

Série Mudando o Mundo

# Negócio de mulher



**Beatriz Cannabrava**

**Hilda Fadiga**

**Miriam Duailib (Orgs.)**



Capacitação em gênero e liderança para geração de trabalho e renda

Série Mudando o Mundo

# Negócio de mulher



**Beatriz Cannabrava**

**Hilda Fadiga**

**Miriam Duailib (Orgs.)**



Capacitação em gênero e liderança para geração de trabalho e renda

Rede Mulher de Educação  
Caixa Postal: 1803 - CEP: 01051-970 ou  
Rua Coriolano, 28 - 05047-000 - São Paulo/SP  
Fone: (011) 3873-2803 - Fax: (011) 3862-7050  
E.mail: rdmulher@redemulher.org.br  
Home-Page: www.redemulher.org.br

N384 **Negócio de mulher : Capacitação em gênero e liderança de trabalho e renda / Beatriz Cannabrava, Hilda Fadiga, Miriam Duailib . – São Paulo : Rede Mulher, 2003.**  
104p. ; 20 cm. – (Mudando o mundo ; v2)

ISBN 85-88197-02-2.

1. Mulheres – Educação. 2. Mulheres – Condições sociais.  
3. Mulheres – Mercado de trabalho. I. Cannabrava, Beatriz.  
II. Fadiga, Hilda. III Duailib, Miriam.

CDD 305.4

**Coordenação do projeto:** Beatriz Cannabrava

**Projeto gráfico e editoração:** Nova Sociedade Comunicação

**Sistematização e texto:** Beatriz Cannabrava, Hilda Fadiga e Miriam Duailib

**Revisão de textos:** Jandira Albuquerque de Queiroz

**Revisão final:** Denise Gomide

**Colaboração:** Maria José Lopes Souza

**Capa e ilustrações:** Luciana Metello Guidorzi

**Impressão:** Engigraf Gráfica e Editora

**Leitura crítica:** Denise Carreira, Denise Gomide, Hildete Pereira de Melo, Maria José Lopes Souza, Marilena Lazzarini, Moema Viezzer, Ruth Takahashi, Teresa Moreira e Vera Vieira.

**Apoio:** Desenvolvimento e Paz / Canadá e Novib / Holanda

**Tiragem desta edição:** 1.000 exemplares

**Apoio:**



## SUMÁRIO

Programa de Capacitação em Gênero e Liderança .....	4
I Negócio de Mulher .....	7
II Por onde começar .....	9
III Por ser mulher .....	23
IV Gestão de negócio e liderança .....	35
V Gerando nosso próprio trabalho e renda .....	47
VI Comercialização .....	73
VII Trabalhando juntas .....	81
VIII Conflitos e negociação .....	87
IX Trabalhando em rede .....	97
Bibliografia .....	101

## Programa de Capacitação em Gênero e Liderança

O Programa de Capacitação em Gênero e Liderança da Rede Mulher de Educação (RME) tem como objetivo trabalhar a questão da geração de trabalho e renda, grande demanda dos grupos de mulheres, que responde ao fenômeno mundialmente conhecido como "feminização da pobreza". No Brasil, este fenômeno ocorre com grande intensidade tanto na área urbana como rural.

Com a constante preocupação de proporcionar capacitação, foram reunidos os recursos de dois projetos: **Capacitação em Gênero e Liderança para Organização, Implementação e Gerenciamento de Projetos Produtivos Comunitários**, apoiado pela agência canadense Desenvolvimento e Paz, e **Gênero e Liderança nos Projetos de Geração de Renda e Trabalho**, apoiado pelo Global Found for Women, dos Estados Unidos, para realizar três atividades:

- **Curso Geração de Trabalho e Renda, organizado pelo Grupo de Mulheres da Terra, ponto focal da RME, para mulheres e homens do Assentamento II de Sumaré, no Estado de São Paulo;**
- **Curso Como Montar seu Negócio para Transformar Trabalho em renda, organizado pela Associação das Mulheres pela Educação (AME), para mulheres integrantes de projetos comunitários na cidade de Osasco, no Estado de São Paulo;**
- **Seminário sobre Socioeconomia Solidária, para as sócias-educadoras e representantes de pontos focais da RME.**

Após esse trabalho inicial, realizado entre 1999 e 2000, foram realizados vários outros cursos, em 2001 e 2002, entre os quais destacamos os promovidos pelo governo do Amapá, com o apoio do Sebrae, e o realizado na Casa de Solidariedade de Caieiras, em São Paulo, patrocinado pela ONG holandesa Novib. Até setembro de 2002, estiveram envolvidas nas atividades mais de 300 mulheres de áreas urbanas e rurais.

A sistematização de todo esse processo deu origem a este material de apoio para lideranças multiplicadoras e transformadoras, que promovem, em todo o País, projetos de capacitação em gênero e liderança para geração de trabalho e renda.



## Rede Mulher de Educação

Criada em 1980, a Rede Mulher de Educação é uma organização não-governamental sem fins lucrativos que promove e facilita a interconexão entre grupos de mulheres de todo o Brasil, constituindo-se em uma rede de serviços em educação popular feminista.

Sua missão é empoderar mulheres para a conquista de uma sociedade com base na equidade, na justiça e na sustentabilidade

Sua metodologia apóia a promoção da auto-estima e da participação crítica e criativa de cada pessoa como sujeito ativo de seu desenvolvimento pessoal e do processo de transformação social, em uma perspectiva cidadã e democrática. Explicita a inter-relação entre o cotidiano, o local e o global como espaços de luta política.

A imagem que mais revela a sua estrutura e o seu funcionamento organizacional é a relação entre o tear e a trama. Por meio do tear se tece a trama, mas é na trama que o tear encontra sua razão de ser. O tear é a estrutura que abriga as seguintes instâncias de decisão: a Assembléia Geral, constituída por 22 sócias-educadoras, o Conselho de Administração e Fiscal e a Coordenação Executiva. A trama é formada pelos espaços onde se dão as múltiplas relações que a Rede Mulher de Educação estabelece.

A **Rede Mulher de Educação** tem sua sede na cidade de São Paulo, local em que funciona a Coordenação Executiva.

As suas atividades são desenvolvidas em várias regiões do Brasil, com o apoio de suas sócias-educadoras e por meio de parcerias com outras entidades e grupos de mulheres, entre os quais se destacam as organizações que privilegiam a questão de gênero e liderança.



# Negócio

# de

# Mulher

## I Introdução

Começar um negócio, transformando habilidades e talentos em renda, é um desafio para nós, mulheres, que crescemos ouvindo que "negócio não é coisa de mulher". Mas, neste mundo conturbado pelas crises, ora políticas, ora econômicas, com indefinições sobre que sentido dar à vida, nos encontramos diante de outro desafio: ocupar um espaço no mercado de trabalho, uma forma solidária e democrática de produzir, distribuindo os benefícios com equidade.

O caminho para um novo tipo de economia vem sendo trilhado por vários grupos e entidades, que buscam superar a sociedade de mercado, alicerçada no capital, por meio de iniciativas e estratégias que dêem visibilidade à produção comunitária, favorecendo a sua comercialização.



A Rede Mulher de Educação considera este um caminho viável para a geração de trabalho e renda e para a promoção de equidade social. Por isso, busca parcerias e investe na capacitação de mulheres para montar negócios sustentáveis econômica e ambientalmente.

*Negócio de mulher* é mais uma publicação da série *Mudando o Mundo*, que inclui o livro *Mudando o Mundo -*

*a Liderança Feminina no Século 21*, (São Paulo, Cortez Editora, 1999); e *Mudando o Mundo com as Mulheres da Terra* (São Paulo, Edições Rede Mulher de Educação, 2000). É um guia prático, destinado a grupos e entidades interessados em promover cursos e oficinas de capacitação para a implantação de empreendimentos de geração de trabalho e renda.

Equidade é a disposição de reconhecer igualmente o direito de cada pessoa respeitando as diferenças.



II

## Por onde começar?

O negócio é:

fazer negócio

A gente pode gerar o próprio trabalho, para ter uma renda e garantir nossa sobrevivência e a de nossa família.

Primeiro passo:

ler crítica e criativamente o contexto

Entendemos por contexto um conjunto de situações, de condições naturais, sociais, econômicas e culturais das quais fazemos parte. A leitura do contexto não é apenas uma descrição da realidade. Consiste no levantamento e na reflexão crítica e criativa da realidade, para configurar um quadro da situação, identificar pontos críticos e necessidades, ver o que justifica a ação, analisar as alternativas e estabelecer prioridades.

## O mundo do trabalho mudou

O emprego está cada vez mais escasso e os empregos que existem são para quem tem maior qualificação. Atualmente, para qualquer trabalho exige-se o segundo grau.

Para entender por que isso acontece, faremos uma análise crítica e criativa do contexto, perguntando:

- Por que está tão difícil conseguir emprego?
- Quais as causas do desemprego?
- Será que esse problema é só meu?
- O que fazer para dar a volta por cima?

**Leitura crítica** = análise do contexto buscando identificar o que está por trás das aparências

**Leitura criativa** = análise do contexto identificando as oportunidades que ele nos oferece

## Lendo criticamente o contexto

Para entender esta nova realidade e responder a essas perguntas, é preciso conhecer dois elementos importantes: o Estado neoliberal e a globalização.

O Estado neoliberal é o Estado mínimo, ou seja, um Estado que investe muito pouco em saúde, educação, habitação, transporte público e no incentivo a atividades econômicas geradoras de emprego e renda. No Brasil, ele se inicia em 1990 e se intensifica a partir de 1994. O neoliberalismo se caracteriza pelo predomínio dos interesses do capital financeiro; pelo fim das proteções existentes aos produtos e produtores nacionais; pelas privatizações das empresas estatais, acarretando um grande número de demissões; e pela diminuição significativa dos recursos para políticas e serviços públicos.

Ou seja, menos emprego, mais concentração de riquezas, mais pobreza, menos investimento na produção, menos verba para educação, saúde, saneamento básico e políticas sociais.

### Neoliberalismo e Estado

O neoliberalismo é a doutrina econômica que está a serviço do capital financeiro. O Estado neoliberal é o Estado mínimo, aquele que pouco investe em saúde, educação, habitação, transporte público e nas atividades econômicas que geram emprego e renda.

## Globalização

Globalização é um complicado processo de integração internacional de produção e mercados. Sinteticamente, pode ser explicado assim: as mercadorias podem ser produzidas em qualquer país, com a montagem de peças ou partes do produto fornecidas por diferentes países, onde a mão-de-obra é mais barata ou até escrava.

Para facilitar o processo de globalização, os grandes grupos econômicos programam a queda das barreiras comerciais, ou seja, o fim da proteção dos produtos nacionais e a livre circulação de capitais. Assim, não há restrições para os investimentos estrangeiros.

Ao mesmo tempo, o capital financeiro começa a dominar o comércio internacional. Uma quantidade cada vez maior de recursos, que eram investidos na produção de bens de utilidade para a sociedade, passa a ser utilizada em aplicações financeiras (dinheiro e papéis que valem dinheiro), que não geram renda nem ocupação para a população. Esses papéis passam a ser mais importantes que a produção de bens e serviços e, inclusive, que o bem-estar das pessoas.

Tudo isso leva a uma mudança no caráter do emprego: na medida em que a oferta de vagas diminui e a de mão-de-obra aumenta, os salários reais ficam mais baixos. Os empregos, cada vez mais raros, exigem qualificação e especialização tecnológica.

Nos últimos anos, o movimento mundial de mulheres vem lutando por uma "globalização justa", analisando as contradições dessa nova ordem econômica, imposta pelos países ricos aos países em desenvolvimento, e buscando novos caminhos para se chegar a uma justiça econômica para todas as pessoas.

## Vamos refletir

"Será que a crise gerada por um sistema que promove o crescimento econômico conjugado com crescente desemprego e exclusão social é uma crise do trabalho humano? Trata-se da crise terminal do trabalho assalariado, um dos pilares da ordem econômica protagonizada pelo capital."

*(Marcos Arruda - socioeconomista e educador brasileiro)*

---

Que relação a globalização tem com o aumento do desemprego e outros problemas de sua região?

---

Em duas folhas de cartolina, desenhe ou trabalhe com colagem:

- um quadro que mostre as condições de vida da população no seu município ou região, dez anos atrás;
- um quadro com a realidade atual.

Que mudanças ocorreram nos últimos 10 anos?

Por que?



## O que podemos fazer para mudar esta situação?

Para responder a essa pergunta, temos que observar a realidade com um olhar criativo: ler criativamente o contexto social é procurar opções e soluções viáveis, levando em consideração limites e possibilidades.

Uma leitura criativa leva o grupo a se perguntar:

- O que fazer?
- Que tipo de iniciativa se pode tomar para reverter essa situação?

Se não há empregos, a solução é criar postos de trabalho.

E que tipo de trabalho queremos?

Carteira assinada, relógio de ponto, um chefe ou um patrão que determine o que fazer e apenas cumprir ordens? Um trabalho assalariado?

Isso é cada vez mais raro.

O grande desafio é integrar-se ao mundo do trabalho em modalidades informais e gerar renda num modelo de economia popular e solidária:

- ◆ grupos de produção;
- ◆ pequenas empresas familiares;
- ◆ cooperativas;
- ◆ associações de produtores e produtoras.

Temos que juntar esforços, talentos e pequenas poupanças, transformar habilidades em renda e gerar o próprio negócio, sobrevivendo de forma criativa e autônoma.

Temos que  
aprender  
com os erros  
e os acertos

Numa empresa tradicional, o chefe ou o patrão é a cabeça pensante; quem executa o trabalho, exerce suas funções de forma rotineira e com uma responsabilidade limitada ao seu cargo.

Quem trabalha por conta própria possui um pequeno negócio ou faz parte de uma associação ou grupo de economia popular, organiza e gerencia seu próprio trabalho, administra recursos e tempo, planeja e programa atividades e processos.

Além disso, toma decisões complexas com base numa análise de suas possibilidades e das oportunidades oferecidas pelo ambiente econômico, social e cultural, não se limitando a executar ordens.

Por isso, enfrenta situações novas, que exigem dinamismo e criatividade, tem de se relacionar com outras pessoas, empresas e mercados.

Ao desenvolver esse conjunto de atividades, aprende constantemente, com erros e acertos. Com isso, experimenta um extraordinário crescimento pessoal, em tempo relativamente curto. Aprende fazendo, refletindo e avaliando a própria ação.

Em uma economia solidária, o que as pessoas investem em organizações associativas é principalmente sua força de trabalho, sua própria capacidade organizativa, seus conhecimentos, criatividade, suas relações sociais e seu patrimônio pessoal.

O que ela arrisca não é um capital externo, mas seu tempo, seu esforço, sua sobrevivência, seus sonhos e suas esperanças, além de investir seu dinheiro.

Desse modo, a capacitação de grupos empenhados em se organizar de forma solidária, no sentido de gerar trabalho e renda, é também um processo de formação pessoal.

#### Investem

Força de trabalho

Capacidade organizativa

Conhecimentos

Criatividade

Relações sociais

Patrimônio pessoal

#### Arriscam

Tempo

Esforço

Sobrevivência

Sonhos

Esperanças

Seu dinheiro

A solidariedade nasce da vivência de uma mesma situação, de enfrentar problemas semelhantes, de ser parte de um mesmo grupo, criado para alcançar objetivos comuns.

## Modelo inovador

Para estabelecer um novo modelo de economia, é preciso incorporar alguns pressupostos básicos. Vamos examiná-los, refletir sobre eles, discuti-los com o grupo e analisar como podemos dar início ao negócio.

- 1) Definição de funções, com base na habilidade de cada uma.
- 2) Respeito à diversidade, procurando ressaltar a contribuição específica de cada membro com o grupo.
- 3) Não instituir cargos de chefia, mas sim relações de colaboração, considerando a responsabilidade de cada pessoa.
- 4) Desenvolvimento do "sentido de responsabilidade compartilhada" de cada uma das participantes em relação ao negócio.
- 5) Criação de espaços permanentes de diálogo, onde as pessoas possam se encontrar e conversar sobre os acontecimentos da semana, as dificuldades, os desafios e sonhos.
- 6) Planejamento participativo, avaliação e monitoramento (ou acompanhamento dos resultados).
- 7) Transparência financeira e contábil. É fundamental que todo o grupo tome conhecimento do fluxo de caixa, dos compromissos, dos ganhos e das perdas.

Um gerenciamento compartilhado, em que cada uma contribui com o que possui de melhor e todas solidariamente se ajudam e se apóiam, aumenta as chances de sucesso de qualquer negócio. Pensemos nisto.

Driblando a  
crise e gerando  
trabalho e  
renda

Esta nova forma de se organizar guia-se por:

- ◆ relações de cooperação e solidariedade;
- ◆ respeito pelas diferenças - diferença não significa desigualdade e, se bem explorada, é uma força;
- ◆ aprendizado de experiências de outras atividades econômicas solidárias.

As propostas devem ser sustentáveis. Produzir sem destruir. Garantir a própria sobrevivência, preocupando-se em conservar e multiplicar os meios e as possibilidades de sobreviver. Preservar a natureza e garantir a continuidade da vida. O aumento das oportunidades sociais deve ser compatível com o desenvolvimento econômico e a igualdade de oportunidades, respeitando as diferenças.

Análise e discussão  
com o grupo

Diante da reflexão feita anteriormente, vamos analisar criativamente a realidade e propor estratégias de ação e organização, que abram as portas para um novo caminho.

### FOFA

Este é um exercício para ver como andam as coisas na nossa realidade. É uma dinâmica para a gente fazer o que se chama uma análise de contexto.

Numa cartolina ou folha de papel grande vamos fazer o seguinte quadro:

Fortalezas	Oportunidades
Fraquezas	Ameaças

## "Chuva de idéias"

### e anotações no quadro

#### Na coluna da esquerda

Vamos olhar para dentro e analisar crítica e criativamente nossas possibilidades e fraquezas como grupo, sempre de olho no negócio e na concretização dos nossos objetivos.

Em **fortalezas**, tudo o que temos e que pode fortalecer o negócio que vamos montar: os recursos, as habilidades das integrantes, as possibilidades de entrar no mercado.

Em **fraquezas**, tudo o que julgamos que pode dificultar a montagem do negócio: falta de capital, dificuldades de organização, falta de capacitação técnica ou para gerenciar.

**Olhar para dentro** permite ver com o que contamos. Poderemos, então, pensar em medidas para compensar as fraquezas e aproveitar muito bem as fortalezas.

#### Na coluna da direita

Vamos olhar para fora, ou seja, fazer uma análise crítica e criativa do contexto e da realidade que nos rodeia. Com base nessa análise, vamos identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Em **oportunidades**, uma lista do que pode favorecer o negócio: demanda para o produto, disposição de alguma entidade em nos apoiar, interesse de algumas fundações em financiar projetos produtivos.

Em **ameaças**, tudo o que pode ser um obstáculo para a nossa proposta: produtos similares produzidos industrialmente por um preço menor; desemprego, obrigando as pessoas a economizar; outros grupos produzindo as mesmas coisas; política econômica do governo favorecendo a importação de produtos a baixo preço.

**Olhar para fora** nos permite analisar onde estão as oportunidades que podemos e devemos aproveitar e as ameaças que temos que evitar ou contornar.

Agora, vamos discutir os resultados da FOFA e ver o que fazer para o nosso negócio dar certo.

- ◆ Utilizar bem e incrementar as fortalezas
- ◆ Capacitar-se e se organizar para superar as fraquezas
- ◆ Aproveitar as oportunidades
- ◆ Contornar ou evitar as ameaças

## Os sistemas de gênero

Em seu trabalho *Sistemas de gênero, redes de atores e uma proposta de formação*, editado pela Rede de Educação Popular entre Mulheres da América Latina (Repem), a antropóloga Jeanine Anderson trabalha com o conceito de *sistemas de gênero*, ou seja, considera que todas as pessoas participam desde muito cedo de um conjunto de relações de gênero. E também reproduzem, muitas vezes inconscientemente, idéias e práticas sobre as relações de gênero ao longo de sua vida.

E o que seria um sistema de gênero? Segundo Jeanine, é "um conjunto de elementos que incluem formas e padrões de relações sociais, práticas associadas à vida cotidiana, símbolos, costumes, identidades, vestuário, adornos e tratamento do corpo, crenças e argumentos, senso comum e outros elementos que fazem referência, direta ou indiretamente, a uma forma cultural específica de entender e registrar as semelhanças e diferenças entre homens e mulheres".

Assim, se tomamos como exemplo a sociedade em que vivemos hoje, em pleno terceiro milênio, vamos observar que coexistem no mundo inúmeros sistemas de gênero. Por exemplo, no Afeganistão, sob o domínio do Talibã, as mulheres eram obrigadas a andar todas cobertas com a chamada "burga", não podiam estudar, trabalhar nem sequer sair à rua sozinhas; e os homens não podiam cortar a barba, entre outras regras estabelecidas para homens e mulheres.

Se analisarmos as relações sociais entre homens e mulheres no Brasil, veremos que não são as mesmas nas grandes cidades ou nas pequenas cidades do interior, no Sul ou no Nordeste, na zona urbana ou rural e, principalmente, que esses sistemas de gênero vêm sofrendo profundas modificações nas últimas décadas.

Alguns fatores importantes têm colaborado para essas mudanças: a crise econômica que força a entrada cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, o aumento crescente das famílias chefiadas por mulheres e a organização das mulheres lutando por uma maior equidade: igualdade de direitos e deveres, considerando as diferenças.



### III

## Por ser mulher

### Gênero e geração de trabalho e renda

Na hora de montar um negócio para gerar trabalho e renda, faz diferença ser mulher?

Faz diferença sim.

Porque nós, mulheres, somos educadas de forma diferente dos homens e isso nos faz desenvolver algumas habilidades importantes, mas também faz com que tenhamos algumas dificuldades quando se trata de montar e administrar um negócio.

Muita coisa mudou.

E você?

**Exercício:**

Vamos pensar no que se costuma dizer que são **coisas de homem e coisas de mulher**. Em duas folhas grandes de papel, vamos fazer as listas e, depois, refletir sobre o que escrevemos. Em uma terceira folha, vamos anotar as coisas que formos descobrindo que podem ser feitas por homens e mulheres.

Com base nessa análise, nos perguntaremos: que coisas são realmente de mulher, que não dá pra homem fazer? E quais são realmente as coisas de homem, que não dá pra mulher fazer?

Quais são as características físicas, biológicas, que não podemos modificar?

E o resto?

Vamos ver que todas as outras coisas que pensamos ser de homem ou de mulher não dependem do sexo biológico, mas fazem parte da cultura. São comportamentos, usos e costumes, que foram sendo estabelecidos através dos tempos e que mudam de país para país, de região para região. São os chamados estereótipos, que determinam os papéis de homens e de mulheres.

Em todas as sociedades existe uma série de normas que estabelecem as relações sociais entre homens e mulheres. São as chamadas relações sociais de gênero.

Afinal, o que  
é gênero?

Para responder a esta pergunta, primeiro precisamos pensar no que é ser homem ou mulher na sociedade em que vivemos e por que razão homens e mulheres vivem em condições de desigualdade.

Se formos ao início da vida, vemos que as crianças nascem fêmeas ou machos da espécie humana, mas são criadas, educadas e moldadas conforme aquilo que a sociedade considera próprio para meninos ou meninas, definindo como devem se comportar, os espaços que irão ocupar, quem vai decidir, quem deve obedecer, etc.

Por conta dessa diferença biológica, a sociedade construiu modos de ser diferentes para homens e mulheres, que acabam se transformando em desigualdades de direitos, deveres e oportunidades, concretizando-se em diferentes formas de dominação e discriminação na família, no trabalho, na escola, no sindicato. Enfim, em toda a sociedade. Por exemplo:

### **Só a mulher pode dar à luz e amamentar**

Diante dessa condição da natureza, a sociedade construiu a idéia de que a mulher nasceu para cuidar da casa e dos filhos, e que isto não é um trabalho, mas sim uma condição feminina, enquanto os homens trabalham fora para trazer o sustento da casa. Esta, sim, é considerada uma tarefa importante, criando uma visão distorcida da realidade: um estereótipo.

Apesar de muita coisa ter mudado nas últimas décadas, ainda se considera que o mundo da mulher é o mundo do lar. O trabalho doméstico é invisível e não é considerado trabalho, pois não gera dinheiro. O mundo do homem, o do trabalho fora de casa, é visível e remunerado.

Na prática, porém, cada vez mais a mulher abre seu espaço nesse mundo "de fora", da produção de coisas e dinheiro. E faz isto sem deixar de viver o seu mundo de dentro de casa, da reprodução da vida e da força de trabalho. E viver simultaneamente nesses dois mundos não tem sido fácil, mas possibilitou às mulheres tornarem-se polivalentes, condição fundamental para ingressar no atual mundo do trabalho e dos negócios.

### Sexo x Gênero

Sexo	Gênero
É biológico.	É social.
Nascemos com ele.	Não nascemos com ele.
É natural.	Aprendemos com a socialização.
Não pode ser mudado.	É construído pelos seres humanos.
Apenas as mulheres podem amamentar.	Pode ser mudado.
	Mulheres e homens podem trabalhar como caminhoneiros e caminhoneiras.
	Mulheres e homens podem cuidar das crianças e dos idosos em casa e na comunidade.

## O Caminho das conquistas

### Atividade para ser desenvolvida em grupos

Cada grupo vai retratar num quadro como era a vida das mulheres

- ◆ no tempo de suas avós
- ◆ no tempo de suas mães
- ◆ hoje

Depois de comparar os quadros, refletir:

- Quais foram as dificuldades que as mulheres encontraram nesse caminho?
- Quais foram as principais conquistas?
- O que falta para que exista equidade entre os gêneros?
- Como podemos contribuir para isto?

## Cresce número de domicílios chefiados por mulheres

O número de famílias administradas por mulheres passou de 18,1%, em 1991, para 24,9%, em 2000. Isso significa que a mulher é responsável por um em cada quatro domicílios. No Distrito Federal, 32,7% das moradias são chefiadas por mulheres.

Em 1976, a participação do salário da mulher na renda familiar era de apenas 7%; já em 1999, era de 22%, conforme a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios).

No entanto, a mulher chefe de família ganha menos do que o chefe de família do sexo masculino. Em 2000, a mulher chefe de família recebia um salário que valia apenas 71,5% da renda média masculina.

A participação das mulheres nas chefias das famílias é considerada uma das razões que contribuíram para a queda do analfabetismo, constatada pelo Censo 2000. Segundo a socióloga Ana Sabóia, pesquisadora do IBGE, existem estudos que indicam que as crianças que vivem em lares administrados por mulheres possuem um potencial maior de aumento de escolaridade.

Na opinião de Guacira Oliveira, diretora da ONG Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFEMEA), os dados do Censo revelam uma preocupação e uma vitória. "A preocupação é com a condição dessa mulher. Se ela ganha menos, certamente tem menos condições de sustentar essas crianças. Ela precisa de políticas afirmativas, acesso ao mercado e ao crédito", afirma Guacira, para quem a vitória é a própria condição feminina como responsável por mais domicílios.

Fonte: Boletim Saúde Reprodutiva na Imprensa  
edição de 16 a 31/jan./2002

## Entendendo as diferenças

Entender que as diferenças biológicas entre homens e mulheres são transformadas, culturalmente, em desigualdades sociais e na hierarquia de poder entre os sexos nos permite estabelecer o vínculo que existe entre produção e reprodução, o mundo do trabalho e o mundo da família, compreender o papel que as mulheres desempenham na sociedade e avaliar seus efeitos na vida de homens e mulheres.

Existe uma tendência a considerar apenas um lado da vida das mulheres, ignorando as múltiplas tarefas que desempenham - trabalho doméstico, trabalho remunerado dentro e fora do lar e o trabalho comunitário -, o que significa uma contribuição efetiva ao processo de geração de riquezas e manutenção da economia.

A sociedade costuma considerar como trabalho apenas as atividades tradicionalmente dedicadas ao mercado. Todo o trabalho que tem por objetivo a manutenção e a reprodução da vida, por ser realizado "fora do sistema do mercado tradicional", não é valorizado como trabalho.

Essa visão fragmentada e distorcida do trabalho desvaloriza o papel que nós, mulheres, desempenhamos na sociedade e, principalmente, nossa contribuição à economia.



Afinal, quem ganha com a discriminação?

Um homem, para trabalhar, necessita estar limpo, bem alimentado, com saúde, descansado, senão não rende e sua produção é pequena. Para garantir tudo isso, uma mulher trabalha em casa sem nenhuma remuneração. Daí, podemos deduzir que com apenas um salário temos dois trabalhos: um remunerado e outro que não é pago, pois é concebido não como trabalho, mas como decorrência "natural" da condição de ser mulher.

Na área rural, isso é ainda mais evidente, pois as lavouras aparecem como a continuidade do lar. As mulheres da área rural têm um importante papel na produção agrícola, mas ele é invisibilizado por seu duplo papel produtivo e reprodutivo. O fazendeiro contrata o marido, e toda a família trabalha.

Então, quem ganha é quem faz poupança com os salários que deixou de pagar, o que também ajuda a explicar a concentração de riquezas nas mãos de poucos, a exclusão de muitos da possibilidade de desfrutar dos bens e das riquezas produzidos pela sociedade, a degradação ambiental e o esgotamento dos recursos naturais.

É preciso separar o doméstico do profissional

É preciso considerar que, como não valoriza o trabalho da mulher, a sociedade acaba misturando o público com o privado, o negócio com a casa. A tendência é não considerar seu trabalho profissional separado do trabalho doméstico.

Exemplo:

Quase sempre, a mulher não conta como horas de trabalho, para incluir no preço do produto que prepara em casa, o tempo que levou para lavar a louça e as panelas usadas para fazer os salgadinhos que vende, pois faz isso junto com a cozinha do almoço ou do jantar.

No que se refere a dinheiro, também há muita confusão.

Geralmente, ela não separa as contas da casa das contas do negócio. Ao não considerar o seu trabalho no cálculo do preço, acaba "comendo" o seu capital de giro e o seu possível lucro.

Os seus "tempos" também são confundidos. As mulheres têm dificuldade de separar o tempo para a família do tempo para o negócio e do tempo pessoal. E isso provoca desgaste, estresse e contribui para o fracasso do negócio. Apesar disso, as mulheres têm grande força. Possuem visão integral do trabalho. Estão habituadas a realizar múltiplas atividades:

- gerar renda para pagar contas e sustentar o lar;
- garantir a manutenção e a reprodução da vida e da força de trabalho, produzindo alimentos, cuidando da saúde e da educação;
- envolver-se em atividades comunitárias.

## É preciso conhecer para transformar e avançar

De olho no futuro do nosso negócio, vamos fazer uma leitura crítica e criativa do "ser mulher", ou seja: que vantagens e desvantagens temos quando se trata de gerar nosso próprio trabalho e renda?

Vamos montar um quadro:

De um lado colocaremos as vantagens, ou seja, aquilo que nos ajuda. De outro, as desvantagens, ou seja, aquilo que nos atrapalha. Por exemplo:

Vantagens	Desvantagens
Somos criativas	Nosso trabalho é invisível e desvalorizado, ou seja, não é considerado trabalho, mas "coisa de mulher"
Somos mais versáteis (sabemos fazer várias coisas diferentes)	Somos consideradas as únicas responsáveis pelo cuidado da casa e dos filhos
Como fazemos várias coisas ao mesmo tempo, temos o hábito de planejar e dividir o tempo	Como temos acúmulo de tarefas e responsabilidades dentro e fora de casa, nosso trabalho é solitário: vamos fazendo uma coisa atrás da outra. Quando trabalhamos em equipe, isso nos atrapalha, pois corremos o risco de atropelar as companheiras

Por que muitas vezes os negócios de mulher não dão certo?

Vamos ler em conjunto as duas frases abaixo e pensar sobre elas.

Depois, vamos fazer um trabalho em dois ou três grupos, discutindo esses pontos. Tomaremos como base tudo o que vimos anteriormente:

- O trabalho doméstico é um trabalho solitário e centrado em um fazer rotineiro e continuado. São muitas atividades a serem feitas em pouco tempo. Isso torna difícil para as mulheres trabalhar em grupo. Frequentemente não há diálogo, e, quando há problemas e crises, recorre-se à fofoca e às conversas paralelas. Geralmente, há uma busca de "culpadas", sem analisar e tentar chegar às causas do problema.
- A invisibilidade e a desvalorização do trabalho doméstico se "transferem" para o negócio, quando ele está ligado às habilidades consideradas "de mulher", como cozinhar, costurar, lavar roupa, etc.

Cada grupo vai montar uma dramatização, representando coisas que acontecem em um negócio de mulher.

Vamos conversar um pouco sobre cada apresentação e apontar as coisas que é preciso fazer para corrigir os problemas e ter sucesso.

### Uma história

Eram cinco mulheres, quituteiras, cada uma na sua casa há muitos anos. Mas os negócios não iam bem. Trabalhavam muito e ganhavam pouco. Foi então que viram o anúncio de um curso de geração de renda, oferecido por uma entidade do bairro. Elas não se conheciam, mas logo se identificaram. Tinham problemas parecidos. Precisavam trabalhar para ganhar dinheiro, mas não conseguiam emprego. O que conseguiam fazendo seus quitutes era pouco. Logo nas primeiras aulas perceberam que, organizadas, poderiam produzir mais e melhor, aumentando sua renda. Decidiram, então, formar um grupo e fizeram sua FOFA.

Aí perceberam que suas fortalezas estavam nas coisas gostosas que sabiam fazer, na qualidade dos produtos, na freguesia formada ao longo dos anos. E que suas fraquezas eram a dificuldade de se organizar, pois sempre tinham trabalhado sozinhas, as responsabilidades com os filhos e com a casa, a falta de experiência de gerenciar um negócio.

Viram também que haviam várias oportunidades para o negócio: grande demanda por salgadinhos e doces na comunidade, para festas particulares, nas igrejas, nas creches; pouca gente trabalhando nessa área com produtos de qualidade; o apoio que a entidade promotora do curso se propunha a dar para o início do negócio. E que as ameaças vinham principalmente da difícil situação econômica da população, da concorrência de outros grupos que cobravam mais barato, mas não ofereciam boa qualidade.

Formaram o grupo e começaram a produzir. Conseguiram contornar as ameaças, aproveitar as oportunidades, usaram suas fortalezas, mas não conseguiram superar uma de suas fraquezas: a dificuldade de trabalhar em grupo. Em menos de dois anos, o grupo deixou de existir.

Vamos pensar um pouco neste caso e responder:

- Onde o grupo falhou?
- O que poderia ter sido feito para que o grupo continuasse unido e progredisse?

## IV Gestão do negócio e liderança



De início,  
uma vivência

Com uma música suave de fundo, cada participante escolhe seu par. Alternadamente, cada pessoa conduz e é conduzida pela outra.

Depois de alguns minutos, vamos refletir sobre como nos sentimos ao conduzir e ao ser conduzidas. Vamos anotar as respostas em um quadro e iniciar um debate, para trocar idéias e meditar sobre as questões que se seguem.

## Líder e liderança

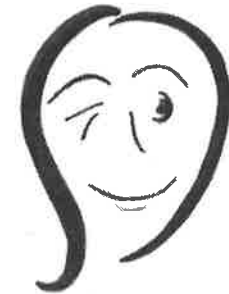
- ◆ Por que tão poucas mulheres ocupam cargos de direção no mundo?
- ◆ Quais obstáculos as mulheres enfrentam para exercer a liderança nos diferentes espaços sociais?
- ◆ O que é ser líder?
- ◆ O que é liderança?
- ◆ Para que e como liderar?

### Segundo o dicionário

- **Líder:** pessoa que toma a maior parte das iniciativas em um grupo, que dirige e orienta os outros membros do grupo, que detém o comando. Ser líder é influir no comportamento das demais pessoas em um grupo.
- **Liderança:** ação própria de líder. Posição de direção, de destaque, que alguém ocupa de direito ou de fato.
- **Liderar:** dirigir como líder, ocupar a principal posição.

A forma de liderar depende da forma de agir.

## Estilos de liderança



### Liderança tradicional

Centrada na pessoa do líder, em seu carisma e magnetismo pessoal. Este tipo de líder tem seguidores ou seguidoras, que a acompanham sem questionar.

### Liderança transformadora

Tem como objetivo a mudança e como base a habilidade de convencer as pessoas a conquistar objetivos definidos. Valoriza os interesses de grupo. Tem parceiros ou parceiras em vez de seguidores ou seguidoras. **Sua força está no exercício do poder compartilhado e na capacidade de potencializar as qualidades e as habilidades das pessoas.**

**Líder da mudança:** compromete-se com as pessoas e com os objetivos comuns do grupo, com base em suas necessidades, as quais lhe permitem um engajamento ativo nas tarefas do grupo.

**Líder da resistência:** é reconhecido como o líder sabotador da tarefa, engaja-se no grupo tendo em vista apenas as suas necessidades individuais. Nessas situações, o relacionamento é difícil e o mal-entendido pode levar à paralisação da ação comunitária. O grupo se fecha, e toda energia é gasta para resolver conflitos.

Ao exercer o poder de forma cooperativa, estaremos energizando as outras pessoas ao mesmo tempo que a nós mesmas

## Liderança, só com auto-estima

A prática da liderança rumo à mudança acontece no dia-a-dia. É o próprio grupo que entrega a alguém a liderança, de acordo com as necessidades da situação a ser enfrentada. Portanto, quando estamos pensando no direito e no dever que temos ao assumir a liderança, é importante questionar:

É possível falar em liderar um negócio sem falar em auto-estima?

Auto-estima é o apreço e a consideração que temos por nós mesmas. Reconhecer o que penso e sinto de mim mesma me dará a verdadeira medida da minha auto-estima.

### Os três mundos

Cada pessoa leva dentro de si três mundos que, por estar intimamente ligados, têm de ser vividos plenamente:

- o mundo interno de cada pessoa: o EU;
- o mundo de relações entre o EU e as pessoas mais próximas;
- o mundo que nos rodeia, o EU e as demais pessoas. É o que se chama contexto social.

Nossa vida depende da maneira como vivemos esses três mundos.

- O eu de cada uma vai se alimentar e influenciar; o eu de outras pessoas e o ambiente, por sua vez, influenciará o nosso eu e o de todas as pessoas.

Como anda  
nossa  
auto-estima?

### Vivência

Cada participante recebe dois pedaços de papel e escreve em cada um deles:

- ◆ três coisas que eu gosto em mim; por quê?
- ◆ três coisas que eu não gosto em mim; por quê?
- ◆ formam-se então grupos de três ou quatro participantes, que vão refletir sobre o que escreveram, pensando:

O que podemos fazer para reforçar a nossa auto-estima?

**A auto-estima é o alicerce do nosso comportamento empreendedor e da qualidade de nossa liderança.**

## A ética e a construção de novas relações sociais

A conquista de uma sociedade com base na cultura da paz depende da construção de novas relações de poder, orientadas pela igualdade, respeitando as diferenças. Para isso, precisamos de um conjunto de conceitos, valores, percepções e práticas compartilhadas, que sirvam de base para que a comunidade se organize.

Conforme Herbert de Souza, o Betinho, "ética é um conjunto de princípios universais que guiam e orientam as relações humanas".

Em outras palavras, ética é um conjunto de valores morais que modelam o caráter de uma pessoa. Nesse sentido, a construção da identidade pessoal e social está alicerçada em três fatores, que determinam a nossa ética pessoal e a qualidade das nossas relações.

### Para se construir a equidade é preciso:

- rever velhos conceitos e romper com os estereótipos;
- promover mudanças de atitudes;
- comprometer-se e co-responsabilizar-se com o processo de mudança;
- conjugar o verbo "poder" no exercício da cidadania.

Se desejamos uma sociedade justa, participativa, sustentável, precisamos dar um novo sentido para a vida e organizar o mundo dos seres humanos de maneira diferente.

## Participação é conquista

É possível falar em liderar um negócio sem falar em participação?

A conquista da cidadania e da liderança pelas mulheres é importante, porque:

- ♦ muda as relações entre as pessoas na família, na comunidade e na sociedade;
- ♦ influi nas organizações sociais e nas políticas públicas, para que considerem as necessidades e os interesses das mulheres.

É possível liderar um negócio sem considerar a questão do poder?

As mulheres, por acreditar que o poder isola, tendem a rejeitá-lo.

Ao não assumir que têm poder, as mulheres permitem que outros usem este poder em seu lugar.

O exercício do poder e da liderança não é apenas um direito, é um dever.

A mulher pode utilizar o poder para fazer da sociedade um lugar melhor, afirmando:

- **Eu sou** = eu tenho identidade;
- **Eu posso** = eu tenho capacidade e habilidade;
- **Eu quero** = eu tenho a intenção de fazer algo.

## Exercitando a liderança

É possível falar em liderar um negócio sem refletir sobre as relações?

A assertividade ou a habilidade de sermos afirmativas e propositivas em nossas ações e relações é a grande qualidade de uma líder. No desenvolvimento de relações, podemos ter três tipos de conduta:

- **não assertiva** - colocando sempre em primeiro lugar os direitos de outra pessoa e aceitando tudo o que ela quiser, seja o que desejamos ou não;
- **agressiva** - considerando os nossos direitos os mais importantes, mesmo à custa dos direitos das outras pessoas;
- **assertiva** - defendendo os próprios direitos, mas sempre respeitando os direitos das outras pessoas.

### Exercício:

Vamos formar três grupos.

Cada grupo vai representar uma situação de exercício de liderança, assumindo uma das condutas já descritas.

- Grupo um: não assertiva
- Grupo dois: agressiva
- Grupo três: assertiva

Depois da apresentação, vamos refletir sobre o que aconteceu em cada caso e o que poderia ser feito para modificar as condutas inadequadas.

## Condições para liderar bem um negócio

- ✓ Compartilhar o saber.
- ✓ Ser amável e persuasiva. "Vender" tão bem uma idéia que as demais a convertam em sua própria idéia.
- ✓ Comandar com arte, inspirando as outras pessoas para que expressem seu potencial criativo e recompensá-las por isso.
- ✓ Fortalecer os aspectos positivos e os talentos das parceiras e dos parceiros.
- ✓ Ter senso de oportunidade. Saber quando dar ajuda, estímulo e apoio a quem necessita.
- ✓ Nunca pedir algo que você mesma não faria.
- ✓ Mostrar sensibilidade, respeito e compreensão.
- ✓ Pedir lealdade e entusiasmo e compartilhar o êxito com todo o grupo.
- ✓ Depois de ter feito o esforço necessário, não duvidar em dispensar ou afastar quem não corresponder ao perfil ou ao trabalho exigido.
- ✓ Saber ouvir.
- ✓ Manter a calma e a gentileza mesmo sob pressão.
- ✓ Usar com frequência o bom humor.

Não se esqueça de que liderar implica:

- ◆ trabalhar duro;
- ◆ negociar continuamente;
- ◆ tomar decisões impopulares, algumas vezes.

## Quatro dimensões para o sucesso

Para desenvolver e ampliar nosso negócio é importante desenvolver a nós mesmas. Por isso, temos de cultivar o autoconhecimento, a auto-estima e a autoconfiança profissional e renovar constantemente nossas quatro dimensões:

### Dimensão física:

- ◆ alimentando-nos corretamente;
- ◆ fazendo exercícios;
- ◆ controlando a tensão e o estresse.

### Dimensão mental:

- ◆ lendo;
- ◆ escrevendo;
- ◆ dedicando-nos a uma atividade cultural ou artística;
- ◆ tendo uma atitude de constante formação; observando, comentando, compartilhando.

### Dimensão social e emocional:

- ◆ exercitando o desejo de entender as outras pessoas, propondo uma interação criativa e cooperativa;
- ◆ servindo não só a quem trabalha conosco, mas a todas as pessoas que nos rodeiam.

### Dimensão espiritual:

- ◆ comprometendo-nos com o próprio sistema de valores;
- ◆ mantendo-nos em contato com as fontes que nos inspiram e sustentam e nos vinculam com as verdades eternas da humanidade: orando, meditando, ouvindo música, comunicando-nos com a natureza, conforme a maneira de ser de cada uma.



Liderança transformadora e o processo de tomar decisões

Em um negócio, a liderança tem de tomar decisões que afetam não só sua vida e seus projetos, mas também a vida e os projetos das pessoas próximas.

Por isso, é importante:

- ◆ ouvir com muita atenção tudo o que as outras pessoas têm a dizer;
- ◆ estar sempre com as antenas ligadas para captar a realidade, isto é, detectar oportunidades e ameaças;
- ◆ manter os olhos bem abertos e definir com clareza os pontos importantes a observar;
- ◆ estudar e analisar de forma crítica e criativa os problemas, antes de tomar decisões;
- ◆ consultar as pessoas que nos cercam, trocando e refletindo com o grupo, compartilhando opiniões e responsabilidades;
- ◆ identificar, entre as ações importantes, as mais urgentes e as prioritárias.





**Poder é a capacidade que temos de mudar as coisas em benefício próprio e de outras pessoas**

V  
**Gerando  
nosso próprio  
trabalho  
e renda**



Gerar renda é  
gastar menos ou  
ganhar mais?

- ♦ Se gastarmos menos, sobra mais, ou seja, vamos ter mais dinheiro para atender a outras despesas.
- ♦ Se ganharmos mais, também vamos ter mais recursos para fazer frente às nossas necessidades ou até mesmo para poupar para os momentos mais difíceis.
- ♦ No final do mês, vamos perceber que nossa **renda** aumentou, seja porque gastamos menos ou porque ganhamos mais.

## Como gastar menos?

Quando se produz alguma coisa ou quando se presta algum serviço, é muito importante pensar em **contenção de custos**, ou seja, **não gastar mais do que o estritamente necessário**.

As grandes empresas fazem e refazem seus cálculos o tempo todo para perceber onde e como estão gastando e se é possível conter os custos sem comprometer os produtos finais.

Também podemos otimizar recursos e, sem prejuízo da qualidade, produzir com custo baixo e vender mais barato.

Como é possível gastar menos sem prejuízo da qualidade de nossos produtos ou serviços? Alguns exemplos:

1. Associando-nos com nossas vizinhas, amigas, companheiras de sindicato, de igreja, de entidades, de escolas, podemos comprar no atacado a matéria-prima para a produção (até mesmo alimentos), material de escritório, vestuário, aviamentos e outros itens de interesse do grupo. Comprando quantidades maiores, conseguimos preços melhores e prazos bons para pagamento.
2. Com a vizinhança, podemos racionalizar o uso dos meios de transporte, estabelecendo um rodízio para compras ou para entregas, alugando ou até mesmo comprando, em conjunto, um veículo utilitário para ser usado pelos grupos.
3. Com a cooperação de todo o grupo, podemos realizar um mutirão para a construção, a reforma, a ampliação da sede do negócio, diminuindo o gasto com mão-de-obra. Podemos utilizar materiais de construção de segunda mão ou até reciclados.
4. Compartilhando equipamentos que não sejam de uso contínuo, tais como computador, máquina de xerox, máquina de overloque, fax, diminui-se a necessidade de investimento inicial e o gasto para manutenção e custeio.

Como  
ganhar  
mais?



Para montar um pequeno negócio, é preciso que façamos a nós mesmas algumas perguntas fundamentais:

- ◆ O que sabemos fazer? Que talentos temos? Quais são nossas habilidades mais expressivas (aquelas que todos elogiam) e como podemos transformá-las em atividades produtivas?
- ◆ Existe mercado (demanda) para o que queremos produzir?
- ◆ Quanto vamos precisar para montar um negócio?
- ◆ Por onde começamos?
- ◆ Como gerenciar este negócio?
- ◆ Como comercializar o nosso produto ou serviço?

Para responder a essas perguntas, vamos planejar a montagem do negócio:

## Planejando o negócio participativamente

"Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira, quando e quem deve fazer, de forma flexível e fundamentada em conhecimentos, estimativas e finalidades."

Planejar significa analisar **onde estamos e onde pretendemos chegar**, definindo como fazê-lo da forma mais eficiente possível. Significa também projetar e avaliar a situação como um todo, prever as dificuldades e se preparar para superá-las. Planejar é vital para o sucesso do negócio.

Trabalhar um processo participativo de planejamento permite coordenar idéias, ações, perspectivas e compartilhar preocupações e sonhos. Não cremos que haja um "modelo" para isso. Cada grupo tem de encontrar o mais adequado às suas necessidades.

Essa forma de conceber a organização do negócio se relaciona com o conceito de **empoderamento**, que significa: "poder compartilhado, poder exercido em parceria, poder em conexão, poder em relação".

Esse conceito nasce de uma proposta de desenvolvimento harmônico e que se estabelece por meio de relações mútuas entre o pensar e o agir, o decidir e o executar, assumindo como princípio que a força de um processo está na capacidade de entender que o poder emana da responsabilidade de cada pessoa, e não da posição ocupada no grupo.

## O Plano de negócios

Uma das condições básicas para o início de um empreendimento é preparar um plano de negócios, ou seja, um documento escrito, que registre o que esperamos conseguir e a descrição de como pretendemos nos organizar para atingir esses objetivos.

Muitos empreendedores e empreendedoras consideram o plano como um mal necessário para se conseguir financiamento. Não entendem que o plano é uma ferramenta fundamental para se definir objetivos e metas, formular estratégias e monitorar o desempenho do negócio.

Um plano de negócios deve ser entendido como parte do processo de planejamento, está sempre se renovando, pois uma série de fatores, como, por exemplo, inadimplência dos clientes, dificuldade no fornecimento de matéria-prima ou custos adicionais inesperados, pode torná-lo desatualizado.

### Para que um plano de negócios?

O plano de negócios é um guia para a ação e um parâmetro para se identificar as necessidades de mudança. Tem como principais objetivos organizar as idéias, captar recursos e ser um parâmetro para se acompanhar o desenvolvimento do negócio:

- ele define as metas e os objetivos, com os quais o desempenho real pode ser comparado e revisado;
- facilita a percepção de novas oportunidades ou riscos e aumenta a sensibilidade dos envolvidos diante dos problemas futuros;

- pode ser utilizado como base de discussão com possíveis investidores no negócio;
- valoriza o negócio e é fundamental para captar recursos;
- o documento é a base para se negociar parcerias e alianças estratégicas com outras empresas ou grupos;
- determina tarefas e prazos com responsabilidades definidas, viabilizando o controle do processo e do andamento das atividades;
- torna claros os fatores de diferenciação da iniciativa, principalmente para os financiadores e apoiadores.

### Responsabilidade compartilhada

Antes de escrever o plano de negócios, devemos nos perguntar:

- A que público ele se destina?
- Quais as demandas deste público?
- Qual a linguagem que ele entende?

Para que todos possam sentir-se co-responsáveis pela elaboração do plano, poderemos prepará-lo em equipe e depois uma ou duas pessoas se encarregam de redigi-lo para que tenha um estilo uniforme.

Não existe "modelo" para construir o plano, que será elaborado de acordo com as características de cada coletivo e do público a que se destina. Mas podemos definir alguns passos básicos que podem orientar o processo.

## Roteiro básico para elaborar o plano de negócio

O que	Introdução - objeto do plano	Apresentação do negócio. Qual a natureza e os objetivos do empreendimento. Tipo de negócio que vamos montar.	Pequeno texto que descreve a natureza do negócio. Se ele já existe, mesmo como parte da economia informal, é importante mencionar o seu estágio de desenvolvimento. Ex. Prestadora de serviços, Cabeleireiro, Limpeza, Organização de festas, Entregas, Educação, Cuidado de criança e velhos. Produção: alimentos, roupas, agroindústria, artesanato, etc.
-------	---------------------------------	--	---

Continua...

## Estudar a viabilidade

<p>Por que</p>	<p>Demonstração da viabilidade do negócio</p>	<p>O negócio é viável?                  Há mercado para o negócio?                  Quem são nossos clientes potenciais?                  Contamos com todas as habilidades e talentos necessários?                  Quem são nossos concorrentes?                  Por que a clientela vai dar preferência ao nosso produto?                  Por que achamos que teremos sucesso?</p>	<p><i>Viabilidade social:</i> vamos destacar quantos postos de trabalho o negócio gerará e quais os benefícios sociais que poderá trazer para as famílias envolvidas e para a região. Ex.: um restaurante próximo a uma grande empresa.  <i>Viabilidade econômica:</i> vamos demonstrar que o negócio é economicamente viável. Além de destacar as habilidades e talentos que a nossa equipe tem, vamos utilizar os dados que conseguimos com a pesquisa de mercado e fazer uma leitura crítica e criativa do mercado, destacando as tendências e oportunidades que este nos oferece e como pretendemos enfrentar as dificuldades.                  Para responder porque teremos sucesso vamos fazer uma análise crítica e criativa dos nossos concorrentes e de nossas fortalezas e fraquezas</p>
----------------	---	---	---

Continua...

## Definindo estratégias

<p>Como</p>	<p>Estratégias - grandes linhas de ação</p>	<p>Que caminhos traçar para atingir os objetivos?</p>	<p>Estratégia significa relacionar os meios aos fins e tomar as decisões mais adequadas a fim de melhor atingir objetivos e metas propostos, isto é, definir as prioridades, os caminhos a seguir, a forma de trabalhar e como se organizar</p> <p>Estratégias de <i>marketing</i> e divulgação:                  É necessário definir uma estratégia que possibilite aos clientes conhecer o produto como e onde a empresa irá promover o produto ou serviço.                  Pode-se verificar como os concorrentes anunciam.</p>
	<p>Programa de atividades</p>	<p>Que ações vamos realizar para concretizar as estratégias</p>	<p>As atividades necessárias;                  O que cada qual irá fazer e que responsabilidade tem cada participante;                  As normas e procedimentos de trabalho;                  Os recursos humanos e materiais necessários;                  Elaboração do fluxo de trabalho;                  A alocação de recursos;                  Os momentos de avaliação periódica.</p>

Continua...

## Definindo objetivos

Para que	Objetivos	Qual a finalidade do empreendimento - alvos do negócio	No caso de empreendimentos de grupos comunitários é importante destacar a finalidade de gerar trabalho e renda, de desenvolver a comunidade e melhorar a qualidade de vida.
	Metas	O que pretendemos alcançar em prazos determinados	As metas devem ser: específicas, realistas, fáceis de medir, e com definição de prazos para execução. Ex.: é importante definir metas, para: iniciar o negócio, para as campanhas de divulgação e marketing, para capital de giro, para ampliar o negócio, para ampliar a clientela, para a reposição do capital inicial, etc..
Com quem	Recursos Humanos (pessoas)	Com quem podemos contar para montar o negócio? Com que habilidades e talentos podemos contar?	Estrutura administrativa e de coordenação: É importante apresentar um currículo dos responsáveis pela administração. Definir as qualidades necessárias para ocupar cada cargo Descrever as responsabilidades específicas de cada participante.

Continua...

## Os recursos necessários

Com que	Recursos materiais	Que recursos materiais vamos necessitar	Instalações e equipamentos - Informar o que se necessita e o que já se possui, para saber o que é necessário adquirir. Informar também se os equipamentos a adquirir serão novos ou de segunda mão. Sobre o local: será cedido, alugado ou é de propriedade do grupo? Material de consumo, de uso corrente.
Quanto vai custar	Capital e recursos	Quanto dinheiro vamos aplicar em investimentos? Quanto já temos para investir? Quanto falta? Onde buscar?	Informar precisamente o capital necessário para instalação do negócio. Quanto será investido de capital próprio e qual o montante a ser captado. Especificar para que e quando o capital a ser captado será aplicado. Fazer um levantamento das possíveis fontes, estudar as exigências e avaliar as reais possibilidades de ter acesso a crédito. Quando solicitamos empréstimos de outras fontes, é importante elaborar um cronograma do pagamento dos empréstimos e uma estimativa de onde se pretende tirar recursos para pagar. Ex. retendo 5% de juros/mês.

Continua...

## Avaliando os riscos

Avaliação de risco	Previsão e análise de riscos	Identifica e quantifica os riscos associados ao empreendimento	<p>Devemos demonstrar neste item que os possíveis riscos foram considerados e que foram pensadas alternativas de ação para superar ou minimizar o seu impacto negativo. É preciso demonstrar que há estratégias para imprevistos</p> <p>Alguns dos principais fatores de risco:                  Dificuldades na obtenção de matéria prima ou de estoque, novos concorrentes, alterações no contexto, mudanças na legislação, doenças, o faturamento esperado não ser atingido.</p>
--------------------	------------------------------	--	---

Continua...

**Invista energia e tempo para elaborar um bom plano de negócios. Ele será útil para atrair investidores e para que você não perca o controle do rumo de seu negócio**

## Verificando os resultados

Verificação dos resultados	Monitorar o progresso e avaliar os resultados	Como analisar o desempenho do negócio?	<p>Desde o começo é preciso monitorar o desempenho. O nosso negócio está dando certo? Estamos atingindo os objetivos propostos? O que nos mostra isto? O que está dando certo? Que dificuldades estamos encontrando? O que necessitamos mudar?</p> <p>Esse processo baseia-se na análise do desempenho das vendas. Os registros sobre as vendas devem ser suficientes para responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As vendas aumentaram, diminuíram ou se estabilizaram?</li> <li>- Em relação aos grandes clientes - Quais os produtos/serviços que vendem mais ou vendem menos.</li> </ul> <p><b>Fazer pesquisa de mercado mesmo com o negócio em andamento.</b></p> <p><b>Os registros do fluxo de caixa mostrarão o desempenho das vendas.</b></p>
Quando	Oganograma	Quando vamos executar cada passo proposto	<p>Para organizar o cronograma de atividades temos que levar em consideração objetivos e metas. Informar os prazos estimados, sobretudo quando houver relação com datas especiais - como planos de lançar os artigos em uma feira ou um evento.</p>

## Apresentando o plano

### O sumário

Embora seja o último item a ser elaborado, deve encabeçar o documento do plano de negócios. É uma apresentação resumida dos pontos abordados do negócio e permite que a pessoa leitora tenha uma idéia imediata do que se trata. Um exemplo:

#### Sumário

- a) Descrição da atividade: Confeção de peças masculinas.
- b) Localização: Nome da cidade, bairro.
- c) Proprietária: Nome do grupo, cooperativa ou microempresa.
- d) Equipe: Apresentar os talentos e as habilidades de cada membro do grupo.
- e) Mercado: Breve comentário sobre o público-alvo e a concorrência.
- f) Instalações: Breve comentário sobre a adequação das instalações.
- g) Nome da empresa.
- h) Faturamento: Estimativa para o primeiro ano.
- i) Financiamento: Capital necessário, capital que o grupo dispõe, o que se necessita captar para completar o capital necessário.
- j) Cronograma.

## Organizando o negócio passo a passo

### Os quebra-cabeças

Para esta atividade, podemos usar quebra-cabeças com poucas peças, que são vendidos nas lojas de brinquedos para crianças, ou preparar os nossos, colando gravuras em uma cartolina, riscando atrás o formato das peças e recortando.

Formar dois grupos e distribuir para cada grupo metade das peças de quatro quebra-cabeças misturados. Pedir a cada grupo que monte o seu desenho.

Logo as pessoas vão perceber que cada grupo não tem de montar só um quebra-cabeça, mas dois. E, depois, que faltam peças, que provavelmente estarão com o outro grupo.

Assim, cada grupo terá de ir vendo que coisas terá que fazer para conseguir as peças que faltam, como colocá-las no seu devido lugar, até que consiga montar os seus dois desenhos.

Com os quebra-cabeças montados, vamos refletir sobre o que ocorreu, o que pensamos e o que fizemos para conseguir realizar a atividade proposta. O que foi preciso para encontrar as peças certas e encaixá-las umas nas outras?

No fim do trabalho, vemos que cada peça de um quebra-cabeça tem sua forma, seu jeito, seu lugar, e, se não conseguirmos encaixar bem umas nas outras, não veremos o desenho final. Vamos pensar no nosso negócio como um quebra-cabeça em que cada pessoa participa como uma peça, com suas habilidades e seu jeito de ser. À medida que vamos nos "encaixando" umas nas outras, formamos um desenho.



## Juntando habilidades e talentos

Quando vamos organizar um negócio, primeiro, temos de fazer um levantamento das habilidades e dos talentos de cada componente do grupo e como se complementam.

Vejamos o exemplo de um grupo de amigas:

Maria José é uma ótima costureira, embora só esteja acostumada a costurar para sua família e seus amigos.

Cláudia, sua vizinha, tem facilidade de relacionamento, sabe se expressar bem, tem muitas amizades.

Alba, sobrinha de Maria José, tem o segundo grau completo, lida bem com números, é organizada e cuidadosa com dinheiro.

Márcia, irmã da comadre de Cláudia, é jovem, curiosa, com vontade de aprender. Solícita, está sempre pronta a ajudar. Caprichosa, tem vontade de aprender um ofício e com ele ganhar dinheiro, subir na vida.

Já percebemos que esse grupo tem todas as peças necessárias para montar uma oficina de costura. Maria José assume a parte técnica, treinando Márcia como sua ajudante; Cláudia é a vendedora e Alba cuida das finanças.

Mas a experiência nos mostra que somente vontade, habilidade e talento não bastam para que um negócio tenha êxito. Depois de definir o objeto, ou seja, o tipo de negócio que vamos montar, temos de estabelecer objetivos, estratégias (linha de ação), como organizar o trabalho, os recursos humanos, materiais e financeiros de que precisamos e como vamos acompanhar e avaliar o desenvolvimento do negócio. É preciso planejar e organizar o negócio passo a passo.

Pensando  
na melhor forma  
de legalizar  
um negócio



Na perspectiva de que queremos montar um negócio com chances concretas de dar certo, é preciso estar **legalmente corretas**.

Para se montar um negócio, seja ele qual for, é preciso dar a ele uma razão social e jurídica, para poder emitir notas fiscais, ter conta em banco no nome da empresa, ter cadastro, etc.

A abertura de um negócio tem custos significativos, que devem fazer parte de nossos cálculos iniciais. Não podemos esquecer também que o custo da contabilidade na folha de pagamento deve ser calculado desde o começo do processo.

Vamos precisar manter sempre a documentação em ordem e todos os impostos e as taxas de contribuição em dia, se não quisermos enfrentar problemas.

## Conhecendo diferentes alternativas

### Cooperativa

- É uma sociedade civil/comercial sem fins lucrativos. Trata-se de uma associação voluntária de pessoas físicas para atender a objetivos, necessidades ou aspirações econômicas, sociais ou culturais comuns.
- Há diversos tipos de cooperativas: artesanais, de produção, habitacionais, educacionais, de agricultores, de crédito, de catadoras de lixo, de costureiras, de garçons, de domésticas, etc.
- Para se organizar uma cooperativa, é necessário um número mínimo de 20 pessoas. O número de pessoas cooperadas pode ser ampliado ilimitadamente.
- Cada participante dá uma contribuição financeira preestabelecida pelo grupo: a *quota-parte*.
- O controle é democrático: cada pessoa cooperada tem direito a um voto.
- Possui capital social, facilitando a obtenção de financiamentos junto a instituições financeiras.
- Pode receber doações, empréstimos e processos de capitalização, inclusive do governo.
- Realiza plena atividade comercial.
- Quem dirige tem uma remuneração mensal: o pró-labore, definido pela Assembléia Geral.

- As "sobras" podem ser divididas entre as cooperadas.
- É obrigatório destinar 10% do montante faturado para o "fundo de reserva" e 5% para o "fundo educacional".
- Não paga imposto de renda sobre operações com as associadas.

### Associação

- É uma sociedade civil sem fins lucrativos, que tem como finalidade representar e defender os interesses das pessoas associadas, assim como estimular sua melhoria técnica, profissional e social.
- Há diversos tipos de associações: de empresas, de profissionais liberais, de categorias, de moradores, de ONGs, de clubes, de municípios.
- Para montar uma associação, são suficientes duas pessoas.
- Não possui capital social, o que dificulta a obtenção de financiamentos junto às instituições financeiras.
- Seu patrimônio é formado por taxas pagas pelas pessoas que se associam e por doações.
- Não pode exercer atividade comercial plena e direta, podendo auxiliar no processo de comercialização dos produtos produzidos pelas associadas.
- Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.
- As pessoas que integram a diretoria não recebem remuneração.
- As "sobras" não são divididas, devendo ser reinvestidas na própria associação.
- É isenta de imposto de renda.

## Microempresa

- É uma sociedade civil/comercial limitada, com fins lucrativos. Trata-se da junção de duas ou mais pessoas com o objetivo comum de produção, comercialização ou prestação de serviços, com a finalidade explícita de obter ganhos.
  - Para se caracterizar como microempresa, o faturamento não pode superar 10 mil reais mensais.
  - Possui capital social formado pelo aporte financeiro das associadas e pode pleitear os mais diversos tipos de empréstimo às instituições financeiras, incluindo as linhas de crédito especiais para microempresas.
  - Exerce atividade comercial plena.
  - O lucro advindo do negócio pode ser dividido entre as sócias, reaplicado na empresa ou em outro negócio, conforme critério e acordo entre estas.
  - As sócias recebem pró-labore previamente estabelecido entre elas.
  - Pagam todos os tributos previstos na legislação para as microempresas.
- É importante que o grupo estude atentamente as vantagens e as desvantagens, as facilidades e as dificuldades de cada forma de organização, decidindo pela mais adequada a cada caso.

### Exemplo:

Um grupo pequeno não poderá se organizar como cooperativa, que pode ser uma boa alternativa para um grupo grande.

## Adequando o negócio ao mercado

### Pesquisa de Mercado

As maiores empresas do mundo, quando vão instalar uma nova unidade ou filial, costumam fazer muitas perguntas.... Elas contratam empresas especializadas em pesquisa para fazer um levantamento do mercado consumidor, suas necessidades, preferências, preços da concorrência e muitas outras coisas.

Nós mesmas podemos fazer uma **pesquisa de mercado**.

Como? Fazendo perguntas e procurando respostas:

#### 1) Qual o melhor lugar para montar o nosso negócio?

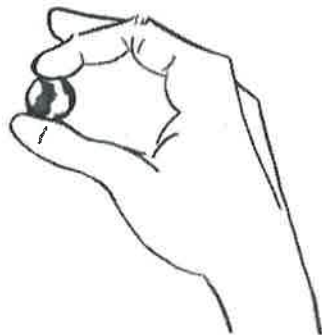
O lugar ideal é aquele onde possamos produzir e vender ao mesmo tempo. Começamos, então, a buscar um local que esteja próximo do **público consumidor** (nossos futuros clientes).

É necessário pensar também que o local deve ter o tamanho ideal para abrigar os equipamentos e as pessoas que fazem parte do negócio. E prestar atenção à segurança. Locais bem iluminados e cercados de vizinhança atraem uma clientela maior.

O acesso também deve ser levado em conta. Ruas asfaltadas, próximas a estações de trem, metrô e terminais de ônibus são as mais adequadas.

Ao mesmo tempo, não se pode esquecer o "**fator custo**". Não basta escolher o melhor lugar, é necessário que seu custo seja o menor possível, para que não iniciemos um negócio com um custo fixo que exija um **faturamento** (total arrecadado com a venda dos serviços ou dos produtos) muito grande para cobri-lo.

## Conhecendo a clientela e a concorrência



2) Qual é nossa clientela e por que ela compraria nosso produto em vez dos produtos ou serviços da nossa concorrência?

Quem concorre com a gente? - quais suas fortalezas e fraquezas?

Para responder a estas questões, precisamos detalhar as habilidades do grupo.

Com essas informações passamos, então, a nos preparar para entrar no mercado, com chances reais de fazer um bom trabalho, obter receitas que gradativamente melhorem a qualidade de vida de todas as pessoas envolvidas e de suas famílias.

Vamos também pensar por que motivo os consumidores comprariam os nossos produtos e não os da concorrência. Exatamente como nós, o público comprador procura duas coisas: **qualidade e preço.**

Aprendendo a melhorar nossos produtos e serviços e a gerenciar nosso negócio, temos mais chances de ser bem-sucedidas.

Que tal então nos prepararmos para o sucesso?

## Capacitação

### Formação e aperfeiçoamento

No mercado altamente competitivo de hoje não há mais lugar para o amadorismo. Por mais simples que seja o nosso produto, é preciso que seja bem feito. Por menor que seja a estrutura de um negócio, ele tem que ser encarado como uma empresa.

E, para isso, é importante que o grupo se capacite técnica e gerencialmente.

#### Onde fazer cursos

Várias entidades, associações, ONGs, como a Rede Mulher de Educação e também alguns órgãos governamentais, como o Ministério do Trabalho, que conta com o PLANFOR - Plano Nacional de Qualificação do Trabalhador, oferecem cursos de capacitação. Em outras instituições como o Senai, o Senac, o Sesc e o Sesi, há cursos técnicos de várias modalidades que podem ajudar no aprimoramento do produto.

O Sebrae, oferece cursos na área gerencial. Lá, pode-se aprender desde como abrir uma empresa ou como montar uma associação ou cooperativa, até contabilidade básica, formação de preços (como calcular o custo do produto, margens de lucro, vendas, matemática financeira).

SEBRAE  
Tel: 0800-780202  
[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)  
SENAC  
Tel: 0xx21 - 25371169  
[www.senac.br](http://www.senac.br)

SENAI  
Tel: 0xx61 - 3179942  
[www.senai.br](http://www.senai.br)  
PLANFOR  
Tel: 0xx61-2236324 / 2236078  
[www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br)

Rede Mulher de Educação  
Tel: 0xx11-38732803  
[rdmulher@redemulher.org.br](mailto:rdmulher@redemulher.org.br)

## Com que dinheiro montar o negócio

### Viabilização financeira

Além do bom produto e do bom serviço, é necessário ter bom preço. Para isso, é preciso racionalizar os gastos e planejar cada centavo a ser investido.

A viabilização financeira é a grande angústia das pessoas que querem trabalhar por conta própria. No entanto, melhor seria se primeiro perguntássemos de quanto precisamos. Para obter esta resposta, precisamos fazer um levantamento de:

- **equipamentos** que vamos necessitar para produzir ou realizar os serviços;
- **infra-estrutura** necessária: móveis, calculadora, telefone, fax, computador;
- **matéria-prima** necessária à produção, por um determinado período, para a formação de **estoque**;
- **capital de giro**: reserva de recursos para "se agüentar" até os primeiros recebimentos. Tem de ser suficiente para o pagamento das despesas fixas de aluguel, contas de telefone, luz, água, locomoção, IPTU, por um período de três a seis meses. É bom incluir nos cálculos um "fundo de reserva", caso haja perda na produção, encalhe de mercadoria ou **inadimplência** de algum cliente;
- **folha de pagamento**: não só dos pagamentos aos funcionários (se houver), mas também dos **pró-labores** (retiradas que as sócias fazem mensalmente como remuneração) e dos encargos trabalhistas, previstos por lei.

## Como e onde conseguir recursos

Tendo uma idéia bastante próxima da real quantidade de recursos necessária, pode-se pensar em como e onde levantar esses recursos.

Se puderem ser de origem pessoal (cada uma investe um pouco), ótimo. Se os recursos pessoais não forem suficientes, convém procurar financiamento com condição de pagamento compatível.

É preciso ter muito cuidado com isso, evitando pegar dinheiro emprestado de agiotas ou empresas de empréstimo, pois as altas taxas de juro inviabilizam qualquer negócio.

Novamente pode-se consultar o Sebrae sobre as linhas disponíveis nos bancos oficiais, como a Caixa Econômica Federal e o Banco do Brasil. Esses processos, geralmente, são demorados e burocráticos.

No entanto, há algumas saídas que poderão ser encontradas, dependendo do caso e do tipo de negócio: associações de classes, cooperativas, sindicatos e ONGs, muitas vezes, oferecem crédito a custos razoáveis.

Para atender à enorme demanda por microcrédito (pequenos empréstimos) em nosso país, alguns governos estaduais e municipais têm instituído os chamados "bancos do povo", em que o crédito é rotativo e com menos burocracia. Além dos juros mais baixos, em muitas destas instituições o aval (garantia) é solidário. Ou seja, os diversos elementos dos grupos garantem uns aos outros, contribuindo para a construção de um modelo econômico mais cooperativo.

## Fontes de financiamento (\*)

**Banco da Mulher**

Atuação: Amazonas, Bahia,  
Minas Gerais, Paraná, Rio de  
Janeiro, Rio Grande do Sul e  
Santa Catarina

Telefone: 0xx21 – 22336128

E-mail: [bmsede@ism.com.br](mailto:bmsede@ism.com.br)

Site: [www.bancodamulher.org.br](http://www.bancodamulher.org.br)

**Crediamigo – Banco do Nordeste**

Atuação: Região Nordeste,  
Norte do Espírito Santo e Norte  
de Minas Gerais

Telefone: 0800-783030

E-mail:

[clienteconsulta@banconordeste.gov.br](mailto:clienteconsulta@banconordeste.gov.br)

Site: [www.banconordeste.gov.br](http://www.banconordeste.gov.br)

**Programa Providência**

Atuação: Distrito Federal e cinco  
municípios da região

Telefone: 0xx61 – 4128243

E-mail:

[joseivanaquino@hotmail.com](mailto:joseivanaquino@hotmail.com)

Site: [www.brb.com.br](http://www.brb.com.br)

**CEAPE – Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos**

Atuação: Bahia, Espírito Santo,  
Goiás, Maranhão, Pará, Paraíba,  
Pernambuco, Piauí, Rio Grande  
do Norte, Rio Grande do Sul,

Sergipe e São Paulo

Telefone: 0xx61 – 2487132

E-mail: [ceape@ceape.org.br](mailto:ceape@ceape.org.br)

Site: [www.ceape.org.br](http://www.ceape.org.br)

**Banco do Povo Paulista**

Atuação: Cidades do Interior do  
Estado de S. Paulo

Telefone: 0xx11 – 33111206

E-mail:

[microcredito@bancodopovosp.com.br](mailto:microcredito@bancodopovosp.com.br)

Site: [www.emprego.sp.gov.br/bancodopovo.html](http://www.emprego.sp.gov.br/bancodopovo.html)

**Central de Crédito Popular São Paulo Confia**

Atuação: Município de São  
Paulo

Telefone: 0800-7713078

E-mail:

[saopauloconfia@uol.com.br](mailto:saopauloconfia@uol.com.br)

Site: [www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/trabalho/index.asp](http://www.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/trabalho/index.asp)

**Instituição Comunitária de Crédito Portosol**

Atuação: Municípios da região  
de Porto Alegre e Vale do Rio  
dos Sinos – RS

Telefone: 0xx51 – 3224-2244

E-mail: [portosol@portosol.com](mailto:portosol@portosol.com)

Site: [www.portosol.com](http://www.portosol.com)

(\*) Fonte: Folha de São Paulo  
28/10/01

## VI Comercialização



Depois de montar o negócio, temos que pensar na comercialização dos produtos ou serviços.

## Fatores que contribuem para o sucesso

### Compra e Venda

Nos dias de hoje, ganha-se mais na compra do que na venda: é preciso comprar barato para que o custo do produto seja baixo. Assim, mesmo adicionando a margem de lucro, o produto pode chegar ao mercado com um preço competitivo.

### O fator preço

Já vimos como podemos diminuir nossos gastos para ter um produto com custo menor. No entanto, ao calcular a "margem de lucro" (diferença entre o preço de custo e o preço de venda) de nosso produto, é preciso estar atentas à realidade do mercado. Nosso produto não deve ser mais caro que seus similares. Não podemos esquecer que as dificuldades financeiras existem para todos e que preços altos inviabilizam qualquer negócio. É melhor ganhar pouco em cada produto, para ganhar no volume de vendas.

### Exemplo:

Cada camisa feita em nossa oficina de costura tem um preço de custo de 3 reais (neste preço estão computados matéria-prima, custos fixos e custos variáveis). Se o concorrente vende um produto similar por 4 reais, é preferível vender a 3,60 reais, ter um lucro de 20% e vender muito, do que manter o preço de 4 reais e vender menos. Faça os cálculos e comprove.

**Bom preço alidado à boa qualidade é a melhor propaganda para qualquer produto ou serviço.**

## Como calcular o preço justo

Para calcular o preço, necessitamos saber quanto custa o nosso produto, qual o nosso custo de produção.

**O custo de produção é igual a soma dos gastos com:**

- ✓ Matéria-prima - tecidos, linhas, botões
- ✓ Mão-de-obra - salários e/ou pró-labore
- ✓ Maquinaria, mobiliário e ferramentas (instrumentos de trabalho)
- ✓ Administração
- ✓ Comercialização
- ✓ Divulgação e marketing

### Qual o preço final de venda de nosso produto?

Para sabermos qual o preço de venda, além do custo de produção temos que acrescentar o lucro e o valor de impostos que teremos que pagar.

#### Exemplo

##### Descrição do produto: 1 camisa

Matéria-prima	R\$
Mão-de-obra	R\$
Máquinas, mobiliários, ferramentas	R\$
Administração	R\$
Comercialização	R\$
Divulgação e marketing	R\$
<b>Custo total de produção</b>	<b>R\$</b>
Lucro (x%)	R\$
Impostos	R\$

##### Preço de venda:

(custo de produção + lucro + impostos)R\$

## Mandamentos da boa negociante

**Flexível** – Em todo negócio podem ocorrer coisas inesperadas. Quando algo imprevisto surge, é preciso agir com rapidez e eficácia.

**Inovadora** – Imaginação é muito importante para o sucesso de um negócio. É preciso tratar de oferecer sempre produtos e serviços novos e interessantes.

**Audaciosa** – Em todo negócio é preciso assumir riscos, mas que sejam calculados e sempre baseados em informações atualizadas.

**Confiável** – É importante cumprir sempre o prometido, para que a clientela saiba que pode contar com os produtos solicitados no prazo certo.

**Organizada** – Manejar o negócio com ordem e lógica. Organizar bem o dia e cumprir com as tarefas propostas.

**Amável** – Ser gentil e trabalhar em harmonia com as companheiras e funcionárias. Tratar bem toda e qualquer pessoa, seja ou não cliente, é essencial para fazer bons negócios.

Não esquecer que é preciso estar sempre analisando crítica e criativamente a realidade, para saber quando aproveitar as oportunidades e contornar ou evitar os obstáculos, e olhar sempre para o futuro, procurando se antecipar às mudanças que possam afetar o negócio.

## Fatores para uma boa venda

### Divulgação e marketing

Procure sempre participar de eventos de venda (feiras, exposições, bazares). Associe-se a outras empresas para diminuir custos e participe sempre. Faça promoções com ponta de estoques (sobra de produtos, peças com pequenos defeitos ou devolvidas), sorteios, premiações. Use folhetos, faixas, mala direta (cartinhas ou folhetos enviados a um grande número de pessoas), telemarketing (telefonemas feitos para seu público-alvo com mensagens determinadas), para divulgar seu negócio.

### Qualidade do serviço

Para cativar clientes, não basta ter um bom produto com um bom preço, é preciso ser eficiente no atendimento. Gentileza no trato e cumprimento dos prazos são imprescindíveis. O bom atendimento e a boa vontade são fundamentais para o sucesso de um negócio. Cuidados e esmero na apresentação do produto podem ser o grande diferencial.

### Estética

Todas as pessoas gostam do que é bonito. No entanto, é preciso estar atentas para os padrões estéticos vigentes. Estar de olho na moda. De nada adianta confeccionar uma peça de roupa que só nós achamos bonita. Com bom senso e olhar atento, podemos reconhecer as tendências da moda. Basta observar vitrines, revistas nas bancas de jornais e novelas. Elas costumam ditar moda, além de alterar hábitos e costumes. Para outros produtos, é importante também pensar nas embalagens. Uma bonita apresentação garante uma boa impressão do produto.



## Responsabilidade sócio-ambiental

Todo empreendimento tem sua cota de responsabilidade pelo desenvolvimento da comunidade em que está localizado. Esta responsabilidade inclui o apoio a projetos e entidades sociais, assim como o cuidado e a conservação do meio ambiente.

**Como implementar empreendimentos economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos?**

- ✓ Produzindo e consumindo responsabilmente, procurando conhecer a origem da matéria-prima e do produto adquirido, atuando em uma empresa que está em harmonia com a natureza.
- ✓ Evitando o desperdício de água, energia, papel.
- ✓ Reutilizando e reciclando materiais.
- ✓ Separando o lixo orgânico do reciclável.
- ✓ Evitando o uso de materiais tóxicos.
- ✓ Arborizando o pedaço.
- ✓ Colaborando com os projetos sociais da comunidade, como creches, grupos de idosos, com recursos materiais, financeiros ou trabalho voluntário.

### Exemplos:

- Se o negócio é uma confecção, podemos doar os retalhos para que se façam tapetes, colchas, bolsas.
- Se é um restaurante, podemos juntar latinhas de cerveja ou refrigerante e doar, para que as entidades troquem por coisas de que necessitam. Também podemos juntar vasilhames de plástico, para que sejam vendidos ou aproveitados na confecção de objetos utilitários e de artesanato.

## Endereços de ONGs relacionadas com a questão ambiental

### Instituto Ecoar para a Cidadania

Rua Thomaz Carvalhal, 551  
S. Paulo – SP – 04006-002  
Fone/fax: 0xx11 – 30521362  
e-mail: [ecoar@ecoar.org.br](mailto:ecoar@ecoar.org.br)  
[www.ecoar.org.br](http://www.ecoar.org.br)

### Instituto Brasil de Educação Ambiental

Rua Visconde Pirajá, 547 –  
sala 710  
Rio de Janeiro – RJ – 22410-003  
Fone/fax: 0xx21 – 2941231  
e-mail: [instbrasil@openlink.com.br](mailto:instbrasil@openlink.com.br)

### Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (Ipam)

Caixa Postal 8520  
Belém – PA – 66080-970  
Fone/fax: 0xx91 – 2763576  
e-mail: [ipam@amazon.com.br](mailto:ipam@amazon.com.br)  
[www.ipam.org.br](http://www.ipam.org.br)

### Associação Pernambucana de Defesa da Natureza (Aspan)

Caixa Postal 7862  
Recife – PE – 50732-970  
Fone: 0xx81 – 32222038 –  
Fax: 0xx81 – 3222-2038  
e-mail: [aspan@aspan.org.br](mailto:aspan@aspan.org.br)  
[www.aspan.org.br](http://www.aspan.org.br)

### Fórum de ONGs Ambientalistas do Distrito Federal

A/c Fundação Pró-Natureza (Funatura)  
SCLN 107 – Bloco B, sala 207  
Brasília – DF – 70743-520  
Fone: 0xx61 – 2245449  
e-mail: [forum@ambiente.org.br](mailto:forum@ambiente.org.br)  
[www.ambiente.org.br](http://www.ambiente.org.br)

## VII

### Trabalhando Juntas



Para trabalhar juntas, é condição essencial estabelecer “regras de jogo”.

Vamos refletir um pouco sobre essa questão.

Qualquer jogo, tem suas regras específicas que respeitam determinados princípios e permitem que todos desempenhem seus papéis de acordo com suas habilidades.

Tomemos como exemplo o futebol:

Em um time - que é uma unidade - há respeito à diversidade. Temos zagueiros, atacantes, goleiro, cada um com suas habilidades específicas, desempenhando um papel em um negócio que é cada partida.

## Aproveitando diferenças

Todos participam com um só objetivo: fazer mais gols que os adversários. Mas as regras são rígidas: para cada tipo de falta, há uma consequência - ou punição -, que é mais ou menos severa, de acordo com a sua gravidade: cartão amarelo, cartão vermelho e até expulsão do campo e proibição de participar de um ou mais jogos pelo time.

Se não fosse assim, seria impossível saber quem ganhou ou perdeu, quem se classifica ou não. Ou seja, as regras são indispensáveis.

### Como vamos trabalhar isso no nosso negócio?

Em todo negócio em grupo temos um "time", que tem um mesmo objetivo: trabalhar para produzir para a venda e assim ganhar dinheiro. Mas cada pessoa tem uma habilidade diferente, que adquiriu com a prática ou estudando, ou seja, tem um conhecimento que é parte do negócio.

Para que esse "time" funcione bem e possa "ganhar o campeonato", é preciso estabelecer as regras desse jogo.

No nosso caso, essas regras serão estabelecidas em conjunto, discutidas, aprimoradas, mas uma vez decididas, devem ser cumpridas.

É claro que poderão ser alteradas, se percebermos que não estão servindo ao nosso objetivo ou que estão dificultando o progresso do negócio. Vamos então conversar, discutir e analisar os problemas, estabelecendo novas regras para substituir as que não estavam funcionando.

## Estabelecendo as regras do jogo

Para estabelecer as regras do nosso negócio, temos de pensar em várias coisas:

1. Tarefas: o que cada pessoa vai fazer de acordo com as suas habilidades;
2. Responsabilidades: qual é o nível de compromisso de cada pessoa com o negócio.
3. Horários: qual é o tempo que cada pessoa pode dedicar ao negócio;
4. Ganhos: qual vai ser a remuneração de cada participante, de acordo com as suas tarefas, suas responsabilidades e o tempo dedicado ao negócio.

Sobre a questão do dinheiro, um ponto importante a refletir é que em um negócio, no qual vamos trabalhar "por conta própria", não há salário: há ganhos e, eventualmente, lucros.

Quando falamos de ganhos, estamos nos referindo ao dinheiro que receberemos por nosso trabalho: é a nossa remuneração - o pró-labore de que falávamos.

Lucro é aquilo que sobra depois que pagamos as contas, compramos a matéria-prima, separamos uma determinada quantia como reserva e retiramos os nossos ganhos.

Um aspecto importante para o sucesso de um grupo de trabalho para a geração de renda é a definição clara dos critérios para definir os ganhos de cada participante.

Para que essa definição seja transparente e objetiva e não cause desconfortos, é importante lembrar que, em uma atividade de grupo, todos os trabalhos são importantes, mas nem todos requerem o mesmo grau de responsabilidade e o acúmulo de habilidades. Nesse sentido, existe, na prática, uma diferença no ganho entre as pessoas participantes, de acordo com a atividade que desenvolvem. No exemplo da confecção, quem corta tem mais responsabilidade do que quem prega um botão, pois um erro seu pode pôr a perder todo o trabalho.

Dividir "igualmente" significa estabelecer ganhos iguais para responsabilidades desiguais, o que geralmente causa conflitos e pode contribuir para desagregar o grupo e causar o fracasso do negócio.

É fundamental distribuir os ganhos com equidade, isto é, com igualdade de direitos, mas levando em consideração as diferenças de conhecimentos e responsabilidades..

É o respeito às diferenças que garante os direitos iguais

## Construindo novas regras

Vamos fazer um exercício, dividindo-nos em três grupos.

O **grupo 1** vai pensar nas regras necessárias para o funcionamento de uma microempresa, dedicada à confecção de roupa íntima para homens e mulheres.

O **grupo 2**, para o funcionamento de um grupo de produção de bolos, doces e salgadinhos para festas.

O **grupo 3**, para o funcionamento de uma cooperativa de reciclagem de plástico e papel.

Essas regras devem estabelecer as condições básicas para que cada negócio possa funcionar bem, proporcionar ganhos a quem participa e, depois de um certo tempo, gerar lucros.

Uma das ferramentas para este trabalho pode ser um quadro como o seguinte:

Participante	Habilidades Aptidões	Funções e Tarefas	Responsabilidades	Horas de trabalho/mês	Remuneração

Depois de terminado o trabalho em grupos, vamos fazer um debate sobre o que foi discutido e analisar as possibilidades de sucesso dos diferentes empreendimentos.

## Como conferir se o negócio está dando certo?

Uma vez que o negócio esteja funcionando, é importante acompanhar passo a passo o seu desenvolvimento, a fim de verificar o que está dando certo e o que necessitamos rever.

Como fazer isso?

- ◆ Acompanhando as contas e a demanda de serviços ou produtos;
- ◆ elaborando relatórios periódicos;
- ◆ pesquisando a opinião da clientela;
- ◆ reunindo a equipe para trocar idéias;
- ◆ visitando outros negócios, concorrentes ou não
- ◆ procurando assessorias, consultorias e cursos de aperfeiçoamento.

Isso nos permite verificar:

- ◆ se estamos atingindo os objetivos e as metas;
- ◆ se conquistamos nossa clientela;
- ◆ se conseguimos enfrentar a concorrência;
- ◆ se o dinheiro está dando para pagar as despesas e os nossos pró-labores;
- ◆ se já estamos obtendo lucro ou não;
- ◆ se estamos conseguindo nos organizar e administrar o negócio;
- ◆ se estamos encontrando um tempo para nos capacitar e aperfeiçoar as habilidades;
- ◆ se nosso produto ou serviço já é conhecido no mercado.

O acompanhamento e a avaliação continuada permitirão ao grupo aprender com os acertos e os erros, como também corrigir os rumos e ultrapassar as dificuldades, antes que os problemas se agravem e levem ao fracasso do negócio.

## VIII Conflitos e negociação



### Desatando os nós

Antes de começar a trabalhar as questões que apresentamos, propomos um jogo.

Vamos formar uma grande roda de mãos dadas. Depois de formada a roda, cada participante deve passar por baixo dos braços das componentes da roda, sem soltar as mãos. Esse movimento forma um grande nó, que deverá ser desatado também sem soltar as mãos, até voltar à posição inicial da roda.

Depois, refletiremos sobre como foi que demos o nó e o que foi necessário para desatá-lo. É importante anotar as observações que surgirem em cartolinas ou folhas de papel e deixá-las em local visível, enquanto trabalhamos a questão dos conflitos.

## Identificando os conflitos

Quando se trabalha em grupo, é inevitável que apareçam conflitos. Há um ditado que diz: **para cada cabeça, uma sentença**, e vemos que isso é verdade cada vez que divergimos em alguma coisa, quando duas ou mais pessoas não têm as mesmas opiniões sobre coisas importantes e que são fundamentais para o trabalho que estamos realizando.

Quando aparece um conflito, é preciso tratar de resolvê-lo e encontrar uma forma de continuar trabalhando juntas, em harmonia, para que o negócio continue dando certo e vá crescendo.

### Conflito

É natural em qualquer grupo humano.

- Pode ser um fator de crescimento.
- Nos leva a recorrer ao diálogo, à negociação.
- Nos faz desenvolver a capacidade de ceder, com limites, para chegar a um comum acordo.

Não precisamos ter medo dos conflitos, nem confundir conflito com violência ou briga.

O importante é ver que os conflitos são momentos de crise, e todas as crises nos dão a oportunidade de entender melhor as coisas e de crescer.

## Sobre a violência

### Violência

É uma forma inadequada de resolver um conflito e representa abuso de poder. É a lei do mais forte sobre o mais fraco.

#### Conseqüências:

- Potencializa o medo, a insegurança e a revolta
- Leva a uma redução da auto-estima e da capacidade produtiva
- Leva à depressão e ao isolamento
- Diminui os sistemas de defesa, gerando as chamadas "doenças psicossomáticas".

**Atitudes violentas não são formas adequadas de resolver divergências. A melhor saída é sempre um diálogo corajoso, franco e aberto.**

## Evitando a violência

A base de uma relação ética na solução de conflitos

### Negociação justa

- Considerar o ponto de vista da outra pessoa.
- Buscar soluções convenientes para ambas as partes.
- Aceitar mudanças.
- Dispor-se a chegar a um acordo.

### Conduta não ameaçadora

- Agir e falar com clareza, de tal forma que a outra pessoa se sinta segura e confortável para expressar seus pontos de vista.

### Respeito

- Escutar sem julgar.
- Expressar confiança.
- Respeitar os sentimentos, as crenças e as opiniões.

### Honestidade e responsabilidade partilhada

- Aceitar a responsabilidade pelas conseqüências das nossas ações.
- Reconhecer os próprios erros.
- Ter uma comunicação aberta e verdadeira.
- Tomar as decisões em conjunto.
- Chegar a um acordo para uma justa distribuição de tarefas, lucros e prejuízos.
- Assegurar que os acordos econômicos beneficiem as duas partes.

## Os caminhos para crescer

Aqui vão algumas dicas para aumentar nossa possibilidade de crescer na relação com as outras pessoas por meio da solução de conflitos:

1. Apresentar objetivos claros, que definam uma solução satisfatória dos conflitos.
2. Determinar se o resultado que se quer obter é realmente importante para a solução do conflito ou se é secundário.
3. Tratar de trazer à tona as "suposições ocultas" sobre o conflito, para que possam ser discutidas. Evitar o "eu acho que...".
4. Escutar a outra pessoa até o fim. Não expressar contra-argumentos enquanto ela está falando. Saber ouvir é uma grande qualidade.
5. Animar a outra pessoa a expressar seus sentimentos e expressar os nossos. As emoções geralmente bloqueiam as duas coisas: ouvir e falar.
6. Evitar afirmações absolutas - nunca, sempre -, que não dão lugar para esclarecimentos.
7. Tratar de criar uma situação de ganha-ganha. O ideal é que cada pessoa implicada no conflito deixe claro:
  - o que quer que a outra pessoa continue fazendo;
  - o que quer que a outra pessoa comece a fazer;
  - o que quer que a outra pessoa deixe de fazer

## Apresentando e solucionando conflitos



Vamos trabalhar em cinco grupos.

Cada grupo vai escolher, por sorteio, uma das formas de enfrentar um conflito, apresentadas anteriormente.

Vai então dramatizá-la e apresentar a solução encontrada de acordo com as dicas.

Depois da apresentação de cada grupo, iniciaremos um debate, tratando de responder às seguintes perguntas:

1. A solução encontrada foi a melhor para cada caso?
2. Se não, qual deveria ter sido?

## Negociando pela vida afora

Se pensarmos bem, em nossa vida, seja na família, na escola, no trabalho, na comunidade, estamos sempre negociando. Negociar é a arte de fazer acordos. Para isso, é preciso comunicar-se, trocar idéias, expressar nossos objetivos, debater e assumir um compromisso.

## Qualidades necessárias para negociar bem

- ◆ **Habilidade** para planejar e organizar
- ◆ **Inteligência prática:** bom-senso
- ◆ **Capacidade** para comunicar-se e escutar bem
- ◆ **Auto-estima** elevada
- ◆ **Valentia** para assumir riscos calculados
- ◆ **Paciência**
- ◆ **Perseverança**
- ◆ **Respeito** pelo/a oponente
- ◆ **Flexibilidade**



## Planejando a negociação

Antes de iniciar uma negociação é fundamental planejá-la. As perguntas a seguir podem servir de guia para esse planejamento.

1. Quais são as informações de que necessito para começar a negociar?
2. Qual hora e qual lugar são os mais apropriados para essa negociação?
3. Qual é meu objetivo e que enfoque vou dar a ele?
4. O que eu acho que a pessoa com quem estou negociando espera conseguir?
5. Quais são minhas alternativas?
6. Qual é minha posição final? No que posso ceder e no que não devo ceder de jeito nenhum?
7. Como vou fechar o acordo?

## Lidando com objeções

Em qualquer negociação, você sempre terá de enfrentar as objeções da outra parte. Aqui estão algumas idéias para lidar com elas:

- **Escute.** Não responda à objeção até ter certeza de tê-la entendido corretamente. Se precisar de esclarecimentos, pergunte, escutando as respostas antes de replicar.
- **Prepare-se para as objeções.** Faça uma lista das possíveis objeções e treine a forma de respondê-las.
- **Converta a objeção em uma pergunta** que você possa responder. A objeção pode ser uma tentativa de perguntar algo concreto.
- **Expresse seus sentimentos de forma exata.** Evite criticar ou atacar. Use afirmações que começam com "eu".
- **Proponha o fechamento.** Não tenha medo de tomar a iniciativa.

## Negociando na prática

Vamos fazer um exercício prático de negociação.

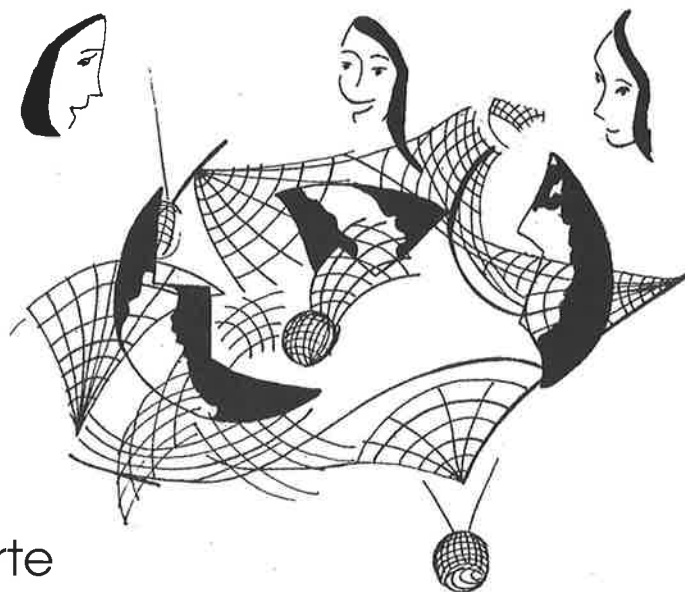
Tomando como exemplo a oficina de costura, trabalharemos em quatro grupos.

- O grupo 1 vai negociar preços melhores com um fornecedor de tecidos.
- O grupo 2 vai negociar com uma empresa (cliente) a confecção de mil uniformes para os trabalhadores e as trabalhadoras.
- O grupo 3 vai negociar com a prefeitura a participação em uma feira.
- O grupo 4 vai negociar com o Banco do Povo (ou outra entidade de programa de microcrédito) a concessão de um empréstimo para a compra de uma nova máquina de costura industrial.

Seguindo este roteiro e com base nas questões trabalhadas anteriormente, preparar a negociação.

Depois da apresentação de cada grupo, vamos refletir sobre a forma como cada grupo negociou, o que deu certo, o que não deu e por quê.

## IX Trabalhando em rede



### A arte das conexões

Pessoas e grupos organizam-se de diversas maneiras. Uma dessas maneiras, sobre a qual é importante aprofundar a reflexão e ampliar o debate, é a chamada "rede".

Como mostra o nome, rede é uma organização comparável a um tecido, com múltiplos fios ligados entre si por nós, que se espalham para todos os lados, sem que nenhum deles esteja no centro.

## Redes solidárias

No contexto atual, em que as grandes empresas têm o controle quase total dos mercados, torna-se cada vez mais importante que procuremos nos fortalecer, estabelecendo parcerias com outras iniciativas como a nossa.

Em vez de encarar todas as empresas similares à nossa como concorrentes, é importante verificar quais podem ser nossas aliadas e como.

Já vimos que podemos otimizar, ou seja, aproveitar melhor nossos recursos se fizermos grandes volumes de compra e se compartilharmos equipamentos e espaços.

Mas podemos avançar mais. Se quisermos vender ou prestar serviços para grandes cadeias de lojas, para órgãos governamentais ou mesmo exportar, precisaremos ter um estoque muito grande, acima de nossa capacidade de produção.

Voltemos ao exemplo da oficina de costura.

Alba descobriu que as escolas públicas da região vão abrir uma licitação (concorrência), para adquirir um grande número de uniformes para funcionárias e funcionários. Os ganhos que virão deste contrato seriam fundamentais para a expansão da oficina de costura.

Mas como participar se não possuem capital suficiente para a compra de matéria-prima nem mão-de-obra para o cumprimento dos prazos estipulados?

Que tal estabelecer um acordo com uma ou mais empresas de pequeno porte, como a nossa, para dividir a produção e os lucros?

Parece estranho? Mas não é.

Todas as grandes empresas trabalham dessa forma, e aí reside um dos principais fatores de sua força e de seu poder. Redes de supermercado, de magazines, de televisão, de hospitais e de concessionárias.

## Por que não redes solidárias de pequenos empreendimentos?

Nos quatro cantos do planeta, a solidariedade tem se mostrado uma das estratégias mais eficazes de sobrevivência.

No caminho para a construção desse novo modelo, não há lugar para o individualismo e a competição desenfreada. A prova disso é que associações e cooperativas, embora sejam as formas mais antigas de organização da humanidade, voltam a surgir com toda força.

Ao trabalhar com o conceito de cooperação, podemos, dia-a-dia, tecer nossa rede, fazendo novos nós, até que se torne tão grande e forte que possa realmente fazer a diferença.

As redes são sempre lembradas como estruturas orgânicas. Baseiam-se em figuras da natureza. A teia de aranha é um exemplo desse tipo de estrutura. É impressionante a sua resistência, apesar de ser construída com um fio tão vulnerável. E o rompimento de uma parte do fio não significa a destruição da teia, que pode ser reconstituída.

Essas características - aumento da resistência por meio dos entrelaçamentos e da capacidade de manutenção do todo, mesmo quando uma ou mais partes sofrem danos - explicam o surgimento das redes em todos os níveis.

## Espelhando a natureza

Um tipo de organização social é a que tem a estrutura de pirâmide, na qual as pessoas ou entidades se organizam em níveis hierárquicos. Essa estrutura difere de uma rede por ter em seu topo uma chefia responsável pela realização dos objetivos e, abaixo dela, várias instâncias intermediárias, que tendem a aumentar em quantidade de pessoas, diminuindo o seu poder de decisão e a sua responsabilidade.

Em redes, todas as pessoas participam das decisões e há uma vontade coletiva de realizar determinado objetivo. Podemos dizer que a pirâmide imita as estruturas de riqueza e poder vigentes na sociedade em geral, enquanto a rede se assemelha mais à natureza.

Essas duas estruturas não são contraditórias nem exclusivas, podendo ainda coexistir e se combinar de acordo com a situação ou a necessidade.

Os objetivos de uma rede podem envolver a circulação de informação, a formação de laços de solidariedade entre as pessoas participantes, a realização de ações em conjunto, entre outros.

As pessoas que participam de uma rede podem se encontrar pessoalmente, reunindo-se sempre que necessário ou possível, para debates ou simplesmente para festejar. Cada encontro pode ser um elemento importante para a consolidação da rede, reforçando as relações interpessoais de amizade e estabelecendo novos vínculos.

## Bibliografia

- ABONG. *Gênero, o olhar que transforma*. São Paulo, Abong, s/d. (Cadernos Abong)
- ADITEPP. *Democratização das Relações de Gênero no Mundo do Trabalho Informal*. Curitiba, Ed. Aditepp, 2000.
- AGENDE. *Mulheres no Comando: Além do Cairo e Beijing - Fortalecendo as ONGs na América Latina*. Trad. Rose Espina e Vera Soares. Brasília, Ed. Agende, 1999.
- ANDERSON, Jeanine. *Sistemas de Gênero, Redes de Atores e uma Proposta de Formação*. Trad. Beatriz Cannabrava. Montevideu-Uruguai, Ed. Ceaal/Repem, 1997.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. *Convenção nº 100 e Convenção nº 111*. Brasília-DF, Ministério do Trabalho, 1997.
- BRUSCHINI, Cristina; UNBEHAUM, Sandra G. *Gênero, democracia e sociedade brasileira* - Ed. 34 - São Paulo, Ed. 34, 2002.
- CARREIRA, Denise; AJAMII, Menchu; MOREIRA, Tereza (orgs.). *Mudando o Mundo: A Liderança Feminina no Século XXI*. São Paulo, Cortez & Rede Mulher de Educação, 2001.
- CENPEC. *Costurando o Futuro - Cooperativa de Costureiras - Coopec: uma experiência de organização*. São Paulo, Cenpec, 1999.
- COORDENADORIA ESPECIAL DA MULHER - PMSP. *Mulher Trabalhadora Dona do Seu Corpo*. São Paulo, Coordenadoria Especial da Mulher - PMSP, 1991.
- FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam. *Gênero e Desigualdade*. São Paulo, SOF, 1997. (Cadernos Sempreviva)
- FARIA, Nalu; NOBRE, Miriam (orgs.). *O Trabalho das Mulheres*. São Paulo, SOF, 1999.

- GARRIDO, Lucy; MOLINA, Natacha; ORTIZ, Marcela (eds.). MEDEIROS, Hildezia (ed. Português). *Plataforma Beijing 95 - um instrumento de ação para as mulheres*. Trad. Beatriz Cannabrava. Santiago do Chile, s/e., 1996.
- GT GÊNERO - PLATAFORMA DE CONTRAPARTES NOVIB. *Perspectivas de Gênero - Debates e Questões para as ONGs*. Recife, Ed. SOS Corpo Gênero e Cidadania, 2002.
- INSTRAW. *Conceitos de Gênero no Planejamento do Desenvolvimento: uma abordagem básica*. Trad. Sylma Carvalho Corrêa. Brasília, In straw, s/d.
- JARA H., Oscar. *Para Sistematizar Experiências*. Trad. Maria Viviana Rezende. João Pessoa, UFPB- Editora Universitária, 1996.
- KINDERVATTER, Suzzane. *Las Mujeres Trabajan Unidas*. Washington - D.C., Mujeres, Ink. & Unifem, 1991.
- LOPOVETSKY, Gilles. A Pós-Mulher no Lar. In: *A Terceira Mulher*. São Paulo, Cia das Letras, 2000.
- MARANHÃO, Suzana; LOPES, Margaret; SOARES, Vera (orgs.). *Mulher, Igualdade e Desenvolvimento*. São Paulo, CIM, s/d. (Caderno do CIM nº 2)
- MEDEIROS, Hildezia (coord.). *Mulher, Pequena Produção e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Caces, 1997.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Diversidade & Igualdade de Oportunidades: Qualificação Profissional na perspectiva de gênero*. Brasília, Ministério do Trabalho e Emprego, 2000. (Série Cadernos Temáticos)
- MOVIMENTO DE MULHERES TRABALHADORAS RURAIS DO NORDESTE. *O que é gênero: Um novo desafio para a ação das mulheres trabalhadoras rurais*. Serra Talhada-PE, Movimento de Mulheres Trabalhadoras Rurais do Nordeste, 1995.

- MOVIMIENTO MANUELA RAMOS. *Uma visão de las Mujeres frente al Crédito y la Capacitación*: Lima-Peru, Movimento Manuela Ramos, 1995. (Serie Mujer y Empresa)
- MOVIMIENTO MANUELA RAMOS. *Manuales de Capacitación*. Lima - Peru, Ed. Movimento Manuela Ramos, 1997.
- PAPPINI, Rubia Mara; PAETOW, Reghina. *Programa de Geração de Renda : Manual de Capacitação*. Curitiba, Pastoral da Criança, 1997.
- RANGEL DE PAIVA ABREU, Alice; JORGE, Ângela; SORJ, Bila. *Projetos de Geração de Renda para Mulheres de Baixa Renda*. Estudos Feministas, Rio de Janeiro, 4, (2/96): 480-504, 2º sem. 1996.
- RED MUJER URUGUAY. *Microemprendimientos, Mujeres y Políticas de Ajuste*. Montevideo-Uruguay, Red Mujer Uruguay, 1994.
- REDE MULHER DE EDUCAÇÃO. *Mudando o Mundo com as Mulheres da Terra: capacitação de líderes trabalhadoras rurais e extrativistas*. São Paulo-Curitiba, Rede Mulher de Educação, 2001.
- REPEM. *Traçando a Agenda*. Trad. Beatriz Cannabrava. Montevideu- Uruguai, Publicações Repem, 1997.
- REPEM. *Así se hace - 9 Emprendimientos Exitosos Liderados por Mujeres y 1 Manual de Lobby Propositivo*. Montevideo-Uruguay, Ed. Repem, 1998.
- REPEM. *Así se hace II - 8 Emprendimientos Exitosos Liderados por Mujeres*. Montevideo-Uruguay, Ed. Repem, 2002.
- REPEM. *Para ayudar a las mujeres pobres a generar ingresos*. Montevideo-Uruguay, Publicaciones Repem, s/d.
- RIBEIRO DAS NEVES, Maria da Graça; MARTINS COSTA, Delaine (orgs.). *Gênero e Desenvolvimento Institucional em ONGs*. Rio de Janeiro, Ibam/Instituto de la Mujer, 1995.

- SIMIÃO, Daniel; MARCHI, Lia. *Falando em Gênero*. Curitiba, Ed. Aditepp, 1997.
- SOCIAL DEMOCRACIA SINDICAL. *Gênero uma questão a ser tratada nas relações de trabalho, na vida social e no cotidiano familiar*. Brasília, Social Democracia Sindical - SDS, s/d.
- TAYLOR, Vivienne. *Gobernabilidad y Mercado*. Montevideo-Uruguay, Ed. Dawn, 2001.
- VIEZZER, Moema (org.). *Com Garra e Qualidade - Mulheres em economias sustentáveis: agricultura e extrativismo*. Rio de Janeiro, Publicações Rede Mulher, 1992.
- VIEZZER, Moema; KÜCHEMANN, Astrid; ZIMMERMAN, Neusa. *Relações de Gênero no Ciclo de Projetos*. São Paulo, Ed. Rede Mulher, 1995.
- VIEZZER, Moema; MOREIRA, Tereza. *Um Outro Jeito de Ser: novas relações sociais entre homens e mulheres na produção de alimentos*. Curitiba, Publicações Rede Mulher, 1993.