

# REFERENCIAL BRASILEIRO PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)



# REFERENCIAL BRASILEIRO PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

São Paulo, 2014

## DIREÇÃO SINDICAL EXECUTIVA

**Presidente:** **Antônio de Sousa** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região - SP

**Vice Presidente:** **Alberto Soares da Silva** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de Campinas - SP

**Secretária Executiva:** **Zenaide Honório** - APEOESP - Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo - SP

**Diretor Executivo:** **Alceu Luiz dos Santos** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas de Máquinas Mecânicas de Material Elétrico de Veículos e Peças Automotivas da Grande Curitiba - PR

**Diretor Executivo:** **Josinaldo José de Barros** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Materiais Elétricos de Guarulhos Arujá Mairiporã e Santa Isabel - SP

**Diretor Executivo:** **José Carlos Blota** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Energia Elétrica de São Paulo - SP

**Diretor Executivo:** **Luís Carlos de Oliveira** - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Mecânicas e de Material Elétrico de São Paulo Mogi das Cruzes e Região - SP

**Diretora Executiva:** **Mara Luzia Feltes** - Sindicato dos Empregados em Empresas de Assessoramentos Perícias Informações Pesquisas e de Fundações Estaduais do Rio Grande do Sul - RS

**Diretora Executiva:** **Maria das Graças de Oliveira** - Sindicato dos Servidores Públicos Federais do Estado de Pernambuco - PE

**Diretora Executiva:** **Raquel Kacelnikas** - Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de São Paulo Osasco e Região - SP

**Diretor Executivo:** **Paulo de Tarso Guedes de Brito Costa** - Sindicato dos Eletrotécnicos da Bahia - BA

**Diretor Executivo:** **Roberto Alves da Silva** - Federação dos Trabalhadores em Serviços de Asseio e Conservação Ambiental Urbana e Áreas Verdes do Estado de São Paulo - SP

**Diretor Executivo:** **Ângelo Máximo de Oliveira Pinho** - Sindicato dos Metalúrgicos do ABC - SP

## DIREÇÃO TÉCNICA

**Diretor técnico:** Clemente Ganz Lúcio

**Coordenadora executiva:** Patrícia Pelatieri

**Coordenadora administrativa e financeira:** Rosana de Freitas

**Coordenador de educação:** Nelson de Chueri Karam

**Coordenador de relações sindicais:** José Silvestre Prado de Oliveira

**Coordenador de atendimento técnico sindical:** Airton Santos

**Coordenadora de estudos e desenvolvimento:** Angela Maria Schwengber

## EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

Fausto Augusto Jr; Fernando Junqueira; Paulo R. Arantes do Valle Rosane de Almeida Maia; Jean Bergevin (DSI); Alexandre Antônio da Silva (UNISOL Brasil)

**Revisão e edição:** Geni Marques e Iara Heger

**Apoio:** Eliana Martins e Carolina Girotto Ochoa

## Diagramação e Produção Gráfica

Caco Bisol Produção Gráfica (Márcia Helena Ramos - diagramação)

## Impressão

Pigma

## Tiragem

3 mil exemplares



## Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

Travessa Monteiro Lobato, 95 - São Bernardo do Campo/SP - CEP 09721-140 - Tel: 11 4930-7400

[www.unisolbrasil.org.br](http://www.unisolbrasil.org.br)

## DIREÇÃO EXECUTIVA

**Arildo Mota Lopes** – Presidente

**Luiz Carlos Simion** – Vice Presidente

**Marcelo Kehdi Gomes Rodrigues** – Tesoureiro

**Gilson de Jesus Gonçalves** – Secretário Geral

**Teonilio Monteiro da Costa** – Diretor Adjunto

**Núbia Neves dos Santos** – Diretora Executiva

**Neli Souza Silva Medeiros** – Diretora Executiva

**Cláudio Domingos da Silva** – Secretário de Formação

**Clóvis Eduardo Aguiar da Silva** – Secretário de Resíduos Sólidos

**Miriam Pocebon** – Secretária dos Setoriais

**Israel de Oliveira Santos** – Secretário Agricultura Familiar

**Maysa Ayres da Motta Benevides Gadelha** – Secretária de Promoção de Negócios e Inovação Tecnológica

**Magda de Souza Almeida** – Secretária de Políticas Afirmativas

Artesanato – **Isabel Cristina Alves** (SP)

Agricultura Familiar – **Vitor Carlos Neves** (MS)

Apicultura – **Edimilson Nunes da Costa** (PI)

Construção Civil – **Ivânia Dickmann** (SP)

Fruticultura – **Vicente Rufino Cortez** (PI)

## COORDENADORES REGIONAIS

Norte 1 – **Daniel Guimarães Lima** (PA)

Norte 2 – **Vera Lúcia da Silva Santos** (AC)

Nordeste 1 – **Lucas Pereira da Silva** (CE)

Nordeste 2 – **Maria Nazaré dos Santos Barbosa** (PB)

Centro-Oeste – **Sidnei Olegário Marques** (GO)

Sudeste – **Gelson da Silva** (RJ)

Sul – **Amanda Sanches Alves** (RS)

## CONSELHO FISCAL – TITULARES

Ivaneide da Silva Souza (MG)

Moisés Agdo de Souza (SP)

Eucélia Aparecida de Almeida Freitas (SP)

## CONSELHO FISCAL – SUPLENTES

Claudemiro de Jesus de Cerqueira (BH)

José de Anchieta Moura (PI)

Robson José do Nascimento (PE)

## COORDENADORES SETORIAIS

Reciclagem – **Marineide Alves Santos** (SP)

Confecção e Têxtil – **Maria Helena Loureano Romeu** (CE)

Turismo – **Ayrton Lopes Violento** (RJ)

Metalurgia e Polímeros – **Bruce Gleiver Baiocchi** (SC)

Alimentação – **Rosivan Caetano de Oliveira** (AC)

Cooperativismo Social – **Leonardo Penafiel Pinho** (SP)

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

# REFERENCIAL BRASILEIRO PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

São Paulo, 2014

DIEESE

D419e Referencial brasileiro para análise de empreendimentos de economia solidária (EES). /  
Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. – São Paulo: DIEESE,  
2014.

92 p.  
ISBN 978-85-87326-69-0

1. Economia Solidária 2. Economia Social 3. Metodologia I. DIEESE II. Título

CDU 330.873

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO AO REFERENCIAL BRASILEIRO</b>	<b>9</b>
1.1 O Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social - Quebec	10
1.2 O Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária - EES	11
<b>2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL</b>	<b>14</b>
2.1 Descrição do universo da Economia Solidária	14
2.2 A evolução recente	15
<b>3. A ANÁLISE DOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA</b>	<b>17</b>
3.1 Modelo de análise dos EES	18
3.2 O aspecto coletivo/associativo do EES	22
3.3 A dimensão empresa do EES	25
3.4 Roteiro para a análise do EES	27
<b>4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO</b>	<b>47</b>
4.1 Análise de balanço: retrospectiva	47
4.2 Elaboração da capacidade de pagamento	48
<b>5. PROPOSTA DE RELATÓRIO DE ANÁLISE</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>65</b>
Anexo 1: Análise de Balanço	65
Anexo 2: Capacidade de Pagamento	73
Anexo 3: Avaliação global	89



# APRESENTAÇÃO

O Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária é resultado de uma parceria entre o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários - UNISOL Brasil, a Rede de Desenvolvimento Solidário Internacional - DSi (Quebec) e a Fundação Banco do Brasil. Elaborado no âmbito do Projeto “Desenvolvimento do Referencial Brasileiro para Guia de Análise de Empreendimentos de Economia Solidária”, apresenta uma metodologia cujo objetivo principal é orientar um processo de análise mais apropriado aos empreendimentos solidários, ajudando-os na captação de recursos e estruturação econômica. São ainda objetivos do Referencial o desenvolvimento do conhecimento, da cultura organizacional e o aprimoramento da tomada de decisão nos empreendimentos.

Construído a partir de um modelo de análise global e atento às especificidades da economia solidária, o Referencial Brasileiro está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, traz uma breve introdução e uma apresentação sintética do Guia Quebec de Análise de Economia Social. O capítulo 2 apresenta uma descrição do universo da economia solidária e sua evolução recente no Brasil. O terceiro dedica-se à análise dos empreendimentos de economia solidária, abordando o aspecto coletivo, a dimensão empresa do EES e os procedimentos de análise. O capítulo 4 apresenta um roteiro detalhado para a análise financeira de um EES. Finalmente, no capítulo 5, há um modelo do relatório de análise estruturado a partir do roteiro proposto no Referencial, com os elementos que devem compor o parecer final sobre o pedido de financiamento do empreendimento.

O Referencial Brasileiro tem três anexos. O Anexo 1 apresenta quadros necessários para a análise de balanço. O Anexo 2 traz quadros para a avaliação da capacidade de pagamento do EES. Finalmente, o Anexo 3 traz elementos para a avaliação global do empreendimento da economia solidária. Todas estes quadros estão disponíveis também em formato eletrônico.

Vale destacar que, no período recente, a UNISOL Brasil e o DIEESE, com apoio da Fundação Banco do Brasil, desenvolveram um projeto que, entre outros objetivos, previa o apoio à estruturação de um projeto de um conjunto de cooperativas do Paraná ligadas à produção, industrialização e comercialização de leite e derivados. O trabalho foi realizado através do Convênio nº 12.451, cujo título é Aplicação do Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária na rede do leite do Paraná e modelagem de escritório de assessoria a empreendimentos da Economia Solidária. A instituição proponente foi a UNISOL Brasil<sup>1</sup>.

Como parte deste trabalho, a metodologia deste Referencial foi aplicada em sete cooperativas (uma central e seis singulares), originadas dos assentamentos da reforma agrária situados naquele estado. Esses empreendimentos pretendiam captar recursos junto às entidades financeiras e de apoio técnico para realizar investimentos envolvendo expansão e modernização produtiva, bem como a consolidação de uma rede de cooperativas.

O trabalho com as cooperativas considerou as dimensões coletiva/associativa e a econômico-financeira, chegando-se a um projeto final para os empreendimentos pleitearem os recursos pretendidos junto às entidades financeiras e apoiadoras.

1. Projeto “Aplicação do Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária na rede do leite do Paraná”. Convênio FBB – Unisol Brasil, nº 12.451 de janeiro de 2013.

A aplicação do Referencial nesse conjunto de cooperativas foi uma importante iniciativa no sentido de verificar a efetividade do Referencial como instrumento de análise dos empreendimentos. O êxito desse trabalho, associado às várias reuniões entre as instituições parceiras envolvidas no projeto, que tiveram como objetivo avaliar as atividades desenvolvidas com as cooperativas, resultaram em uma avaliação positiva do Referencial como instrumento de análise dos empreendimentos de economia solidária e na decisão de produzir esta publicação.

# 1. INTRODUÇÃO AO REFERENCIAL BRASILEIRO

Os desafios dos empreendimentos da economia solidária são diversos e entre eles se destaca o acesso ao mercado financeiro.

Existem algumas modalidades de financiamento direcionados aos empreendimentos da economia solidária (EESs) que atendem às empresas autogestionárias ou a seus associados diretamente. Entre elas, o crédito bancário tradicional, o crédito bancário específico a cooperativas, o microcrédito e notas comerciais do agronegócio. Além disso, há entidades governamentais e não governamentais que efetuam doações às cooperativas e associações de comunidades carentes. Contudo, tais instrumentos não atendem completamente às necessidades de financiamento desse público ou ignoram os problemas de planejamento, coordenação e incentivo inerentes ao processo de desenvolvimento.

De maneira geral, os EESs enfrentam inúmeras dificuldades, principalmente quando desejam desenvolver projetos inovadores e de relevância social. Para implementá-los, são necessários financiamento, apoio comercial e tecnológico. Se a dificuldade de obtenção de financiamento já é um impedimento à atividade empresarial convencional, torna-se ainda mais crítica para os empreendimentos cooperativos que se estruturam sob formas jurídicas diferentes das sociedades empresariais (sociedades limitadas e sociedades anônimas).

Os empreendimentos, na busca por crescimento, encontram no acesso ao crédito a maior dificuldade. Esse problema apresenta-se de formas variadas: alguns empreendimentos não conseguem obter taxas de juros que possibilitem a viabilidade dos projetos econômicos; outros não acessam os prazos adequados; alguns encontram prazos e taxas atrativas, porém não podem atender às exigências das instituições de crédito, como garantias; outros ainda não conseguem acesso a nenhum tipo de crédito.

Assim, como a maioria dos projetos requer recursos que extrapolam a capacidade de autofinanciamento e a maioria das empresas, principalmente as pequenas e micros, e os empreendimentos coletivos não encontram facilidades para obter esses recursos, são necessárias medidas que propiciem novas formas de acesso aos investimentos.

Com vistas a avançar nessa questão, o DIEESE, a UNISOL Brasil e o DSI – Desenvolvimento Solidário Internacional (Rede de Organizações ligadas à economia solidária no Quebec - Canadá), com o apoio da Fundação Banco do Brasil, desenvolveram o Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária. Esse referencial, desenvolvido a partir da proposta metodológica contida no Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social do Quebec, tem como objetivo principal orientar um processo de análise mais apropriado aos empreendimentos solidários, de forma a possibilitar a captação de recursos e apoiar a estruturação econômica dos empreendimentos. Propõe-se, especialmente, conhecer e adaptar a experiência canadense de articulação de instrumentos e organizações de financiamento, com a finalidade de construir um sistema que possa viabilizar investimentos para os empreendimentos solidários brasileiros.

## 1.1. O Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social – Quebec

O Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social-Quebec foi publicado em francês em 2003, pela Rede de Investimento Social do Quebec (RISQ)<sup>1</sup>. Concebido como um instrumento de análise de projetos de empreendimentos coletivos, visa especificamente aos empreendimentos de economia social que geram renda com o faturamento ou a venda de serviços e bens aos usuários e consumidores privados ou públicos.

O Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social-Quebec é o resultado de um processo coletivo de consulta, em 2003 e 2004, às organizações de apoio à economia social do Quebec - Canadá. Além da Rede de Investimento Social do Quebec (RISQ), foram mobilizados os seguintes parceiros:

- Caixa de Economia Solidária Desjardins (cooperativa de poupança e crédito);
- Ministério do Desenvolvimento Econômico e Regional (governo de Québec, Canadá);
- Investimento Quebec (fundo de investimento para o desenvolvimento econômico do governo de Québec);
- Fondaction (fundo de capital de risco da Confederação dos Sindicatos Nacionais - CSN);
- Fundo de Financiamento Cooperativo (parceria entre o Risq e Fondaction);
- Filaction (fundo de capital de risco para o desenvolvimento local);
- Programa de Assistência Técnica ao Desenvolvimento Econômico Comunitário (parceria entre o Risq e a Fundação McConnell);
- MCE Conseils (consultoria);
- Pythagore (consultoria).

O Guia para Análise de Empreendimentos de Economia Social-Quebec foi oficializado no 1º trimestre de 2004 na Biblioteca Nacional do Quebec e na Biblioteca Nacional do Canadá, sob cadastro internacional número (ISBN) 2-923253-00-0.

## 1.2. O Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária - EES

O Referencial Brasileiro para Análise de Empreendimentos de Economia Solidária é uma metodologia de análise de empreendimentos solidários que tem os seguintes objetivos:

- identificar as características, os principais fatores de risco e elementos de sucesso de um empreendimento solidário;
- examinar a consistência entre missão, atividades e estrutura de propriedade dos empreendimentos;
- conhecer as particularidades contábeis dos empreendimentos;
- integrar a rentabilidade social e a viabilidade econômico-financeira do empreendimento, assegurando perenidade dele;
- apoiar a tomada de decisão relativa à realização de investimentos;
- estruturar indicadores que permitam o acompanhamento do empreendimento;
- facilitar a formação e aprendizagem dos gestores, analistas e técnicos.

O Referencial Brasileiro tem como público-alvo:

- Empreendimentos solidários (sócios/gestores);
- Analistas e consultores;
- Instituições financeiras e programas governamentais de apoio aos empreendimentos de economia solidária, microcrédito e pequenos empreendedores, como Fundação Banco do Brasil (FBB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF), Banco do Nordeste (BNB), Banco da Amazônia (Basa), Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), Programa de Geração de Emprego e Renda (Proger), bancos regionais de desenvolvimento, cooperativas de crédito, bancos privados, entre outros.

Com base na convicção de que a análise de um empreendimento de economia solidária requer uma avaliação mais ampla de capacidade de atuação, bem como uma compreensão profunda dos impactos internos e externos que promove e que vão além da simples leitura dos resultados financeiros, o Referencial deve ser compreendido como uma ferramenta de auxílio para uma análise abrangente e não convencional de um EES.

Propondo-se a contemplar as especificidades e as características imanentes a um empreendimento solidário, o Referencial Brasileiro apresenta uma metodologia de análise diferenciada e talvez até mais complexa do que uma avaliação tradicional. Isso porque acrescenta ao padrão tradicional de análise financeira uma abordagem sobre os aspectos coletivos de um empreendimento solidário.

Concebido também para ser um instrumento de auxílio na gestão e no financiamento de empreendimentos de economia solidária no Brasil, o Referencial Brasileiro visa facilitar não só o acesso ao crédito e/ou financiamento de investimento, mas também auxiliar os empreendimentos solidários e seus apoiadores na elaboração de projetos bem estruturados e viáveis economicamente.

Dessa forma, tal proposta assenta-se em uma série de questionamentos e indicadores definidos numa sequência que proporciona uma visão ampla do empreendimento. Em vez de um manual, algo que restringiria as possibilidades de análise, optou-se por um roteiro de questões propostas, que permite, sem abandonar a análise de viabilidade financeira, conhecer o empreendimento de economia solidária sob a perspectiva do equilíbrio entre as dimensões associativa e empresarial, de modo a superar esquemas de avaliação de risco mais tradicionais, geralmente limitados à questão financeira *stricto sensu*.

A análise dos EES aqui proposta considera as dimensões associativa e empresarial a partir do exame dos seguintes itens:

## DIMENSÕES DA ANÁLISE DO EES

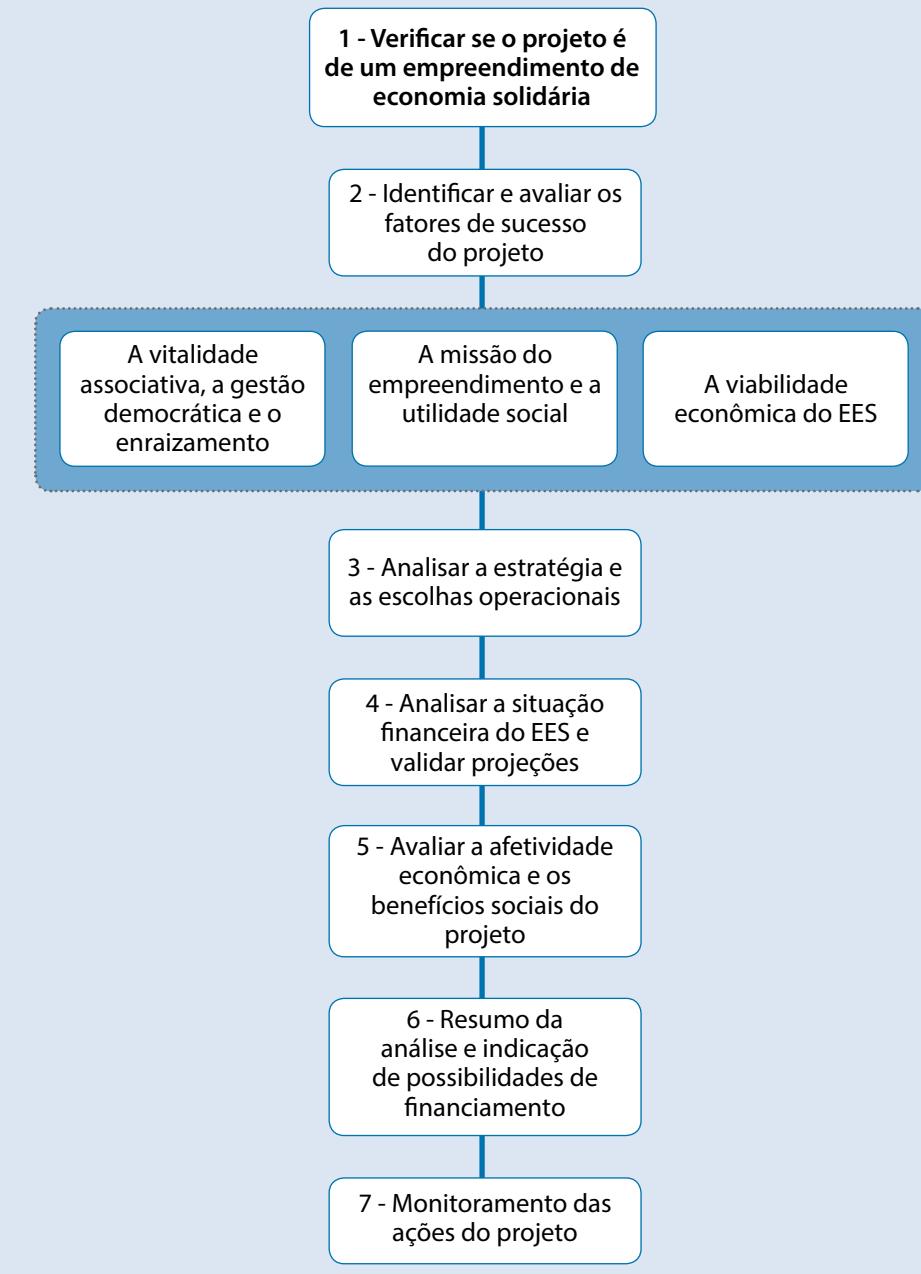
- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Habilidade                          | 2. Estrutura legal           |
| 3. Vitalidade associativa              | 4. Gestão democrática        |
| 5. Enraizamento territorial e setorial | 6. Missão                    |
| 7. Utilidade social                    | 8. Análise de mercado        |
| 9. Operações de produção               | 10. Gestão dos trabalhadores |
| 11. Análise financeira                 |                              |

### Relatório de análise

Além desses 11 itens, o Referencial propõe um modelo de relatório de análise que visa auxiliar a tarefa de apresentar, de forma sintética e padronizada, parecer acerca da recomendação de financiamento, apresentando elementos que devem compor a decisão final sobre o pedido de financiamento do empreendimento.

Considerando que a metodologia desenvolvida não tem por fim ser um manual normativo, mas um documento de referência para análise do empreendimento de economia solidária, que pode ser utilizado parcial ou totalmente, adaptando-se às necessidades de cada pessoa ou organização, o Diagrama 1 apresenta sinteticamente os passos para uma análise global de um EES.

## DIAGRAMA 1 - Etapas do processo de análise do empreendimento



## 2. CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA NO BRASIL

A economia solidária pode ser definida como “toda forma de organizar a produção de bens e de serviços, a distribuição, o consumo e o crédito, que tenha como base os princípios da autogestão, da cooperação e da solidariedade, visando à gestão democrática, à distribuição equitativa das riquezas produzidas coletivamente, ao desenvolvimento local e territorial integrado e sustentável, ao respeito ao equilíbrio dos ecossistemas, à valorização do ser humano e do trabalho e ao estabelecimento de relações igualitárias entre homens e mulheres.” (<http://www.fbes.org.br>)

### 2.1. Descrição do universo da economia solidária

No Brasil, a economia solidária é um amplo movimento social que ganhou força a partir dos anos 1990, especialmente em razão dos efeitos da crise do desemprego em massa e da exclusão social historicamente verificada. Nesse contexto, aparece a expressão ‘economia solidária’ para designar um conjunto de práticas socioeconômicas que se inspiram numa ancestralidade comunitária e em inúmeras experiências associativas e cooperativas de produção, circulação e consumo presentes em diferentes momentos da história nacional e de várias partes do mundo<sup>2</sup>.

Desde então, emergem novas experiências de associativismo no país associadas: às empresas recuperadas pelos empregados, aos assentamentos de reforma agrária, a prestadores de serviços nas periferias das metrópoles, a catadores de material reciclável, a camponeses e artesãos. Além dessas experiências, a opção pelo associativismo e autogestão avança também para setores mais bem estruturados financeiramente, a partir de iniciativas de trabalhadores que se unem a fim de gerar negócios que possam lhes garantir trabalho e renda.

Nesse contexto, as experiências coletivas de trabalho e produção se disseminam nos espaços rurais e urbanos por meio das cooperativas de produção e consumo, das associações de produtores, redes de produção, consumo e comercialização, instituições financeiras voltadas para empreendimentos populares solidários, empresas de autogestão, entre outras formas de organização.

Todas essas experiências podem ser consideradas um meio de enfrentamento e superação da exclusão social, do desemprego e do trabalho precário, visando a uma sociedade mais igualitária, inclusiva e justa.

As diversas formas de organização econômica baseadas no trabalho associado, na propriedade coletiva dos meios de produção, na cooperação e na autogestão vão conformando um conjunto plural e diversificado de empreendimentos, em que a solidariedade transforma práticas e aponta para compromissos renovados com as lutas coletivas por transformações sociais. Ademais, articula redes com o propósito de criar circuitos econômicos voltados para a sustentabilidade.

dade econômica, social, ambiental e cultural, potencializando as iniciativas locais. Nesse contexto, os empreendimentos de economia solidária multiplicam-se e promovem uma reconfiguração da produção e organização social.

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos empreendimentos de economia solidária no Brasil por grandes regiões. Observa-se um grande número de empreendimentos na região Nordeste, quase a metade de empreendimentos existentes no país. No país, a maior parte dos empreendimentos é rural, totalizando 10.793 estabelecimentos. A maior parte dos empreendimentos urbanos está na região Sudeste, enquanto o Nordeste concentra a maior parte de empreendimentos rurais<sup>3</sup>.

**TABELA 1**  
**Empreendimentos de economia solidária no Brasil, segundo regiões**  
**Brasil - 2013**

Região	Rural	Urbana	Rural e Urbana	Nº de EES
Centro-oeste	1.082	670	269	2.021
Nordeste	5.804	1.554	682	8.040
Norte	1.566	1.270	290	3.127
Sudeste	959	1.970	299	3.228
Sul	1.382	1.392	518	3.292
<b>Total</b>	<b>10.793</b>	<b>6.856</b>	<b>2.058</b>	<b>19.708</b>

Fonte: Atlas Digital da Economia Solidária. Disponível em <http://atlas.sies.org.br>

## 2.2. A evolução recente

A década de 1990 registra o surgimento das primeiras organizações que congregam iniciativas singulares de cooperativas de trabalhadores, associações e grupos produtivos informais e que passam a representar as lutas dos trabalhadores que se organizam para recuperar empresas (sobretudo industriais) em processo falimentar e manter os postos de trabalho, em meio à crise desencadeada pela reestruturação produtiva e pelas políticas neoliberais.

Quase simultaneamente, ocorreu um processo de mobilização envolvendo: a fundação da Unisol Cooperativas, em 2000, a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), em 2003, que passaram a articular um conjunto diverso de iniciativas: as cooperativas e empresas de autogestão; os projetos alternativos comunitários oriundos do trabalho da Cáritas; grupos produtivos; cooperativas populares apoiadas por programas de extensão universitária (incubadoras) ou por programas públicos de geração de emprego e renda; cooperativas e associações de agricultores familiares ou de assentados da reforma agrária, entre outras<sup>4</sup>.

Para o FBES também confluíram os gestores públicos de governos populares municipais e estaduais, que vinham implantando as primeiras experiências de programas públicos de apoio à economia solidária, com destaque para os bancos do povo, empreendedorismo popular soli-

3. Para o detalhamento de informações sobre Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), Entidades de Apoio e Fomento (EAF) e políticas públicas voltadas à Economia Solidária (PPES), ver o site do Sies – Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária - <http://sies.ecosol.org.br/sies>.

4. Conforme Ângela Schwemger e Sandra Faé (2011) é necessário lembrar que na gênese deste campo da economia solidária no Brasil aconteceram edições do Fórum Social Mundial, em Porto Alegre. Estes possibilitaram a conexão com experiências similares de outras partes do mundo e facilitaram a confluência das iniciativas brasileiras em torno do que se configurou posteriormente como FBES<sup>5</sup>. As forças articuladas a partir do IFSM constituíram o Grupo de Trabalho Brasileiro de Economia Solidária (GT Brasileiro), composto de redes e organizações de uma diversidade de práticas associativas do segmento popular solidário, oriundas da sociedade civil, de entidades representativas de iniciativas produtivas e de apoio e assistência: Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSSE); Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS); Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (Fase); Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas em Autogestão (Anteag); Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase); Cáritas Brasileira; Movimento dos Trabalhadores Sem Terra/Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (MST/Concrab); Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede de ITCPs); Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT); Unirabalo; Associação Brasileira de Instituições de Microcrédito (Abicred) e alguns gestores públicos que futuramente constituiram a Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária. Ver PAMPLONA, Leonardo. *Políticas públicas de geração de trabalho e renda: o desafio da atuação do BNDES na economia solidária*. In: BNDES Setorial 30, p.63-102. Setembro, 2009

dário, capacitação e centros populares de comercialização.

A mesma mobilização que criou a Unisol e o FBES atuou nas negociações para que, em 2003, o governo federal constituísse um órgão que se encarregasse das ações públicas para a economia solidária. Esse órgão veio a ser a Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes) do Ministério do Trabalho e Emprego, criada com a finalidade de promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas, visando ao desenvolvimento por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social. Ademais, foi instaurado o Conselho Nacional de Economia Solidária, como órgão multipartite responsável por debater, propor e acompanhar a execução das políticas públicas de economia solidária.

Desde 2003, foram promovidas duas conferências nacionais de economia solidária (2006 e 2010), nas quais foi afirmado o importante papel da economia solidária no desenvolvimento do país, visando ao reconhecimento do direito ao trabalho associado e das formas organizativas baseadas na economia solidária, com acesso ao financiamento público, assessoria técnica e ampla divulgação na sociedade.

Vale registrar que o Conselho Nacional de Economia Solidária convocou a 3ª Conferência Nacional de Economia Solidária, a ser realizada em Brasília, DF, em novembro de 2014. O evento será precedido de conferências temáticas, municipais, territoriais e estaduais, com o tema: "Construindo um Plano Nacional da Economia Solidária para promover o direito de produzir e viver de forma associativa e sustentável".<sup>5</sup>

### 3. A ANÁLISE DOS EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Uma análise consistente de um empreendimento de economia solidária deve considerar as especificidades desses empreendimentos em relação às empresas tradicionais. São indicadas a seguir algumas dessas especificidades.

A viabilidade de um empreendimento de economia solidária - baseado na autogestão - está diretamente atrelada à força de sua dimensão coletiva (associativa). Essa dimensão coletiva (associativa) possui vantagens, como:

■ **a criatividade:** o envolvimento e o comprometimento de várias pessoas na administração e nas operações cotidianas do empreendimento propiciam maior capacidade de formulação das estratégias e soluções;

■ **as ligações com o meio e com a comunidade:** a natureza coletiva permite que os membros dos empreendimentos sejam também ativos em outras instâncias nas comunidades nas quais estão inseridos, como, por exemplo, quando participam de outras cooperativas, de conselhos locais ou de algum sindicato. Essa participação ajuda na representatividade dos empreendimentos e favorece o reconhecimento das atividades realizadas por eles. Dessa forma, a dimensão coletiva (associativa) do empreendimento permite maior diversificação das atividades de representação e a natureza de grupo facilita a identificação pelos atores da comunidade, muito mais do que se fosse uma iniciativa individual;

■ **a união de recursos, conhecimentos e contatos:** cada membro de um grupo de empreendedores pode trazer conhecimentos técnicos ou sociais complementares aos dos demais, a fim de reforçar as capacidades de intervenção e de gestão do empreendimento;

Contudo, esse empreendedorismo coletivo exige também certas condições: o caráter coletivo demanda grande rigor administrativo. Uma liderança empreendedora deve aglutinar pessoas, ser motivadora, controladora, gestora, vendedora e inovadora. É necessário, portanto, identificar pessoas com esse perfil dentro do grupo e cuidar para que essas competências sejam desenvolvidas por mais cooperados.

É importante ainda uma estrutura de gestão que garanta a eficácia da tomada de decisão, sempre respeitando o espaço democrático necessário para que o grupo de empreendedores e parceiros participe efetivamente nas orientações da organização e no modo de funcionamento dela (comitê gestor, assembleia geral etc.).

Assim, as principais características que distinguem um empreendimento de economia solidária de uma empresa tradicional podem ser sintetizadas em:

- Finalidade - empreendimentos solidários têm como finalidade principal não a obtenção de lucro, mas o interesse coletivo;
- Base democrática - os sócios (sejam produtores, sócios usuários ou outros) tomam as grandes decisões em conjunto e nomeiam os representantes que terão mandato para operar e decidir em nome deles.
- O financiamento dos investimentos se apoia numa base diversificada, composta por sócios, comunidade e, por vezes, pelo Estado e por parceiros financeiros privados e/ou públicos;
- Estrutura diversificada de receitas de operações, que pode combinar rendimentos de vendas de bens ou de serviços do empreendimento com rendimentos de serviços prestados à coletividade pagos diretamente pelo poder público. Esse apoio pode ser pontual no início das operações ou no desenvolvimento do empreendimento, dependendo da finalidade social buscada;
- Enraizamento na comunidade local - geralmente os empreendimentos solidários são resultado de iniciativas coletivas originadas no meio em que se encontram e mantêm uma relação estreita com a comunidade.

Porém, um empreendimento de economia solidária não se viabiliza somente por seu caráter associativo. De maneira geral, o sucesso de todo empreendimento está intimamente relacionado tanto às competências técnicas e pessoais dos empreendedores quanto às escolhas relativas ao ambiente de mercado em que o empreendimento está inserido. Nesse aspecto, são fundamentais:

- As estratégias de mercado, de política de preço, de qualidade de serviço e de gestão das operações escolhidas e executadas;
- A produtividade e a qualidade dos produtos e processos;
- As estratégias de negociações com os parceiros financeiros e clientes;
- As negociações com os representantes do poder público para a aquisição de financiamentos e participação em programas de subvenções;
- As questões relativas à organização do trabalho, entre outras.

Dessa forma, ao contrário do que possa parecer em um primeiro momento, a análise de um empreendimento de economia solidária pode ser mais complexa do que a de uma empresa privada e, por isso, demanda uma avaliação organizacional e operacional mais ampla. As duas dimensões, as ligadas ao caráter associativo e as ligadas ao caráter empresarial, são fundamentais para o sucesso do empreendimento e, por isso, devem ser cuidadosamente analisadas.

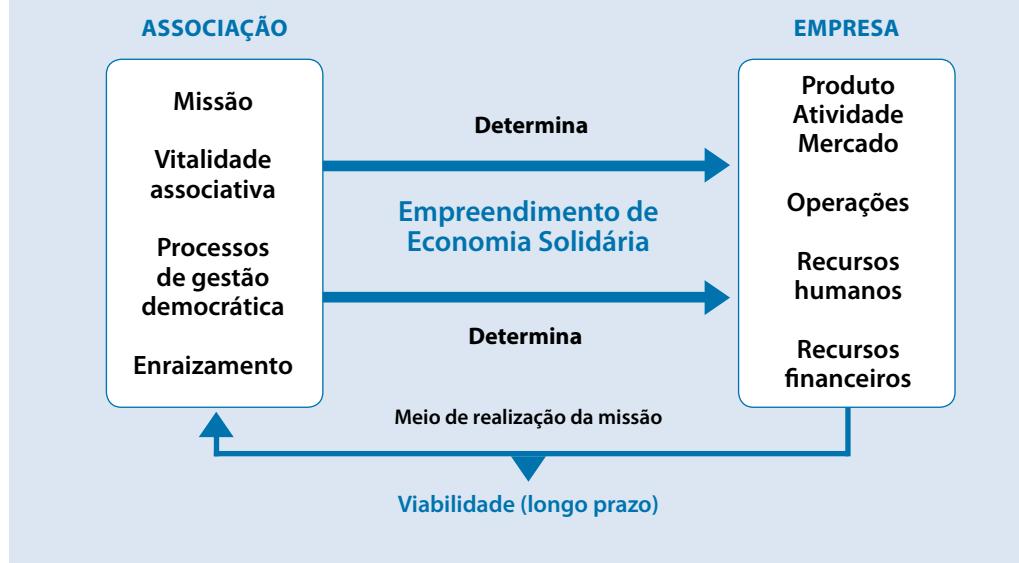
### 3.1. Modelo de análise dos EES

A dimensão “coletiva” (associativa), constituída em razão de uma missão coletiva, e a eficácia da dimensão “empresa” (mercado) devem sempre funcionar em equilíbrio e de forma complementar. Esse equilíbrio pode ser mais bem compreendido com a ajuda dos diagramas a seguir.

O Diagrama 2 propõe uma visão de equilíbrio associação-empresa e ilustra os principais desafios da associação (à esquerda) e os quatro grandes campos de atuação da empresa (à direita).

O Diagrama apresenta a multiplicidade de elementos que envolvem um empreendimento de economia solidária e que contribuem decisivamente para o desenvolvimento, sucesso e a viabilidade de longo prazo dele.

## DIAGRAMA 2 - O equilíbrio entre a dimensão coletiva (associativa) e a dimensão empresa (mercado)



Tanto os desafios da associação quanto os da empresa devem estar integrados no cotidiano dos empreendimentos. Esse equilíbrio exige que a visão de associação não questione a eficácia da empresa e que os objetivos da empresa não entrem em contradição com os desafios da associação.

Além disso, a análise deve também se preocupar com a relação estabelecida entre essas duas esferas. Quanto mais equilibrada estiverem, maior a viabilidade do negócio e menor o risco de falência.

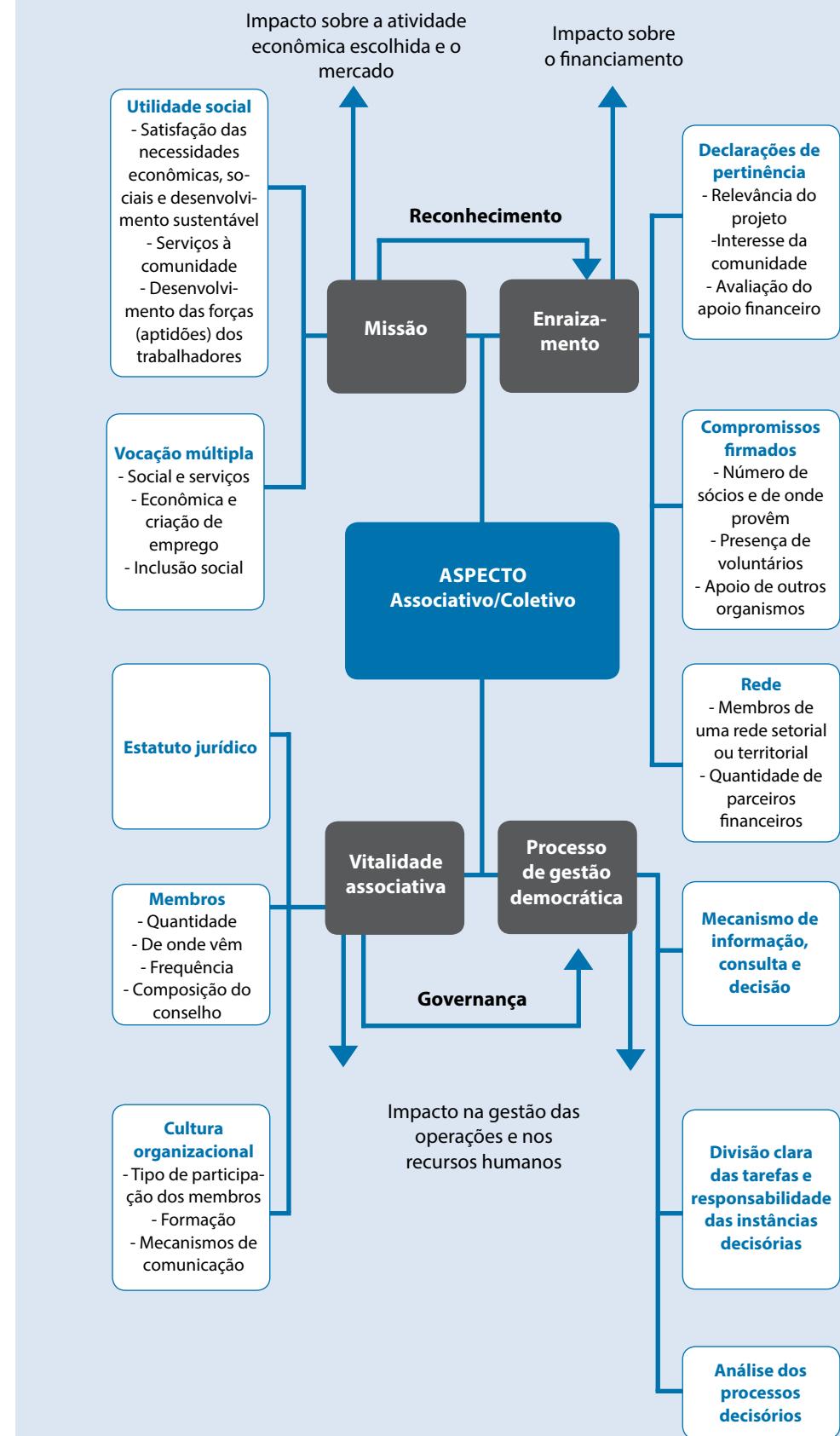
Dessa forma, indica-se como fundamental para a análise dos EES o exame dos seguintes fatores:

- Empreendimento coletivo
  - Vitalidade associativa e dos processos de
  - Gestão democrática
  - Qualidade das relações/enraizamento territorial
  - Utilidade social
  - Missão
- } **Níveis específicos da economia solidária**
- 
- Mercado
  - Operações
  - Recursos humanos
  - Recursos financeiros
  - Impacto econômico
- } **Níveis tradicionais**

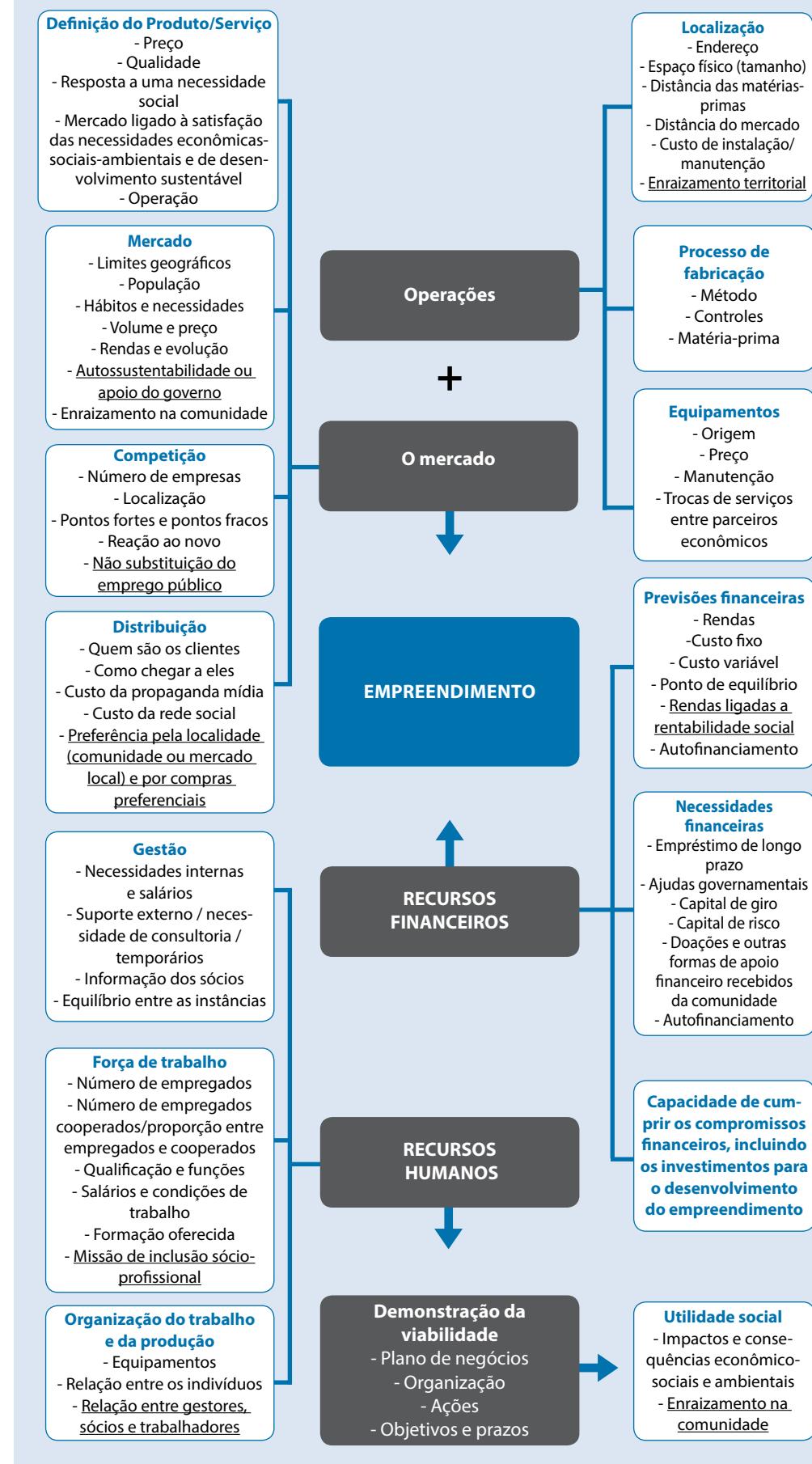
A seguir, é apresentado no Diagrama 3 um esquema dos principais elementos que compõem e determinam o sucesso do aspecto associativo do empreendimento. Já no Diagrama 4, é mostrado um esquema da dimensão empresa, com os componentes tradicionais de um plano de negócios e seus fatores de sucesso.

É a partir da análise dos fatores presentes nos Diagramas 3 e 4 que se estrutura a proposta de análise do Referencial Brasileiro para empreendimentos de economia solidária.

**DIAGRAMA 3 - Elementos que compõem e determinam o sucesso do aspecto associativo do empreendimento**



## DIAGRAMA 4 - Elementos que compõem e determinam o sucesso da dimensão empresa do empreendimento



Obs.: Os dados grifados são específicos da economia solidária.

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

## 3.2. O aspecto associativo/coletivo do EES

O aspecto associativo/coletivo é o que diferencia os empreendimentos solidários das empresas tradicionais. A seguir, são feitas considerações sobre essas dimensões.

### 3.2.1. A vitalidade associativa

Conforme apresentado no Diagrama 2, a vitalidade associativa é um dos motores de um empreendimento de economia solidária. A qualidade dessa vitalidade, além de favorecer o equilíbrio entre a missão e as preocupações relacionadas à operação, garante a participação e o comprometimento de todos com o sucesso do empreendimento.

Sem uma real participação associativa, há o risco de a mobilização dos cooperados/sócios e da comunidade se enfraquecer com o tempo, com um simples reposicionamento de mercado. Além disso, o afastamento entre a organização e o meio (comunidade) pode reduzir os apoios e a colaboração de pessoas e organizações.

Portanto, vê-se que é importante que o associativismo, ou seja, a adesão dos cooperados/sócios do empreendimento coletivo, aconteça de forma ampla, abrangendo todos os trabalhadores. No longo prazo, é essa ampla adesão - aqui chamada de associativismo ou vitalidade associativa - que traz a estabilidade da "associação" e incentiva a sucessão das lideranças por meio dos novos sócios. Dessa forma, uma ampla adesão de sócios e um amplo quadro social facilitam a mobilização para o desenvolvimento do empreendimento e podem ter impacto positivo nos momentos difíceis. Essa ampla adesão permite também consolidar a base econômica da dimensão "empresa" (mercado) - Diagrama 5.

### 3.2.2. O processo de gestão democrática

A gestão democrática pode ser aferida pela maneira como são realizadas a gestão e a tomada de decisão do empreendimento. Deve funcionar respeitando o ideário cooperativista e solidário e, ao mesmo tempo, ser capaz de permitir um sistema de decisão rápido e adequado nas operações do empreendimento.

A vida associativa tem um impacto direto na organização econômica do empreendimento e seu caráter coletivo exige uma estrutura de gestão formal que garanta a eficácia na tomada de decisão, sempre preservando o espaço democrático necessário para que os sócios/cooperados e parceiros possam se posicionar sobre as orientações da organização e seu modo de funcionamento (nos comitês de gestão, nas assembleias gerais regulares e extraordinárias, entre outros fóruns).

Pode-se dizer que a gestão democrática visa ao equilíbrio da liderança entre o coletivo (associação), que deve garantir o controle das decisões mais importantes, e a equipe de gestão da "empresa" (mercado), que deve dispor de certa autonomia para a gestão cotidiana do empreendimento.

Nos empreendimentos em início de operação, a ausência de histórico comum entre os membros deve estimular a elaboração de um plano de formação sobre a questão da vida democrática. De maneira geral, se a gestão democrática é efetiva, existe uma real transparência, uma verdadeira circulação de informação interna, e os debates são constantes.

Se a liderança democrática é realmente exercida por parte dos administradores, pode-se observar uma realidade em que todos têm a possibilidade de expressar seu ponto de vista e apresentar suas questões, em que todos têm acesso à informação e boa compreensão do conjunto de problemas encontrados e em que as propostas e questões de difícil solução são submetidas ao voto.

Caso contrário, uma estrutura decisória centralizadora e pouco transparente pode indicar pouco envolvimento dos sócios/cooperados nos processos decisórios e na própria manutenção do

## DIAGRAMA 5 - Os efeitos diretos da vitalidade associativa

### PARA OS SÓCIOS/COOPERADOS

A vitalidade associativa propicia o desenvolvimento da cidadania por meio da participação em debates e decisões coletivas.

Nas cooperativas de trabalhadores, a vitalidade associativa afeta:

- a qualidade do emprego;
- a formação e a sensibilização;
- as condições de trabalho;
- o compartilhamento do resultado do trabalho;
- a participação na propriedade, na governança e nos resultados

Numa cooperativa de produtos, afeta:

O acesso aos serviços, as atividades econômicas e o compartilhamento dos meios de produção.

Numa cooperativa de sócios usuários, afeta:

O acesso aos serviços e as atividades econômicas, com boas condições de preço e qualidade que correspondam às suas necessidades e em conformidade com as aspirações dos sócios.

Numa organização sem fins lucrativos, afeta:

O controle da comunidade sobre a capacidade de o empreendimento cumprir adequadamente sua missão em favor da comunidade: creche, lazer, cultura, formação etc.

Formação e educação sobre temas como a vida associativa e a cidadania.

### PARA O EMPREENDIMENTO COLETIVO

Permite melhor desempenho, em razão de:

- contribuição com ideias para o bem comum e o interesse coletivo.
- compreensão dos componentes da missão e das operações do empreendimento.
- enraizamento do empreendimento na comunidade e apoio desta.

Relação direta com os usuários, que favorece a adaptação contínua e rápida dos produtos e serviços às necessidades apresentadas.

Maior capacidade de reação às necessidades de melhorias, graças ao modo direto de comunicação interna.

empreendimento. Ademais, um processo longo e burocrático pode indicar dificuldades para se tomarem decisões adequadas ao desenvolvimento do negócio.

Dessa forma, os processos de gestão democrática serão eficazes se permitirem que todos tenham clareza individualmente sobre o que podem e devem esperar do grupo e o que o grupo pode e deve esperar de si. Não se trata de todos fazerem tudo, mas de cada um saber não só o que lhe cabe fazer, mas também o que o outro faz e por quê.

O pressuposto é que todos saibam quais são as tarefas que precisam ser cumpridas para que o empreendimento atinja seus objetivos. Além disso, que, tendo havido discussões para essa divisão de tarefas, cada um saiba quais são suas próprias tarefas e as de seus companheiros. Essa clareza cria algumas das condições que permitem enfrentar e superar os inevitáveis conflitos inerentes a toda atividade coletiva, em vez de contorná-los.

A sustentabilidade de um empreendimento se dá quando os responsáveis se mostram aptos para tocá-lo com algum grau de autonomia. Nos empreendimentos associativos não se quer o

poder concentrado. A sustentabilidade depende, em grande medida, da qualidade das relações entre os associados, isto é, entre os trabalhadores.

Conclui-se que a análise dos processos decisórios internos é importante para a verificação da participação de todos os cooperados na tomada de decisão nos diferentes níveis.

### **3.2.3. Enraizamento territorial e setorial**

Entende-se o enraizamento territorial e setorial como as ligações que o empreendimento estabelece com o meio, a comunidade, o território e/ou o setor de atividade em que atuam. É esse enraizamento que determina a qualidade da rede social de um empreendimento de economia solidária.

O enraizamento se manifesta pela mobilização:

- das pessoas mais próximas ao projeto, por meio da participação no apoio às atividades de preparação, implantação e administração;
- dos organismos de desenvolvimento econômico, de criação de empregos, de formação e de proteção ao meio ambiente. Estes apoiam o empreendimento em razão da convergência de objetivos e;
- das redes setoriais ou cooperativas que mantêm uma política recíproca de apoio a empreendimentos vinculados.

A mobilização dos diversos sujeitos externos ao empreendimento está normalmente vinculada aos impactos sociais e econômicos do empreendimento na rede de relações dele, seja ela local ou setorial. Esse apoio externo ao projeto pode se dar nas diversas etapas da vida do empreendimento e é mais comum ocorrer no momento em que o empreendimento busca suporte financeiro; nos primeiros anos do empreendimento, nos apoios técnico, material ou financeiro; e nas fases de desenvolvimento e de consolidação.

### **3.2.4. A missão**

A missão expressa a finalidade e a razão de ser do empreendimento, articulando, necessariamente, uma finalidade social e outra econômica. De um lado, a missão busca a satisfação das necessidades econômicas, sociais e culturais dos sócios/cooperados e, de outro, tem de responder às demandas dos clientes e usuários, que garantem a existência econômica do empreendimento.

Todas as decisões e todos os gestos dos sócios e cooperados devem ser coerentes com essa missão. Assim, a missão serve como um guia de decisão para o próprio empreendimento e é também a principal mensagem enviada aos clientes, parceiros e apoiadores. Portanto, existe uma leitura “interna” e uma leitura “externa” da missão e do impacto.

No caso de uma cooperativa, a missão se articula em torno da satisfação das necessidades econômicas, sociais e culturais dos sócios. A particularidade dessa organização é permitir que o controle seja exercido de forma coletiva. Além disso, as cooperativas geralmente estão inseridas num contexto de desenvolvimento local, seja pela criação e proteção de empregos, pela oferta de novos serviços e/ou pela complementaridade de serviços. A atividade econômica é o meio que permite à cooperativa cumprir a missão perante os sócios e a comunidade.

No caso de uma organização sem fins lucrativos, a missão geralmente se vincula à satisfação das necessidades coletivas, não necessariamente mercantis.

É comum observar na missão de determinados empreendimentos coletivos e autogestionários (economia solidária) objetivos que combinam simultaneamente a finalidade principal com atividades transversais. Assim, por meio de uma atividade econômica de produção ou de servi-

ço, os empreendimentos podem combinar na missão diferentes vocações, como de provedor de serviço ou produção, em um setor ou para um segmento populacional; de geração de empregos; e de inclusão social pelo trabalho.

### **3.2.5. A utilidade social**

A utilidade social corresponde aos efeitos quantitativos e qualitativos das atividades do empreendimento em favor da comunidade e da sociedade.

As atividades dos empreendimentos causam impactos positivos na comunidade, que não se traduzem necessariamente em termos monetários. Esses efeitos positivos atuam no próprio empreendimento ou mesmo nas economias local, regional ou nacional.

Quanto mais adequada a atividade na resposta às necessidades do meio, mais esse meio e até mesmo o setor público apoiarão o empreendimento e criará condições sustentáveis para o desenvolvimento dele. Cabe, assim, ao empreendimento demonstrar a pertinência das atividades que realiza e, portanto, sua utilidade social.

## **3.3. A dimensão empresa do EES**

A dimensão empresa é aquela em que os EES possuem características similares às das empresas tradicionais. Aqui, os aspectos centrais são: o mercado, as operações de produção, a gestão e os recursos financeiros.

### **3.3.1. O mercado**

A análise de mercado deve ser realizada com a finalidade de demonstrar a relação entre a missão e a atividade econômica do empreendimento. Essa relação permitirá explicar e justificar os objetivos das vendas de bens e/ou da prestação de serviços, bem como os meios para atingi-los. Uma questão central nessa análise é a investigação das necessidades do mercado e as respostas do empreendimento a essas necessidades, para ser competitivo.

A análise de mercado do empreendimento de economia solidária deve demonstrar claramente em qual setor o empreendimento operará, qual a clientela, a concorrência e os fornecedores. Deve também indicar como o empreendimento alcançará os objetivos de vendas e quais serão os meios e estratégias que utilizará para tanto.

Para isso, abordará os seguintes temas:

- Produtos e Serviços;
- Mercado-alvo/Clientes;
- Concorrência;
- Fornecedores;
- Posicionamento no mercado e política de preços;
- Estratégia de comercialização/marketing.

### **3.3.2. As operações de produção**

O aspecto operacional deve cobrir o conjunto de equipamentos, atividades e membros internos da organização. Com esses elementos, a análise permitirá demonstrar a eficácia dos meios disponibilizados para se chegar aos resultados esperados.

A análise deve avaliar de forma sistemática todas as operações do empreendimento, tendo como referência as informações fornecidas e comparando-as com dados externos do mercado. O objetivo dessa análise é garantir a confiabilidade das hipóteses de receitas e das previsões financeiras apresentadas.

### **3.3.3. A gestão dos trabalhadores**

O empreendimento precisa ser ágil na tomada de decisão e implantação de ações. Deve estar

preparado para os desafios e reagir de forma rápida para poder operar em condições de eficácia e eficiência. As pressões e os desafios têm origens tanto externas como internas. Do ponto de vista externo, destacam-se as reações da concorrência, o estoque, a satisfação do cliente, a pressão sobre a liquidez, entre outros. Internamente, as pressões e os desafios se relacionam à competência dos cooperados, o desempenho das pessoas, dos equipamentos, entre outros.

Para ser capaz de funcionar de forma eficaz, o empreendimento pode e deve se apoiar em:

- uma equipe de direção composta por pessoas com experiência em gestão e produção;
- uma organização de produção que conjugue, de forma adequada, comunicação, participação, produtividade e qualidade;
- uma equipe preparada e motivada de trabalhadores.

O empreendimento deve dispor de um grupo de pessoas envolvidas com a produção, comercialização e a gestão, que reúna a capacidade técnica conjunta e as competências pessoais. A gestão do trabalho é um elemento central que deve ser avaliado com atenção, pois refletirá nas possibilidades de sucesso do empreendimento.

### **3.3.4. Recursos financeiros**

As previsões de receitas e despesas correspondentes às necessidades das operações devem ser elaboradas pelo empreendimento e entregues aos diversos parceiros financeiros.

Essas previsões financeiras devem traduzir em termos monetários as decisões, escolhas e repercuções das atividades de mercado e dos recursos humanos. Pode-se dizer que se trata de um “painel de controle financeiro do projeto”, que ilustra as consequências das escolhas do empreendimento. A avaliação vai permitir determinar se esse conjunto de informações e hipóteses constitui uma estratégia equilibrada e viável.

O objetivo é realizar uma projeção financeira, demonstrando que o empreendimento tem capacidade de assumir os compromissos decorrentes do investimento pretendido. Isso se faz por meio de um minucioso levantamento dos gastos e das receitas a serem auferidas, culminando com a elaboração de um fluxo de caixa.

O quadro a seguir apresenta os itens que devem ser considerados na análise financeira do EES.

#### **Análise financeira do EES**

##### **A- Análise de balanço - retrospectiva**

##### **B - Elaboração da capacidade de pagamento**

- 1 - Orçamento
- 2 - Cronograma de usos e fontes
- 3 - Receitas
- 4 - Insumos e serviços
- 5 - Mão de obra
- 6 - Tributos
- 7 - Depreciação, manutenção, seguros e gastos diferidos
- 8 - Estrutura de custos anuais
- 9 - Capital de giro
  - Caixa mínimo
  - Financiamento das vendas
  - Estoques
  - Peças e materiais de reposição
  - Outras aplicações
- 10 - Financiamento proposto
- 11 - Dívidas existentes
- 12 - Fluxo de caixa
  - Disponibilidade da sobra de caixa
  - Percentual de financiamento

### 3.4. Roteiro para a análise do EES

Apresentadas as duas dimensões (coletiva e empresa) que devem ser consideradas na análise de Empreendimentos de Economia Solidária, parte-se para uma abordagem mais detalhada dos procedimentos de análise.

A proposta de análise a seguir está baseada em uma série de questionamentos e indicadores, numa sequência que proporciona uma visão ampla do empreendimento.

Em vez de um manual, algo que restringiria as possibilidades de análise, optou-se aqui por um roteiro analítico que permita conhecer o empreendimento de economia solidária e proceder uma avaliação global. Isso possibilitará a produção de um relatório que vá além das análises tradicionais, que geralmente se limitam à análise financeira *Stricto Sensu*, para auxiliar no processo de decisão sobre a concessão de financiamento.

Este roteiro está estruturado da seguinte forma:

- Habilitação;
- Estrutura legal;
- Vitalidade associativa;
- Gestão democrática;
- Enraizamento territorial e setorial;
- Missão;
- Utilidade social;
- Análise de mercado;
- Operações de produção;
- Gestão dos trabalhadores;
- Análise financeira.

#### 3.4.1. Análise inicial: habilitação e estrutura legal

A análise do empreendimento começa com a obtenção de informações para examinar se ele está habilitado para a avaliação e sua natureza jurídica.

##### Habilitação

O procedimento inicial para análise consiste na habilitação do empreendimento. Para tanto, propõe-se um conjunto de questões simples que delimitam esse escopo.

Para os fins deste Referencial, o empreendimento só será aceito para análise, a partir dos pressupostos aqui contidos, caso se enquadre na condição de ser empreendimento coletivo (cooperativa, associação, empresa) que tenha assegurado em estatuto/contrato social a autogestão e que tenha por fim o desenvolvimento de atividade econômica. Assim, a análise inicial tem como base o estatuto legal do empreendimento, no qual se examina se o documento assegura a autogestão e o desenvolvimento de atividade econômica.

Como a legislação brasileira não responde plenamente às necessidades legais dos empreendimentos, é provável que haja situações nas quais a indicação do enquadramento legal (cooperativa, associação ou empresa) terá que ser acompanhado de informações adicionais. É o caso, principalmente, das associações e dos empreendimentos coletivos considerados legalmente como companhias limitadas, de caráter privado.

Nesses casos, é necessário verificar se no estatuto legal estão previstos os princípios de autogestão, tais como tomada de decisão democrática e coletiva, transparência administrativa, atribuições das assembleias para questões como a destinação das sobras geradas pelo negócio, entre outros. Ressalte-se que, no caso de associações, é necessária a verificação estatutária de finalidade direcionada para uma atividade econômica.

De modo resumido, para fins de habilitação do empreendimento, sugere-se a resposta para as seguintes perguntas:

#### **Referências para a habilitação**

A autogestão está assegurada em estatuto/contrato social?

O objetivo de atividade econômica pode ser verificado em estatuto/contrato social como preponderante?

Está prevista estatutariamente a distribuição coletiva das sobras financeiras?

É um empreendimento de Economia Solidária?

Mediante análise inicial, o EES está habilitado?

#### **Estrutura legal**

Cabe ainda na avaliação inicial o levantamento de informações e dados que permitam identificar a natureza jurídica do empreendimento. Tais informações complementam as informações relativas à habilitação apresentadas anteriormente. Sugere-se a resposta às seguintes questões:

#### **Referências para análise da estrutura legal**

##### **Natureza Jurídica**

Estatutariamente, qual é a natureza jurídica do EES?

É uma empresa recuperada?

##### **Caráter econômico/social do EES**

A viabilidade depende essencialmente da atividade econômica principal do EES?

##### **Caráter coletivo do EES**

Estão previstos no estatuto o caráter coletivo e a indivisibilidade do patrimônio do EES?

O empreendimento possui um plano de negócios?

Qual o número de cooperados/sócios do EES?

Qual o número total de trabalhadores empregados/assalariados do EES?

Em caso de cooperativa, qual o tipo:

- produção
- serviço
- trabalho
- outra? Qual?

##### **Tempo de funcionamento da entidade**

##### **Estágio de desenvolvimento do EES**

1- Em implantação

2- Em maturação

3- Estabilizado

4- Em expansão

5- Em retomada/redirecionamento

Descreva sucintamente o histórico do empreendimento:

##### **Qual a finalidade do financiamento solicitado?**

#### **3.4.2. Vitalidade associativa**

Ao proceder a essa análise, é importante verificar se a vitalidade associativa está solidamente presente no empreendimento ou se está em vias de ser construída. Também devem ser observadas a participação ativa dos cooperados/sócios e a apropriação do projeto por eles.

A realidade da vida associativa é de difícil mensuração. Entretanto, como primeiro indicador, pode-se constatar se há participação ativa dos cooperados/sócios durante o processo de solicitação de financiamento.

No caso de empreendimentos coletivos já em funcionamento, outra informação a ser obtida é o grau de rotatividade existente no empreendimento, que demonstra as dificuldades de se empreender coletivamente.

As instâncias democráticas não devem existir somente na forma legal, mas devem ser plenamente operacionalizadas. Assim, cabe também se informar sobre a frequência das reuniões das diversas instâncias e compará-la com o que está previsto no regulamento interno do empreendimento coletivo.

Em regra, as instâncias se reúnem em periodicidade regular. A título indicativo, segue o que ocorre comumente:

- A Assembleia Geral dos sócios se reúne uma vez por ano;
- O Conselho de Administração se reúne de 4 a 10 vezes por ano;
- Os comitês (comitê de gestão, comitê executivo, comitê de desenvolvimento e outros) se reúnem em função das necessidades para as quais foram criados.

Porém, nos períodos mais intensos da vida de um empreendimento coletivo, o Conselho Administrativo e seus comitês podem se reunir de forma mais ativa e frequente.

Além da frequência das reuniões, o conteúdo das decisões deve ser compatível com os princípios de transparência e de democracia. Os sócios, membros do Conselho Administrativo, devem ter acesso às informações importantes, principalmente sobre:

- Orçamento;
- Estratégia de desenvolvimento;
- Planos de investimento;
- Política salarial;
- Utilização de sobras etc.

Tais informações devem ser objeto de discussão e de tomada de decisões, sempre em âmbito coletivo. Os processos de consulta, tomada de decisão e comunicação devem contribuir para maior dinamismo das operações e não para a paralisação ou o adiamento das decisões. Nesse sentido, atenção especial deve ser dada à existência e ao bom funcionamento dos comitês de gestão, pois estes, quando bem definidos, favorecem a agilidade e a maior fundamentação das decisões. A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da vitalidade associativa. (veja quadro na página seguinte).

## Referências para análise da vitalidade associativa

### Origem da iniciativa

O empreendimento nasceu da vontade:

- comunitária
- de um grupo restrito, mas estruturado democraticamente?
- de um empreendedor social individual apoiado pela comunidade?
- de uma empresa recuperada?
- outro (indique)

### Rotatividade dos cooperados/sócios

Número de cooperados/sócios

- Quantos entraram no último ano?
- Quantos saíram no último ano?

### O tipo de participação dos cooperados/sócios é:

- Solidária (participativa, coletiva e executiva: os participantes fazem parte dos órgãos de direção, se mobilizam coletivamente e influenciam a decisão)?
- Transparente (participativa, coletiva e consultiva: informação e consulta às instâncias, mas sem participação real na decisão)?
- Tradicional (passiva, individual e consultiva: consulta individual)?

### O empreendimento prevê ou realiza atividades de formação com os cooperados, sócios, usuários(\*) e trabalhadores?

#### Quais atividades?

(\*) usuário: presente nas cooperativas de crédito

#### Caso realize atividades de formação:

Além destas atividades de formação, existem outras formas de promover a apropriação pelos cooperados/sócios dos temas principais (história, missão, objetivos, operações) dos empreendimentos e dos mecanismos democráticos que possuem? Quais são?

#### Quais as instâncias de decisão do EES que contribuem para a vitalidade associativa do EES?

#### Qual a instância que aprovou a solicitação de financiamento?

### 3.4.3. Gestão democrática

A análise do processo de gestão democrática está relacionada ao modo como se tomam as decisões, a como funcionam as representações, à eficiência e à eficácia do empreendimento.

Assim, cabe identificar as instâncias de decisão do empreendimento (existência de conselhos, direção geral, executiva) e seu funcionamento (processo de tomada de decisão), algo fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento solidário.

É preciso também avaliar se o processo decisório é transparente e se a troca de informações dentro do empreendimento ocorre de forma satisfatória. Para isso, deve-se verificar as formas de prestação de contas do empreendimento (quais fóruns decisórios existem, por exemplo) e quais os mecanismos de comunicação existentes.

A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da gestão democrática.

## Referências para análise da gestão democrática

### Instâncias de decisão

Quais são as instâncias de decisão do EES?

Qual é a composição da direção geral?

Há Conselho/Comitê externo à direção geral (exemplo, conselho consultivo)?

Número de membros do Conselho Administrativo (CA), envolvendo:

- Cooperados/sócios
- Representantes externos

Houve revezamento entre os membros do conselho no último ano (não estatutária)?

Houve troca da presidência e de postos-chave no último ano (não estatutária)?

Taxa de participação nas reuniões do conselho no período de um ano (ver registros do EES).

### Comitês ou outras instâncias intermediárias de participação

Quantas existem? Quais?

Qual a taxa de participação/assiduidade nessas instâncias?

### Assembleias

Quantas assembleias foram realizadas no último ano?

Quantos cooperados participaram das assembleias no último ano, segundo as atas? Qual a taxa de participação média nas assembleias?

Quais instâncias aprovaram a solicitação de financiamento?

O Plano de negócios/Projeto/Estudo de viabilidade foi apreciado em assembleia?

### Transparência nas decisões

Existem mecanismos de prestação de contas do EES para os fóruns decisórios?

Existem mecanismos de circulação da informação sobre o empreendimento? Quais?

Acontecem informes verbais e escritos nos encontros dos cooperados/sócios?

Existe um relatório anual para a Assembleia Geral?

### Delegação de tarefas e poderes

Quais as atribuições das instâncias diretivas do EES?

Verifica-se sobreposição de atribuição entre as diferentes instâncias decisórias?

### Eficiência e eficácia das decisões

Verifica-se que o plano de negócio está em consonância com as decisões das assembleias?

### 3.4.4. Enraizamento territorial e setorial

No momento da análise, é importante avaliar o apoio e o suporte que o empreendimento pretende receber do meio (pessoas, comunidade, organizações, governos). Assim, deve-se avaliar:

- Quais os apoios recebidos pelo EES?
- Qual será o impacto da atividade do empreendimento sobre o meio e sobre sua rede de relações? Como o EES é reconhecido pelas pessoas, pelos organismos e instituições a que está vinculado?

Em suma, deve-se considerar que a análise deve trazer informações estratégicas sobre a pertinência do projeto ou do empreendimento, o reconhecimento de contribuição dele para sua rede de relações, bem como o nível de interesse dessa rede para com o empreendimento.

Além disso, é fundamental verificar como essas relações se traduzem em apoios concretos para as mais diferentes dificuldades do empreendimento, contribuindo assim para garantir a permanência dele.

Por consequência, essa análise permite também melhor apreciação das possibilidades e oportunidades futuras de apoio financeiro. Quanto mais pessoas e organizações se envolverem com as atividades, maior deverá ser o apoio.

Essa seção traz duas importantes informações: o impacto que a atividade do empreendimento causa no meio, no território ou e na comunidade em que ele está; e o apoio que esse empreendimento recebe dos atores do meio.

A análise dessas duas informações revela pontos estratégicos, tais como: a pertinência do projeto ou do EES; o nível de interesse do meio para garantir a perenidade do empreendimento e, consequentemente, a apreciação das possibilidades de apoio financeiro ou estratégico que serão apresentadas; a rede social e o capital interpessoal, os efeitos benéficos que trará ao meio (território, comunidade, setor etc.). A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise do enraizamento.

### Referências para análise sobre o enraizamento do empreendimento

#### **Apoios recebidos pelo EES**

Identificar a existência de apoios recebidos pelo EES (organizações territoriais/nacionais/internacionais; organizações setoriais; organizações ligadas à clientela).

Existindo apoio, descrever as ações concretas de cada um dos parceiros para ajudar diretamente o empreendimento.

#### **Presença de voluntários no quadro de atividades**

- Número de pessoas/horas

#### **A pertinência do projeto para sua rede de relações**

O interesse da rede de relações do EES em garantir a perenidade do empreendimento e, consequentemente, em apreciar as possibilidades de apoio financeiro ou estratégico.

#### **Envolvimento do empreendimento com a rede de relações**

- Quantidade de cooperados/sócios que participam de outras organizações
- Nível de envolvimento desses cooperados/sócios em outras organizações
- Procedência dos membros do conselho de administração e dos comitês de apoio (quais organizações, entidades etc.)

#### **Adesão ou filiação do empreendimento a grupos/redes (setoriais/territoriais) ligados a clientes e fornecedores**

Citar a rede/grupos e a importância para o EES

#### **Autorizações, contratos, convênios ou acordos realizados com órgãos governamentais**

#### **Compromissos pré-autorizados ou consentidos de financiamento**

### **3.4.5. Análise da missão**

A identificação da missão está associada à resposta à seguinte questão: qual é a finalidade do empreendimento, ou seja, qual é a razão de existência dele?

Adicionalmente, uma missão deve integrar os elementos concernentes às seguintes questões:

- O que faz o empreendimento?
- Qual foi o acontecimento que desencadeou a criação dele?
- O que é importante para os sócios, cooperados, empregados, fornecedores, sócios, comunidade etc.?
- Em que valores o empreendimento se apoia para cumprir a missão?
- Quais são os comportamentos e rotinas que afirmam esses valores?

- Quem é o consumidor/usuário/cliente?

### Avaliação da viabilidade da missão

O projeto em análise deve traduzir a missão em objetivos precisos e em atividades apropriadas, demonstrando a coerência entre os objetivos reais e os meios escolhidos para alcançá-los. Além disso, o projeto deve possibilitar a fácil identificação da necessidade de recursos e a adequação das soluções apresentadas pelo empreendimento.

A avaliação da coerência entre a formulação da missão, a viabilidade dos objetivos e os meios escolhidos para cumpri-los pode ser realizada com o apoio das questões indicadas a seguir. Espera-se que, a partir dessas questões, haja mais elementos para validar a missão do empreendimento, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos de suas operações e examinando se concretizarão a missão. A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da missão.

### Referências para análise da missão

#### Qual é a missão do EES?

Caso não esteja explícita a missão, responder à seguinte pergunta:

Por que e para que o EES foi criado?

A missão faz sentido? É factível? Está coerente com o restante do projeto?

A missão do empreendimento está baseada em elementos que são observáveis e que podem ser relacionados às atividades escolhidas?

Percebe-se que o EES está atuando na direção do cumprimento de sua missão?

Para melhor responder à última questão, é possível utilizar um conjunto de questões que mensuram alguns resultados do EES diretamente ligados à missão. Para esse fim, os quadros a seguir devem ser tomados apenas como exemplos e precisam ser adaptados a partir da missão específica considerada.

### Questões relacionadas à missão do EES

Quantos empregos foram criados /mantidos pelo EES?

Esses empregos são formais?

Os postos de trabalho gerados pelo EES ampliam a experiência e o aperfeiçoamento?

Qual a jornada dos empregos gerados/mantidos?

## Exemplos de indicadores setoriais da missão de um EES, para alguns setor

### Setor Cultural

- Tempo/quantidade de atividades culturais, envolvendo educação, sensibilização e animação do público
- Parte do orçamento destinada à criação, produção e difusão dos bens culturais
- Taxa de frequência de público

### Setor Ambiental

- Produção de energia alternativa
- Volume de material reciclado
- Tipo de público/número de pessoas reunidas em decorrência da intervenção da organização
- Número de atividades de sensibilização/educação oferecidas para a população
- Número de pessoas alcançadas pelas atividades de sensibilização

### Empreendimentos de inclusão social

- Número de pessoas acolhidas
- Número de atividades de aprendizagem
- Número de pessoas reinseridas socialmente a partir do EES

### 3.4.6. A Análise da utilidade social/impacto social

Para avaliar a utilidade social do empreendimento, é importante identificar os possíveis impactos sociais positivos e negativos decorrentes da implantação do projeto em sua área de abrangência, tendo como parâmetro a missão do empreendimento.

Pode-se utilizar, por exemplo, dados sobre a acessibilidade do produto ou serviço; impacto na revitalização da comunidade em que o empreendimento está inserido; contribuição do projeto para a melhoria de vida da população (saúde, transporte, alimentação etc.); e qualidade dos serviços e perspectivas de adesão ao projeto.

A análise poderá também focar o tipo de serviço oferecido (resposta a um problema, clientela-alvo, complementaridade, caráter de inovação), a geração de empregos e o perfil das pessoas inseridas no mercado de trabalho, envolvendo qualificação, faixa etária, sexo etc.

A demonstração da utilidade social poderá ser analisada pelos efeitos do modelo de gestão aplicado (voluntariado, participação, autonomia, cidadania etc.) e pelos impactos diretos na comunidade (segurança, meio ambiente, diminuição da pobreza, da criminalidade e do isolamento, ganhos do Estado etc.).

A utilidade social de um projeto pode ser validada por meio do apoio e reconhecimento que este recebe da comunidade, expressos nas informações de enraizamento da iniciativa. A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da utilidade social.

## Referências para análise da utilidade social

### Considerando a missão do empreendimento, analise os possíveis impactos sociais do EES

- O EES tem trazido melhorias para a comunidade (física, sanitária, cultural etc.)?
- O EES auxilia na revitalização econômica e social do território?
- Percebe-se que o EES contribui para a melhoria das condições de vida (saúde, transporte, alimentação, educação, cultura etc.) da comunidade e/ou de seu público?
- O EES responde à questão econômica, social ou ambiental reconhecida?
- O EES proporciona maior coesão social e o fomento da solidariedade na comunidade?
- O EES contribui para melhorar os impactos ambientais no seu território?
- A criação do EES acarretou diminuição dos efeitos da pobreza de certas populações (saúde, criminalidade, violência) e revela cuidado com problemas sociais.
- O EES auxilia na redução da pressão da demanda global por serviços públicos?
- O EES reduz o isolamento da comunidade, favorecendo a comunicação com outras regiões ou grupos?
- O EES proporciona o desenvolvimento de parcerias entre organismos e comunidade?

### Serviços prestados

- O EES responde a uma questão econômica, social ou ambiental reconhecida?
- Qual o número de pessoas que recebem os serviços do EES?
- O EES amplia a acessibilidade e a qualidade de um serviço para a comunidade?
- O EES cria novos serviços para a comunidade?

### Qualificação

- O EES proporciona qualificação e formação para a comunidade?
- O EES promove melhorias na gestão, que devem ser difundidas? Quais?
- O EES prevê a participação de usuários em sua gestão?

### 3.4.7. Sistematização da análise dos aspectos associativos

#### /coletivos do empreendimento

No quadro a seguir, a partir das informações levantadas nos itens anteriores concernentes à dimensão coletiva (associativa) do EES, é possível resumir a avaliação em um conceito para cada item, usando a seguinte escala: forte, adequado, fraco ou insuficiente.

Sistematização da análise associativa/coletiva	
FATORES	AVALIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vitalidade associativa</li><li>• Gestão democrática</li><li>• Enraizamento territorial e setorial</li><li>• Missão</li><li>• Utilidade social</li></ul>	(forte/adequado/ fraco/ insuficiente)

### 3.4.8. Análise dos aspectos de mercado (empresa)

Ainda que um empreendimento de economia solidária não se desenvolva sob a mesma lógica de um empreendimento tipicamente capitalista, é preciso sempre considerar que, de uma forma ou de outra, a atuação do empreendimento solidário se dará num contexto mercantil.

Assim, é importante realizar uma análise completa do mercado, nos moldes de um plano de negócios tradicional (segmentação, características do consumidor, análise da concorrência, participação de mercado, riscos do negócio, política de preços, de distribuição, métodos gerenciais, estratégia de marketing etc.).

Para isso, a análise deve abordar os seguintes temas:

- Produtos e serviços;
- Mercado-alvo/clientes;
- Concorrência;
- Fornecedores;
- Posicionamento no mercado e política de preços;
- Estratégia de comercialização/marketing.

### **a) Produtos e Serviços**

Os produtos ou serviços oferecidos pelo empreendimento devem garantir a complementariedade ou a compatibilidade entre atividade econômica e missão.

O produto ou serviço precisa ser útil em relação à demanda e estar bem posicionado no que diz respeito à concorrência. Além disso, o produto/serviço oferecido também deve apresentar características próprias e um nível mínimo de competitividade no mercado.

### **b) Mercado-alvo/clientes**

Um estudo de mercado utiliza normalmente o termo cliente ou usuário para definir os seus consumidores. Para alguns empreendimentos coletivos, usa-se o termo sócios usuários ou co-operados (no caso de cooperativas), para aqueles que possuem uma relação comercial com o empreendimento.

Em alguns empreendimentos, mais do que maximizar o preço de venda de produtos e serviços (sob restrições competitivas), o mais importante é garantir que os bens e serviços tenham preços acessíveis e, para isso, sejam produzidos a um baixo custo.

Note-se que certos empreendimentos podem possuir uma missão interna complementada por uma atividade comercial que permite relações mais tradicionais com clientes. Em determinados casos, as necessidades da população não podem ser expressas como demanda efetiva, em razão da incapacidade da clientela de pagar um preço que cubra todos os custos de produção ou da natureza coletiva do serviço oferecido (rádio comunitária, por exemplo). Nesses casos, ainda que se exija uma análise diferenciada, os empreendimentos precisam demonstrar como atenderão à demanda de um modo sustentável e viável economicamente.

É fundamental que fique claro como e para quem o empreendimento pretende vender produtos/serviços. Assim, a descrição do cliente-usuário e a forma como o empreendimento atenderá a demanda devem ser precisas.

### **c) A concorrência**

Uma vez identificado o mercado-alvo, é necessário analisar a concorrência, isto é, construir um retrato de empresas/empreendimentos do mesmo setor que oferecem produtos e serviços similares ou substitutos aos do empreendimento analisado. Esse retrato deverá apresentar o conjunto de concorrentes, independentemente do estatuto jurídico destes.

O foco da análise do padrão de concorrência é exatamente a identificação de fatores determinantes em cada mercado, que são fundamentalmente associados às condições de sobrevivência das empresas já instaladas, bem como à entrada de novos concorrentes.

Assim, a análise pode servir como instrumento importante de diferenciação de cada projeto. E, mais do que isso, o conhecimento do padrão de concorrência permite acrescentar no exercício prospectivo tanto os parâmetros tradicionais de projeção de oferta e demanda quanto os aspectos relacionados ao impacto da realização do projeto sobre o mercado e a eventual reação dos concorrentes.

Também devem fazer parte da lista de concorrentes os empreendimentos que oferecem serviços de utilidade social (comparáveis aos do empreendimento analisado) e que são fomentados pelo poder público.

O desafio é dispor de um conjunto de informações suficientes para poder avaliar os efeitos da concorrência sobre o empreendimento, tendo como objetivos:

- Verificar o posicionamento do empreendimento no mercado-alvo e, portanto, sua participação relativa no dado mercado, isto é, monopólio, mercado protegido, concorrência acirrada, concorrência subcontratada, concorrência incipiente, entre outras modalidades;
- Levantar as vantagens comparativas diante da concorrência.

#### **d) Fornecedores**

Realizada a análise da concorrência, é preciso verificar também os fornecedores do empreendimento.

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que fornecerão matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços.

#### **e) Posicionamento no mercado e política de preços**

Identificados a concorrência e os fornecedores, o empreendimento geralmente busca um diferencial para exercer as atividades. Esse modelo distinto de operação (produção de bens ou serviços) deve se refletir na mensagem aos clientes/usuários, no comprometimento com a qualidade dos produtos ou com a prestação do serviço adaptado à necessidade coletiva.

A combinação entre preço, produto e qualidade deve ser estabelecida de tal forma que se possa garantir uma vantagem concorrencial do empreendimento, sendo, ao mesmo tempo, coerente com o peso da concorrência e com as preocupações dos clientes/usuários.

O empreendimento deve estabelecer a tarifa para os bens produzidos ou serviços prestados, levando em consideração custos, concorrência e poder aquisitivo dos clientes.

Para isso, é preciso definir uma política de preços em função do mercado-alvo e dos usuários. Nesse momento, deve ficar claro que o empreendimento de economia solidária pode adotar uma estratégia diferente da praticada em uma empresa privada. O empreendimento deve encontrar um equilíbrio entre um preço acessível e a cobertura dos custos de produção, com a ciência de que a maximização dos lucros não é o objetivo final, mas que deve existir uma margem para cobrir todos os custos, além de reservas, que devem ser consideradas. A política de preços deve considerar também fatores associados à sazonalidade e aos ciclos de comercialização dos produtos e serviços.

Simultaneamente, os valores da economia solidária devem conduzir o empreendimento nas práticas comerciais, buscando sempre a compatibilidade dessas práticas com a missão.

#### **f) Estratégia de comercialização/marketing**

A estratégia de marketing deve ser coerente com a análise de mercado, com a análise da concorrência e dos fornecedores, e deve estar relacionada com a missão do empreendimento.

Outro componente importante do plano de negócios é a estratégia de comercialização. Ela deve oferecer a demonstração clara de como o empreendimento buscará clientela, realizará os objetivos quantitativos de venda e como fará a estimativa dos custos dessas atividades.

É importante que se verifique a coerência entre a estratégia de marketing e o mercado-alvo (clientes), pois assim a relação do custo previsto e o resultado esperado pelas opções de comercialização poderá ser avaliada.

Além das preocupações clássicas da comercialização, o empreendimento de economia solidária deve demonstrar como planeja utilizar sua missão para estabelecer uma estratégia complementar de comercialização/marketing. A mobilização dos usuários e da clientela pela preferência de compra decorrente da empatia com a missão do empreendimento é chamada de "capital empatia". Esse capital pode ter impacto significativo na viabilidade dos empreendimentos solidários.

É por intermédio da missão que o empreendimento poderá se beneficiar da preferência de compra no momento da escolha do cliente. O usuário (consumidor), convencido da missão do empreendimento, poderá desenvolver uma atitude que produza efeitos econômicos diretos para o empreendimento, tais como a fidelização e a indicação preferencial nas redes de conhecimento. Assim, a finalidade social pode ser uma grande vantagem para a comercialização e não deve ser negligenciada.

No entanto, é preciso reconhecer que esse "capital" se verificará somente se os produtos e serviços do empreendimento coletivo forem compatíveis com as condições de preço e qualidade do mercado. Isso se dá porque os usuários (consumidores) dificilmente pagarão um valor incompatível com o mercado apenas por se tratar de um produto ou serviço procedente da economia solidária. Dessa forma, o produto deve ter uma qualidade similar ou superior à dos produtos/serviços que a concorrência oferece.

A seguir, são apresentadas referências para apoiar a análise das distintas dimensões do mercado.

### Produtos/serviços: referências para análise

#### Produtos ou serviços oferecidos

A originalidade do produto diante da demanda ou da necessidade:

- Distinções do produto/serviço (vantagens e desvantagens) diante da concorrência, no setor ou na região
- Características ou atributos exclusivos (custo, *design*, qualidade, desempenho, produção orgânica, utilização de energias limpas etc.)

Os beneficiários/clientes e suas necessidades:

- Qual o propósito ou a função dos produtos ou serviços oferecidos?
- Preenchem uma lacuna nas necessidades atuais dos clientes?

Verificar se há regulamentos ou exigências oficiais a serem atendidos (vigilância sanitária, normas técnicas) para a produção ou acondicionamento dos produtos vendidos ou serviços prestados

A sensibilização da população e do poder público em relação aos produtos/serviços

## Referências para a análise do mercado-alvo

A evolução das características econômicas do mercado

Público-alvo

- Industrial, comercial, residencial, atacado, varejo, indivíduos, empresas, instituições, órgãos governamentais etc.

A estrutura da clientela: número de clientes e participação nas vendas

Quais são os clientes-usuários do EES? Descreva os principais

- Idade, sexo, escolaridade, renda, ocupação, densidade populacional no território, local de residência
- Quando pessoa jurídica: ramo de atuação; tipo de produtos ou serviços que oferecem; tempo no mercado; capacidade de pagamento; imagem no mercado

Descreva os principais hábitos de compra dos clientes:

- Exemplos: quantidade, frequência e prazo com que compram esse tipo de produto ou serviço; onde costumam comprar; preço que pagam atualmente por esse produto ou serviço similar

Clientes comprometidos com a aquisição futura desses produtos e/ou serviços

Clientes que participam da rede de relações do EES

## Referências para análise da concorrência

O setor ou ramo de atividade econômica em que o empreendimento atua:

- Tamanho; volume de vendas; lucratividade (setor ou ramo); margens do setor ou ramo; sazonalidade; concentração/pulverização

As principais tendências que influenciam o setor: potencial de crescimento (projeções sobre o mercado daqui a dois, cinco e 10 anos)

Os principais concorrentes e suas estratégias de venda e de operação

As similaridades e diferenças entre o empreendimento e a concorrência:

- Vantagens comparativas diante da concorrência (qualidade, preço, condições de pagamento, localização, atendimento, serviços aos clientes, garantias oferecidas, certificação reconhecida etc.).
- Possíveis desvantagens diante da concorrência

As formas de concorrência indireta/produtos substitutos

## Referências para análise dos fornecedores

Principais suprimentos e matérias-primas utilizadas

Fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços

Compra direta do fornecedor ou via intermediários? (Lembrar que isso pode implicar custos mais altos)

Preço, qualidade, condições de pagamento e prazo médio de entrega

Há plano para maximizar a contratação de serviços e a aquisição de equipamentos, materiais e insumos de fornecedores locais (por exemplo, compras coletivas)?

Como os suprimentos e materiais serão armazenados?

O EES estabelece critérios e indicadores de práticas trabalhistas e direitos humanos para que sejam adotados pelos seus fornecedores?

Existe política ou área específica para relacionamento com os fornecedores? Quais?

Identificar fornecedores que participam da rede de relações do EES

## Referências para análise do posicionamento do EES no mercado e a política de preços

Como são estabelecidos os preços?

O empreendimento é capaz de se posicionar e se desenvolver no mercado escolhido?

Os preços, serviços e políticas de garantias são atrativos e competitivos no mercado?

Existe coerência entre as condições de pagamento prazo de pagamento de clientes e de fornecedores e a liquidez disponível, sobretudo quando as receitas provêm de convênios ou de serviços com apoio governamental?

Está prevista uma prática de variação de preço, em função da sazonalidade do mercado, dos clientes ou dos ciclos de comercialização (ou o que for pertinente para o setor do empreendimento)?

## Referências para análise da estratégia de comercialização/marketing

Atividades de comercialização necessárias para garantir o escoamento da produção

Estrutura de comercialização

Canais de distribuição (como os produtos/serviços chegarão aos clientes/usuários)

- O empreendimento pode adotar uma série de canais, como vendedores internos e externos, representantes etc.

A abordagem e a estratégia geral a ser adotada pelo empreendimento para lançar o produto/serviço e ganhar reconhecimento e aceitação do mercado

A política de comercialização e marketing do EES ou a área específica para relacionamento com clientes e fornecedores

As ferramentas e os instrumentos de promoção e propaganda (exemplo: jornal, cartazes, panfletagem, envio postal etc.)

A imagem comercial que será projetada para os clientes, para a coletividade e os parceiros

As atividades de relações públicas (notícias para a imprensa, entrevistas, patrocínios etc.)

Os gastos previstos com a comercialização

Como será feita a promoção dos valores do empreendimento e da missão dele (visando favorecer a relação de preferência de compra de uma clientela sensível a esses valores e missão)

A sensibilização dos parceiros por meio de atividades de valorização do aspecto associativo do empreendimento, geração de empregos, serviços oferecidos para a comunidade etc.

O empreendimento de economia solidária demonstra de que forma planeja utilizar a missão como estratégia complementar de comercialização/marketing?

### 3.4.9. Sistematização da análise dos aspectos de mercado

À luz das informações levantadas nos itens anteriores, cada item pode ser avaliado a partir da seguinte escala: forte, adequado, fraco ou insuficiente.

<b>Sistematização da análise de mercado</b>	
<b>ANÁLISE DE MERCADO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b> (forte/adequado/ fraco/ insuficiente)
Produtos e serviços Mercado-alvo/clientes e usuários Posição em relação à concorrência Fornecedores Posicionamento no mercado e a política de preços Estratégia de comercialização/marketing	

### 3.4.10. Operações de produção

A análise do aspecto operacional deve cobrir o conjunto de equipamentos, atividades e membros internos da organização. Com esses elementos, a análise permitirá demonstrar a eficácia dos meios disponibilizados para se chegar aos resultados esperados e, em última instância, a viabilidade do empreendimento.

As operações do empreendimento devem ser avaliadas de forma sistemática, a partir das informações disponibilizadas pelo empreendimento, comparando-as com dados externos do mercado. Essa avaliação deve ser capaz de demonstrar a confiabilidade das hipóteses de receitas e das previsões financeiras apresentadas.

Dessa forma, deve-se verificar:

- Se a operação é eficiente, ou seja, a adequação dos meios propostos para as operações.
- A capacidade de realização global, ou seja, a coerência entre estoque, produção, produtividade e possibilidades de vendas.

O empreendimento deve demonstrar a coerência entre seus recursos e objetivos. Assim, para a avaliação do conjunto de elementos das operações e controle de custos do empreendimento, é necessário que obtenha informações concretas que reduzam as incertezas sobre as previsões, conforme indicado a seguir:

- Pesquisa de preços (com preços comparativos) para os principais elementos das imobilizações (ativos fixos);
- Levantamento de informações de empreendimento ou empresa similar, com dados comparativos;
- Tabela com os bens móveis e suas taxas de utilização e depreciação;
- Indicadores de produtividade.

A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise das operações de produção.

## Referências para análise das operações de produção

Equipamentos: são próprios? Estão atualizados tecnologicamente? Precisam ser substituídos?

Processo de produção: Adequado/Atualizado/Obsoleto? Justifique:

Estoque e a origem das matérias-primas, gestão e compras

Ativos imobilizados

Local escolhido pelo empreendimento, com as vantagens e desvantagens estratégicas, financeiras e técnicas

- Fácil acesso para os clientes? Proximidade dos serviços?

- Espaço adequado (tamanho)?/Tipo de instalações?

Contrato de locação, condições de pagamento e prazo do aluguel do imóvel ou custo de compra

O processo de produção é certificado? Em caso negativo, o EES está buscando a certificação?

Descrição deste processo

O processo de produção gera impactos negativos sobre o meio ambiente?

### 3.4.11. Gestão dos trabalhadores

Um aspecto importante da análise da gestão dos trabalhadores é verificar se as experiências pessoais foram consideradas, ou seja, se as pessoas estão alocadas e organizadas de modo adequado para o funcionamento do empreendimento. É necessário também validar a complementaridade entre os membros da administração e o nível de envolvimento deles nas decisões de gestão. É desejável também que se conheça como as pessoas trabalham coletivamente.

A força do conjunto de um empreendimento reside na natureza das relações que as pessoas mantêm no dia-a-dia, no dinamismo e na sinergia que irradiam. O capital organizacional é resultado de uma boa articulação dos papéis e funções. Uma boa organização possibilita maior eficácia do quadro de pessoas para se atingir objetivos coerentes com a missão do empreendimento. A eficácia depende muito de como as decisões são tomadas, comunicadas e implantadas.

É recomendável que se avalie as equipes, a fim de obter um retrato completo do potencial das pessoas que ali trabalham. A avaliação deve incidir sobre três vertentes: equipe de gestão e qualificações necessárias; organização do trabalho; força de trabalho e aspectos operacionais.

#### A equipe de gestão e as qualificações necessárias

As competências dos gestores normalmente são fatores determinantes no sucesso das organizações. Considera-se que a direção geral é a função principal de qualquer empreendimento, coordenando as funções internas e as relações externas.

É importante que haja uma relação de confiança entre os gestores e os trabalhadores. Assim, deve haver coerência entre:

- as necessidades do empreendimento;
- as funções que essas pessoas exercem no empreendimento e;
- suas competências.

Para essa análise, as seguintes informações são relevantes:

- Organograma;
- Descrição de papéis e qualificações;
- Competências técnicas e administrativas da direção;
- Apresentação das pessoas estratégicas e suas qualificações (experiências e realizações);
- Currículo dos principais gestores;
- Forma de se conceber a gestão dos recursos humanos.

## A Organização do trabalho

A organização do trabalho deve ser coerente com as finalidades sociais do empreendimento, além de ser um vetor de desempenho.

### Força de trabalho e aspectos operacionais

A competência, o envolvimento e a motivação dos trabalhadores serão determinantes para o empreendimento atingir os objetivos operacionais e cumprir a missão.

O empreendimento deve desenhar o perfil de competências e experiências necessárias já existentes e a serem procuradas.

Em certas ocasiões, é importante verificar a possibilidade de o empreendimento contratar força de trabalho adequada no próprio território, pois isso pode ser um problema em determinadas regiões, ainda mais se o tipo de expertise requerida estiver sendo muito demandado no momento.

Vale ressaltar que a missão do empreendimento de economia solidária pode ser um diferencial no momento de contratação de força de trabalho. O caráter coletivo do empreendimento e a sua missão dele podem significar alguma vantagem comparativa com relação a oportunidades mais tradicionais de emprego.

As competências dos trabalhadores devem ser verificadas nos seguintes aspectos:

- Particularidades internas do empreendimento;
- Missão e escolhas de organização do trabalho;
- O setor da atividade em que o empreendimento opera.

O Diagrama 6 indica a relevância das áreas de gestão e dos recursos humanos para o empreendimento.

**DIAGRAMA 6**  
**A importância dos recursos humanos em cada área do empreendimento**

Competências requeridas aos recursos humanos: <b>Influências internas</b>		Pressão externa sobre o empreendimento
Capacidade em compartilhar valores e visão	EMPREENDIMENTO Missão/Associação	Reconhecimento da missão pela comunidade e pelos parceiros
Habilidade para vender e justificar preços/qualidade	RENDAS/GANHOS Rentabilidade social Eficácia Econômica	Estratégias adaptadas aos programas de governo Presença de uma demanda sustentável Preço da concorrência Interesse dos consumidores por produtos "éticos" Poder de compra dos consumidores
Capacidade de pesquisa e negociação	COMPRAS/ESTOQUE	Disponibilidade Distância e tempo Condições de pagamento Interesse dos parceiros pelo projeto
Coerência entre missão e atividade econômica Capacidade de organizar Capacidade de mobilizar Capacidade de motivar Apropriação da missão	RECURSOS HUMANOS	Salário de mercado Regulamentação Oferta dos concorrentes Mobilidade da força de trabalho
Capacidade de planificação, de controle e correção de rumos Produtividade através da mobilização dos trabalhadores	CUSTO DE PRODUÇÃO	Oferta dos fornecedores Poder de mercado da concorrência
Capacidade de integrar as receitas e despesas da atividade econômica com a finalidade social Capacidade de negociar e desenvolver relações positivas com parceiros financeiros Capacidade de antecipar a necessidade de liquidez Capacidade de planejar as necessidades de desenvolvimento Capacidade de convencimento Capacidade de comunicação	RECURSOS FINANCEIROS	Percepção do projeto Programas de governo Acesso ao crédito e taxa de juros Enraizamento territorial Percepção positiva dos impactos sociais do empreendimento
Capacidade de pagar dívidas, antecipar necessidades e renovar ativos	EXCEDENTE/SOBRAS	Balanço das pressões externas positiva e negativas na rentabilidade

A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da gestão do empreendimento.

### Questões para avaliar se a organização do trabalho está coerente com a missão

Existe integração entre os cooperados e os novos trabalhadores?

Verifica-se coerência entre as condições de trabalho oferecidas (retiradas/salários, jornadas, vantagens sociais, benefícios, segurança etc.) e a missão do empreendimento?

Parte dos empregos é financiada por programas de governo?

- De modo pontual
- De modo recorrente

Percebe-se qualidade e competência dos formadores e gestores em relação aos princípios e à missão do empreendimento?

Há instrumentos de gestão do trabalho nas operações? Quais?

O empreendimento é certificado ou utiliza padrões de certificação de gestão do trabalho nos âmbitos nacional e internacional? Quais?

### Força de trabalho e aspectos operacionais

Há relação das tarefas, da remuneração e dos benefícios dos assalariados no tocante ao:

- setor de atividade?
- mercado de trabalho no território?

Quais são as competências e experiências dos cooperados diante das necessidades de qualificação do empreendimento e do mercado escolhido?

Existe uma política de plano de cargos e salários?

São promovidas ações internas de prevenção e promoção da saúde (DST/AIDS, tabagismo, dependência química, câncer, obesidade etc.)?

São disponibilizados serviços médicos aos trabalhadores próprios e aos terceirizados?

Como é a relação do EES com os sindicatos de trabalhadores que representam a categoria em que está inserido?

### Formação/Capacitação

O EES realiza atividades de formação, visando responder a demandas de trabalho? Em caso afirmativo, detalhar atividades, objetivos etc.

Existem custos relacionados a essas atividades?

Existem receitas relacionadas a essas atividades?

Existem subvenções relacionadas a essas atividades?

### **3.4.12. Sistematização da análise dos fatores de produção**

À luz das informações levantadas nos itens anteriores, cada um dos fatores de produção pode ser avaliado, a partir da seguinte escala: forte, adequado, fraco ou insuficiente.

<b>Sistematização dos fatores de produção</b>	
<b>ANÁLISE DOS FATORES PRODUÇÃO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
Operações de produção Gestão do trabalhador	(forte/adequado/ fraco/ insuficiente)

# 4. ANÁLISE FINANCEIRA DO PROJETO

A análise financeira do projeto envolve, em linhas gerais, a Análise de Balanço e a Análise da Capacidade de Pagamento. Nos Anexos 1 e 2 há quadros necessários para a realização dessas duas tarefas no empreendimento. Todos estes quadros também estão disponíveis para download em formato eletrônico nos endereços <http://www.dieese.org.br/restrito/analiseBalancoEES.zip> e <http://www.dieese.org.br/restrito/fluxoCaixaCapacidadePagamentoEES.zip>.

## 4.1. Análise de balanço: retrospectiva

Nos casos em que a entidade já existe e é operacional, é proveitoso verificar a situação econômico-financeira dela. Isso é feito por meio da análise dos demonstrativos contábeis, preferencialmente os três últimos balanços e o último balancete disponível. Dessa forma, é possível conhecer os indicadores do empreendimento e a evolução no tempo.

É importante que a avaliação da situação financeira do empreendimento seja feita considerando o tipo, a atividade principal e o setor em que ele está inserido.

### Análise dos resultados de cooperativas

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCT 10.8), a demonstração financeira das cooperativas tem a denominação *Demonstração de Sobras ou Perdas*.

A movimentação econômico-financeira decorrente do ato cooperativo, na forma disposta no estatuto social, é definida contabilmente como *Ingressos e Dispêndios* (conforme definido em lei). Aquela originada do ato não cooperativo é definida como *Receitas, Custos e Despesas*.

O Balanço Patrimonial das Entidades Cooperativas deve evidenciar os componentes patrimoniais, de modo a possibilitar aos usuários a adequada interpretação das posições patrimonial e financeira, comparativamente com o exercício anterior. Note-se que a conta *Capital* é denominada *Capital Social*.

A conta *Lucros ou Prejuízos Acumulados* é denominada *Sobras ou Perdas*, que fica à disposição da Assembleia Geral. Assim, esta conta deve ser apresentada na *Demonstração de Sobras e Perdas* (em substituição ao quadro de Demonstração do Resultado do Exercício).

Ainda de acordo com a citada NBCT, as demonstrações contábeis das sociedades cooperativas devem ser complementadas por notas explicativas que contenham pelo menos as seguintes informações:

- a) contexto operacional da Entidade Cooperativa
- b) principais atividades desenvolvidas pela Entidade Cooperativa

- c) forma de apresentação das demonstrações contábeis
- d) principais práticas contábeis adotadas
- e) apresentação analítica dos principais grupos de contas, quando não apresentados no balanço patrimonial
- f) investimentos relevantes, com o nome da entidade investida, número e tipo de ações/quotas, percentual de participação no capital, valor do patrimônio líquido, data-base da avaliação, resultado apurado no exercício, provisão para perdas sobre os investimentos e, quando da existência de ágio e/ou deságio, valor envolvido, fundamento e critério de amortização
- g) saldos (ativos e passivos) e transações (receitas e despesas) com partes relacionadas que não sejam associados, com desdobramento conforme a natureza das operações
- h) composição do imobilizado e diferido, valores respectivos das depreciações, amortizações e exaustões acumuladas, taxas adotadas e montantes do período
- i) composição dos tipos de empréstimos, financiamentos, montantes a vencer em longo prazo, taxas, garantias e principais cláusulas contratuais restritivas
- j) contingências existentes, com especificação de natureza, estimativa de valores e situação quanto ao possível desfecho
- k) composição da conta *Capital Social*, com número de associados existentes na data do encerramento do exercício e valor da quota-participação
- l) discriminação das reservas, detalhamento da natureza e da finalidade
- m) mudanças de critérios e práticas contábeis que interfiram na avaliação do patrimônio da Entidade Cooperativa, destacando seus efeitos
- n) composição, forma e prazo de realização das perdas registradas no Ativo e
- o) eventos subsequentes

## 4.2. Elaboração da capacidade de pagamento

A projeção financeira deve demonstrar que o empreendimento tem capacidade de assumir os compromissos do investimento pretendido. Isso se faz mediante um minucioso levantamento dos gastos previstos e de receitas a serem auferidas, culminando com a elaboração de um fluxo de caixa.

É fundamental que as projeções e os valores apresentados a seguir sejam, sempre que necessário, acompanhados de memória de cálculo que permita o resgate dos cálculos realizados para chegar aos valores e projeções.

### 4.2.1. Orçamento

Toda projeção financeira deve se iniciar com a elaboração do orçamento. Deve-se procurar prever os gastos futuros, dividindo-os em grandes grupos, tais como:

- Obras civis: fundações, estrutura, telhado, acabamento, abertura de vias, asfalto etc., instalações elétricas, hidráulicas, infraestrutura

- Máquinas e equipamentos: detalhar marca, modelo, fabricante, se novo ou usado, data de fabricação;
- Equipamentos de informática: impressoras, redes, monitores etc.;
- Montagens e fretes;
- Veículos: marca, ano, modelo, tipo, utilização;
- Móveis e utensílios: mesas, cadeiras, poltronas, ferramentas etc..
- Treinamento com operadores de máquinas, com pessoal administrativo, sistemas de qualidade;
- Terreno;
- Softwares;
- Projetos arquitetônicos, hidráulicos, elétricos, de viabilidade financeira etc.;
- Eventuais: geralmente um percentual de até 5% sobre os itens acima, para itens não enquadrados, como taxas, emolumentos, impostos etc. O subtotal de cada grupo constitui o orçamento sintético.

De modo geral, os bancos impõem limites de financiamento, variáveis em função do porte do negócio. Além disso, no caso de empreendimentos de economia solidária, é preciso ponderar o percentual de financiamento oneroso desejável ou suportado pelo empreendimento. Por essa razão, quando o projeto tem como objetivo a apresentação a uma instituição financeira, deve-se separar os itens financiáveis dos itens não financiáveis. Podem ser não financiáveis itens como investimentos já realizados, recuperação de capital investido, juros pré-operacionais, terreno, despesas administrativas, entre outros.

Deve-se calcular no orçamento o percentual que será financiado e o que será coberto com outras fontes de recursos (Anexo 2 - Quadro 1). Podem-se agregar mais colunas, separando, por exemplo, investimentos já realizados dos não realizados, recursos próprios já realizados daqueles a realizar, de forma a tornar mais clara a distribuição da aplicação dos recursos.

É importante destacar que, nesse momento do trabalho, a necessidade de capital de giro não pode ser estimada, pois não é possível ter essa informação com precisão sem antes calcular todos os gastos e receitas do empreendimento. Por isso, o item capital de giro só será determinado no final da projeção.

#### **4.2.2. Cronograma de usos e fontes**

Previsão do momento em que os montantes a serem despendidos serão efetivados e que as origens desses recursos serão aportadas. Isso nada mais é do que a distribuição dos montantes de cada grande grupo do orçamento por períodos de tempo, tanto na parte de "usos" (os gastos) como de "fontes" (origem dos recursos).

Além disso, é importante que se faça uma previsão orçamentária, uma vez que será pactuado um contrato em que ambas as partes têm compromisso de aporte financeiro, e isso será previsto no instrumento de crédito.

Cabe destacar que, em todos os períodos, os totais dos usos e das fontes são iguais, assim como a igualdade entre ativo e passivo. Além disso, para cada grupo do orçamento, a soma de todos os períodos deve ser igual ao valor orçado (Anexo 2 - Quadro 2).

No caso da implantação de um empreendimento, o capital de giro deve ser liberado na última parcela, já que sua necessidade, de maneira geral, somente se faz presente após o empreendimento pronto. Assim, liberar capital de giro no início da implantação do empreendimento resulta em pagamento desnecessário de juros, uma vez que ainda não há produção, e pode levar a desvio desse recurso para outras finalidades.

### 4.2.3. Receitas

As receitas são determinadas em função da capacidade de produção do empreendimento, resultado da ponderação da capacidade nominal com o nível de utilização dessa capacidade, e dos aspectos mercadológicos. Deve-se projetar as quantidades a serem comercializadas e os respectivos preços de venda, estabelecidos em pesquisas de mercado ou com concorrentes (Anexo 2 - Quadro 3).

Há empreendimentos, como supermercados, lojas de materiais de construção e lojas de departamentos, em que as receitas não se restringem à comercialização de poucos produtos. Nesses casos, é difícil fazer previsão de venda item a item. Alternativamente, utiliza-se o critério de vendas por metro quadrado (faturamento médio diário de vendas dividido por metro quadrado de área disponível para vendas) ou tiquete médio (faturamento médio diário dividido pelo número de atendimentos/dia), estimando-se a produção máxima como o dia mais produtivo e um percentual de vendas abaixo disso, que incorpora a menor produção dos demais dias.

Deve-se ter em mente que as estimativas devem ser embasadas em valores reais e factíveis. De nada adianta fazer projeções demasiadamente otimistas ou pessimistas, mascarando a capacidade de pagamento do empreendimento. Deve-se sempre justificar as quantidades e os preços utilizados.

### 4.2.4. Insumos e serviços

Para a produção de qualquer bem, é necessário o consumo de outros bens e serviços que serão transformados no produto final, tais como:

- Matérias-primas: substância principal que se utiliza na fabricação de alguma coisa. São os materiais mais consumidos na produção do bem, como, por exemplo, aço, em veículos; PVC, na produção de garrafas PET; tomate, na produção de extrato de tomate; trigo, no pão etc.

Pode-se tomar como base a seguinte pergunta para a definição de matérias-primas: de que é feito meu produto final? Com base nisso, define(m)-se a(s) matéria(s)-prima(s) necessária(s).

- Materiais secundários: não são a base do que está sendo produzido, mas entram no processo para que se realize a transformação. Não ficam necessariamente agregados ao produto final, mas não se pode dispor deles na confecção do bem. Entram em menor quantidade na produção ou podem até mesmo ser substituídos por outros. Parafusos, água, pregos, solventes, tintas, lixas e fermentos são bons exemplos.

- Combustíveis e lubrificantes: embora possam ser considerados materiais secundários, em geral, são consumidos em grandes quantidades, merecendo um destaque pelo montante que representam no gasto geral da atividade.

- Energia elétrica: do mesmo modo que combustíveis, geralmente também têm participação expressiva nos custos gerais, devendo ser expressa em função da produção. De modo geral, é importante lembrar que a energia elétrica possui uma parte fixa, aquela ligada à iluminação e à área administrativa, em que o consumo não varia em função da produção, e outra ligada diretamente à produção: quanto mais as máquinas trabalharem, maior será o consumo de ener-

gia. Dependendo do grau de variação entre uma e outra, pode-se optar ou não por uma estimativa única (fixa ou variável), caso um dos tipos seja muito mais relevante que o outro.

- Embalagens: o cálculo das despesas de embalagem pode ser relevante ou não. Em um automóvel, por exemplo, não há grande necessidade desse insumo, mas na embalagem de um perfume ou de água mineral, o percentual é bastante expressivo em relação ao custo total, merecendo destaque para estudos sobre eventuais modificações de preço e o impacto no preço final do produto.

- Outros insumos e serviços: além dos citados anteriormente, vale registrar que outros gastos podem estar associados à produção, como aluguel, telefonia, contador (se terceirizado) etc.

Os insumos devem ser separados entre variáveis, ou seja, aqueles que variam de acordo com a quantidade produzida (ou com o nível de utilização da capacidade nominal, como nas receitas), e fixos, isto é, aqueles que são inflexíveis quanto ao nível operacional (Anexo 2 - Quadro 4).

Deve-se prever todo tipo de gasto envolvido na produção, para se evitar surpresas futuras quando do cálculo do retorno do investimento. Assim como nas receitas, cabe ao analista criticar as quantidades e os valores previstos, realizando ajustes e simulações, se necessário.

#### **4.2.5. Mão de obra**

A mão de obra é item fundamental para levantamento dos custos de produção e merece destaque com o cálculo em separado. Em um pequeno empreendimento, com poucos cooperados e trabalhadores, podem-se citar diretamente os cargos de cada um: gerente, supervisor, vendedor, faxineiro etc. e as respectivas quantidades. Num grande empreendimento, em contrapartida, podem ser agregados cargos por valor médio de salário (Anexo 2 - Quadro 5).

Como no caso dos insumos, a separação entre mão de obra fixa e variável deve-se ao fato de a fixa não variar em função da produção, como no caso de gerentes, diretores, secretárias, porteiros, vigias etc. Produzindo ou não, esses cargos deverão (teoricamente) estar ocupados. Como na maioria dos casos as projeções são percentuais crescentes da capacidade máxima, faz-se necessária essa separação.

Na mão de obra variável consideram-se os trabalhadores ligados diretamente à produção. Quanto maior a produção, mais trabalhadores serão necessários. É o caso de embaladores, operadores de máquinas etc.

Como nas receitas e nos insumos, é apropriado justificar os cargos, a quantidade de trabalhadores e o salário ou retiradas utilizados nas projeções. Observe-se que é informado o salário médio ou a retirada média mensal, ao passo que o cálculo dos gastos com mão de obra é anual.

Os encargos sociais variam de acordo com a natureza jurídica do empreendimento e da atividade e o cálculo deles também deve ser justificado. De modo geral, estipula-se um percentual sobre o salário/retirada, que é adicionado ao custo total da mão de obra.

#### **4.2.6. Tributos**

Dada a complexidade da estrutura tributária, recomenda-se o apoio de um especialista para os cálculos desse item. Para os casos de empreendimentos já existentes, o contador tem papel central na elaboração desse item.

É preciso apurar os tributos incidentes sobre a operação do empreendimento (ICMS, ISS, IPTU etc.) e as respectivas alíquotas, tanto as incidentes sobre o faturamento (débitos, que são devidos

ao fisco) como aquelas sobre os insumos (créditos, que são abatidos do valor devido) - Anexo 2 - Quadro 6.

Sobre o resultado podem incidir ainda Imposto de Renda e Contribuição Social (nas cooperativas, as transações com cooperados são isentas). Para essa estimativa, tratada no Item 12 - *Fluxo de Caixa*, deve-se estabelecer se o empreendimento é optante do *Simples Nacional*, do cálculo pelo *Lucro Real* ou *Lucro Presumido*.

Nos casos de lucros presumido e real, como o valor de todos os tributos é calculado sobre as receitas, o cálculo é realizado diretamente no fluxo de caixa.

#### **4.2.7. Depreciação, manutenção, seguros e gastos diferidos**

Na fabricação e venda de produtos, outros tipos de gastos devem ser calculados. A *Depreciação*, por exemplo, é uma despesa que não representa saída efetiva de caixa, mas que pode afetar o cálculo dos impostos, uma vez que pode ser abatida do lucro bruto.

O percentual varia de acordo com o bem a ser depreciado e a legislação traz limites máximos de acordo com cada bem: obras civis podem ser depreciadas em 4% a.a., o que significa que poderá ser totalmente depreciada em 25 anos; máquinas e equipamentos, de modo geral, são depreciados em 10 anos (10% a.a.), computadores e softwares em 3 anos (33,3% a.a.), veículos em 5 anos (20% a.a.), e assim por diante. Mais uma vez, vale consultar a legislação e especialistas da área: o contador do empreendimento pode informar o total da depreciação do ano em função dos bens que o empreendimento possui.

De modo geral, simplifica-se o cálculo do valor médio da depreciação, considerando o produto do valor dos bens e do percentual de depreciação admitido pela legislação ou adotado pelo empreendimento, necessariamente menor, nesse caso, que aquele admitido pela legislação (Anexo 2 - Quadro 7).

Observe-se que devem ser depreciados tanto os bens existentes como aqueles que serão financiados. A situação "Atual" representa, portanto, a posição do empreendimento 'hoje', antes do financiamento pretendido. Projeta-se, então, um acréscimo na depreciação, resultante dos novos investimentos, ou seja, os que serão realizados com o projeto de investimento em fase de elaboração.

O cálculo da depreciação será utilizado por ocasião da confecção do fluxo de caixa, ao se calcular o imposto devido, se o empreendimento optar pelo lucro real. Será abatido do lucro bruto e, por não representar uma saída efetiva de caixa, somado posteriormente como disponibilidade para fazer frente aos compromissos assumidos.

No cálculo da manutenção e dos seguros, o procedimento é basicamente o mesmo, alterando-se os percentuais, conforme a idade dos bens e dos seguros contratados.

#### **4.2.8. Estrutura de custos anuais**

Calculados os gastos que incorrerão na atividade, é conveniente apresentá-los em uma tabela simplificada, acrescentando-se outros gastos não previstos. Observar que o Quadro 8 (Anexo 2) é dividido em custos fixos e variáveis e, ainda, em custos monetários (há efetiva saída de dinheiro) e não monetários (a despesa não representa saída de caixa).

A maior parte dos custos já foi previamente discutida e registrada nas planilhas de mão de obra, depreciação, insumos, tributos etc. Aqui, a totalização é inserida novamente apenas para se ter um somatório dos custos totais previstos.

Como despesas adicionais, ainda não previstas, registram-se aluguéis e *leasing*, se houver, comissões sobre vendas e publicidade, de maneira geral calculada sobre um percentual das vendas totais (receitas) e um valor de diversos, tanto fixo quanto variável, para cobertura de gastos não identificados.

De maneira geral, o percentual de “diversos” varia em função do detalhamento dos custos. Quanto mais detalhado e factível, menor o percentual “diversos”. Estariam abrangidos nesse cálculo as consultorias, IPTU, IPVA, multas etc.

#### 4.2.9. Capital de giro

Nesse cálculo, procura-se prever o *Ativo Circulante* do empreendimento, com o nível de produção e vendas projetadas, assim como o *Passivo Circulante*, nos mesmos moldes (Anexo 2 - Quadro 9A).

A estimativa desse investimento pode ser realizada de várias maneiras. Propõe-se aqui uma regra bastante simples: custos diários (custo anual dividido por 360), multiplicados pelo número de dias estimado de funcionamento ou de estoque.

Supondo-se que um empreendimento gaste R\$ 360 mil reais por ano na compra de matéria-prima, pode-se concluir que, em média, o gasto é de mil reais por dia, convencionando-se o ano de 360 dias. Caso se pretenda manter um estoque de matéria-prima suficiente para atender a dois meses de demanda (60 dias), deduz-se que o investimento em capital de giro no quesito matéria-prima é de R\$ 60 mil.

Com base nesse princípio, calcula-se a necessidade de investimento em giro em diversos itens que compõem o ativo e o passivo circulante do empreendimento, determinando-se a necessidade de aporte de capital.

Os itens que servem de base para o cálculo das aplicações e origens desses recursos estão indicados no Anexo 2 - Quadro 9B.

**a) Caixa mínimo** – tendo por base os custos monetários totais, calculados na planilha de Custos (Anexo 2 - Quadro 8), representa o recurso mínimo que o empreendimento deve manter em caixa para fazer frente diante de compromissos diários e de pouca relevância. Alguns analistas o registram como o número de dias que representa o ciclo financeiro do empreendimento, ou seja, o prazo entre o pagamento aos fornecedores e o recebimento das vendas, e indicam cinco dias como um número razoável a ser adotado.

Fórmula de cálculo

$$\text{Caixa mínimo} = \frac{\text{Custos Monetários Totais}}{360 \times \text{nº de dias necessários}}$$

**b) Financiamento das Vendas** – equivalente à conta *Clientes do Ativo Circulante*, também tem por base os custos monetários totais e sua estimativa diária, mas utiliza o percentual das vendas a prazo (note que vendas por cartão podem ser consideradas vendas a prazo, pois a operadora leva cerca de 30 dias para repassar o crédito).

Fórmula de cálculo

$$\text{Financiamento das vendas} = \frac{\text{Custos Monetários Totais} \times \% \text{ de vendas a prazo}}{360 \times \text{prazo médio de financiamento}}$$

### c) Estoques

De **Matéria-prima** - baseiam-se na despesa diária com matéria-prima, conforme planilha de Insumos, multiplicada pelo número de dias de estoque mínimo. Esse número de dias é definido pela política de estoques e depende da atividade do empreendimento. No caso de empreendimentos já existentes, o responsável pela área de produção é uma boa fonte de informação. Empreendimentos em implantação demandam informação externa, levantada em concorrentes e órgãos ligados ao setor.

De **Materiais secundários** - mesmo princípio da matéria-prima, utilizando-se a informação contida na planilha Insumos, somada ao custo das embalagens, que também fazem parte dos estoques e podem ser consideradas material secundário. O número de dias pode ser igual ou não ao de matérias-primas, pois depende da facilidade de aquisição desses produtos, da política de negociação com fornecedores etc.

De **Produtos em elaboração** - os dois itens anteriores representam os estoques que estão para entrar na linha de produção; os produtos em elaboração representam os gastos que são utilizados durante a produção. Podem ser relevantes ou não, dependendo do tempo que o produto leva para ser elaborado. O cálculo leva em consideração os custos fixos monetários totais, mais o total de insumos (exceto embalagens, que apenas são agregadas ao produto depois que ele é finalizado), a mão de obra variável - com encargos - e o item do custo variável "diversos".

De **Produtos acabados** - correspondem ao valor obtido em produtos em elaboração somado ao gasto com embalagem, agora já agregado ao produto. O valor diário é multiplicado pelo prazo médio de estocagem.

**d) Peças e materiais de reposição** – o empreendimento não pode parar, caso alguma máquina entre em pane. Por isso, é recomendável ter em estoque algumas peças e materiais para reposição imediata. Nesse investimento, não é possível calcular o custo diário e, geralmente, utiliza-se um percentual sobre o total de máquinas e equipamentos existentes. Aceita-se como padrão um valor de 1% (máquinas novas) a 5% (máquinas velhas). A planilha de Depreciação apresenta o valor das máquinas e dos equipamentos.

**e) Outras aplicações** – é possível ainda estimar outras aplicações em giro, como adiantamento a fornecedores e quaisquer outras, mas, para isso, o valor deve ser inserido diretamente na planilha de Giro, pois a questão é puramente administrativa e varia de acordo com o empreendimento, mesmo que do mesmo setor.

**f) Fontes de financiamento** – uma vez estimado o ativo circulante médio do empreendimento, é necessário também considerar que existem fontes de financiamento que correspondem ao passivo circulante. Embora de modo geral não sejam suficientes para cobrir toda a aplicação projetada, essas fontes diminuem consideravelmente a necessidade de aporte de recursos próprios nesse item.

Vejam as projeções:

■ **Créditos de fornecedores** - é praxe de mercado a concessão de prazos para pagamento, embora muitas vezes parte dos produtos se compre à vista. Com base na planilha de Insumos (a que representa as compras do empreendimento), estima-se o custo diário e multiplica-se pelo percentual de compras a prazo (ver com o departamento de compras) e pelo prazo médio de pagamento concedido.

■ **Descontos de duplicatas** - corresponde aos financiamentos de curto prazo para capital de giro. Embora não seja necessariamente utilizado, o empreendimento pode recorrer a esse tipo de financiamento com certa frequência e, portanto, é natural que se façam previsões nesse sentido. Como base de cálculo, utiliza-se a fórmula:

= **Receitas x % de vendas a prazo x % de descontos x prazo médio de financiamento**

**360**

Por convenção, o prazo médio de financiamento é igual ao prazo concedido pelos fornecedores, embora a realidade nem sempre seja essa. Isso porque há tendência de se repassar aos clientes os benefícios recebidos, na mesma proporção.

É interessante comparar o resultado obtido com o que vem sendo praticado pelo empreendimento.

■ **Impostos** - o empreendimento vende diariamente (em princípio) e recolhe os impostos apenas uma vez por mês, portanto, os impostos sobre as vendas ficam circulando até que sejam recolhidos aos cofres do governo. Considerando o pagamento no dia 15 de cada mês, uma venda realizada no dia 16 fica no empreendimento por 30 dias, e uma venda no dia 14, apenas 1 dia, ou seja, em média, do total de tributos e impostos que o empreendimento tem de pagar, ele os mantém durante 15 dias como fonte de aplicação no ativo circulante.

■ **Salários/retiradas e encargos a pagar** - o mesmo princípio vale para os gastos com mão de obra. Os cooperados e trabalhadores comparecem ao serviço diariamente, agregam valor aos produtos, que são vendidos diariamente, mas recebem apenas uma vez por mês. Assim, em média, os salários e encargos devidos ficam 15 dias financiando o circulante.

■ **Adiantamento de clientes** - tal qual o Adiantamento de fornecedores, não há uma fórmula para prever esse tipo de fonte. Usa-se uma estimativa em termos do passado do empreendimento ou valores baseados na concorrência, no caso de empreendimentos em implantação.

A necessidade complementar do Capital de Giro é a diferença entre os usos e as fontes cíclicas (ligadas à atividade) e financeiras (empréstimos em bancos).

No caso de os usos serem inferiores às fontes (caso mais frequente), a necessidade de complementação pode ser coberta por aporte de recursos próprios dos sócios do empreendimento ou por meio de outros financiamentos bancários ou superávit de caixa.

É importante salientar que o capital de giro deve ser aplicado previamente às receitas, ou seja, primeiro se produz (e investem-se recursos para isso), e somente depois se realizam as vendas. Portanto, apenas o superávit de caixa do ano anterior pode servir como fonte para a necessidade de complementar.

Na hipótese de aumento de produção, haverá também necessidade de se comprar mais matéria-prima, haverá maior gasto com energia elétrica, mais impostos etc., o que gerará a necessidade de se elevar o investimento em giro. É o que chamamos de Capital de Giro Incremental, ou seja, a diferença entre a necessidade de capital de giro de um ano em relação ao anterior, quando há alteração no volume de produção.

A própria planilha Capital de Giro (Anexo 2 - Quadro 9B) faz esse cálculo automaticamente, com base nas informações inseridas.

Importante ressaltar que dificilmente as estimativas serão iguais aos demonstrativos financeiros do empreendimento, que estão sujeitos a variações sazonais de produção e vendas.

#### **4.2.10. Financiamento proposto**

Estimativa da reposição do financiamento pretendido (Anexo 2 - Quadro 10). Para tanto, são relevantes as seguintes informações:

- Linha de crédito (BNDES, FCO, FNE etc.)
- Montante a ser financiado (já estimado em Orçamento)
- Carência proposta (de acordo com a entrada em operação do empreendimento)
- Taxa de juros pactuada
- Prazo do financiamento
- Prazo de implantação do projeto

O prazo de implantação do projeto é importante porque muitas linhas determinam uma forma diferente de cálculo e pagamento dos juros no período pré-operacional e a planilha no Anexo (acessada em meio eletrônico) elabora esse cálculo automaticamente, desde que fornecida a informação adequada.

#### 4.2.11. Dívidas existentes

Projeção do pagamento dos financiamentos já existentes e de seus encargos ao longo do tempo. Para essa projeção, são necessárias as seguintes informações (obtidas no empreendimento):

- Carência: quanto tempo falta para a próxima amortização. Não confundir com a carência contratada;
- Taxa anual: conforme consta do contrato de financiamento;
- TJLP, nos casos em que a operação for contratada sob as normas do BNDES, com correção por essa taxa;
- Periodicidade de reposição: conforme contrato (mensal, trimestral, anual etc.);
- Número de parcelas faltantes: não se deve registrar o número de parcelas contratadas, mas as parcelas ainda não pagas;
- Saldo devedor: conforme fornecido pela empresa. Também neste caso não é o valor contratado, mas o valor ainda não pago.

O total das dívidas existentes deve corresponder à data-base do demonstrativo financeiro em análise. As projeções de pagamento são realizadas uma a uma, operação por operação. O valor dos pagamentos do principal e dos juros será transportado ano a ano para o fluxo de caixa.

#### 4.2.12. Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é a demonstração financeira que sintetiza as fontes (entradas) e aplicações (saídas) de caixa de um empreendimento em dado período. Consiste no resultado do confronto das entradas e saídas de recursos esperadas de um determinado investimento. É um instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e desembolsos financeiros em determinado período, prognosticando se haverá excedentes ou escassez de caixa.

Como o fluxo de caixa tem por objetivo demonstrar a possibilidade de se gerarem as disponibilidades de caixa ou obterem os recursos financeiros necessários para a manutenção das atividades planejadas para um dado período, sob o aspecto temporal os fluxos de caixa podem se apresentar como de curto ou longo prazo.

O fluxo de caixa de longo prazo projeta os resultados decorrentes de implantação, expansão ou modernização da capacidade de produção e/ou comercialização, lançamento de novas linhas de produtos e crescimento almejado do empreendimento dentro de um ou vários anos. É o que nos interessa na análise financeira de EES (Anexo 2 - Quadro 12).

A maior parte das informações para a projeção do fluxo de caixa é transportada dos quadros anteriores: Receitas, Estrutura dos Custos Anuais, Orçamento e Usos e Fontes, Financiamento Proposto e Dívidas Existentes. No caso de EES, outras duas informações devem ser introduzidas no Fluxo de Caixa, conforme segue:

**a) Disponibilidade da sobra de caixa** - na maioria dos casos, não é factível nem seguro comprometer toda a sobra de caixa para a amortização do financiamento que se pretende obter, pois tratam-se de estimativas sujeitas a incertezas. Além disso, há que se ponderar a retirada dos associados, que pode não ter sido contemplada nos gastos com mão de obra.

Assim, cabe ao empreendimento estabelecer o percentual da sobra de caixa que ficará disponível para o serviço da dívida que se pretende assumir. Cabe ao analista criticar esse percentual, ponderando a atividade em si, a confiabilidade das projeções e as retiradas dos associados.

**b) Percentual de financiamento** - geralmente utiliza-se o limite de financiamento estabelecido pelas linhas de crédito. Porém, no caso de EES, não basta verificar se haverá capacidade de pagamento para o financiamento inicialmente previsto. Caso não exista essa capacidade, depois de ponderada a disponibilidade da sobra de caixa, pode-se testar se o empreendimento suportaria um financiamento menor (redução do limite financiável). Nesse caso, é necessária a definição de fontes alternativas, não onerosas, para substituir o valor reduzido no financiamento.

A seguir, são apresentadas algumas referências para a análise da capacidade de pagamento (ver quadro na página seguinte).

Para os casos em que o empreendimento já exista e seja operacional, pode-se simplificar a estimativa da capacidade de pagamento com a utilização da margem EBITDA, que engloba todos os custos e despesas monetárias. Dessa forma, não há a necessidade de se apurarem os gastos com insumos, mão de obra, tributos etc. Essa margem pode ser tirada dos demonstrativos contábeis, com o cuidado de ajustá-la de acordo com os reflexos esperados do investimento que se pretende implementar.

Como ocorre com toda simplificação, ganha-se na agilidade da análise, mas perde-se na qualidade e segurança das projeções. Em decorrência disso, deve-se estar atento à margem adotada e à pertinência do emprego desse método.

## Referências para a análise da capacidade de pagamento

**ORÇAMENTOS:** relação de bens a serem adquiridos com o financiamento, com orçamento do fabricante ou vendedor. Orçamentos de obras civis devem ser discriminados por itens (fundação, estrutura etc.) e assinados por profissional competente (engenheiro civil ou agrônomo). Procurar relacionar todos os itens a serem adquiridos, mesmo que não sejam objeto de financiamento (móvels e utensílios, computadores, softwares etc.)

**CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:** prazo para implantação dos investimentos, discriminando o que será gasto em cada período (mensal, trimestral, semestral) separadamente, por grandes agrupamentos: construções, instalações, máquinas/equipamentos etc

**RECEITAS:** principais produtos e previsão do preço de venda e da quantidade a ser produzida na capacidade máxima do empreendimento. Se possível, estimar o grau de ociosidade a ser trabalhado. Anexar série histórica de preços, se houver

**INSUMOS:** principais produtos utilizados na fabricação ou venda e preço de aquisição e quantidades a serem compradas. Se houver perda no processo de produção, informar esse percentual.

**MÃO DE OBRA:** número de funcionários/cooperados atuais e a serem contratados, com funções e salários. No caso de empreendimento já existente, informar o percentual de encargos e benefícios sociais (INSS, Férias, 13º etc.) que incidem sobre o total de salários

**TRIBUTOS:** regime de tributação que incide sobre o empreendimento. Se for a sistemática de Lucro Real, informar os percentuais de incidência do ICMS e IPI para compras e vendas, dentro e fora da Unidade Federativa

**DEPRECIAÇÃO:** estimar o imobilizado atual separadamente como obras civis, máquinas e equipamentos, instalações (se não estiverem inclusas nas obras civis), veículos, móveis e utensílios e outros

**OUTROS CUSTOS:** despesas de aluguel/*leasing* durante a vida útil do projeto, comissões sobre vendas e despesas de publicidade, caso existam

**CAPITAL DE GIRO:** prazos médios de financiamento de vendas, percentual de vendas a prazo, prazos médios de estoque de matérias-primas, materiais secundários e produtos acabados, percentual de compras a prazo e prazo médio para pagamento

**DÍVIDAS EXISTENTES:** total de dívidas existentes na data-base do projeto ou do último balanço, discriminada operação por operação, informando periodicidade de pagamento, encargos incidentes, vencimento final, saldo devedor e finalidade (para investimento ou capital de giro). Incluir dívidas renegociadas e impostos prorrogados, bem como *leasing*, se houver

## 5. PROPOSTA DE RELATÓRIO DE ANÁLISE

Com vistas a auxiliar a tarefa de apresentar a análise e a recomendação de financiamento de forma sintética e padronizada, segue um modelo do Relatório de Análise estruturado a partir do roteiro de análise proposto no Referencial. Este modelo contém elementos que devem compor o parecer final sobre o pedido de financiamento do empreendimento.

### Dados do Empreendimento

Informações sobre o empreendimento (nome, endereço etc.), forma jurídica, setor de atividade, empregos (criados e mantidos).

Nome do empreendimento:		
Ano de fundação:		
Cidade(s):	Região:	
Contato:	Telefone:	E-mail:
Natureza jurídica:		
Ramo:	Setor de atividade:	
Tipo de Atividade:		
Empreendimento de Economia Solidária (sim/não):		

### O projeto e o financiamento pretendido

Apresentar informações sobre o estágio de desenvolvimento do empreendimento (implantação, maturação, estabilizado, expansão, retomada/redirecionamento), necessidades do empreendimento (equipamentos, móveis, capital de giro etc.) e detalhes do uso do financiamento solicitado.

Informar os investimentos necessários para o projeto da forma mais detalhada possível, reunindo as informações por grandes grupos, indicando quais as fontes de financiamento e a contrapartida da cooperativa/associação no projeto de investimento. Além disso, devem ser informadas as fontes de pesquisa utilizadas para as estimativas dos preços indicados.

A seguir, é apresentado um exemplo de como tais informações podem ser apresentadas, no caso de um projeto envolvendo uma agroindústria e seus fornecedores.

## Recursos financeiros (montante e condições)

			Recursos não reembolsáveis partícipes		Contrapartida		
Discriminação	Orçado	Realizado	BNDES	Outros	Bancos reembolsáveis	Outros reembolsáveis	Outros não reembolsáveis
<b>Área produtiva</b>							
Obras civis							
Máquinas e equipamentos							
Custeio							
<b>Subtotal área produtiva</b>							
<b>Área agroindustrial</b>							
Obras civis							
Máquinas e equipamentos							
Móveis e utensílios							
Veículos							
Elaboração de projetos							
Treinamentos/ capacitações							
Assessorias e serviços técnicos especializados							
Licenciamento ambiental, registros, cartórios							
Capital de giro associado							
Outros							
<b>Subtotal área agroindustrial</b>							
<b>TOTAL DO PROJETO</b>							

## Missão e história do EES

Qual é a finalidade do empreendimento coletivo? Para que ele existe? A missão faz sentido? É factível? Está coerente com o restante do projeto?

Estas são algumas questões a que o relatório de análise deve responder de forma clara e objetiva, para avaliar a coerência entre a formulação da missão, a viabilidade dos objetivos e os meios escolhidos para atendê-los.

**Mais informações sobre a análise da Missão do EES, ver itens 3.2.4 e 3.4.5**

## Análise Associativa

O relatório deve descrever e analisar as principais características da Vitalidade Associativa, Gestão Democrática e Enraizamento Territorial e Setorial do empreendimento.

- **Vitalidade associativa, ver itens 3.2.1 e 3.4.2**
- **Gestão democrática, ver itens 3.2.2 e 3.4.3**
- **Enraizamento territorial e setorial, ver itens 3.2.3 e 3.4.4**

## Utilidade social

O relatório deve avaliar os possíveis impactos quantitativos e qualitativos resultantes da atividade do empreendimento no território, na comunidade e até mesmo na sociedade. A utilidade social deve ser analisada tendo como parâmetro a missão do empreendimento.

**Mais informações sobre a Utilidade social, ver itens 3.2.5 e 3.4.6**

## Análise dos aspectos empresa do EES

O parecer deve abordar os seguintes aspectos:

### Mercado / concorrência

Produtos e serviços oferecidos, público-alvo, concorrência, fornecedores, posicionamento no mercado e política de preços e estratégias de comercialização.

**Mais informações sobre a análise de Mercado, ver itens 3.3.1 e 3.4.8**

### Operações de produção

As etapas de produção, a rede de provisão e estocagem. Na análise, deve ficar claro se existe coerência entre estoque, produção, produtividade e possibilidade de vendas. A produção é eficiente?

**Mais informações sobre a análise das Operações de produção, ver itens 3.3.2 e 3.4.10**

### Gestão dos trabalhadores

Principais ferramentas de gestão e organização do trabalho, equipe envolvida com o projeto, condições de trabalho, remuneração.

**Mais informações sobre a análise da Gestão dos trabalhadores, ver itens 3.3.3 e 3.4.11**

### Análise financeira

A avaliação deve determinar se o conjunto de aspectos do empreendimento e o projeto apresentado constituem uma estratégia equilibrada e viável financeiramente.

### Análise de balanço

No caso de empreendimentos em funcionamento, deve-se analisar a situação econômico-financeira por meio dos demonstrativos contábeis - preferencialmente os três últimos balanços e o último balancete disponível - de maneira a conhecer os indicadores do empreendimento e sua evolução no tempo.

Mais informações sobre a Análise de balanço, ver itens 4.1 e Anexo 1

## Capacidade de pagamento

A projeção financeira deve demonstrar se o empreendimento tem capacidade de assumir os compromissos do investimento pretendido. Isso se faz mediante um minucioso levantamento dos gastos previstos e de receitas a serem auferidas, culminando com a elaboração de um fluxo de caixa.

### Capacidade de pagamento: itens a analisar

- Orçamento
- Cronograma de usos e fontes
- Receitas
- Insumos e serviços
- Mão de obra
- Tributos
- Depreciação, manutenção e seguros
- Estrutura de custos anuais
- Capital de giro
- Financiamento proposto
- Dívidas existentes
- Fluxo de caixa
- Disponibilidade da sobra de caixa
- Percentual de financiamento

Mais informações sobre a Capacidade de pagamento, ver itens 4.2 e Anexo 2

### Fatores de risco e atenuantes

Fatores de risco	Atenuantes e pontos a melhorar

## Considerações adicionais

A seguir, são apresentadas questões que podem ajudar na avaliação do investimento

### Elementos a considerar

Existem elementos específicos ou pontos na análise que ofereçam subsídios claros para a recusa?

Existem elementos essenciais (condições prévias) que devem ser encaminhados antes da realização dos investimentos?

Há algum ponto específico que demanda acompanhamento/monitoramento particular?

## Avaliação global

Para a avaliação global do projeto, o referencial disponibiliza um *link* com um arquivo com duas planilhas que possibilitam uma visão global dos diferentes aspectos do projeto apresentado (<http://www.dieese.org.br/restrito/gradeDeAvaliacaoEES.zip>).

O objetivo dessas planilhas é permitir a elaboração de um resumo e facilitar a quantificação de diferentes aspectos do projeto apresentado.

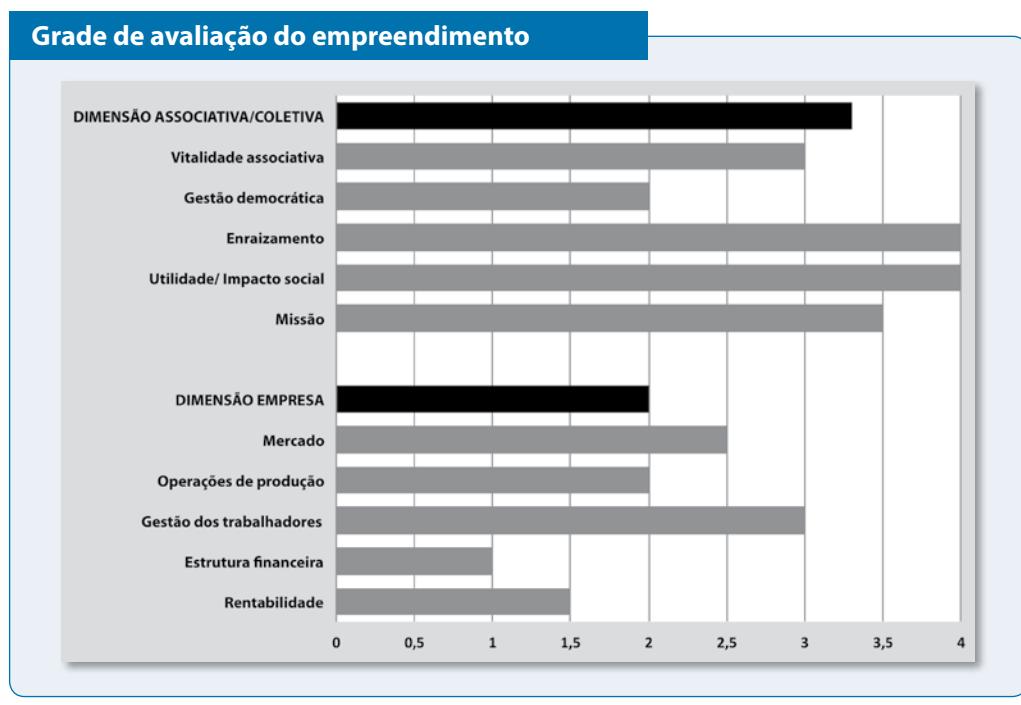
A Planilha Grade de Avaliação do Empreendimento apresenta um quadro resumo com os itens da dimensão associativa/coletiva e da dimensão empresa que devem ser avaliados, a partir da seguinte escala de valores:

- **Forte** 4
- **Adequado** 3
- **Fraco** 2
- **Insuficiente** 1

Clicando nas células verdes de cada um dos itens dessa planilha (arquivo eletrônico, cujo *link* foi indicado antes) e examinando o que é considerado forte, adequado, fraco ou insuficiente para cada item, a avaliação deve ser feita item a item. O Anexo 3 apresenta a versão impressa dessa planilha.

Finalizada a avaliação de todos os itens dessa planilha, a Planilha Gráfico de Avaliação do Empreendimento apresentará um gráfico de fácil visualização da situação do empreendimento nas dimensões associativa/coletiva e empresa.

A seguir, é apresentado um exemplo de gráfico que pode ser obtido a partir do preenchimento da Planilha Grade de Avaliação.



De posse do quadro final, pode-se fazer avaliações do empreendimento e recomendações sobre o pedido de financiamento (aprovação, recusa, reavaliação). É importante que se indique o percentual de financiamento a ser aprovado em relação ao montante total solicitado.



# ANEXOS

## ANEXO 1: ANÁLISE DE BALANÇO

<b>ANÁLISE DE COOPERATIVAS</b>	
<b>APRESENTAÇÃO</b>	
<p>O aplicativo ANCOOP foi desenvolvido para utilização de análise de demonstrativos financeiros de cooperativas.</p>	
<p>A utilização do aplicativo tem como objetivo padronizar a apresentação e análise das demonstrações financeiras das cooperativas agropecuárias.</p>	
<b>ENTRADA DE DADOS:</b>	
<p>Os campos "utilizáveis" - aqueles que devem ser preenchidos pelo usuário - estão identificados por fundo branco e bordas, localizados nas folhas 1 (Capa), 2 (Ativo), 3 (Passivo), 4 (Demonstração do Resultado do Exercício) e 8 (Informações Adicionais).</p>	
<p><b>Os valores devem ser informados SEM centavos. Utilize o seguinte arredondamento:</b> De 0,01 até 0,49 = 0 // De 0,50 até 0,99 = 1</p>	
<p>Os campos "não utilizáveis" - aqueles que possuem os comandos e referências do programa - estão protegidos contra alterações.</p>	
<b>NÃO DESPROTEJA ESTES CAMPOS</b>	
<b>QUALQUER ALTERAÇÃO COMPROMETERÁ O FUNCIONAMENTO DO APlicATIVO</b>	
<b>RECOMENDAÇÕES:</b>	
<p>A eficiência de qualquer aplicativo de análise está diretamente ligada à QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES. Por isso, recomendamos aos usuários que antes de efetuar os lançamentos deem especial atenção aos seguintes aspectos:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>* <b>QUALIDADE DOS ATIVOS</b> (existência de ativos de difícil realização/ incobráveis);</li><li>* <b>PRAZO DE REALIZAÇÃO DOS ATIVOS</b> (correto enquadramento dos valores a receber no curto prazo e longo prazo);</li><li>* <b>DIMENSIONAMENTO DO PASSIVO</b> (verificação dos saldos devedores das operações, atualização - pelo preço de mercado - das responsabilidades vinculadas a produtos agrícolas etc.);</li><li>* <b>EXIGIBILIDADE DO PASSIVO</b> (correto enquadramento dos valores a pagar no curto prazo e longo prazo).</li></ul>	
<b>ANCOOP - ANÁLISE DE COOPERATIVAS</b>	
<b>COOPERATIVA</b>	
<p><b>MÁXIMO DE 35 POSIÇÕES</b></p>	
<b>DATA DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS:</b>	
<p><b>FORMATO DD/MM/AA</b></p>	

Disponível para download  
em <http://www.dieese.org.br/restrito/analiseBalancoEES.zip>

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

BALANÇO PATRIMONIAL

ATIVO	R\$	%	R\$	%	R\$	00/01/00	R\$
<b>CIRCULANTE</b>	0		0		0		0
<b>DISPONIBILIDADES</b>	0		0		0		0
Caixa							
Bancos Conta Movimento							
Aplicações de Líquidez Imediata							
Valores em Trânsito							
<b>OURO / TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS</b>	0		0		0		0
Aplicações em Ouro							
Aplicações em Títulos e Valores Mobiliários							
<b>CRÉDITOS COM COOPERADOS</b>	0		0		0		0
Valores a Receber Por Financiamentos Bancários							
Troca -Troca							
Renegociações de Dívidas							
Outros Valores a Receber							
Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa ( - )							
<b>CRÉDITOS COM TERCEIROS</b>	0		0		0		0
Clientes							
Renegociações de Dívidas							
Funcionários/Dirigentes							
Adiantamentos a Fornecedores							
Despesas Antecipadas							
Outros Valores a Receber							
Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa ( - )							
<b>ESTOQUES</b>	0		0		0		0
<b>Produtos Agrícolas</b>	0		0		0		0
- Próprios							
- De Propriedade de Cooperados							
- De Propriedade de Terceiros							
<b>Outros Estoques</b>							
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	0		0		0		0
<b>CRÉDITOS COM COOPERADOS</b>	0		0		0		0
Valores a Receber Por Financiamentos Bancários							
Troca -Troca							
Renegociações de Dívidas							
Outros Valores a Receber							
<b>CRÉDITOS COM TERCEIROS</b>	0		0		0		0
Clientes							
Renegociações de Dívidas							
Depósitos Judiciais							
Outros Valores a Receber							
<b>PERMANENTE</b>	0		0		0		0
Investimentos							
Imobilizado							
Depreciações Acumuladas ( - )							
Diferido							
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	0		0		0		0

## BALANÇO PATRIMONIAL

	00/01/00	R\$								
<b>P A S S I V O</b>										
<b>CIRCULANTE</b>		%		%		%		%		%
DÉBITOS COM COOPERADOS	0		0		0		0		0	
Conta Captação de Recursos										
Outras Obrigações Onerosas										
Safras a Liquidar										
Capital a Restituir										
Outras Contas a Pagar										
DÉBITOS COM TERCEIROS	0		0		0		0		0	
Duplicatas/Câmbiais Descontadas										
Empréstimos e Financiamentos Bancários - Cooperados										
Empréstimos e Financiamentos Bancários - Empresariais										
Provisão Para Imposto de Renda e Contribuição Social										
Obrigações Sociais e Trabalhistas - Parcelamento										
Obrigações Sociais e Trabalhistas - Em Atraso										
Obrigações Tributárias e Fiscais - Parcelamento										
Obrigações Tributárias e Fiscais - Em Atraso										
Outras Obrigações Onerosas										
Obrigações Sociais e Trabalhistas - Normais										
Obrigações Tributárias e Fiscais - Normais										
Fornecedores										
Adiantamentos de Clientes										
Outras Contas a Pagar										
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	0		0		0		0		0	
DÉBITOS COM COOPERADOS	0		0		0		0		0	
Conta Captação de Recursos										
Outras Obrigações Onerosas										
Capital a Restituir										
FATES										
Outras Contas a Pagar										
DÉBITOS COM TERCEIROS	0		0		0		0		0	
Empréstimos e Financiamentos Bancários - Cooperados										
Empréstimos e Financiamentos Bancários - Empresariais										
Obrigações Sociais e Trabalhistas - Parcelamento										
Obrigações Tributárias e Fiscais - Parcelamento										
Outras Obrigações Onerosas										
Fornecedores - Renegociações										
Outras Contas a Pagar										
<b>RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS</b>										
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	0		0		0		0		0	
Capital Subscrito										
Capital a Integralizar (-)										
Fundo de Reserva										
Fundos Estatutários										
Reserva de Reavaliação										
Reserva de Equalização										
Reserva de Sobras Inflacionárias										
Reservas de Sobras										
Sobras/Perdas Acumuladas (+ ou -)										
Ajustes do Ativo/Passivo (+ ou -)										
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	0		0		0		0		0	

### FECHAMENTO DO BALANÇO

S/D

S/D

S/D

S/D

## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$
		%		%		%		%
<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>	0		0		0		0	
De Vendas								
De Serviços								
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA</b>	0		0		0		0	
Impostos Incidentes ( - )								
Devoluções/Abatimentos ( - )								
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>	0		0		0		0	
<b>CUSTOS DAS VENDAS/SERVIÇOS ( - )</b>								
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>	0		0		0		0	
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	0		0		0		0	
Despesas Comerciais ( - )								
Despesas Administrativas ( - )								
Outras Despesas Operacionais ( - )								
Despesas de Provisão Para Devedores Duvidosos ( - )								
Despesas de Depreciação/Amortização/Exaustão ( - )								
Despesas Financeiras ( - )								
Receitas Financeiras								
<b>OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS (+ ou - )</b>								
<b>RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO</b>	0		0		0		0	
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL ( + ou - )</b>								
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>	0		0		0		0	
Provisão Para Imposto de Renda ( - )								
Contribuição Social ( - )								
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	0		0		0		0	

**ESTRUTURA PATRIMONIAL - POSIÇÃO SINTÉTICA**

	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$
<b>ATIVO</b>		%		%		%		%
<b>CIRCULANTE</b>								
DISPONIBILIDADES								
OURO / TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS								
CRÉDITOS COM COOPERADOS								
CRÉDITOS COM TERCEIROS								
ESTOQUES								
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>								
CRÉDITOS C/ COOPERADOS								
CRÉDITOS C/ TERCEIROS								
<b>PERMANENTE</b>								
<b>TOTAL DO ATIVO</b>								

	00/01/00	%	00/01/00	%	00/01/00	%	00/01/00	%
<b>PASSIVO</b>								
<b>CIRCULANTE</b>								
DÉBITOS COM COOPERADOS								
DÉBITOS COM TERCEIROS								
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>								
DÉBITOS COM COOPERADOS								
DÉBITOS COM TERCEIROS								
<b>RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS</b>								
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>								
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>								

**INDICADORES**

	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$
<b>COOPERATIVISTAS</b>								
<b>ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>								
AAC - Aplicação em Ativos de Cooperados		%		%		%		%
POC - Passivo Oneroso Cooperativista		%		%		%		%
EBC - Endividamento Bancário Cooperativista		%		%		%		%
LS - Liquidez Seca								
LC - Liquidez Corrente								
LG - Liquidez Geral								
<b>OPERACIONAIS</b>								
ACCCo - Ativo Circulante Cíclico Cooperativista		\$		\$		\$		\$
PCCCo - Passivo Circulante Cíclico Cooperativista		\$		\$		\$		\$
CDGCo - Capital de Giro Cooperativista		\$		\$		\$		\$
IOGCo - Investimento Operacional em Giro Cooperativista		\$		\$		\$		\$
STCo - Saldo de Tesouraria Cooperativista		\$		\$		\$		\$
<b>EMPRESARIAIS</b>								
<b>ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>								
AAE - Aplicação em Ativos Empresariais		%		%		%		%
POE - Passivo Oneroso Empresarial		%		%		%		%
EBE - Endividamento Bancário Empresarial		%		%		%		%
LS - Liquidez Seca								
LC - Liquidez Corrente								
LG - Liquidez Geral								
<b>OPERACIONAIS</b>								
ACCE - Ativo Circulante Cíclico Empresarial		\$		\$		\$		\$
PCCE - Passivo Circulante Cíclico Empresarial		\$		\$		\$		\$
CDGE - Capital de Giro Empresarial		\$		\$		\$		\$
IOGE - Investimento Operacional em Giro Empresarial		\$		\$		\$		\$
STE - Saldo de Tesouraria Empresarial		\$		\$		\$		\$

## INDICADORES

	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$	00/01/00	R\$
<b>GERAIS</b>								
<b>ECONÔMICO-FINANCEIROS</b>								
AANC - Aplicação em Ativos Não Circulantes	%		%		%		%	
PCT - Participação de Capitais de Terceiros	%		%		%		%	
EG - Endividamento Geral	%		%		%		%	
POSA - Passivo Oneroso Sobre o Ativo Total	%		%		%		%	
N EO - Nível de Endividamento Oneroso	%		%		%		%	
CE - Composição das Exigibilidades	%		%		%		%	
IPL - Imobilização do Patrimônio Líquido	%		%		%		%	
LS - Liquidez Seca								
LC - Liquidez Corrente								
LG - Liquidez Geral								
<b>OPERACIONAIS</b>								
ROB - Receita Operacional Bruta	\$		\$		\$		\$	
ACF - Ativo Circulante Financeiro	\$		\$		\$		\$	
PCF - Passivo Circulante Financeiro	\$		\$		\$		\$	
ACC - Ativo Circulante Ciclico	\$		\$		\$		\$	
PCC - Passivo Circulante Cíclico	\$		\$		\$		\$	
AC - Ativo Circulante	\$		\$		\$		\$	
PC - Passivo Circulante	\$		\$		\$		\$	
ANC - Ativo Não Circulante	\$		\$		\$		\$	
PNC - Passivo Não Circulante	\$		\$		\$		\$	
CDG - Capital de Giro	\$		\$		\$		\$	
IOG - Investimento Operacional em Giro	\$		\$		\$		\$	
ST - Saldo de Tesouraria	\$		\$		\$		\$	
NTFP - Necessidade Total de Financiamento Permanente	\$		\$		\$		\$	
RO - Rentabilidade Operacional	%		%		%		%	
RIV - Relação IOG / Vendas	%		%		%		%	
RTV - Relação Saldo de Tesouraria / Vendas	%		%		%		%	



Quadro 1

## Empreendimento:

## QUADRO 1

## ORÇAMENTO DOS INVESTIMENTOS PROJETADOS

Data-base: mês de ano

Em R\$

DISCRIMINAÇÃO	ORÇADO	REALIZADO	COBERTURA		
			Banco 1	OUTRA FONTE	REALIZADO
Projetos			0		0
Obras civis			0		0
Máquinas e equipamentos			0		0
Equipamentos de Informática			0		0
Montagens/Fretes			0		0
Veículos			0		0
Móveis e utensílios			0		0
Treinamento			0		0
Eventuais (até 5% do total)			0		0
Despesas Pré-Operacionais			0		0
Terreno			0		0
Outros itens financeiráveis (especificar)			0		0
Outros itens não financeiráveis (especificar)			0		0
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Capital de giro (Inicial/Incremental)	0		0		0
<b>TOTAL DO PROJETO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Juros pré-operacionais não integram o valor da operação, que deverá ser de até R\$:

Percentual de financiamento 35%

Quadros disponíveis para download em  
<http://www.dieese.org.br/restrito/fluxoCaixaCapacidade-PagamentoEES.zip>

REFERENCIAL BRASILEIRO  
 PARA ANÁLISE DE EMPREENDEDIMENTOS  
 DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

## Quadro 2

### Empreendimento:

QUADRO 2

### USOS E FONTES

DISCRIMINAÇÃO	TOTAL DO PROJETO	Realizado %	Período I (1)	Período II	Período III	Período IV	Período V	Período VI	Em R\$		
			%	%	%	%	%	%			
<b>USOS</b>											
<b>Financiáveis:</b>											
- Projeto	0	0									
- Obras Civis	0	0									
- Máquinas e Equipamentos	0	0									
- Equipamentos de Informática	0	0									
- Montagens/Fretes	0	0									
- Veículos	0	0									
- Móveis e utensílios	0	0									
- Treinamento	0	0									
- Eventuais (até 5% do total)	0	0									
- Despesas Pré-Operacionais	0	0									
- Capital de giro (Inicial ou Incremental)	0	0									
- Outros itens financeiráveis	0	0									
<b>Subtotal itens financeiráveis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Subtotal itens financeiráveis</b>											
<b>Total dos itens financeiráveis</b>											
<b>Não financeiráveis:</b>											
- Terreno	0	0									
- Outros itens não financeiráveis	0	0									
<b>Total itens não financeiráveis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>TOTAL DOS USOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>FONTES</b>											
<b>Recursos de terceiros:</b>											
Fin. Proposto - Giro Associado	0										
Fin. Proposto - Investimentos Fixos	0										
Juros pré-operacionais Capitalizados	0										
Outras Fontes p/ Investimento Fixo	0										
Outras Fontes p/ Capital de Giro	0										
FGPC ou outro seguro	0										
<b>Recursos próprios:</b>											
Patrimônio líquido (inversões realizadas)	0	0									
Aumento de capital	0										
<b>TOTAL DAS FONTES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		
<b>Periodicidade (*): MENSAL</b>											
(1) mensal, bimestral, semestral etc.											

### Quadro 3

### QUADRO 3

## ESTIMATIVA DE RECEITAS

## Empreendimento:

Receitas - Memória de Cálculo	DISCRIMINAÇÃO	Unidade	Preços Unitários R\$	Quant. a 100%
Mesa		UDN		

## REFERENCIAL BRASILEIRO PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

Quadro 4

QUADRO 4

Empreendimento:

INSUMOS

Data-base: mês de ano		% de ocupação:		80%		90%		100%		100%		100%	
DISCRIMINAÇÃO		Unidade	Preço Unitário	Quant.	Valor								
<b>Matérias-Primas</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Madeira	vb	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Item 2	vb	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mat. Secundários</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cola	vb	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verniz	vb	0	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Embalagens</b>		um	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Outros Itens Variáveis</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combustíveis/Lubrif.	litros	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia Elétrica	vb	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Outros Itens Fixos</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contator	vb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combustíveis/Lubrif.	vb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Energia Elétrica	vb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

INSUMOS REQUERIDOS - MEMÓRIA DE CÁLCULO

DISCRIMINAÇÃO	Unidade	Preço Unitário	Quant. a 100%
<b>Matérias-Primas</b>			

Madeira	1 m <sup>3</sup> por unidade produzida
Item 2	

<b>Mat. Secundários</b>	
Cola	

Verniz	
--------	--

<b>Embalagens</b>	
um	0

<b>Combustíveis/Lubrif.</b>	
litros	0,00

<b>Energia Elétrica</b>	
vb	0,00

<b>Embalagens</b>	
um	0

**Empreendimento:**

**Quadro 5**

**QUADRO 5**

Data-base: mês de ano  
Em R\$

DISCRIMINAÇÃO	Salário médio mensal (em R\$)	Ano 0-1		Ano 1-2		Ano 2-3		Ano 3-4		Ano 4-5		Ano 5-6		Ano 6-7 e seguintes	
		Quant.	Custo anual	Quant.	Custo anual										
<b>MÃO-DE-OBRA FIXA</b>															
Diretoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Especializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Semiespecializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Não especializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL M.O. FIXA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MÃO-DE-OBRA VARIÁVEL</b>															
Especializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Semiespecializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Não especializada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL M.O.VARIÁVEL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ENCARGOS SOCIAIS</b>															
Incidência		Custo anual		Custo anual		Custo anual		Custo anual		Custo anual		Custo anual		Custo anual	
S/Honorários	20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/M.O. Fixa	80%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S/M.O. Variável	80%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DOS ENCARGOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>												
<b>MÃO-DE-OBRA TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>												
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>												

Quadro 6

QUADRO 6

**DESPESAS TRIBUTÁRIAS E CONTRIBUIÇÕES**

**Empreendimento:**

Data-base: mês de ano	DISCRIMINAÇÃO	Aliquota	Ano 0-1		Ano 1-2		Ano 2-3		Ano 3-4		Ano 4-5		Ano 5-6		Ano 6-7 e seguintes		
			Total	Valor base	Total	Valor base											
<b>ICMS:</b>																	
(Créditos)		7%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- compras			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- compras		12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- compras		17%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Débitos</b>																	
- vendas fora da UF		0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- vendas dentro da UF		13%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A recolher</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IPI</b>																	
(Créditos)																	
- compras		10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- compras dentro da UF		12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Débitos</b>																	
- vendas		10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- vendas dentro da UF		12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>A recolher</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PIS/PASEP</b>		0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0
<b>COFINS</b>		0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0
<b>TOTAL</b>			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

## Empreendimento:

Quadro 7

QUADRO 7

### DEPRECIAÇÃO, MANUTENÇÃO, SEGUROS E GASTOS DIFERIDOS

Data-base: mês de ano

Em R\$

DISCRIMINAÇÃO	Valor Base	Depreciação		Manutenção		Seguros		Gastos Diferidos	
		(%)	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor
<b>Atual:</b>									
- Obras Civis		4%	0	0,50%	0	0,50%	0	0	-
- Máquinas/Equipamentos		10%	0	5,00%	0	1,00%	0	0	-
- Instalações		10%	0	1,00%	0	1,00%	0	0	-
- Veículos		15%	0	4,00%	0	4,00%	0	0	-
- Móveis e utensílios		20%	0	0,18%	0	0,18%	0	0	-
- Gastos Diferidos								10%	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Projetado:</b>									
- Obras Civis		0	4%	0	0,50%	0	0,50%	0	-
- Máquinas/Equipamentos		0	10%	0	5,00%	0	1,00%	0	-
- Instalações		0	10%	0	1,00%	0	1,00%	0	-
- Veículos		0	20%	0	4,00%	0	4,00%	0	-
- Móveis e utensílios		0	10%	0	0,18%	0	0,18%	0	-
- Gastos Diferidos		0						10%	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Geral</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

## Quadro 8

### Empreendimento:

QUADRO 8

### ESTRUTURA DE CUSTOS ANUAIS

Data-base: mês de ano

Em R\$

DISCRIMINAÇÃO	%	ANO 0-1	ANO 1-2	ANO 2-3	ANO 3-4	ANO 4-5	ANO 5-6	ANO 6-7 segs.
<b>Custos Fixos</b>								
M.O.Fixa/Honorários		0	0	0	0	0	0	0
Encargos sociais sobre mão de obra fixa		0	0	0	0	0	0	0
Outros Insumos Fixos		0	0	0	0	0	0	0
Manutenção		0	0	0	0	0	0	0
Seguros		0	0	0	0	0	0	0
Aluguéis/leasing		0	0	0	0	0	0	0
Diversos (sobre total dos custos fixos)	2%	0	0	0	0	0	0	0
<b>CUSTOS FIXOS MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>						
Depreciação/Exaustão		0	0	0	0	0	0	0
Amortização de Gastos Diferidos		0	0	0	0	0	0	0
<b>CUSTOS FIXOS NÃO MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>						
<b>CUSTOS FIXOS TOTAIS</b>		<b>0</b>						
<b>Custos Variáveis:</b>								
Embalagem		0	0	0	0	0	0	0
Insumos Requeridos (- embalagem)		0	0	0	0	0	0	0
Mão-de-obra variável		0	0	0	0	0	0	0
Encargos sociais sobre mão-de-obra variável		0	0	0	0	0	0	0
Comissões sobre vendas (1)	2%	0	0	0	0	0	0	0
Publicidade (1)	1%	0	0	0	0	0	0	0
Despesas tributárias		0	0	0	0	0	0	0
Diversos (sobre total dos custos variáveis)	2%	0	0	0	0	0	0	0
<b>CUSTOS VARIÁVEIS MONETÁRIOS</b>		<b>0</b>						
<b>CUSTOS MONETÁRIOS TOTAIS</b>		<b>0</b>						
<b>CUSTOS TOTAIS</b>		<b>0</b>						

(1) Sobre a receita total.

## Quadro 9-A

Empreendimento:

QUADRO 9-A

### NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO

DATA-BASE:

Em R\$

DISCRIMINAÇÃO	Atual	Ano 0-1	Ano 1-2	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5	Ano 5-6	Ano 6-7 e seg.
<b>USOS</b>								
Caixa e Bancos		0	0	0	0	0	0	0
Matérias-primas		0	0	0	0	0	0	0
Mat. secundários/embalagens		0	0	0	0	0	0	0
Produtos em elaboração		0	0	0	0	0	0	0
Produtos acabados		0	0	0	0	0	0	0
Peças e materiais de reposição		0	0	0	0	0	0	0
Financiamento das vendas		0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos a fornecedores								
Outros								
<b>TOTAL DOS USOS</b>	<b>0</b>							
<b>FONTES</b>								
Fornecedores		0	0	0	0	0	0	0
Impostos		0	0	0	0	0	0	0
Salários e Encargos a Pagar		0	0	0	0	0	0	0
Adiantamentos de clientes								
<b>SUBTOTAL A</b>	<b>0</b>							
Descontos de duplicatas		0	0	0	0	0	0	0
Financiamento para Giro Associado								
<b>SUBTOTAL B</b>	<b>0</b>							
<b>NECESSIDADE COMPLEMENTAR DE C. GIRO</b>	<b>0</b>							
- Financiamentos Bancários		0	0	0	0	0	0	0
- Disponibilidade/Superávit de Caixa		0	0	0	0	0	0	0
- Recursos Próprios		0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL DAS FONTES</b>	<b>0</b>							
<b>CAPITAL DE GIRO INCREMENTAL</b>	<b>0</b>							
<b>FLUXO CAIXA ACUMULADO</b>	<b>0</b>							

## Quadro 9-B

Empreendimento:

QUADRO 9-B

### MEMÓRIA DE CÁLCULO DO CAPITAL DE GIRO

Data-base: mês de ano		Em R\$						
DISCRIMINAÇÃO	Atual	Ano 0-1	Ano 1-2	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5	Ano 5-6	Ano 6-7 e seg.
<b>USOS</b>								
1.1 - Caixa mínimo		0	0	0	0	0	0	0
. nº de dias necessários		5	5	5	5	5	5	5
1.2 - Financiamento de vendas								
. prazo médio de financiamento		30	30	30	30	30	30	30
. % de vendas a prazo		100	100	100	100	100	100	100
1.3 - Estoques								
1.3.1 - Matérias-Primas		0	0	0	0	0	0	0
. nº de dias de estoque mínimo		30	30	30	30	30	30	30
1.3.2 - Materiais Secund./Embalagens		0	0	0	0	0	0	0
. nº de dias de estoque mínimo		15	15	15	15	15	15	15
1.3.3 - Produtos em elaboração (VER NOTA)		0	0	0	0	0	0	0
. dias efetivos do processo de produção		0	0	0	0	0	0	0
. dias efetivos de funcionamento no ano		300	300	300	300	300	300	300
1.3.4 - Produtos Acabados		0	0	0	0	0	0	0
. nº de dias de estocagem		0	0	0	0	0	0	0
1.3.5 - Peças e Materiais de Reposição		0	0	0	0	0	0	0
. % sobre o total acima		1	1	1	1	1	1	1
<b>FONTES</b>								
2.1 - Créditos de Fornecedores		0	0	0	0	0	0	0
. % de compras a prazo		100	100	100	100	100	100	100
. prazo médio de pagamento		30	30	30	30	30	30	30
2.2 - Descontos de Duplicatas		0	0	0	0	0	0	0
. % de vendas a prazo		0	0	0	0	0	0	0
. % de descontos		0	0	0	0	0	0	0
2.3 - Impostos		0	0	0	0	0	0	0
. prazo médio de pagamento		15	15	15	15	15	15	15
2.4 - Salários e Encargos a Pagar		0	0	0	0	0	0	0
. prazo médio de pagamento		15	15	15	15	15	15	15

Quadro 10

**Empreendimento:**  
**Financiamento(s) Proposto(s)**

QUADRO 10

**Data-base: mês de ano**

DISCRIMINACAO		Fina li dade	Caren cia (meses)	Taxa Juros + TJLP até 6%	TJLP Excede a 6%	Prazo em Meses	Valor Financiado (R\$)
Fin1	Banco 1 - Investimentos fixos	Giro	12	4,00	3,00	60	0
Fin2	Banco 1 - Giro Associado	Inv.	12	0,00	0,00	60	0
Fin3	Banco 1 - FGPC	Seguro	12	4,00	3,00	60	0
Fin4	Banco 2 - Investimentos Fixos	Giro	12	9,00		60	0
Fin5	Banco 2 - Giro Associado	Inv.	12	10,50		60	0
<b>TOTAL</b>							<b>0</b>

**PRAZO DE IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO:** 2 MESES

R\$

LIBERAÇÕES											
Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Fin1	0	0									
Fin2											
Fin3		0									
Fin4											
Fin5			0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**LIBERAÇÕES**

Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23
Fin1										
Fin2										
Fin3										
Fin4										
Fin5			0	0	0	0	0	0	0	0

Continua ►

## Quadro 10 (conclusão)

JUROS											R\$
	Ano 0-1 (*)	Ano 1-2 (*)	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5	Ano 5-6	Ano 6-7	Ano 7-8	Ano 8-9	Ano 9-10	
<b>Fin1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin2</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin3</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin5</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
(*) Exceto Juros pré-operacionais											
AMORTIZAÇÕES											R\$
	Ano 0-1	Ano 1-2	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5	Ano 5-6	Ano 6-7	Ano 7-8	Ano 8-9	Ano 9-10	
<b>Fin1</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin2</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin3</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin4</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Fin5</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
FINANCIAMENTO 1											
TJLP até 6% ======	-	% a.a.									
Spread básico =====>	2,00	% a.a.									
Del Credere =====>	2,00	% a.a.									
Taxa anual ======	4,00	% a.a.									
TJLP excede 6%	3,00	% a.a.									
FINANCIAMENTO 2											
TJLP até 6% =====>	-	% a.a.									
Spread básico =====>	-	% a.a.									
Del Credere =====>	-	% a.a.									
Taxa anual ======	-	% a.a.									
TJLP excede 6%	-	% a.a.									
FINANCIAMENTO 3											
TJLP até 6% ======	-	% a.a.									
Spread básico =====>	2,00	% a.a.									
Del Credere =====>	2,00	% a.a.									
Taxa anual ======	4,00	% a.a.									
TJLP excede 6%	3,00	% a.a.									

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

### Quadro 11

## **Empreendimento:**

## QUADRO 11

## Esquema Simulado de Reproceração de Dívidas Existentes

Quadro 12

QUADRO 12

**FLUXO DE CAIXA E CAPACIDADE DE PAGAMENTO**

**Empreendimento:**

Data-base: mês de ano	DISCRIMINAÇÃO	Em R\$								
		Ano 0-1	Ano 1-2	Ano 2-3	Ano 3-4	Ano 4-5	Ano 5-6	Ano 6-7	Ano 7-8	Ano 8-9
D. R. E.										
1 Receitas Operacionais										
2 Custos e despesas monetárias										
3 Lucro Operacional (1-2)										
4 Depreciação/Exaustão/Amortização										
5 Juros sobre financiamentos										
6 Lucro tributável (3-4-5)										
7 Impostos sobre Receitas/Lucro										
8 Lucro Contábil (6-7)										
<b>9 Fluxo de Caixa Bruto (8+4+5)</b>										
10 JUROS s/ financiamentos existentes										
11 REPOSIÇÃO de financiamentos existentes										
<b>12 Fluxo de Caixa Líquido (9-10-11)</b>										
<b>13 Fluxo de Caixa Disponível (12* (*) )</b>										
<b>FONTES</b>										
<b>9 Recursos Próprios</b>										
Fluxo de Caixa Disponível (*)										
Patrimônio Líquido										
Aumento de Capital										
<b>10 Recursos de Terceiros</b>										
Fin. Proposto - Giro Associado (**)										
Fin. Proposto - Investimentos Fixos (**)										
Juros pré-operacionais Capitalizados										
Capital de Giro - Fontes Naturais										
Capital de Giro - Mercado Bancário										
Outros Recursos										
<b>11 Total das Fontes</b>										

Continua

Quadro 12 (conclusão)

USOS	
<b>12 Investimentos e Reinvestimentos</b>	-
<b>13 Capital de Giro (Inicial e Incremental)</b>	-
<b>14 JUROS sobre financiamentos</b>	-
Fin. Proposto - Investimentos Fixos	-
Fin. Proposto - Giro Associado	-
Capital de Giro - Mercado Bancário	-
Outros Recursos	-
<b>15 REPOSIÇÃO de financiamentos</b>	-
Fin. Proposto - Investimentos Fixos	-
Fin. Proposto - Giro Associado	-
Capital de Giro - Mercado Bancário	-
Outros Recursos	-
<b>16 Juros sobre déficit de caixa</b>	-
<b>17 Total dos Usos</b>	-
<b>18 Disponibilidades/(déficits) acumulado</b>	-
<b>19 Disponib. / (déficits) acumulado</b>	-
Implantação (Sim=s; Não = n)	s
(*) Fluxo Caixa Líquido X % disponível p/ projeto	50,00%
(**) % de financiamento	35,00%
JUROS SOBRE CAPITAL DE GIRO ==>	12,00%
JUROS SOBRE DÉFICIT DE CAIXA ==>	12,00%
ALIQUOTA IMPRENDA/CONTR.SOCIAL ==>	12,00%
ALIQUOTA SIMPLES/LUCRO PRESUMIDO ==>	0,00%
(preencher apenas se a empresa pagar pelo LUCRO REAL)	
(preencher apenas se a empresa pagar pelo SIMPLES ou LUCRO PRESUMIDO)	



### ANEXO 3: GRADE DE AVALIAÇÃO DO EMPREENDIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

Dimensão associativa/coletiva do empreendimento de economia solidária

	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Vitalidade associativa</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Adequado</b>	<p>Baixa rotatividade (entrada e saída) de cooperados/sócios</p> <p>Participação solidária (os cooperados participam de todos os espaços gestores do EES)</p> <p>Muitas atividades de formação nos temas cooperativismo, gestão de uma cooperativa, governança, responsabilidade social, formação para liderança, preparação de sucessores. Representatividade alta na comunidade (jovens e mulheres, públicos etc.)</p>	<p>Pouca rotatividade de cooperados/sócios</p> <p>Participação transparente - Há mecanismos claros de informação, consulta e delegação dos fóruns de decisão</p> <p>Atividades de formação condizentes com o tamanho do EES</p> <p>Boa representatividade na comunidade</p>	<p>Média rotatividade de cooperados/sócios</p> <p>Participação passiva e individual - pouca consulta</p> <p>Poucas atividades de formação</p> <p>Representatividade fraca</p>	<p>Alta rotatividade de cooperados/sócios</p> <p>Pouco ou sem real participação</p> <p>Nenhuma atividade de formação</p> <p>Baixa representatividade</p>
<b>Gestão democrática</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Fraco</b>	<p>Uso intenso de todas as instâncias de decisão adequadas à situação específica do EES</p> <p>Taxa de participação/assiduidade alta em todas as instâncias do EES</p> <p>Uso intenso de mecanismos de prestação de contas e boa circulação da informação</p>	<p>Uso efetivo das principais instâncias de decisão de um EES</p> <p>Taxa de participação/assiduidade média na maioria das instâncias do EES</p> <p>Mecanismos formais de prestação de contas e circulação da informação</p>	<p>Uso mínimo das principais instâncias de decisão de um EES</p> <p>Taxa de participação/assiduidade baixa nas instâncias do EES e/ou alta rotatividade não-estatutária nas instâncias</p> <p>Poucos mecanismos de prestação de contas e poucas informações</p>	<p>Pouco ou nenhum uso das principais instâncias de decisão de um EES</p> <p>Instâncias não realmente funcionais</p> <p>Ausência de transparência e informações insuficientes sobre as decisões do EES</p>
<b>Utilidade/impacto social</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Forte</b>	<p>O EES responde a mais de uma questão econômica, social ou ambiental reconhecida</p> <p>O EES contribui de forma significativa para a melhoria de condições de vida da comunidade e de seu público</p>	<p>O EES responde a uma questão econômica, social ou ambiental reconhecida</p> <p>O EES contribui para a melhoria de condições de vida da comunidade ou de seu público</p>	<p>O EES responde em parte a uma questão econômica, social ou ambiental</p> <p>O EES contribui pouco para a melhoria de condições de vida da comunidade ou de seu público</p>	<p>O EES não responde a uma questão econômica, social ou ambiental</p> <p>O EES não contribui para a melhoria das condições de vida da comunidade e de seu público</p>

Continua ►

Disponível para download  
em <http://www.dieese.org.br/restrito/gradeDeAvaliacaoEES.zip>

REFERENCIAL BRASILEIRO  
PARA ANÁLISE DE EMPREENDIMENTOS  
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA (EES)

	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Missão</b>	A missão do EES é coerente com o projeto e as atividades desenvolvidas	A missão do EES é coerente com o projeto e as atividades desenvolvidas	A missão do EES não é coerente com o projeto e as atividades desenvolvidas	A missão do EES não é coerente com o projeto e as atividades desenvolvidas
<b>Avaliação: Adequado-forte</b>	E fácil identificar e medir os resultados diretamente relacionados à missão do EES	Há um ou alguns indicadores relacionados à finalidade do EES	É difícil mensurar os resultados relacionados à finalidade do EES	Não há nenhum indicador relacionado à finalidade do EES
	É fácil identificar e medir os resultados diretamente relacionados à missão do EES	Há um ou alguns indicadores relacionados à finalidade do EES	É difícil mensurar os resultados relacionados à finalidade do EES	Não há nenhum indicador relacionado à finalidade do EES
	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Enraizamento</b>	Apoio de vários parceiros relevantes	Apoio dos parceiros relevantes em relação à missão do EES	Falta de apoio por parte de parceiros relevantes em relação à missão do EES	Ausência dos apoios necessários. EES sem relação com a comunidade
<b>Avaliação: Forte</b>	Existência de várias ações concretas para ajudar diretamente o EES	Ações concretas para ajudar diretamente o EES	Apoios que não se traduzem ainda em ações concretas para ajudar o EES	Nenhuma ação concreta de apoio
	Forte envolvimento da comunidade e forte participação de pessoas no EES (programa de voluntariado)	EES conhecido na comunidade com boas relações com algumas organizações	EES pouco conhecido e com poucas relações com outras organizações	EES desconhecido e isolado
	Adesão ou filiação em vários grupos ou redes setoriais e territoriais relevantes à missão	Adesão ou filiação em grupos ou redes setoriais ou territoriais relevantes à missão	Pouca adesão ou filiação em grupos ou redes setoriais ou territoriais relevantes à missão	Nenhum tipo de critério de compras local-regional
	Política de compra local priorizando parcerias com outras cooperativas	Compras feitas na região, sem política preestabelecida	Compras com algum critério regional	Nenhum critério de contratação local
	Política de prevalência de contratação de mão de obra local	Contratação local desejável	Contratação local desejável	Nenhum financiamento complementar
	Importantes compromissos pré-autorizados ou consentidos de financiamento	Compromissos pré-autorizados ou consentidos de financiamento	Outros financiamentos em negociação	

Continua ►

	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Mercado</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Adequado-fraco</b>	Possui uma parte importante do mercado público ou privado	Nicho particular e claro com boas perspectivas de rentabilidade	Mercado maduro oferecendo algumas oportunidades	Mercado saturado ou beneficiários/clientes mal definidos
	Produto/serviço exclusivo ou posição de liderança	Produto/serviço distinto com vantagens diante da concorrência	Produto/serviço regular sem vantagens diante da concorrência	Produto/serviço não atende às necessidades dos clientes/usuários. Desvantagens diante da concorrência
	Investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços. Mantém vários fornecedores, controla os custos da matéria-prima e da rede de distribuição	Algumas parcerias para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços. Aquisição estável, bom relacionamento com os fornecedores, boa rede de distribuição	Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento em novos produtos/serviços. Dependência de poucos fornecedores, distribuição instável	Nenhum investimento em pesquisa. Relacionamento difícil com os fornecedores, problemas de distribuição
<b>Operações de produção</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Fraco</b>	Produtividade acima da média do setor	Produtividade na média do setor	Produtividade abaixo da média do setor	Problemas de produtividade
	Equipamentos novos, domínio da tecnologia	Equipamentos e tecnologia adequados	Equipamentos e tecnologia ultrapassados	Equipamentos e tecnologia inadequados
	Há diversas certificações nacionais e internacionais de qualidade e conformidade	Tem as certificações de qualidade e conformidade importantes para o setor de atuação	Não há certificações da qualidade e conformidade de certificações	Não há certificações da qualidade e conformidade de certificações
<b>Gestão dos trabalhadores</b>  <b>Avaliação:</b> <b>Adequado</b>	Equipe de gestão com conhecimentos sólidos da missão do EES e do setor	Equipe de gestão com boa compreensão da missão do EES e experiência geral	Equipe de gestão com conhecimento da missão e pouca experiência de gestão	Pouco alinhamento com a missão, mais focado nas operações. Gestão individual
	Mão de obra altamente experiente e reconhecida	Mão de obra experiente e estável	Mão de obra com pouca experiência, porém estável	Mão de obra com pouca experiência e instável
	Condições de trabalho oferecidas acima da média do setor. Formação para os novos empregados/sócios	Condições de trabalho equivalentes às dos principais concorrentes. Formação para os novos empregados/sócios	Condições de trabalho na média ou abaixo do setor. Poucas atividades de formação	Condições precárias de trabalho ou existência de trabalho informal. Ausência de atividades de formação

Continua ►

	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Estrutura financeira</b>	Nível de capitalização acima da média do setor, pouco endividamento, inclusive com o projeto	Nível de capitalização na média do setor, endividamento igual ou inferior à média do setor, inclusive com o projeto	Baixa capitalização, endividamento superior ao setor, mesmo sem o projeto	Passivo maior que o Ativo
<b>Avaliação: Insuficiente</b>	Crescimento sustentável como preocupação constante por parte da liderança da cooperativa	Crescimento sustentável adequado	Pouca preocupação com o crescimento sustentável da cooperativa	Nenhuma preocupação com o crescimento sustentável da cooperativa
	Excedente de liquidez e grande capacidade de investimento no empreendimento	Boa liquidez e adequada capacidade de investimento e/ou de tomar novos empréstimos	Pouca liquidez e fraca capacidade de investimento ou de tomar novos empréstimos	Falta de liquidez, incapacidade de investimento no EES
	<b>“Forte”</b>	<b>“Adequado”</b>	<b>“Fraco”</b>	<b>“Insuficiente”</b>
<b>Rentabilidade</b>	Vendas em forte crescimento	Vendas em crescimento regular	Vendas estáveis	Vendas irregulares ou insuficientes
<b>Avaliação: Fraco-insuficiente</b>	Atinge ou ultrapassa os objetivos financeiros (receitas, sobras ou excedentes)	O empreendimento deve atingir seus objetivos financeiros em breve	O EES não atinge os objetivos financeiros	Resultado operacional negativo
	Rentabilidade acima da média do setor	Rentabilidade na média do setor	Rentabilidade abaixo da média do setor	Dependência de doações
	Forte capacidade de pagamento das dívidas	Boa capacidade de pagamento das dívidas	Baixa capacidade de pagamento	Sem capacidade de pagamento

