação e posicionamento estratégico diante do setor comercial em que atuam, promovendo sua sustentabilidade, viabilidade econômica e gestão, ainda que o lucro não seja a sua finalidade.

O objetivo geral deste estudo foi avaliar o plano de negócio para implementação do empreendimento socioambiental Banca Orgânica, desenvolvido pela organização não governamental “Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental”, seguindo os preceitos propostos pela Ashoka, Mackinsey & Company.

Não obstante, para atingir tais objetivos foi necessário especificar as estruturas de plano de negócio para empreendimentos convencionais e para empreendimentos sociais, além de demonstrar o panorama da agroecologia e agricultura orgânica no Brasil e em São Paulo.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Terceiro Setor

A Economia, segundo Ashoka *et al* (2001), é dividida em Primeiro Setor (correspondente ao Poder Público), Segundo Setor (correspondente ao conjunto de organizações com fins lucrativos) e Terceiro Setor (correspondente às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos).

O Terceiro Setor tem papel fundamental no desenvolvimento, implementação e cogestão de políticas públicas, em especial as de caráter social e ambiental, para atender às necessidades da população mais carente.

Um estudo do perfil das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) apontou que, em 2010, havia 290,7 mil organizações sem fins lucrativos no Brasil, das quais 28,5% eram voltadas para a religião, 15,5% para associações patronais e profissionais e 14,6% para o desenvolvimento e defesa dos direitos. Áreas como saúde, educação, pesquisa e assistência social, ou seja, políticas governamentais totalizavam 54,1 mil entidades (INSTITUTO..., 2012).

Segundo o IBGE (2012), o Terceiro Setor teve um crescimento de 8,8% entre 2006 a 2010, mesmo sendo considerado pequeno em comparação aos períodos anteriores, como de 2002 a 2005 (22,6%).

ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

A partir da década de 1970, para defender direitos políticos, civis e humanos ameaçados pelos longos períodos de ditadura militar na América Latina, incluindo o Brasil, surgiram organizações que se autointitularam “não governamentais”, demonstrando postura distinta quanto às ações governamentais (ASHOKA – MACKINSEY & COMPANY, 2001, p. 14).

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

Ocorreu, assim, o surgimento de

ONGs (Organizações não governamentais) formadas pela sociedade civil, sem fins lucrativos, e que têm como missão a resolução de algum problema da sociedade, seja ele econômico, racial, ambiental e ou ainda a reivindicação de direitos e melhorias e fiscalização do poder público (ASSOCIAÇÃO... 2010).

Segundo a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG (2010), no Brasil, as organizações do terceiro setor movimentam cerca de 1,5% do PIB brasileiro, e a expectativa é que no futuro tais organizações movimentem somas equivalentes a 5% do PIB.

EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

Ramal (2007, p. 2) define empreendimentos sociais como “aqueles que trabalham visando a algum tipo de mudança social, e cujos objetivos são o bem público de maneira geral, sem restringir-se aos interesses individuais ou de determinado grupo da sociedade”.

Salim (2010, p. 20) compreende que:

Empresas são empreendimentos que têm o objetivo de gerar lucro para seus investidores, através da fabricação ou venda de produtos ou da prestação de serviços. Os empreendimentos que não são empresas não têm necessariamente esse desejo: podem realizar-se com a prestação de serviços para comunidades, a implantação de empreendimentos de desenvolvimento local ou a disseminação de uma ideia que venha a modificar o comportamento das pessoas.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

Quadro 1 – Sete modelos de negócios de impacto.

| Modelo de Negócios de impacto | O que é? | Para quem é? | Para onde vai o lucro? | Exemplo |
|--|--|--|--|---|
| Valor Compartilhado | Empresa privada que não enxerga o lucro como único valor que pode gerar. Equilibra suas metas financeiras com a geração de benefícios à sociedade e ao ambiente. Nesse modelo, o sucesso do negócio não se dá apenas pelos lucros distribuídos: deve vir junto com o impacto social. | Empreendedores capazes de criar uma operação que, em cada passo, ajude a reverter problemas sociais e ambientais. É preciso ser inovador para oferecer produtos e serviços que sejam relevantes para os consumidores, incluindo os de baixa renda. | Dividendos podem ser distribuídos para os acionistas. | WPensar: desenvolve <i>softwares</i> de gestão para escolas, nas áreas pedagógicas, acadêmica e financeira; Fábrica de aplicativos: plataforma de desenvolvimento de aplicativos. |
| Negócio Inclusivo | Empresa focada em criar produtos e serviços para promover a inclusão social de pessoas de baixa renda ou com deficiência. É comum contratá-las como mão de obra em sua operação. | Empresários que se identificam com a causa da inclusão social e querem repensar os produtos e serviços existentes no mercado para que sejam acessíveis e relevantes a esse público. | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas. | F123: desenvolve <i>softwares</i> para pessoas com deficiência visual que melhora o acesso à educação e ao emprego. The Products: fabrica cadeiras, carteiras e mochilas especiais para crianças com deficiência. |
| Negócio Social sem distribuição de Lucros | Empresa que tem como prioridade resolver um problema social ou ambiental urgente – o lucro é um instrumento | Para quem é engajado em causas sociais e está disposto a usar o lucro para resolver problemas socioambientais. Não deve ver o | Dividendos 100% reinvestidos no negócio. Não existe distribuição aos acionistas. A remuneração do empreendedor | Movimento Buena Onda: oferece consultoria e promove palestras sobre felicidade no trabalho. Purpose Brasil: |

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| | para atingir esse objetivo. | negócio como meio de enriquecer. | virá apenas do <i>pro labore</i> . | incuba e acelera novas organizações e projetos de mobilização em massa. |
| Negócio Social com distribuição de Lucros | O principal objetivo dessa empresa também é o de atacar um desafio social ou ambiental. O que o diferencia da modalidade anterior é a distribuição de lucros. | Pessoas engajadas na resolução de problemas socioambientais, mas que querem causar um impacto maior – e em menor tempo. Para isso, elas se aliam a investidores e outros parceiros que esperam receber parte dos lucros como retorno. | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas. | Geekie: desenvolve <i>softwares</i> que adaptam o plano de estudos segundo as habilidades do aluno. Konkero: <i>site</i> de educação financeira para as classes C e D. |
| Empresa B | Empresa que recebeu o selo da certificadora latino-americana Sistema B por ter bom desempenho em quatro itens: transparência, governança, relacionamento com os funcionários e impacto positivo na sociedade e no ambiente. | Negócios que causem impacto socioambiental e estejam comprometidos com a melhora contínua de seu desempenho. O contrato social dessas empresas deve registrar que seus dirigentes têm sempre de considerar o impacto de suas ações sobre os funcionários, a comunidade e o ambiente. | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas. | Ouro Verde Amazônia: fabrica azeite, cremes e granulados de castanha-do-pará orgânicos. |
| ONG | Organizações que tem como objetivo beneficiar a sociedade. Pode trazer receitas – com a venda de produtos e serviços, por | Modelo indicado para quem, quer resolver problemas sociais e ambientais e não se vê como empresário de um negócio com fins lucrativos. É | Dividendos podem ser distribuídos aos acionistas. | Meu Rio: plataforma de mobilização de pessoas para desenvolvimento de soluções urbanas. |

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

| | | | | |
|--------------------------------|---|---|--|--|
| | exemplo, mas todos os ganhos devem ser reinvestidos em suas atividades. Os dirigentes e associados são remunerados com salários. | preciso ser um articulador, capaz de estabelecer parcerias e arrecadar doações. | | |
| Responsabilidade Social | Prática que pode ser adotada por qualquer empresa privada em prol da sociedade e do ambiente. Criar programas de capacitação para comunidades locais e apoiar cooperativas de reciclagem são algumas das ações mais comuns. | Empresas que querem apoiar causas socioambientais, mas não fazem delas a prioridade do seu negócio. | Se a iniciativa for constituída como empresa, a distribuição de dividendos varia conforme estabelecido no contrato social. | Caras do Brasil, do Pão de Açúcar: oferece consultoria para criação de linhas de produtos e embalagens para o varejo. Coletivo Coca Cola, da Coca Cola: oferece capacitação profissional a jovens das classes C e D. |

Fonte: FONTES, B. M.; PITTHAN, J., 2013, p. 71.

O empreendimento social possui diferentes fontes da captação de recursos: por meio da doação voluntária, da doação de fundações empresariais, do repasse de recursos do governo e de parcerias com empresas.

Com todas essas fontes de captação de recursos, o empreendimento social busca a estabilidade financeira para a manutenção dos propósitos socioambientais. Mas os desafios vão além da questão financeira, conforme destaca Pereira (2013), que ressalta a importância de melhorias contínuas da eficiência da gestão dessas organizações, que inclui sistema de governança e maior grau de profissionalização gerencial.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

PLANO DE NEGÓCIOS

Quando se pensa em abrir um novo negócio ou alinhar novas estratégias para o mercado, independente de sua natureza, importante decisão é estabelecer um plano de ação que sirva como orientação para o negócio e seu administrador.

No ambiente dos negócios, esse plano de ação é denominado plano de negócios, documento formal e detalhado com os objetivos de estruturar e alinhar as principais ideias do negócio e possibilitar a análise da viabilidade e a tomada das decisões estratégicas.

O plano de negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter sequência lógica, que permita a qualquer leitor do plano de negócios compreender seus produtos e serviços, seu mercado, sua situação financeira, sua estratégia de *marketing* e demais recursos.

PLANO DE NEGÓCIOS CONVENCIONAL/TRADICIONAL

Uma possível estrutura para a elaboração de um plano de negócios é proposta a seguir. Seu formato foi obtido a partir da análise dos modelos de plano de negócio proposto por Dornelas (2012, 2013, 2014), por serem considerados os modelos mais completos e utilizados por várias empresas na elaboração de dezenas de planos de negócios para diferentes públicos-alvo:

- **Sumário Executivo:** é a principal seção do plano de negócios. Contém uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ser dirigido ao público alvo do empreendimento e explicitar qual o objetivo desse plano;

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

- **Análise estratégica:** são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio;
- **Descrição da empresa:** deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados etc.;
- **Produtos e Serviços:** seção destinada aos produtos e serviços da empresa: como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais e se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto etc.;
- **Plano Operacional:** apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão com os seus parâmetros de avaliação de produção;
- **Plano de Recursos Humanos:** devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Também devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando-se os esforços da empresa na formação de seu pessoal;
- **Análise de Mercado:** deve-se mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas do mercado): como está segmentado o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes;
- **Estratégia de Marketing:** mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse deles e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de vendas;

- **Plano Financeiro:** deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, demonstrativos de resultados, análise de indicadores financeiros do negócio como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*) e taxa interna de retorno (TIR);
- **Anexos:** deve conter informações julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPREENDIMENTOS SOCIOAMBIENTAIS

Segundo Ashoka *et al* (2001), organizações do Terceiro Setor que buscam garantir sua atuação social e gerar receitas para sua sobrevivência enfrentam a dificuldade de lidar com conhecimentos gerenciais usualmente fora de seu campo de atuação.

Com base nessa dificuldade, em parceria da Mckinsey³ com a Ashoka⁴, no Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-Mckinsey (CCES), foi elaborado um Modelo de Plano de Negócio para Empreendimentos

³ Mackinsey & Company é uma empresa internacional de consultoria em alta gestão que presta serviços para empresas, instituições governamentais e grandes organizações, fundada nos Estados Unidos em 1926. No Brasil, é parceira de instituições de grande prestígio há mais de dez anos e vem contribuindo para seus esforços de desenvolvimento da competitividade no mercado global (ASHOKA-MCKINSEY & COMPANY, Inc., 2001, p. 5).

⁴ A Ashoka é pioneira no reconhecimento do empreendedorismo social como campo de trabalho profissional e caminho para conquista de uma nova realidade. É o único agrupamento internacional do gênero e contribui de forma decisiva para o desenvolvimento e profissionalização do terceiro setor, disseminando o conceito de empreendedorismo social (ASHOKA-MCKINSEY & COMPANY INC., 2001, p.5).

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

Sociais Sustentáveis, no qual são apresentados três tipos de plano de negócios classificados segundo seu enfoque (ASHOKA-MCKINSEY & COMPANY, 2001):

1. Plano para captação de recursos de instituições financeiras ou doações;
2. Plano para geração de recursos por meio de produção e comercialização de produto tangível;
3. Plano para geração de recursos por meio de prestação de serviços.

Uma estrutura de plano de negócio para empreendimentos socioambientais, baseada em estudos de organizações do Terceiro Setor que passaram a utilizar o plano de negócio, é apresentada a seguir (ASHOKA-MCKINSEY & COMPANY, 2001):

- **Sumário executivo:** o objetivo é dar uma ideia do conteúdo de cada capítulo do plano, de forma clara e sucinta. Deve-se destacar a missão da organização, sua visão em longo prazo, o objetivo do plano, o produto ou serviço, a experiência de gestão e, principalmente, o impacto social, já alcançado e futuro;
- **Organização:** deve-se fazer uma descrição detalhada da organização que o plano propõe implementar. Além da missão e visão, devem ser incluídos os principais projetos sociais, apontando o tempo de existência do projeto, seu objetivo específico e o impacto social de cada um;
- **Produto/Serviço:** esta sessão contém cinco etapas:
 - **Etapa 1.** Identificando a necessidade: devem-se identificar os motivos que levaram o público alvo a consumir seu produto/serviço;

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

- **Etapa 2.** Definição do público alvo: quais são suas características, segmentar esse público para desenvolver versões de produtos/serviços para atender às necessidades específicas de cada segmento. Deve-se tomar cuidado para não confundir público-alvo e público beneficiário: o primeiro é o público a ser atendido pelo negócio proposto no plano; o segundo, o público beneficiado pela atuação social da organização;
 - **Etapa 3.** Descrição do produto/serviço e análise da concorrência;
 - **Etapa 4.** Impacto social: deve-se mostrar como o negócio proposto ou plano de captação impactará o desempenho social da organização;
 - **Etapa 5.** Capacidade de produção/prestação de serviço;
- **Mercado:** nessa sessão, é avaliado o potencial de mercado, utilizando-se avaliações qualitativas que oferecem informações sobre as tendências do mercado no qual se quer atuar e os fatores que o influenciam. Já a avaliação quantitativa, além de definir as tendências e os principais aspectos que afetam o negócio, implica quantificar o tamanho do mercado no qual se pretende atuar;
 - **Marketing:** aqui são abordados três elementos:
 - **1. Canais de distribuição:** meio que será utilizado para entregar o produto/serviço ao consumidor;
 - **2. Preço:** a definição do preço do produto/serviço oferecido é uma das questões mais importantes, vez que o preço tem impacto em todo o negócio;

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

- **3. Comunicação:** deve ser tratada como uma estratégia conjunta (organização/produto) de forma a aproveitar potenciais sinergias;
- **Equipe gerencial:** é necessária a descrição completa da equipe, enfatizando as habilidades existentes e que são relevantes para a atuação da organização, seja no campo social, seja voltada para os negócios;
- **Planejamento financeiro:** o objetivo é avaliar se a organização consegue manter-se operante sob o aspecto financeiro. Três instrumentos importantes devem contar no planejamento financeiro: o balanço patrimonial; demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa que mostra se a organização possui condições de saldar suas dívidas a qualquer momento;
- **Riscos e oportunidades:** três dimensões de riscos e oportunidades devem ser consideradas: mudanças na atuação de financiadores e doadores; mudanças na legislação; e mudanças na demanda e na oferta;
- **Plano de implementação:** o último elemento que completa o plano de negócio é o plano de implementação, cujo objetivo é detalhar como o negócio será implementado, especificando as principais atividades, prazos de cumprimento e responsáveis.

AGROECOLOGIA E A AGRICULTURA ORGÂNICA NO BRASIL

É comum que à primeira vista ocorra confusão entre os termos “orgânico” e “agroecológico”; porém, existe grande diferença entre alimentos orgânicos e Agroecologia.

O CECANE/UFOP (CENTRO..., 2012, p. 7) entende “agroecologia como a ciência dedicada aos estudos das relações produtivas entre homem e natureza, visando sempre à sustentabilidade ecológica, econômica, social, cultural, política e ética”.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

A proposta da Agroecologia é fazer contraponto ao agronegócio, baseando-se na pequena propriedade, na mão de obra familiar, em sistemas produtivos complexos e diversos, adaptados às condições locais e em redes regionais de produção e distribuição de alimentos.

Para o desenvolvimento da Agroecologia, o Instituto Kairos (CENTRO..., 2012) aponta os seguintes aspectos:

- Ambiental: a produção é feita a partir de recursos naturais disponíveis e com o menor impacto possível na natureza;
- Social: a agricultura familiar e a qualidade de vida dos integrantes da cadeia produtiva são valorizadas;
- Econômico: é estimulado o comércio justo e solidário;
- Cultural: o conhecimento e a experiência dos agricultores e da cultura local são valorizados;

Já os “alimentos orgânicos não fazem uso de produtos químicos sintéticos ou geneticamente modificados, e produtos orgânicos industrializados devem ser produzidos sem ingredientes químicos artificiais, como corantes e aromatizantes “(CENTRO..., 2012, p. 7).

O Brasil é considerado pelos principais importadores de orgânicos – EUA, União Europeia e Japão – o país de maior potencial de produção orgânica para exportação: cerca de 60% da produção orgânica brasileira vai para fora do país. Outros 30% dos orgânicos são vendidos no mercado brasileiro, e o restante segue para consumo próprio (CLEMENTIN, 2014).

Segundo o Instituto Biodinâmico (IBD), responsável por certificações para produtos orgânicos no Brasil, é possível que o país já tenha quase 1 milhão de hectares em produção orgânica. Destes, 95% são produtores de pequeno e

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

médio porte, exceto o açúcar, que é fabricado apenas por usinas (CLEMENTIN, 2014).

De acordo com a Abras (Associação Brasileira de Supermercados), só em 2011, o faturamento com produtos orgânicos foi de R\$ 1,12 bilhão, um aumento de 8% em relação ao ano anterior (SGANZERLA *et al*, 2013).

São Paulo é o maior mercado consumidor, respondendo por mais de 50% do faturamento nacional dos supermercados. Até o final de 2015, a previsão é de que o faturamento neste setor se aproxime de R\$ 1,5 bilhão (DULLEY *et al apud* TERRAZZAN e VALARINI, 2009, p. 32).

METODOLOGIA

A metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa foi o estudo exploratório, pois o objetivo é ampliar o nível de conhecimento em relação ao Terceiro Setor e às organizações que fazem parte dele, além de expor e de analisar as diferenças entre a estrutura do plano de negócio convencional e a do plano de negócio para empreendimento socioambiental.

PLANO DE NEGÓCIO BANCA ORGÂNICA

Para o estudo de caso proposto, foi utilizado o Plano de Negócio do empreendimento socioambiental Banca Orgânica, que faz parte do Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental, organização da sociedade civil com experiência de 18 anos na Reserva da Biosfera do Cinturão Verde da Cidade de São Paulo - RBCV⁵. Será apresentada uma versão sintética do plano.

⁵ A RBCV é uma área localizada no Estado de São Paulo, que abrange a cidade de São Paulo e mais 77 municípios em seu entorno, que formam uma área com expressiva cobertura vegetal responsável pela disponibilidade de importantes serviços ecossistêmicos, como a provisão de

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Banca Orgânica é um Empreendimento Socioambiental que nasceu para dar respaldo operacional às ações agroecológicas. Atua prioritariamente facilitando a distribuição de alimentos orgânicos para os associados do Instituto Auá, organizados em coletivos de consumo. Os interessados em apoiar o empreendimento tornam-se um “Associado Semente” do Instituto Auá, realizando contribuição mensal, que representa importante apoio para a causa da entidade.

A Banca Orgânica atua também com a formação para o Consumo Responsável e Alimentação Saudável por meio de palestras, oficinas e organização de visitas aos sítios produtores. Além disso, fortalece produtores rurais apoiando o planejamento de infraestrutura para a produção agroecológica mais eficiente, por meio de capacitações sobre manejo do solo, tecnologias bioconstrutivas para o desenvolvimento de infraestrutura de produção, desenvolvimento de bancos de sementes e acesso às políticas públicas visando ao direcionamento de recursos à Agroecologia.

1.1 Mercado/oportunidade/público alvo

O segmento que a Banca Orgânica quer atingir são pessoas de classe A, B e C que habitam e/ou trabalham na cidade de São Paulo e nas áreas do Cinturão Verde de São Paulo, interessadas em consumir produtos orgânicos, bem como empresas situadas nessa mesma área geográfica, que respeitam o meio ambiente e têm preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários e respectivas famílias.

alimentos. A área foi considerada uma reserva da biosfera por meio do programa Homem e Biosfera (Man and Biosphere), da UNESCO, em 1994.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

1.2 Investimento necessário e retorno

O investimento necessário para implementar o empreendimento já foi realizado por meio de um aporte financeiro feito em 2013 pelo Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental, no valor de R\$ 35.000,00. O retorno deste aporte está previsto para ocorrer a partir do alcance do ponto de equilíbrio com 140 Associados Semente.

1.3 Vantagens competitivas

O diferencial competitivo da Banca Orgânica, além da nobre causa do Instituto Auá, é o oferecimento para seus associados sementes de uma cesta semanal de produtos orgânicos, bem como capacitações e informativos ligados à segurança alimentar, enquanto a maioria esmagadora das associações sem fins lucrativos voltam suas campanhas de novos associados apenas para a causa propriamente dita.

2. ORGANIZAÇÃO

2.1 Missão

Apoiar a Agroecologia familiar, facilitando a distribuição de alimentos orgânicos desenvolvidos de forma sustentável por meio do apoio de associados organizados em coletivos de consumo, prioritariamente na região da Reserva da Biosfera do Cinturão Verde da cidade de São Paulo.

2.2. Visão

Constituir-se em importante referência de articulação, gestão, apoio e fortalecimento da relação entre pequenos produtores orgânicos e coletivos de

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

consumo, viabilizando processos de venda direta com base em relações éticas e corresponsáveis.

2.3. Gestão

A Banca Orgânica é um empreendimento socioambiental pertencente ao Instituto Auá e gerenciado por empreendedores socioambientais associados ao instituto e apoiados pelas coordenadorias institucionais de Planejamento, Administrativo-Financeiro e de Comunicação, que forma uma plataforma de apoio a todos os empreendimentos do Instituto.

2.4 Previsão de impacto socioambiental por área de atuação

| | |
|---|--|
| <p>Meio ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da conservação dos solos agricultáveis - Diminuição da emissão de gases efeito estufa - Aumento da proteção de nascentes e lençóis freáticos - Aumento da disponibilidade de água potável - Aumento da biodiversidade de alimentos - Aumento do banco de sementes crioulas | <p>Saúde</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da capacidade nutricional dos alimentos - Diminuição de doenças de fundo nutricional |
| <p>Educação</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do conhecimento da sociedade sobre agricultura - Aumento da consciência ambiental - Aumento do conhecimento técnico em manejo orgânico dos produtores - Aumento do conhecimento de onde, como e por quem o alimento é produzido | <p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do acesso a alimentos orgânicos à sociedade habitante na cidade de São Paulo e RBCV - Redução do custo de alimentos orgânicos - Aumento do estreitamento das relações entre produção e consumo - Aumento da consciência do consumidor sobre os desafios e realidades da produção orgânica - Aumento da estabilidade econômica do produtor rural - Aumento da capacidade de produção da agricultura orgânica - Diminuição da evasão rural - Aumento da valorização da profissão de agricultor - Aumento do lucro do produtor |

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

2.5 Indicadores de impacto social

| Indicadores | Meta | Meios de verificação |
|--|--|--|
| Aumento da biodiversidade de alimentos. | Aumentar em 10% a biodiversidade de alimentos orgânicos disponibilizados à sociedade no período de 2 anos. | Pesquisa sobre a diversidade de produtos oferecidos nas listas dos produtores. |
| Melhoria do nível de conhecimento dos associados sobre onde, como e por quem o alimento é produzido. | Aumentar este nível de conhecimento em 100% no período de 2 anos. | Pesquisa com associados. |
| Aumento do acesso de alimentos orgânicos pela sociedade. | Aumentar em 0,5% o acesso dos alimentos orgânicos à sociedade no período de 2 anos. | Pesquisa com associados em relação ao mercado. |
| Melhoria da estabilidade econômica do produtor orgânico parceiro da Banca Orgânica por conta de uma receita fixa mensal e da venda antecipada de sua produção. | Melhoria em 10% do nível de estabilidade econômica do produtor no período de 2 anos. | Pesquisa com produtores. |
| Aumento da capacidade produtiva dos produtores. | Aumento de 10% da capacidade produtiva dos produtores no período de 2 anos. | Pesquisa com produtores. |
| Redução do custo de alimentos orgânicos. | Redução em 5% do custo dos alimentos orgânicos. | Acompanhamento e pesquisa com listas dos produtores. |

3. PRODUTOS E SERVIÇOS

Cesta de alimentos orgânicos

As cestas oferecem uma diversidade de 10 itens de culturas entre verduras, legumes e frutas, respeitando a sazonalidade das estações.

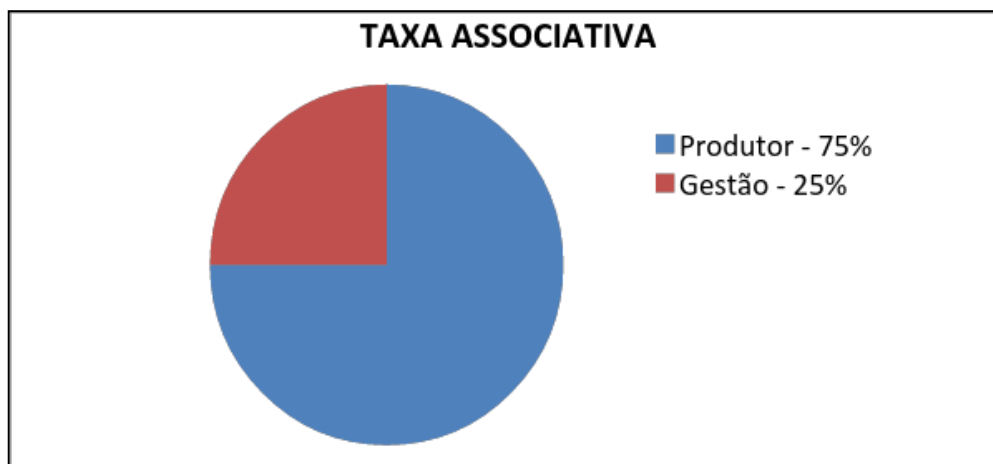
3.1 Contribuição associativa mensal – R\$ 170,00 (em 2014)

Estrutura de custo da contribuição associativa mensal

| CONTRIBUIÇÃO ASSOCIATIVA | PRODUTOR | GESTÃO |
|--------------------------|------------|-----------|
| R\$ 170,00 | R\$ 127,50 | R\$ 42,50 |

Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica.

Giuliana Natasha Bispo da Silva ;
Bely Clemente Camacho Pires



3.2 Modelo de funcionamento

Associado semente

O Associado Semente tem como responsabilidade contribuir com no mínimo o valor equivalente a 1 taxa associativa mensal, que lhe dá o direito de receber semanalmente 1 cesta de alimentos orgânicos entregues diretamente pelo produtor para coletivos de consumo, investindo na própria segurança alimentar, apoiando e fortalecendo a agricultura orgânica familiar situada geograficamente no Cinturão Verde, região responsável por parte significativa do abastecimento de alimentos da cidade de São Paulo.

Além das cestas, conta com o serviço de facilitação de compras coletivas de produtos minimamente processados orgânicos disponíveis na vitrine do *site*, no qual são disponibilizadas informações sobre alimentação saudável, consumo consciente e melhor aproveitamento nutricional dos produtos contidos nas cestas.

Dinâmica operacional dos coletivos

Semanalmente, o produtor envia para a gestão da Banca Orgânica uma lista de produtos disponíveis para colheita naquela semana. Essa lista fica

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

disponibilizada ao associado para a escolha de 10 itens. Cada coletivo de consumidores deve iniciar-se com no mínimo 7 pessoas e/ou famílias e no máximo 15, sendo que uma delas é o membro colaborador, responsável pela organização do grupo. No caso de empresas, não existe um número máximo estabelecido.

3.3 Segmentação do público-alvo

| Segmentos | Tamanho do segmento | Tomadores de decisão | Fatores-chave para tomada de decisão | Características do processo de decisão |
|---|---|-------------------------------|--|--|
| - Pessoas de classe AA, A, B e C que habitam e/ou trabalham nas áreas do RBCV e região metropolitana da cidade de São Paulo | R\$ 81.000.000,00 Fonte:Censo agropecuário 2006, IBGE. Elaboração: Inteligência – IPD Orgânicos Corrigido em 20%/ano até 2014. Fonte: Organic Report | - Donas de casa - Famílias | - Qualidade - Preço - Praticidade - Diversidade - Novidade | - Saúde - Nutrição - Qualidade - Preço - Diversidade |
| - Empresas | | - RHs - Funcionários | - Segurança alimentar - Qualidade de vida Praticidade | - Benefícios para os funcionários - Positivização da imagem da empresa - Praticidade |

3.4 Segmentação do público beneficiário

| Segmentos | Tamanho do segmento | Tomadores de decisão | Fatores-chave para tomada de decisão | Características do processo de decisão |
|--|---------------------|--|--|---|
| Pequenos agricultores orgânicos familiares | Pesquisando | Pequenos agricultores orgânicos familiares | - Segurança - Gestão - Mercado - Informação | - Parceria - Apoio à infraestrutura - Apoio à logística - Aumento dos recursos |

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

3.5 Mapeamento da concorrência

| Concorrente | Produtos | Perímetro de ação | Avaliação geral |
|--|---|--|--|
| CSA | Hortaliças e frutas | Botucatu, Bauru, Maria da Fé e um ponto em São Paulo | |
| O Bom Verdureiro | Cestas orgânicas com hortaliças, legumes, frutas, mais 500 laticínios, padaria, congelados, massas, molhos, doces e salgados. | Grande São Paulo | <ul style="list-style-type: none"> - Não abrangem a região do Cinturão Verde de São Paulo - Não oferecem outros tipos de serviços. - Intermediário. - Não possuem ação em políticas públicas em apoio à agroecologia. |
| Sítio A Boa Terra | Cestas orgânicas com hortaliças, legumes, frutas, mais laticínios, padaria, congelados, massas, molhos, cozinha árabe, doces e salgados. | São Paulo, Aguaí, Americana, Campinas, Casa Branca, Cotia, Guarulhos, Holambra, Itobi, Jundiaí, Mococa, Osasco, Poços de Caldas, Ribeirão Preto, Santa Cruz das Palmeiras, São José do Rio Pardo, Sorocaba, Tambaú, Vargem Grande do Sul | <ul style="list-style-type: none"> - Venda direta - Grande abrangência de entrega. - Entrega casa a casa. |
| Santo Orgânico (Inativo por tempo indeterminado) | Cestas orgânicas com hortaliças, legumes, frutas mais laticínios, padaria, congelados, massas, molhos, cozinha árabe, doces e salgados. | Litoral, São Paulo Capital, ABC, São José dos Campos | |
| MICC – Assoc. Integ. Campo-Cidade | Somente hortaliças | Osasco | <ul style="list-style-type: none"> - Não oferecem outros tipos de serviços. - Não possuem ação em políticas públicas em apoio à agroecologia. - Nem todos os produtos são orgânicos. - Atendem somente um ponto da região de Osasco. |
| Redes de supermercados e sacolões | Hortaliças, legumes, frutas, laticínios, padaria, congelados, conservas, sucos, grãos, produtos de limpeza e uma grande infinidade de produtos. | Localizados em todas as regiões de São Paulo | <ul style="list-style-type: none"> - Quando orgânicos, possuem custo mais elevado. - Produtos convencionais contendo agrotóxicos. - Não proporcionam o conhecimento e relação entre produtor e consumidor. |

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

4. MERCADO

4.1 Estágio atual de desenvolvimento do negócio

Atualmente, o negócio encontra-se em fase de implementação no mercado.

4.2 Matriz fofa

| | |
|--|---|
| <p>Pontos fortes Equipe gerencial com grande experiência, que conta com uma plataforma formada por coordenadorias de administrativo/financeiro, planejamento e comunicação, além da gestão interna (ADM/FIN) e outra externa (prospecção e acompanhamento de fornecedores e associados). Serviço oferece grandes diferenciais como apoio à agricultura orgânica familiar, fomento à economia solidária por meio da formação de coletivos de consumo e viabilização do acesso de alimentos orgânicos e informação sobre consumo consciente para a sociedade.</p> | <p>Ameaças Concorrência forte, bem estruturada e com grande variedade de produtos.</p> |
| <p>Pontos fracos Empreendimento iniciante, com pouca experiência de atuação no comércio de produtos orgânicos.</p> | <p>Oportunidades Grande mercado potencial, com demanda crescente de 20% ao ano.</p> |

4.3 Projeção de produção esperada – 2014 a 2016

Com base nas dinâmicas de crescimento do mercado, espera-se atingir o volume de distribuição de 1.000 cestas mês.

5. MARKETING

5.1 Canal de distribuição

As cestas de alimentos orgânicos bem como os produtos processados dispostos na vitrine do *site* serão distribuídos diretamente pelos produtores para

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

os pontos de distribuição, organizados pelos coletivos de consumo que serão formados espontaneamente ou facilitados pela gestão da Banca Orgânica.

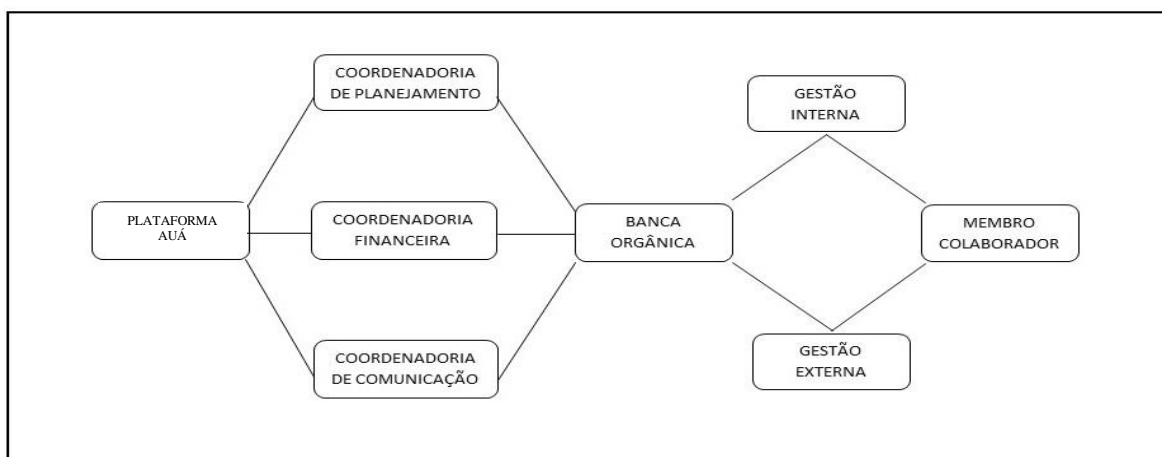
5.2 Comunicação

5.2.1 Estratégia de comunicação

| Público-alvo | Objetivo da comunicação | Táticas |
|---|---|---|
| Pessoas de classe A, B e C que habitam e/ou trabalham nas áreas do RBCV e região metropolitana da cidade de São Paulo | Divulgar aos associados informações sobre os produtos disponíveis semanalmente, bem como conhecimentos diversos sobre a realidade e dinâmica da agricultura orgânica familiar, consumo consciente e educação nutricional, visando também a aproximar a produção do consumo. | Site, folhetos, boletins informativos via <i>e-mail</i> , filmes com depoimentos, boca a boca, oficinas, cursos, palestras e eventos potenciais relacionados à Agricultura Orgânica, segurança alimentar e qualidade de vida empresarial. |
| Empresas | Direcionada aos RHs das empresas, oferecendo plano preventivo de saúde, segurança alimentar, educação nutricional e qualidade de vida aos funcionários. | Visitas presenciais com palestras para facilitação da formação de coletivos explicativos, além da indicação de associados. |
| Pequenos agricultores orgânicos familiares | Evidenciar as vantagens do serviço de gestão da distribuição aos coletivos de consumo, abertura de mercado e suporte administrativo oferecidos pela Banca Orgânica | Boletins informativos via <i>internet</i> , geração de relatórios, programas de capacitação e infraestrutura para aumento da capacidade quantitativa e qualitativa da produção. |

6. Equipe Gerencial

A equipe gerencial da Banca Orgânica conta com a seguinte estrutura:



| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

6.1 Plataforma Auá – Apoio e suporte técnico por meio de três coordenadorias:

6.1.1 Coordenadoria de Planejamento: responsável pela elaboração de contratos, modelos de relatórios, planilhas, ferramentas para gestão e desenvolvimento administrativo;

6.1.2 Coordenadoria Financeira: responsável por pagamentos, recebimentos, emissão de notas fiscais e gestão compartilhada do centro de custo junto à gestão interna da Banca Orgânica;

6.1.3 Coordenadoria de Comunicação: apoio ao desenvolvimento de estratégias, ferramentas e materiais para a comunicação como *site*, *power point*, impressos e assessoria de imprensa.

6.2 Gestão Banca Orgânica

6.2.1 Gestão externa: responsável por: prospecção e facilitação para formação de coletivos; monitoramento qualitativo da dinâmica operacional entre produtores e associados; mapeamento, cadastro e formalização de parceria com novos produtores; participação da Banca Orgânica junto às outras instituições nas articulações de políticas públicas para o desenvolvimento e fortalecimento da agricultura orgânica; acompanhamento e construção de propostas para editais e linhas de financiamento;

6.2.2. Gestão interna: cadastro de produtores e associados; filtragem do consumo dos associados; acompanhamento dos pagamentos; recepção das listas semanais dos produtores; repasse das listas aos associados; recepção e envio dos pedidos aos produtores; serviço de atendimento ao associado (sugestões, reclamações, elogios).

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

7. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para as atividades relacionadas a programas de capacitação e infraestrutura, serão levantados orçamentos das necessidades das áreas de produção de produtores parceiros da Banca Orgânica para elaborar projetos direcionados à captação de recursos via editais e outros meios.

8. RISCOS E OPORTUNIDADES

- Defasagem na capacidade de produção de produtos orgânicos;
- Quebra de acordos com produtores;
- Evasão desequilibrada de associados;
- Eventos climáticos extremos.

PROPOSTAS SUGERIDAS

Embora tenha sido apresentada uma síntese do plano de negócios da Banca Orgânica, algumas observações podem ser feitas, tendo como base o referencial teórico usado neste estudo.

Inicialmente, é importante uma definição mais clara do enfoque do plano de negócio, para melhor compreensão por parte do leitor ao qual o plano é dirigido, como, por exemplo, um possível financiador ou parceiro.

O conceito de aproximação entre grupo de produtores e grupos de consumidores ainda é recente e, portanto, requer mais detalhamentos e exemplos sobre as ações semelhantes que já existem e que inspiraram a atuação da Banca Orgânica.

Também seria interessante aperfeiçoar a Seção MERCADO do plano de negócio, com dados mais específicos e detalhados do mercado de orgânicos

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

em São Paulo, sua capacidade de produção e expansão, de modo a atender as diferentes regiões da cidade.

Outra sugestão é a realização de uma pesquisa sobre o comportamento do consumidor do segmento que a Banca deseja atender, pois coletivos de consumidores neste modelo requerem comportamento específico de seus integrantes, como a disposição para pegar sua cesta de produtos em outro local que não a própria residência; aceitar a variação de produtos ao longo do ano, respeitando os ciclos naturais das verduras, legumes e frutas; perceber que a proposta não se limita a oferecer orgânicos que são melhores para sua saúde (isso poderia ser resolvido por grandes produtores de orgânicos que disponibilizam seus produtos nas grandes redes de supermercados, eventualmente até por preços mais competitivos).

A ideia é perceber a importância desse processo ao longo da cadeia produtiva, que traz benefícios ao produtor e ao meio ambiente, e não apenas ao consumidor. Isso implica, conseqüentemente, grande trabalho de Comunicação, para sensibilização desse público e melhorar o PLANEJAMENTO FINANCEIRO, com maiores detalhes de como será feita a gestão financeira dos recursos disponíveis para o empreendimento, seus custos, a adequação do valor da contribuição associativa de modo a manter as atividades da Banca (numa perspectiva de crescimento) e a porcentagem de valores repassada ao produtor.

A expansão das atividades desse empreendimento incorrem em maiores investimentos em recursos humanos, sistemas de gestão e materiais de divulgação, em diferentes canais.

Por último, mas não menos importante, uma avaliação mais aprofundada do PLANO DE PRODUÇÃO, levantando a capacidade de atendimento da Banca, processo em construção por ocasião desta pesquisa.

Possíveis falhas no atendimento aos coletivos certamente desestimulariam sua manutenção, algo vital para a permanência das ações deste empreendimento.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de negócio é uma ferramenta de gestão administrativa utilizado na idealização e na implementação de um empreendimento, seja ele voltado para geração de lucro ou para impacto socioambiental.

No caso de empreendimentos socioambientais, o desenvolvimento de um plano de negócio deve considerar a geração de receitas para a sua sustentabilidade financeira, questões mercadológicas, de recursos humanos, legais, produção e operação, aliando-as à geração de impacto socioambiental, que é a essência e o princípio fundamental de um empreendimento socioambiental.

O Instituto Auá de Empreendedorismo Socioambiental desenvolve o empreendimento social Banca Orgânica e utiliza a ferramenta do plano de negócios para implementar o empreendimento, que distribui produtos orgânicos para seus associados e apoia produtores familiares de orgânicos.

A demanda por produtos orgânicos na cidade de São Paulo, região de atuação da Banca Orgânica, é crescente e por isso é essencial que o plano de negócio tenha, além de atenção especial ao plano financeiro e à capacidade de atendimento do empreendimento, atenção especial, também, ao mercado consumidor desses produtos, de modo a atingir uma quantidade significativa de associados e, conseqüentemente, aumentar o poder de atuação para a geração de impacto socioambiental.

Mediante a tudo que foi exposto no referencial teórico e ao que foi percebido durante a avaliação do plano de negócios da Banca Orgânica, entende-se que o plano de negócios é umas das ferramentas mais apropriadas para a melhor gestão de empreendimentos socioambientais, pois apresenta visão holística de todo o negócio, em visão interna e externa do mercado no qual será inserido.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

A elaboração de um plano de negócio não garante o sucesso de um empreendimento, seja ele privado ou social, mas seu desenvolvimento e acompanhamento periódico garantem melhor visibilidade do futuro do empreendimento, possibilitando a decisão das melhores estratégias para seu crescimento.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Organizações não Governamentais – ABONG, 2010. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 27 abr. 2014.

ASHOKA-MCKINSEY & COMPANY. **Empreendimentos sociais sustentáveis:** como elaborar planos de negócios para organizações sociais. São Paulo: Peirópolis, 2001.

CENTRO Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar, CECANE/UFOP. **Cartilha Agro-Agroecologia**, 2012. Organização de grupos de consumo responsável, Instituto Kairós; São Paulo: O Instituto, 2011. (Caminhos para práticas de consumo responsável; 1)

CLEMENTIN, Natalia. **Orgânicos apresentam expansão na produção e interesse de consumo.** G1, Rio Preto e Araçatuba, jan. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/sao-jose-do-rio-preto-aracatuba/noticia/2014/01/organicos-apresentam-expansao-na-producao-e-interesse-de-consumo.html>>. Acesso em: 22 dez. 2014.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Entendendo a finalidade e eficácia do plano de negócios.** 2014. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2014/02/Artigos-Cient%C3%ADficos-Entendendo-a-finalidade-e-a-efic%C3%A1cia-do-plano-de-neg%C3%B3cios.docx>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

_____. **Plano de Negócios:** exemplos práticos – Plano de Negócios completos, analisados e comentados em detalhe. Rio de Janeiro: Elsevier: 2013.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

INSTITUTO AUA. **Página institucional.** Disponível em: <<http://institutoaua.org.br/>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010 – Estudos e Pesquisas Informação Econômica. Rio de Janeiro, **IBGE, Estudos e Pesquisas Informação Econômica**, n. 20, 2012. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf>. Acesso em: set. 2015.

FONTES, B. M.; PITTHAN, J. “Negócios com causa: A nova geração de empreendedores que lucra fazendo o bem”. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 292, p. 68-86, mai. 2013.

PEREIRA, Milton (Org.). **Gestão para Organizações Não Governamentais**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2013.

RAMAL, Silvina Ana. **Proposta de Plano de Negócios para empreendimentos sociais**. Rio de Janeiro/RJ. 2007. Disponível em: <http://www.genesis.puc-rio.br/media/biblioteca/Proposta_de_Plano_de_Negocios.pdf>. Acesso em: set. 2015.

SALIM, César Simões. **Construindo Planos de Empreendimentos**. São Paulo: Campus, 2010.

SGANZERLA, Eduardo *et al.* **Alimentos orgânicos no Brasil: história, cultura e gastronomia**. Curitiba: Esplendor, 2013.

| | |
|--|--|
| Gestão de empreendimentos socioambientais: implantação do Plano de Negócios para a gestão do Empreendimento Socioambiental Banca Orgânica. | Giuliana Natasha Bispo da Silva ; Bely Clemente Camacho Pires |
|--|--|

TERRAZZAN, Priscila; VALARINI, Pedro J. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 39, n.11, nov. 2009.