



Organização
Internacional
do Trabalho

Start.COOP

UMA FERRAMENTA DETALHADA
PARA INICIAR UMA COOPERATIVA

GUIA DE FORMAÇÃO

Start.COOP da Organização Internacional do Trabalho (OIT) está sob uma licença Atribuição-Não Comercial-Compartilhável 4.0 Unported License de Creative Commons.



Start.COOP foi desenvolvido como uma ferramenta de formação de custo acessível e de utilização fácil para aqueles que estão interessados em criar ou aderir a uma cooperativa de forma participativa e eficiente. Baseia-se em conteúdos técnicos de materiais existentes em várias ferramentas de formação cooperativa ou entre pares da OIT e em metodologia de aprendizagem com base em atividades do programa da OIT de Desenvolvimento de Empresas de Base Comunitária (C-BED). O guia de formação Start.COOP foi dividido em quatro módulos que correspondem a cada fase do processo de formação de uma cooperativa de modo a dar-vos tempo de refletir sobre a importância do que estão a fazer num determinado período e ver como se enquadra no contexto geral. Os módulos de Start.COOP centram-se nas decisões a serem tomadas em cada etapa a fim de aumentar as possibilidades de sucesso.

No fim da formação deverão ser capazes de:

- Identificar os membros principais da vossa cooperativa
- Definir a vossa ideia de negócio
- Pesquisar a viabilidade da vossa ideia de negócio
- Preparar o vosso plano de negócios
- Decidir sobre a estrutura organizacional da vossa cooperativa

Para saberem mais sobre o trabalho da OIT acerca de cooperativas, visitem www.ilo.org/coop ou enviem um e-mail para coop@ilo.org.

Para saberem mais sobre a metodologia da OIT de aprendizagem entre pares ou baseada em atividades, visitem www.cb-tools.org

Agradecimentos

Start.COOP foi desenvolvido através de uma colaboração entre a Equipa de Trabalho Digno da OIT Banguécoque e a Unidade de Cooperativas do Departamento de Empresas da OIT. O texto foi redigido por Marian E. Boquiren.

Start.Coop

Departamento de Empresas da OIT
Equipa de Trabalho Digno - Banguécoque

MENSAGEM AO GRUPO

Iniciar uma cooperativa é como iniciar qualquer negócio, mas o que torna a cooperativa diferente de outros modelos de negócio é que resulta de um esforço coletivo e da tomada de decisão em grupo bem como de um conjunto de princípios cooperativos que ajudam a orientar o negócio. Os módulos Start.COOP irão guiar-vos através do processo de início e lançamento de uma cooperativa de forma participativa e eficiente. O Módulo 1 ajuda-vos a identificar os membros principais e a ideia de negócio, o Módulo 2 analisa a viabilidade da vossa ideia de negócio, o Módulo 3 ajuda-vos a preparar o plano de negócios e o Módulo 4 dá orientações sobre a estrutura organizacional da vossa cooperativa.

Ao longo da formação Start.COOP irão desempenhar o papel de potenciais proprietários-membros ou de grupo principal que estará à frente da criação da cooperativa. Realizarão exercícios com base na ideia de negócio que definirem no Módulo 1. Em muitos casos, os resultados nos vários exercícios constituem a base ou os inputs para as atividades nos módulos seguintes. Ao realizarem os exercícios ou as atividades, tentem pensar e agir como um potencial proprietário-membro. É altamente recomendado que todas as pessoas que participam na criação real da vossa cooperativa façam a formação Start.COOP.

O estilo desta formação é diferente das abordagens tradicionais. Trabalharão juntos como uma equipa para seguir as instruções simples passo a passo para discussões e atividades neste guia de formação. Um facilitador estará por perto a fim de ajudar em caso de dúvidas sobre o conteúdo e os exercícios da formação. Como não há um líder do grupo, todos os membros do grupo deverão revezar-se a ler em voz alta as informações e instruções para o grupo e todos os membros do grupo têm a responsabilidade de monitorizar o tempo. Neste novo estilo de formação, aprendem uns com os outros através da partilha de ideias, opiniões, competências, conhecimentos e experiência. Para que isto funcione, todos os membros do grupo devem participar nas discussões.

Antes e depois da formação ser-vos-á solicitado que respondam a um inquérito sobre os conhecimentos de modo a ajudar a compreender o impacto da formação. Estas informações serão confidenciais e serão utilizadas para melhorar os materiais de formação e a organização de programas futuros. Também serão úteis para identificar outra formação sobre cooperativas que poderá ser posteriormente apresentada aos participantes. Alguns participantes podem também ser contactados pelos organizadores da formação no futuro, 3, 6 ou 9 meses após a formação para um outro inquérito sobre a implementação dos seus planos de ação.

ÍNDICE

MÓDULO 1 Identificar os Membros Principais e a Ideia de Negócio

Módulos Start.COOP	1
MENSAGEM AO GRUPO	2
Seguir os Sinais	3
Começar	4
Processo de Aprendizagem	4
SESSÃO 1:	
ENCONTRAR AS PESSOAS CERTAS COM QUEM COMEÇAR A COOPERATIVA .	5
Atividade 1A: Aproveitar as vossas diferenças e semelhanças.....	5
Atividade 1B: Competências e qualidades necessárias durante a fase de criação	8
SESSÃO 2:	
DEFINIR A IDEIA DE NEGÓCIO	10
Atividade 2A: Identificar uma necessidade comum	10
Atividade 2B: Identificar as causas profundas e os efeitos	15
Atividade 2C: Definir a ideia de negócio	18

MÓDULO 2 Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio

Módulos Start.COOP	24
MENSAGEM AO GRUPO	25
Seguir os Sinais	26
Começar	27
Processo de Aprendizagem	28
SESSÃO 1:	
PESQUISAR OS POTENCIAIS MEMBROS	29
Atividade 1A: Com quantos membros se está a contar?	29
Atividade 1B: Quanto estão os membros dispostos a investir na cooperativa? ..	31
Atividade 1C: Qual é o volume de negócio previsto pelos membros?	32
SESSÃO 2:	
REALIZAR UMA ANÁLISE DE MERCADO	34
Atividade 2A: Quem são os vossos clientes alvo?	34
Atividade 2B: Avaliar os vossos clientes alvo ou o mercado alvo	39
Atividade 2C: Avaliar os vossos concorrentes	42
Atividade 2D: Compreender as tendências dos preços	45
SESSÃO 3:	
AVALIAR A VIABILIDADE TÉCNICA DA VOSSA IDEIA DE NEGÓCIO	50
Atividade 3A: Identificar as atividades e os recursos necessários para produzir o produto ou serviço	50
SESSÃO 4:	
AVALIAR A VIABILIDADE FINANCEIRA	58
Atividade 4A: Calcular custos iniciais	58
Atividade 4B: Avaliar a competitividade do preço	66
SESSÃO 5:	
DEVERÃO CONTINUAR O NEGÓCIO?	69
Atividade 5A: Lista de verificação da viabilidade do negócio	69
SESSÃO 6:	
PLANO DE AÇÃO	71
Atividade 6A: Revisão das atividades desde a formação do grupo à avaliação da viabilidade	71
Atividade 6B: Preparar o vosso Plano de Ação	73
Respostas: Atividade 6A	76

MÓDULO 3 Preparar o Plano de Negócios

Módulos Start.COOP	78
MENSAGEM AO GRUPO	79
Seguir os Sinais	80
Começar	81
Processo de Aprendizagem	82
SESSÃO 1: O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?	83
Atividade 1A: Estrutura de um Plano de Negócios básico	83
SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA	85
Atividade 2A: Redigir o perfil da empresa	85
SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING	87
Atividade 3A: Descrição do produto e/ou serviço	87
Atividade 3B: Descrição do mercado	90
Atividade 3C: Estratégia de marketing	92
SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES	96
Atividade 4A: Recursos físicos: instalações e equipamento	96
Atividade 4B: Processo e sistema de trabalho	100
Atividade 4C: Princípios e operações da cooperativa	104
SESSÃO 5: GESTÃO DOS RISCOS	107
Atividade 5A: Identificar riscos e medidas de mitigação	107
SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO	109
Atividade 6A: Elaborar o vosso organigrama	109
Atividade 6B: Descrição de funções	111
SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO	113
Atividade 7A: Preparar a vossa demonstração de resultados	113
Atividade 7B: Preparar a projecção do vosso fluxo de caixa	117
Atividade 7C: Preparar o vosso balanço	120
SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO	123
Atividade 8A: Redigir o sumário executivo	123
Respostas: Atividade 1A	126

MÓDULO 4 Estrutura Organizacional

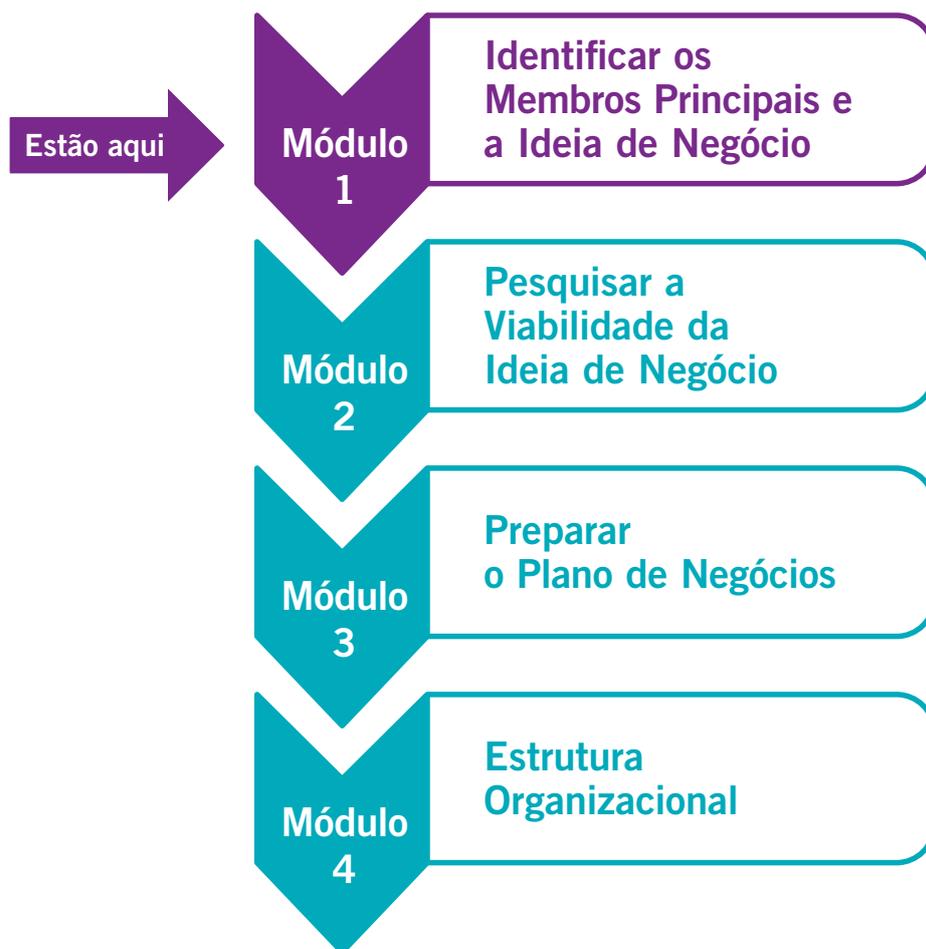
Módulos Start.COOP	128
MENSAGEM AO GRUPO	129
Seguir os Sinais	130
Começar	131
Processo de Aprendizagem	132
SESSÃO 1: ESTRUTURA BÁSICA DE UMA COOPERATIVA	133
Atividade 1A: Os órgãos principais numa cooperativa	133
SESSÃO 2: MEMBROS E ASSEMBLEIA GERAL	135
Atividade 2A: Direitos dos membros	135
Atividade 2B: Deveres dos membros	138
SESSÃO 3: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	141
Atividade 3A: Responsabilidades do Conselho de Administração	141
Atividade 3B: Membros do Conselho de Administração	145
Atividade 3C: Qualificações do Conselho de Administração	146
SESSÃO 4: O DIRETOR	148
Atividade 4A: Preparar uma descrição de funções	148
SESSÃO 5: ESTATUTOS	150
Atividade 5A: Conteúdo dos Estatutos	150
SESSÃO 6: DISPOSIÇÕES ESTATUTÁRIAS DA COOPERATIVA	152
Atividade 6A: A importância das disposições estatutárias	152
Atividade 6B: Preparar o esboço de disposições estatutárias	154
SESSÃO 7: PLANO DE AÇÃO	159
Atividade 7A: Redigir o plano de ação	159
Respostas: Atividade 2A	161
Respostas: Atividade 2B	161
Respostas: Atividade 3A	161
Respostas: Atividade 3B	161
Anexo 1. Exemplo de Disposições Estatutárias	163

Start.COOP

MÓDULO 1

Identificar os Membros Principais e a Ideia de Negócio

Módulos Start.COOP



MENSAGEM AO GRUPO

O sucesso de uma cooperativa, tanto no seu arranque como nas suas operações contínuas, é muito determinado pelos seus membros. Portanto, é importante identificar as pessoas certas à partida. O grupo principal de potenciais proprietários-membros deve ser constituído por pessoas como ideias, interesses e necessidades semelhantes. Deverão ter um problema comum para resolver ou uma oportunidade de ser bem utilizado. Estes problemas e/ou oportunidades constituem a base da ideia de negócio que vai ser seguida pela cooperativa. As duas Sessões do Módulo 1 irão guiar-vos na identificação dos proprietários-membros certos e da melhor ideia de negócio para a vossa cooperativa.

A Sessão 1 ajuda-vos a identificar as pessoas certas para se juntarem na constituição da cooperativa. Mostra-vos como encontrar sinergias entre potenciais proprietários-membros. Também demonstra as formas como se espera que eles participem na criação de uma cooperativa e nas suas operações futuras. Traça as capacidades e competências necessárias entre os proprietários-membros para o êxito do arranque e do desenvolvimento de uma cooperativa.

Na Sessão 2 examinarão como definir a ideia de negócio identificando oportunidades de ação coletiva através de uma análise dos problemas comuns e/ou oportunidades que o grupo enfrenta. Durante a Sessão, irão explorar soluções práticas para os problemas identificados de modo que possam ser transformadas numa oportunidade de negócio. No fim deste Módulo, espera-se que tenham definido uma ideia de negócio para a avaliação da viabilidade a ser realizada no Módulo 2.

O estilo desta formação é diferente das abordagens tradicionais. Trabalharão juntos em equipa para seguir as instruções simples, passo a passo, sobre discussões e atividades neste guia de formação. Um facilitador estará por perto a fim de ajudar em caso de dúvidas sobre o conteúdo e os exercícios da formação. Como não há um líder do grupo, todos os membros do grupo deverão revezar-se a ler em voz alta as informações e instruções para o grupo e todos os membros do grupo têm a responsabilidade de monitorizar o tempo. Neste novo estilo de formação, aprendem uns com os outros através da partilha de ideias e opiniões, competências, conhecimentos e experiência. Para que isto funcione, todos os membros do grupo devem participar nas discussões.

Antes e depois da formação ser-vos-á solicitado que respondam a um inquérito sobre os conhecimentos de modo a ajudar a compreender o impacto da formação. Estas informações serão confidenciais e serão utilizadas para melhorar os materiais de formação e a organização de programas futuros. Também serão úteis para identificar outra formação sobre cooperativas que poderá ser posteriormente apresentada aos participantes. Alguns participantes podem também ser contactados pelos organizadores da formação no futuro, 3, 6 ou 9 meses após a formação para um outro inquérito sobre a implementação dos seus planos de ação.

Seguir os Sinais

As instruções no guia de formação são fáceis de seguir e é indicado o prazo para cada etapa. Prestem atenção a estes sinais:

SINAIS E O SEU SIGNIFICADO



Este sinal indica que há um tempo para a atividade



Este sinal indica informações básicas a serem lidas ao grupo



Este sinal indica discussão em grupo



Este sinal indica que a atividade está a começar e que as instruções detalhadas devem ser lidas em voz alta ao grupo e seguidas por ordem



O sinal indica uma boa prática na identificação e satisfação das diferentes necessidades de mulheres e homens, promovendo a participação das mulheres e usando estrategicamente os conhecimentos e as competências diferentes que as mulheres e os homens têm.

Começar

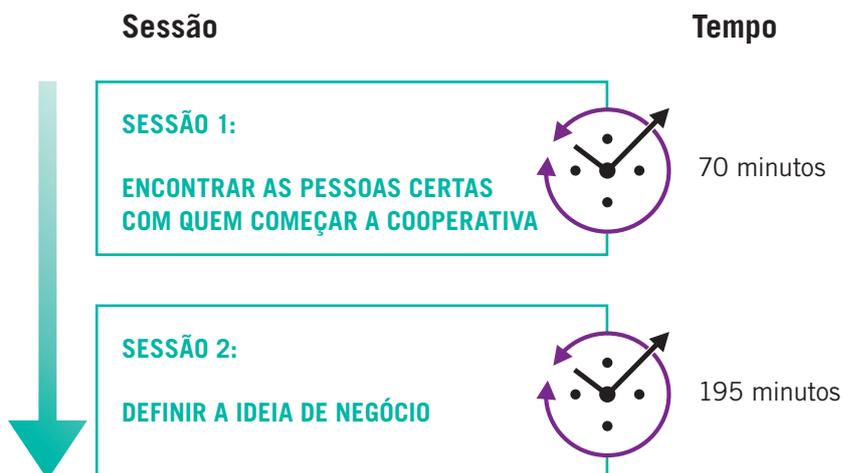
Antes de começar a formação, sigam as etapas simples abaixo indicadas para se organizarem:

- Respondam ao inquérito pré-formação. Peçam aos organizadores, se não tiverem uma cópia ou se ainda não o preencheram.
- Organizem-se em pequenos grupos de 5 ou 7 pessoas no máximo. Os organizadores irão orientar-vos sobre a melhor forma de fazer isto.
- Identifiquem um membro do grupo para se disponibilizar para iniciar a formação como “Leitor do Grupo”. O papel do “Leitor do Grupo” consiste em ler para o grupo, em voz alta, informações e instruções sobre a atividade. Qualquer membro do grupo com alfabetização básica pode ser o “Leitor do Grupo” e deverão procurar partilhar este papel entre os membros do grupo durante a formação.

Todos os membros do grupo são responsáveis pela monitorização do tempo, mas um membro do grupo deverá ser nomeado para cada sessão a fim de lembrar ao grupo quando o tempo sugerido para uma atividade/etapa tiver chegado ao fim. Não é preciso seguir rigorosamente a duração sugerida, mas terão de gerir o tempo para a formação total. Se uma atividade durar mais do que o sugerido, tentem poupar tempo nas outras atividades de modo a manter o equilíbrio.

Todos os membros do grupo receberão este guia de formação. O trabalho individual bem como o de grupo pode ser concluído neste guia.

Processo de Aprendizagem



SESSÃO 1: ENCONTRAR AS PESSOAS CERTAS COM QUEM COMEÇAR A COOPERATIVA

Síntese da Sessão



5 minutos

A primeira tarefa ao criar uma cooperativa é formar um grupo principal de proprietários-membros que deve ser constituído por pessoas com ideias e interesses semelhantes e uma necessidade ou um problema comum a tratar. O êxito da criação de uma cooperativa depende em grande medida das pessoas que compõem o grupo organizador. O seu empenhamento e as suas competências e a forma como trabalham juntos são tão importantes como a ideia de negócio. Logo que a cooperativa é criada, o grupo principal geralmente torna-se “membros fundadores”. É aconselhável que a cooperativa considere ter tanto mulheres como homens como membros fundadores. Em certas condições, como em ambientes patriarcais mais restritivos, formar cooperativas exclusivamente de mulheres pode ser uma estratégia utilizada para tratar as desigualdades de género.

Obter o compromisso dos colegas de trabalhar juntos para construir a cooperativa



Nesta sessão, vão conhecer-se uns aos outros, familiarizar-se com o estilo da formação e ter uma ideia de como seleccionar pessoas para se juntarem a vocês na organização da cooperativa.

Atividade 1A: Aproveitar as vossas diferenças e semelhanças



40 minutos

Antes de decidirem trabalhar juntas, é importante que as pessoas se conheçam e se compreendam mutuamente. A identificação de sinergias entre potenciais proprietários-membros é crucial para o sucesso da criação da cooperativa e, em última análise, do seu funcionamento. É fundamental para o sucesso de uma cooperativa a relação entre os proprietários-membros. Em geral, membros com antecedentes semelhantes são mais propensos a confiar uns nos outros, trabalhar juntos e aceitar responsabilidade conjunta pelas suas atividades. Contudo, às vezes, pessoas com outros antecedentes podem trazer para o grupo conhecimentos ou contactos relevantes. Podem ser membros da cooperativa desde que estejam dispostas a participar em pé de igualdade, independentemente do seu género. Com frequência, também é importante que os membros vivam ou trabalhem relativamente perto pois podem precisar de se reunir com regularidade para atividades do grupo.



Mulheres e homens podem realizar atividades diferentes e ter conhecimentos e experiências diferentes. Isto não significa que não possam unir esforços para criar uma cooperativa. A diversidade é um valor acrescentado para a cooperativa ter um desempenho melhor.

Agora, conheçam-se uns aos outros, identifiquem as vossas diferenças e semelhanças e avaliem como é que estas podem levar-vos a trabalhar juntos para iniciar a vossa cooperativa. Podem também usar este exercício para elaborar uma longa lista de potenciais proprietários-membros. Para esta atividade vão seguir as etapas à medida que são lidas. Irão usar a **Ficha de Trabalho 1A** na página 7.

Etapas

ETAPA 1 Num círculo pequeno com a etiqueta “Este sou Eu”, escreva o seguinte: (5 minutos)

- O seu nome
- O seu modo de vida
- A(s) suas(s) razão (ões) para querer formar uma cooperativa
- O que tem para dar à cooperativa

ETAPA 2 Em seguida, partilhe com o grupo o que escreveu. Cada membro tem 2 minutos para se apresentar. À medida que cada pessoa se apresenta, tomam nota das informações que partilhou no círculo “Membro no.”. (10 minutos)

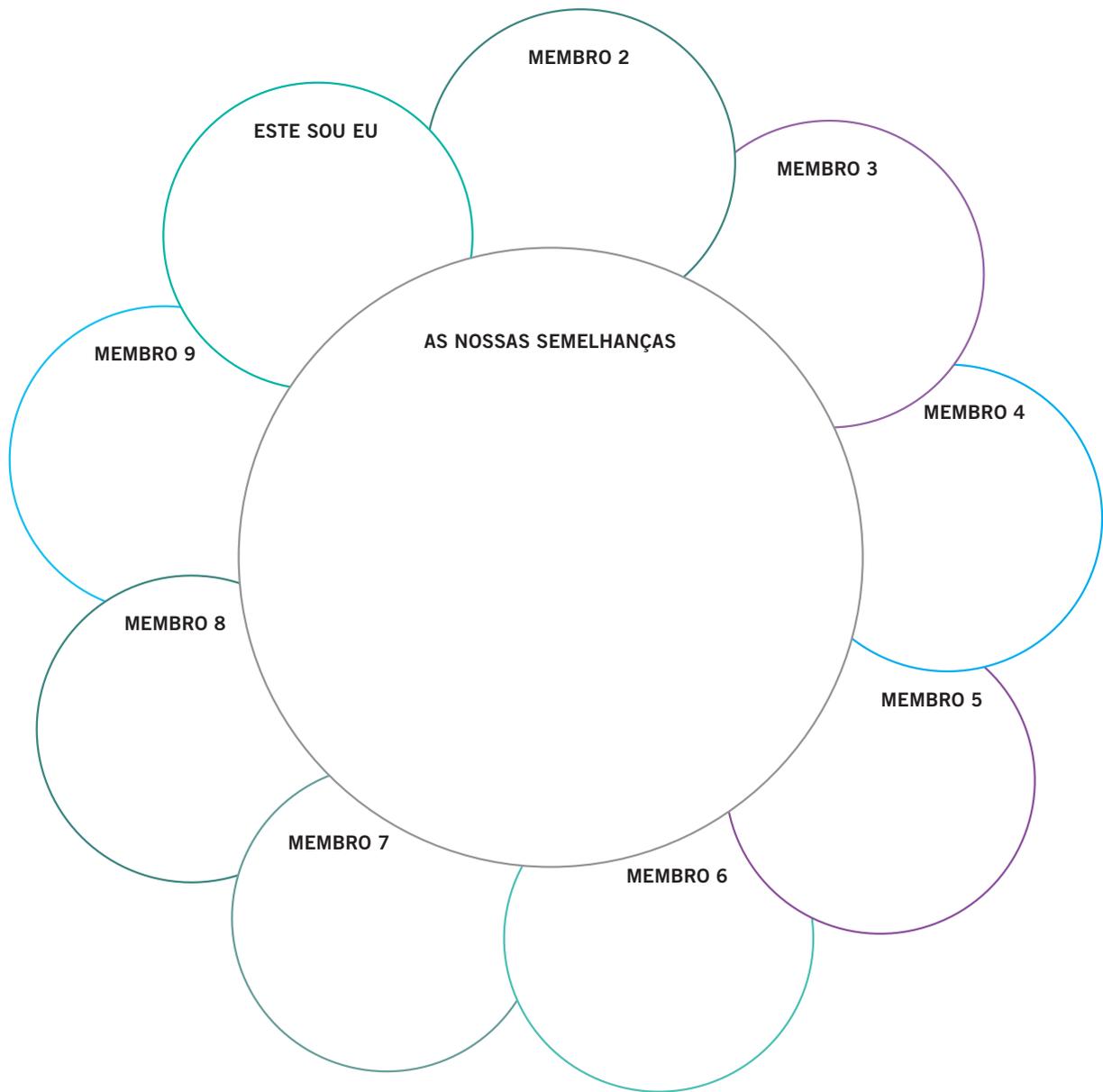
ETAPA 3 Com base no que foi partilhado por cada um dos membros, no círculo grande, façam uma lista de tudo aquilo que os membros da equipa têm em comum. (5 minutos)

ETAPA 4 Na parte de baixo do desenho, respondam às seguintes perguntas: (10 minutos)

- Como é que as vossas semelhanças vos podem aproximar para ajudar a construir a cooperativa?
- Como podem as vossas diferenças dificultar e/ou aproximar para ajudar a construir a cooperativa?

ETAPA 5 Leiam em voz alta as semelhanças que identificaram e partilhem as respostas às perguntas com o grupo. (10 minutos)

Ficha de Trabalho 1A



Como é que as vossas semelhanças vos podem aproximar para ajudar a construir a cooperativa?

Como podem as vossas diferenças dificultar e/ou aproximar para ajudar a construir a cooperativa?

Atividade 1B: Competências e qualidades necessárias durante a fase de criação



Espera-se que os membros principais participem na criação da cooperativa dos seguintes modos:¹

- a) Assegurando que o processo de constituição da cooperativa siga os seguintes valores cooperativos: equidade, autoajuda, autorresponsabilidade, solidariedade, igualdade e democracia.

Valores Cooperativos



EQUIDADE: A cooperativa oferece a grupos desfavorecidos e a pessoas desprivilegiadas instalações e tratamento justos de acordo com as suas necessidades para as colocarem em condições equivalentes.



SOLIDARIEDADE: Os membros apoiam-se mutuamente e aos das outras cooperativas.



AUTOAJUDA: A cooperativa fornece uma plataforma para pessoas e grupos melhorarem as suas vidas e comunidades através do seu próprio trabalho e esforço.



IGUALDADE: Cada membro tem direito a um voto independentemente do número de ações que tiver. Os membros têm direitos e benefícios iguais.



AUTORRESPONSABILIDADE: Todos os membros são responsáveis: assim, os indivíduos devem ser responsáveis pelos seus atos, obrigações e deveres.



DEMOCRACIA: As cooperativas são controladas, geridas e exploradas pelos seus membros. Cada voz ou opinião é considerada e ouvida.

Origem da Foto: Barefoot Guide

Adaptado de: http://cultivate.coop/wiki/Cooperative_Values

- b) Contribuindo financeiramente para a cooperativa através da compra de ações e/ou em espécie (a ser atribuído um valor justo e deverá fazer parte da quota do membro).
- c) Dedicando tempo ao trabalho e às atividades da cooperativa.
- d) Participando na preparação do plano de negócios, organigrama e de outra documentação necessária.

É importante que os membros principais sejam realistas quanto às suas capacidades e competências para assumirem as responsabilidades supracitadas para que, na fase inicial, possam procurar apoio externo ou contratar membros que tenham os recursos e as competências que lhes faltam. As perguntas no quadro a seguir podem ajudar-vos a avaliar as vossas competências bem como a identificar as vossas limitações. É importante serem honestos com vocês mesmos sobre se cumprem os requisitos e, caso contrário, se podem obter as competências necessárias. Para esta atividade, deverão seguir as etapas à medida que são lidas em voz alta.

¹ ILO / Guy Tchami, Handbook on cooperatives for Use of Workers' Organizations, Genebra- Suíça, Organização Internacional do Trabalho, 2007.

Etapas

ETAPA 1

Leiam as perguntas cuidadosamente e, individualmente, coloquem um visto na coluna que corresponde à vossa resposta. (15 minutos)

Competências/Qualidade/Conhecimento	Sim	Não
Está empenhado em trabalhar democraticamente e para o bem de todos os membros em vez de exclusivamente em benefício próprio?		
Está disposto a partilhar riscos e recompensas com outros membros?		
Tem uma boa compreensão dos valores e princípios da cooperativa?		
Compromete-se a seguir os valores e princípios da cooperativa?		
Está disposto a dedicar parte do seu tempo ao trabalho da cooperativa?		
Está disposto a contribuir com recursos para ajudar a financiar a constituição da cooperativa?		
Tem boa capacidade de comunicação para promover o negócio da sua cooperativa?		
Tem boa capacidade de tomada de decisão?		
É capaz de organizar e mobilizar recursos?		
Está disposto a trabalhar com outros para alcançar um objetivo comum?		
Tem a coragem de tentar coisas novas?		
Tem experiência na área de administração de empresas?		
Está empenhado em usar os serviços e/ou produtos da sua cooperativa?		
Possui a capacidade para fornecer os serviços planeados?		
Está empenhado em exercer os seus direitos de voto?		
Está empenhado em candidatar-se a um cargo?		
Está disponível para participar em reuniões e noutras atividades da cooperativa?		
Tem competências para gerir bem os recursos financeiros a fim de alcançar os fins e objetivos da sua cooperativa?		
Tem competências e experiência de gestão financeira?		

ETAPA 2

Partilhe com o grupo as perguntas a que respondeu “Não”. Em grupo, identifiquem as perguntas às quais a maioria respondeu “Não” e discutam como podem resolver esta falta de conhecimentos/ competências. (10 minutos)

SESSÃO 2: DEFINIR A IDEIA DE NEGÓCIO

Síntese da Sessão



5 minutos

Dois elementos interligados devem estar presentes para se iniciar a formação de uma cooperativa. Primeiro, os potenciais proprietários-membros devem sentir uma forte necessidade de resolver um problema comum ou de aproveitar uma oportunidade de negócio comum. Em segundo lugar, o problema enfrentado pelos potenciais proprietários-membros é algo difícil de resolverem sozinhos e, assim, há necessidade de uma solução colaborativa. Nesta sessão, irão ver quais as necessidades dos potenciais proprietários-membros e identificar uma necessidade premente que possa constituir a base de formação da cooperativa. Depois, desenvolvem uma imagem de como a cooperativa irá servir as necessidades do grupo nos próximos anos. Os resultados desta sessão podem ser utilizados como proposta inicial a outros potenciais proprietários-membros. Não se esqueçam de que todos os potenciais proprietários membros, mulheres e homens, deverão concordar com a necessidade identificada e a visão da cooperativa.

Atividade 2A: Identificar uma necessidade comum



120 minutos

Etapas

ETAPA 1 Olhem para as imagens abaixo. Escrevam uma frase ou um período por baixo de cada conjunto de imagens para descrever os problemas. (10 minutos)

Identificação de problema e/ou oportunidade Grupo 1

Perdi 50% da minha colheita devido ao bolor porque não consegui secá-la devidamente antes de armazenar.



Cães e gatos venham brincar outro dia. Tenho que secar chips de mandioca enquanto o sol brilha porque o meu comprador é muito rigoroso quanto à segurança alimentar.



Vejo que podia ter ganho mais se tivesse conseguido os 12% de teor de humidade exigidos pelo meu comprador.



Problemas:

Identificação de problema e/ou oportunidade Grupo 2

Não consegui ganhar dinheiro suficiente hoje para pagar as propinas do meu filho amanhã. Espero que haja uma organização que possa ajudar jornalheiros como nós em caso de necessidade.



Parti a perna e não poderei trabalhar nas próximas duas semanas. Como sabem, a minha família depende do que eu ganho com o transporte de fruta para o mercado. Usei todo o dinheiro que tinha para tratar da minha perna. Realmente preciso de dinheiro para alimentar a minha família. Por favor ajudem-me. Pago qualquer taxa de juro.



Problemas:

- ETAPA 2** Partilhem as vossas respostas com o grupo. Se houver diferenças nas vossas respostas, tentem chegar a um acordo. Uma das características de cooperativas bem-sucedidas consiste em os membros resolverem diferenças de opiniões e continuarem a confiar uns nos outros. (10 minutos)
- ETAPA 3** Agora que já vimos exemplos do que significa problemas comuns, vamos ver as vossas próprias necessidades. Usem a **Ficha de Trabalho 2A** na página 13. Na caixa com a etiqueta “As Minhas Principais Preocupações”, escrevam os vossos dois problemas principais relativos ao vosso trabalho ou ao vosso modo de vida. (10 minutos)
- ETAPA 4** Cada membro do grupo reveza-se a ler os seus problemas. Enquanto cada membro fala, tomem nota das suas preocupações principais nas caixas. Vejam o exemplo a seguir à Etapa 9. (3 minutos por membro)
- ETAPA 5** Vejam todos os problemas mencionados pelos vossos colegas. Na primeira coluna da **Tabela de Classificação e Priorização** (página 14), enumerem todos os problemas em grupo. Problemas semelhantes só deverão ser enumerados uma vez. Certifiquem-se de que todos os membros do grupo enumeraram os problemas pela mesma ordem. Vejam o exemplo a seguir à Etapa 9 (15 minutos).
- ETAPA 6** Classifiquem e priorizem os problemas. Na coluna assinalada “A Minha Classificação”, classifiquem os problemas segundo a importância que têm para vocês. Coloquem 1 no mais importante, 2 no segundo mais importante e assim por diante, até 5 (menos importante). Vejam o exemplo a seguir à Etapa 9. (10 minutos)
- ETAPA 7** Agora leiam em voz alta as classificações. À medida que cada membro lê a sua classificação, tomem nota. Uma coluna corresponde a um membro. Vejam o exemplo a seguir à Etapa 9. (10 minutos)
- ETAPA 8** Quando todos os membros tiverem dado a sua classificação, adicionem as pontuações para cada problema e coloquem a soma na coluna “Soma”. Depois, na coluna marcada “Média”, dividam a soma pelo número de membros para obter a Média. Vejam o exemplo a seguir à Etapa 9. (15 minutos).
- ETAPA 9** Logo que preencherem a coluna “Média”, identifiquem o problema com a pontuação mais baixa. Este é o problema prioritário do grupo. Discutam brevemente se os membros do grupo concordam com o resultado. (5 minutos)



As mulheres podem querer exprimir um problema em particular, que possam ter. Estes problemas deverão ser ouvidos, reconhecidos, e deve ser-lhes atribuída a mesma importância e o mesmo peso que aos identificados pelos homens.

Para ajudar o grupo a realizar as etapas 3 a 9, vejam o exemplo a seguir. Podem usar uma calculadora para concluir estas etapas. (15 minutos)

Exemplo: Grupo de Produtores de Mandioca – 5 agricultores

Problemas:

AS MINHAS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES	AGRICULTOR 2	AGRICULTOR 3	AGRICULTOR 4	AGRICULTOR 5
Alta incidência de pragas e doenças	Alto custo do transporte da quinta para o mercado	Falta de capital para expandir a quinta	Alto custo dos fatores de produção	Falta de capital para expandir a quinta
Deterioração da qualidade da mandioca	Alta incidência de pragas e doenças	Deterioração da qualidade da mandioca	Alta incidência de pragas e doenças	Alto custo do transporte da quinta para o mercado

$$1 + 3 + 1 + 4 + 3 = 12 \quad 12 \text{ a dividir por } 5 = 2.40$$

Problema	Classificação					Soma	Média
	EU	AGRICULTOR 2	AGRICULTOR 3	AGRICULTOR 4	AGRICULTOR 5		
Alta incidência de pragas e doenças	2	1	5	1	5	14	2.80
Deterioração da qualidade da mandioca	1	3	1	4	3	12	2.40
Alto custo do transporte da quinta para o mercado	3	2	4	3	1	13	2.60
Falta de capital para expandir a quinta	4	4	2	5	2	17	3.40
Alto custo dos fatores de produção	5	5	3	2	4	19	3.80

Problema Prioritário: Baixa qualidade da mandioca

Nota: Esta é uma forma simples de priorizar os problemas. Contudo, deverão perguntar sempre se a maioria dos participantes concorda com os resultados.

Ficha de Trabalho 2A (Etapas 3 a 9)

Problemas:

As Minhas Principais Preocupações	MEMBRO 2	MEMBRO 3
MEMBRO 4	MEMBRO 5	MEMBRO 6
MEMBRO 7	MEMBRO 8	MEMBRO 9

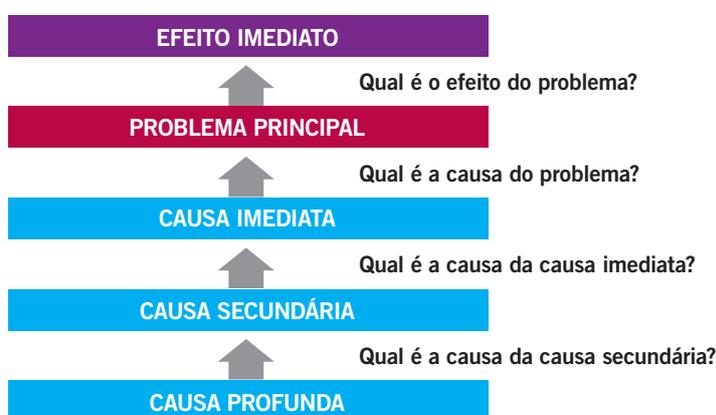
Nota: Acrescentem mais caixas se houver mais de 9 membros no vosso grupo. Usem também o espaço em branco para as vossas notas.

Atividade 2B: Identificar as causas profundas e os efeitos



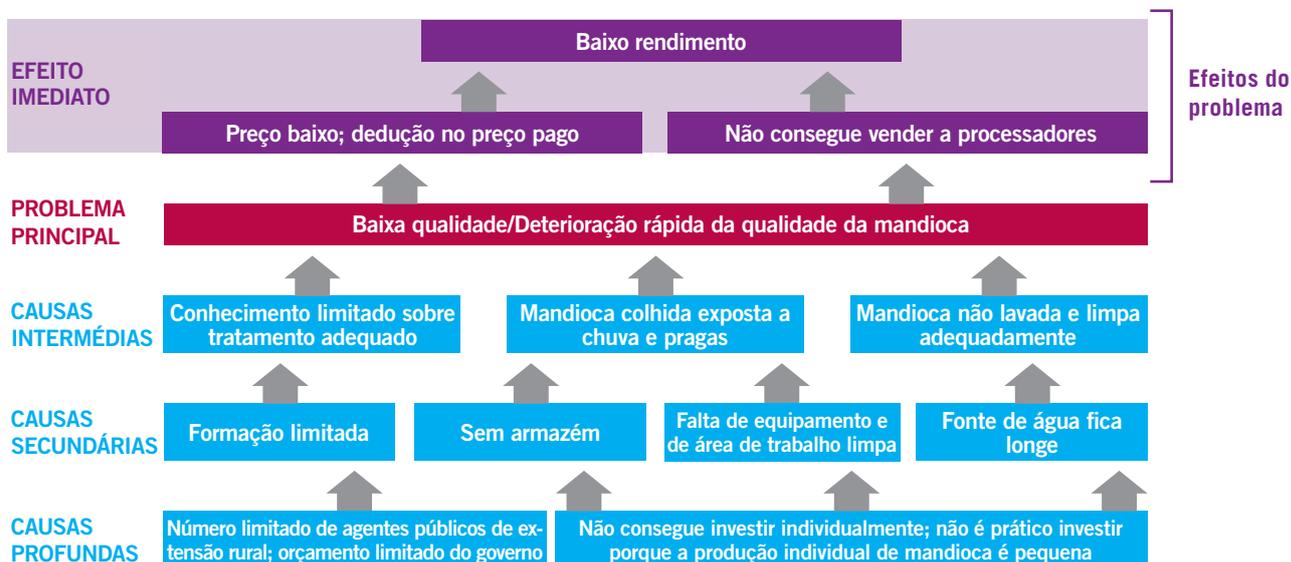
Nesta sessão, irão ver porque é que o problema existe. Esta atividade implica perguntar “quais são as causas do problema?” a fim de descobrir os fatores subjacentes que devem ser tratados para minimizar ou eliminar totalmente os efeitos do problema que vos é comum. A análise das causas profundas depende da situação.

Identificar Causa/s e Efeito/s



Para se familiarizarem com o processo de identificação das causas profundas e dos efeitos, vamos voltar ao exemplo anterior envolvendo produtores de mandioca cujo problema principal é a deterioração da qualidade da mandioca após a colheita. Por causa da rápida deterioração da qualidade da mandioca, os agricultores são obrigados a vender imediatamente a sua colheita mesmo a um preço baixo. Na maioria dos casos, recebem 70% a 80% do preço normalmente pago ao produtor porque, segundo os compradores, os seus tubérculos estão cheios de terra e manchas.

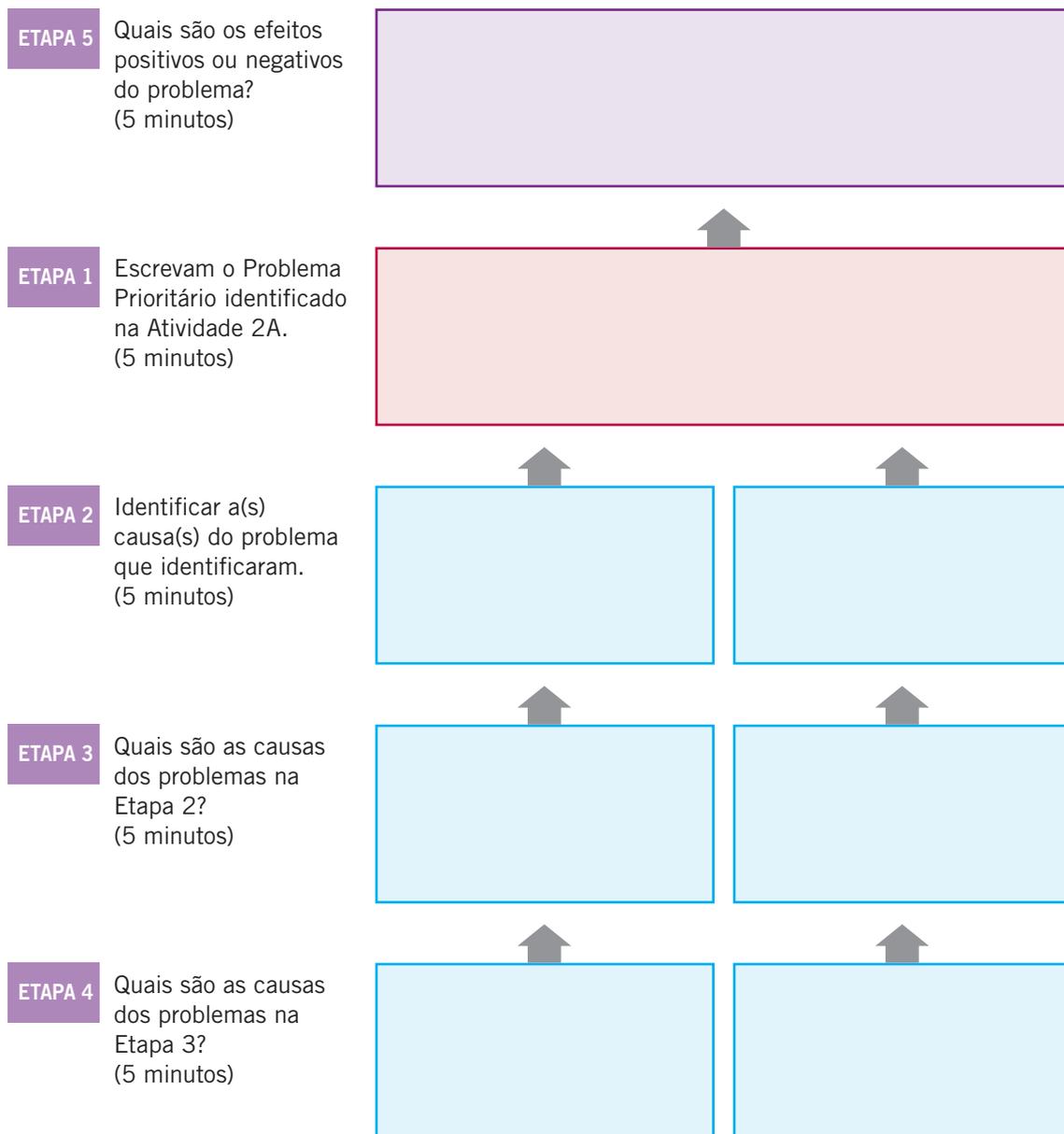
Exemplo: Análise das Causas e dos Efeitos da Mandioca de Baixa Qualidade



Os agricultores só conseguem produzir mandioca de fraca qualidade porque têm conhecimentos limitados do tratamento apropriado uma vez que não receberam qualquer formação. Não conseguem participar na formação porque é muito raro os agentes de extensão rural do governo visitarem as suas zonas devido à falta de pessoal e de orçamento. As manchas e a deterioração também são causadas pela exposição à chuva e às pragas porque não têm um armazém. Os agricultores também não conseguem limpar devidamente a sua mandioca porque não têm equipamento adequado e a fonte de água fica longe das suas habitações. O tamanho médio dos terrenos de mandioca dos agricultores é de apenas 0,25 hectares. Para além de não terem como fazer o investimento, também não é prático para eles investir num sistema e numa rede de água individualmente uma vez que o volume da sua produção é muito pequeno.

Agora, vamos analisar as causas profundas e os efeitos do problema principal que identificámos na Atividade 2A. Irão seguir cada uma das etapas abaixo indicadas em grupo. É importante que todas as mulheres e os homens membros participem ativamente nas respostas às perguntas e que se chegue a um acordo sobre cada causa e efeito.

Ficha de Trabalho 2B



Se precisarem de mais espaço para a vossa análise, a página seguinte foi deixada em branco propositalmente.

Página deixada em branco propositadamente

Atividade 2C: Definir a ideia de negócio

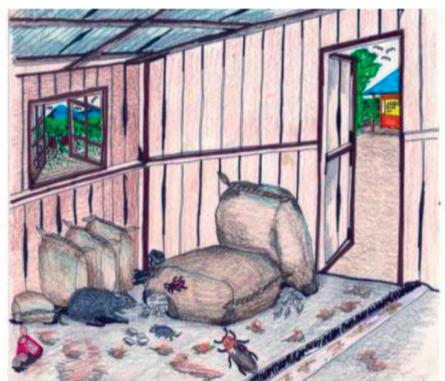


40 minutos

A ideia de negócio resulta de ou é uma resposta a um problema comum ou a uma oportunidade. Melhorar a situação em grupo fornece o contexto para um projeto de negócio cooperativo. Por exemplo, um grupo de carregadores num centro de comércio de produtos hortícolas quer criar uma cooperativa para: mobilizar recursos para comprar carrinhos a fim de diminuir a necessidade de transportar manualmente os cestos com verduras, ter acesso aos benefícios da segurança social e criar serviços de crédito para os membros em vez de depender de agiotas. Na medida do possível, o conceito do negócio deve tratar das causas profundas e não apenas da(s) causa(s) imediata(s). Quando se tem um pulso partido, por exemplo, os analgésicos tiram a dor, mas é preciso um tratamento diferente para curar devidamente os ossos.

Para vos dar uma noção de como definir uma ideia de negócio, vamos ver como os produtores de mandioca resolveram a questão da qualidade.

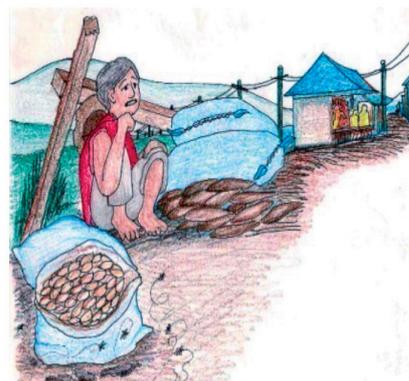
Causas profundas



Não tenho um local apropriado para guardar a minha mandioca depois da colheita. Também não sei como aumentar o período de conservação. Os agentes de extensão rural raramente nos visitam.

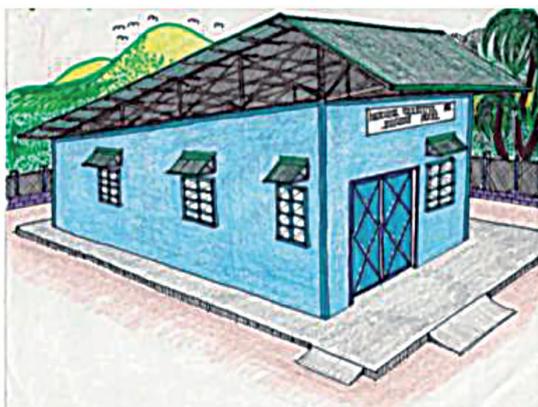


Estou feliz porque tive uma boa colheita. Mas não consigo limpar os meus tubérculos porque são mais de 30 minutos de caminho para os levar ao rio mais próximo.



Não tenho como investir num armazém e numa rede de água. Também não conseguirei recuperar o meu investimento enquanto tiver um terreno pequeno.

Solução comercial para tratar das causas profundas do problema



Vamos criar uma unidade para a pós colheita pertencente e gerida por produtores de mandioca na nossa aldeia. Vamos contribuir para um sistema de instalação de água na unidade e até nas nossas casas. Podemos também passar a produzir chips de mandioca que podemos vender a empresas alimentares. Podemos solicitar apoio ao Departamento da Agricultura, a programas de desenvolvimento e ao nosso governo local bem como contactar com bancos e instituições de microfinanças para aumentar os nossos recursos.

Produtos e serviços da cooperativa proposta



Unidades de lavagem e armazenagem
Abastecimento de água para as casas



Produção de chips para empresas alimentares
Comercialização coletiva do produto



Formação para os membros
Segurança social para os membros - trabalhadores

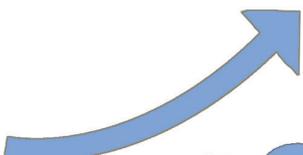
Resultados previstos e benefícios para os membros



Acesso a mercados maiores e mais lucrativos



Menos rejeição; preço mais alto para os produtos

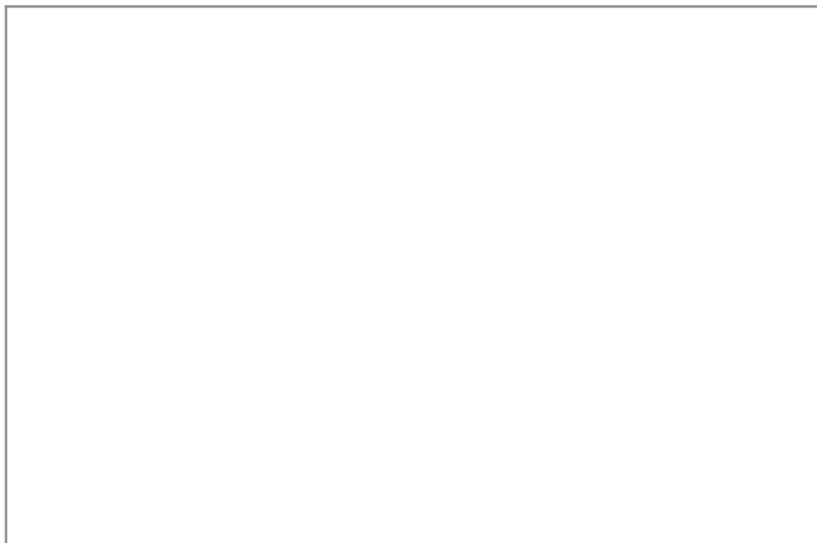

LUCRO

Aumento no rendimento
Acesso a água
Acesso a segurança social

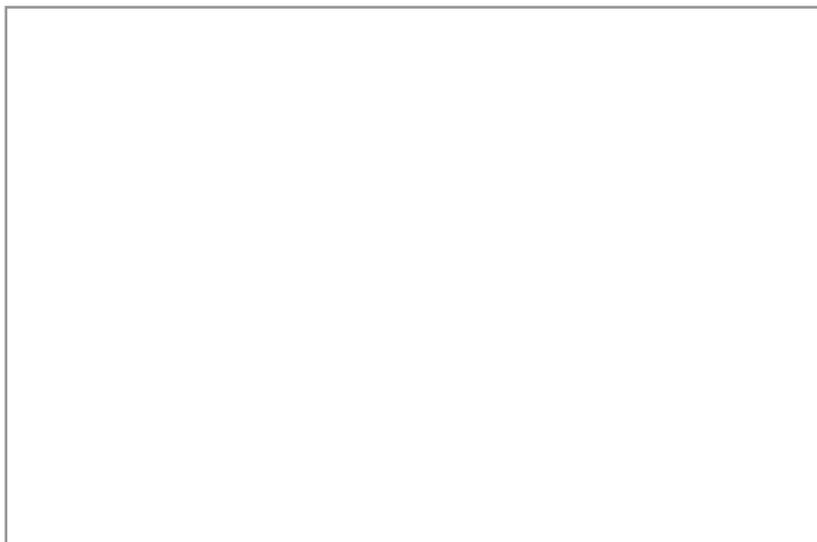
A partir deste exemplo, viram como os produtores de mandioca transformaram as suas dificuldades comuns numa oportunidade de negócio em que cada membro podia beneficiar potencialmente. Vamos agora definir a vossa própria solução comercial para um problema que identificaram. Sigam as etapas em grupo pela ordem abaixo indicada.

Etapas

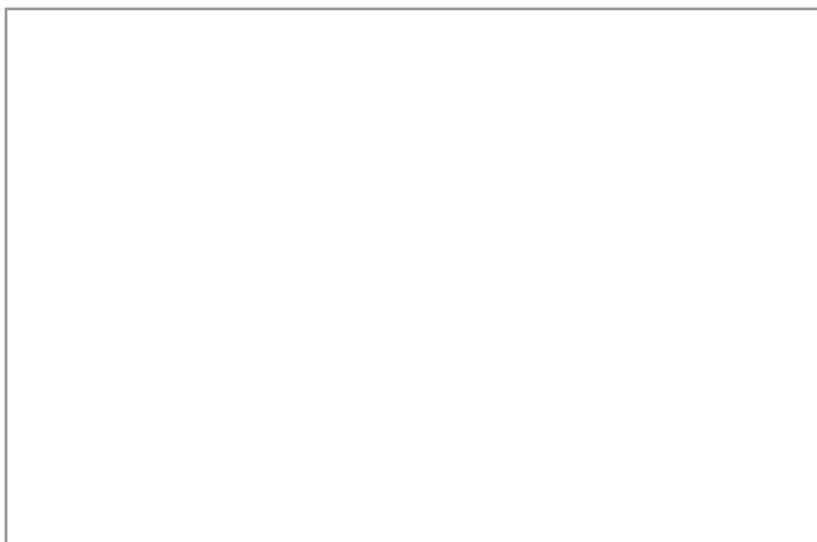
ETAPA 1 Anotem até três causas profundas do vosso problema. (10 minutos)



ETAPA 2 Façam um brainstorm sobre como podem resolver as causas profundas acima sob a forma de um negócio em grupo. Escrevam na Caixa a(s) ideia(s) acordadas por todos os membros. (10 minutos)



ETAPA 3 Quais serão os serviços ou produtos principais da vossa cooperativa proposta? Certifiquem-se de que o(s) serviço(s) e/ou produto(s) tratam das causas profundas do vosso problema. (10 minutos).



ETAPA 4

Quais são os resultados previstos e os benefícios para os vossos membros? Analisem os efeitos do vosso problema e vejam se os resultados e os benefícios previstos proporcionam uma situação melhor para todos os membros.

(10 minutos)



Parabéns!

Acabaram de definir a vossa ideia de negócio.
Aprendam a avaliar a viabilidade da vossa ideia em
Start.COOP MÓDULO 2, Sessão 3.

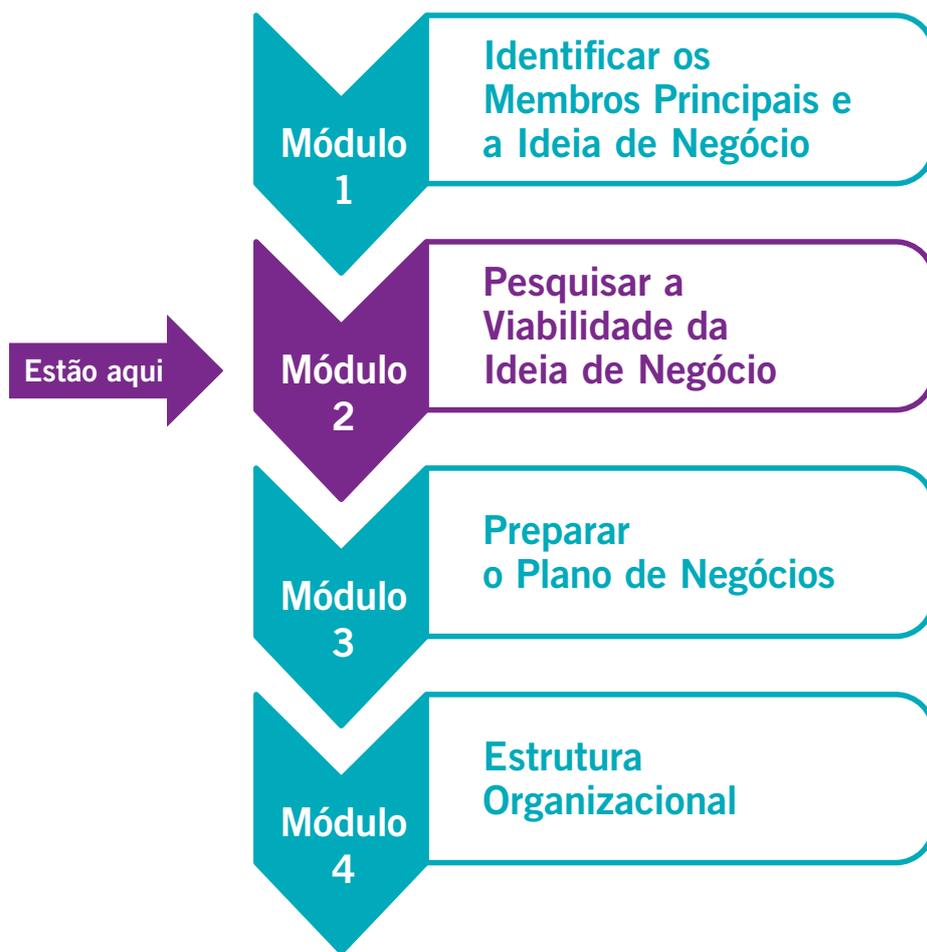
Usem este espaço para cálculos e notas.

Start.COOP

MÓDULO 2

Pesquisar a Viabilidade da Ideia de Negócio

Módulos Start.COOP



MENSAGEM AO GRUPO

No Módulo 1, definiram a vossa ideia de negócio. Através das seis Sessões no Módulo 2 irão aprender como avaliar a viabilidade da vossa ideia de negócio. Viabilidade significa sobretudo responder a esta pergunta: Conseguirão produzir um produto ou serviço que as pessoas queiram comprar e que possa ser vendido com lucro? Um estudo de viabilidade envolve a recolha e análise de informações para determinar se a vossa ideia de negócio é boa ou não. O estudo irá ajudar-vos a determinar se a ideia de negócio proposta pode ser implementada com base nos recursos a que têm acesso e se conseguem ser competitivos no mercado que desejam servir. Também vos ajudará a explorar ainda mais se a ideia de negócio proposta pode resolver o(s) problema(s) comum(ns) enfrentado por potenciais proprietários-membros.

A Sessão 1 orienta-vos na escolha dos potenciais proprietários-membros definindo o número previsto de membros e a sua preparação para investir e contribuir para a criação e o funcionamento da cooperativa. Na Sessão 2 aprenderão a realizar uma análise de mercado identificando e avaliando os vossos clientes alvo, os mercados e os vossos concorrentes. Também vos ajuda a compreender a evolução dos preços para que possam definir um preço justo e competitivo para os vossos produtos e/ou serviços. A Sessão 3 ajuda-vos a avaliar a viabilidade técnica da vossa ideia de negócio. Com este propósito, identificarão as atividades e os recursos humanos e físicos necessários para fabricar o produto ou fornecer o serviço.

A Sessão 4 ajuda-vos a avaliar a viabilidade financeira da cooperativa proposta ajudando-vos a calcular os custos de arranque. Dá-vos ideias práticas sobre como obter os recursos necessários através de potenciais membros ou de recursos externos. Também vos mostra como estabelecer um preço competitivo, mas ao mesmo tempo lucrativo, para o vosso produto ou serviço. A Sessão 5 auxilia-vos a analisar se devem continuar com a ideia de negócio ou não. Se a resposta for positiva, na Sessão 6 serão guiados na preparação de um plano de ação de modo a concluir a formação do grupo e o desenvolvimento da fase de conceção do negócio. No fim deste Módulo, espera-se que saibam se as vossas ideias de negócio são viáveis para a elaboração do plano de negócios a ser efetuada no Módulo 3.

Algumas partes do estudo de viabilidade podem ser difíceis de realizar sozinhos e, por isso, poderão ter que procurar ajuda externa. Contudo, é essencial que o grupo principal esteja envolvido na recolha e análise de informações. O grupo principal deverá tomar a decisão final sobre como proceder e se deve continuar com a criação da cooperativa. Ao percorrer cada atividade neste Módulo, tomem nota das partes em que julgam que precisarão de ajuda externa e/ou de mais pesquisa.

O estilo desta formação é diferente das abordagens tradicionais. Trabalharão juntos em equipa a fim de seguirem as instruções simples, passo a passo, para discussões e atividades neste guia de formação. Um facilitador estará por perto a fim de ajudar em caso de dúvidas sobre o conteúdo e os exercícios da formação. Como não há um líder do grupo, todos os membros do grupo deverão revezar-se a ler em voz alta as informações e instruções para o grupo e todos os membros do grupo têm a responsabilidade de monitorizar o tempo. Neste novo estilo de formação, aprendem uns com os outros através da partilha de ideias e opiniões, competências, conhecimentos e experiência. Para que isto funcione, todos os membros do grupo devem participar nas discussões.

Antes e depois da formação ser-vos-á solicitado que respondam a um inquérito sobre os conhecimentos de modo a ajudar a compreender o impacto da formação. Estas informações serão confidenciais e serão utilizadas para melhorar os materiais de formação e a organização de programas futuros. Também serão úteis para identificar outra formação sobre cooperativas que poderá ser posteriormente apresentada aos participantes. Alguns participantes podem também ser contactados pelos organizadores da formação no futuro, 3, 6 ou 9 meses após a formação para um outro inquérito sobre a implementação dos seus planos de ação.

Seguir os Sinais

As instruções no guia de formação são fáceis de seguir e é indicado o prazo para cada etapa. Prestem atenção a estes sinais:

SINAIS E O SEU SIGNIFICADO



Este sinal indica que há um tempo para a atividade



Este sinal indica informações básicas a serem lidas ao grupo



Este sinal indica discussão em grupo



Este sinal indica que a atividade está a começar e que as instruções detalhadas devem ser lidas em voz alta ao grupo e seguidas por ordem



O sinal indica uma boa prática na identificação e satisfação das diferentes necessidades de mulheres e homens, promovendo a participação das mulheres e usando estrategicamente os conhecimentos e as competências diferentes que as mulheres e os homens têm.

Começar

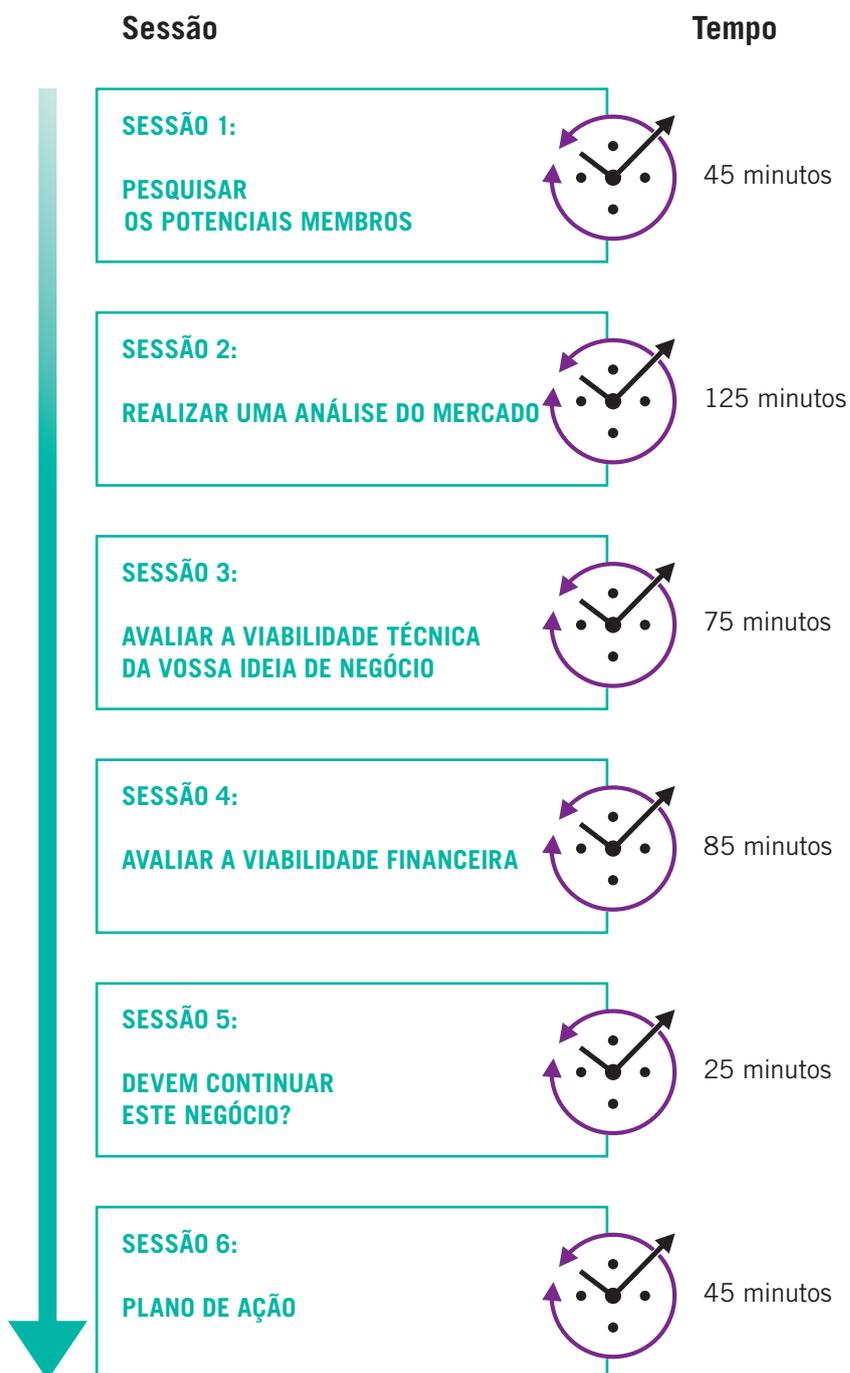
Antes de começarem a formação, sigam as etapas simples abaixo indicadas para se organizarem:

- Respondam ao inquérito pré-formação. Peçam aos organizadores, se não tiverem uma cópia ou se ainda não a preencheram.
- Organizem-se em pequenos grupos de 5 ou 7 pessoas no máximo. Os organizadores irão orientar-vos sobre a melhor forma de fazer isto.
- Identifiquem um membro do grupo para se disponibilizar para iniciar a formação como “Leitor do Grupo”. O papel do “Leitor do Grupo” consiste em ler para o grupo, em voz alta, informações e instruções sobre a atividade. Qualquer membro do grupo com alfabetização básica pode ser o “Leitor do Grupo” e deverão procurar partilhar este papel entre os membros do grupo durante a formação.

Todos os membros do grupo são responsáveis pela monitorização do tempo, mas um membro do grupo deverá ser nomeado para cada sessão a fim de lembrar ao grupo quando o tempo sugerido para uma atividade/etapa tiver chegado ao fim. Não é preciso seguir rigorosamente a duração sugerida, mas terão de gerir o tempo para a formação total. Se uma atividade durar mais do que o sugerido, tentem poupar tempo nas outras atividades de modo a manter o equilíbrio.

Todos os membros do grupo receberão este guia de formação. O trabalho individual bem como o de grupo pode ser concluído neste guia.

Processo de Aprendizagem



SESSÃO 1: PESQUISAR OS POTENCIAIS MEMBROS

Síntese da Sessão



5 minutos

Para saberem mais sobre os potenciais membros, têm que falar com eles. Podem fazer isto através de um inquérito e/ou de pequenas reuniões. O objetivo de conversar com os potenciais membros é determinar o seu interesse no potencial negócio. Isto ajudará também a esclarecer quais os produtos e serviços que a cooperativa pode fornecer. Dará algumas ideias sobre a forma como os vossos colegas entendem a importância dos produtos ou serviços propostos.

Atividade 1A: Com quantos membros se está a contar?



10 minutos

A cooperativa precisa de ter a certeza de que há um número suficiente de mulheres e homens que irão participar nas suas atividades. Uma cooperativa de produtores, por exemplo, deve assegurar que tem membros suficientes para fornecer os stocks. Também é importante consultar o serviço do governo no vosso país responsável pelas cooperativas a fim de saber qual o número mínimo de membros exigido para registar uma cooperativa e outros requisitos para a formação de uma cooperativa.

Quantos membros podemos esperar que adiram?

Na minha aldeia penso que consigo arranjar 5 agricultores para se juntarem a nós.

Temos de identificar agricultores que possam aderir à nossa cooperativa.

Conversei com a minha vizinha e ela disse que está interessada em juntar-se a nós.



Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

Vamos responder às perguntas em grupo. Depois de ser lida cada pergunta, discutam e anatem a resposta como que todos concordaram. As perguntas para as quais não sabem a resposta, assinalem com um visto a ação seguinte a realizar, que pode ser “a pesquisar” ou “assistência externa” e acrescentem uma ideia do que deverá ser feito. Pode-se procurar assistência externa em serviços do governo relevantes, no movimento cooperativo, em cooperativas existentes e no chefe da aldeia, nomeadamente. Usem a ideia para a cooperativa descrita o Módulo 1 de Start.Coop como base para as vossas respostas.

Perguntas	A Vossa Resposta	A Pesquisar	Assistência Externa
Quantas pessoas conhecem que beneficiariam como os serviços e/ou produtos que vocês propõem?			<i>Exemplo:</i> √ obter informações do agente de extensão rural
Do número estimado de pessoas acima, quantas provavelmente se juntariam à cooperativa durante o primeiro ano? Isto irá dar-vos uma ideia se teriam a massa crítica para arrancar com o negócio.			<i>Exemplo:</i> √ procurar aconselhamento do agente de extensão para cooperativas
Onde estão localizados os potenciais membros? <i>Respostas possíveis:</i> • Mesma aldeia • Mesmo local de trabalho • Longe uns dos outros <i>Se os potenciais membros se encontram longe uns dos outros, pode haver problemas de coordenação, utilização do serviço da cooperativa, etc.</i>			<i>Exemplo:</i> √ consultar o chefe da aldeia

Atividade 1B: Quanto estão os membros dispostos a investir na cooperativa?



A cooperativa deve ter uma participação financeira suficiente por parte dos seus potenciais membros para se organizar (custos iniciais) e funcionar bem (despesas iniciais de funcionamento). O investimento dos membros pode ser em dinheiro ou em espécie (valor equivalente à contribuição acordada).

Os membros estão dispostos a investir na cooperativa? Quanto estão dispostos a investir?



Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

Agora, vamos responder às perguntas a seguir. Sigam o mesmo processo que na Atividade 1A.

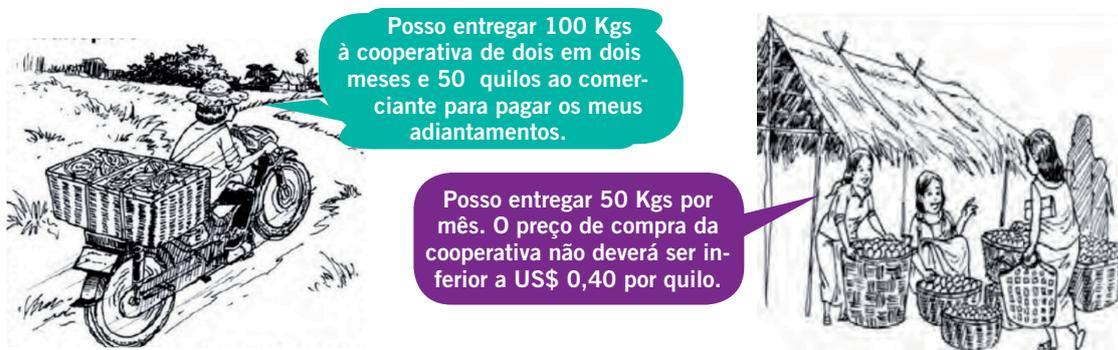
Perguntas	A Vossa Resposta	A Pesquisar	Assistência Externa
Quanto estão os membros dispostos a investir, em especial, na fase de arranque?			<i>Exemplo:</i> √ procurar aconselhamento em cooperativas existentes ou no movimento cooperativo
Os potenciais membros poderão investir de uma só vez no ato de criação da cooperativa ou será distribuído por um período de 6 a 12 meses?			
Quanto do investimento inicial total pode a cooperativa esperar dos membros? <i>Montante por membro multiplicado pelo número de membros: US\$ 10/ membro x 50 membros = US\$ 500 de capital inicial</i>			

Atividade 1C: Qual é o volume de negócios previsto por parte dos membros?



A cooperativa precisa de ter alguma garantia de volume suficiente para funcionar como uma empresa. O conhecimento do volume de negócios previsto por parte dos membros também ajudará os membros principais a planear as instalações, o equipamento e os recursos necessários.

Qual é volume de negócio previsto dos membros?



Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

Para cooperativas comerciais e de produtores, isto refere-se ao volume de produtos que os membros fornecerão à cooperativa para processamento ou comercialização coletiva. É importante lembrar que, em muitos casos, os produtores podem ter compromissos anteriores (por ex: o agricultor tem uma dívida a um comerciante e, portanto, é obrigado a dar uma parte da colheita como pagamento) e, por isso, não conseguem entregar toda a sua produção à cooperativa. As novas boas práticas indicam que permitir aos produtores vender uma parte da sua produção a outros compradores e não à cooperativa, reduzirá a incidência das vendas paralelas (por ex: 60% da produção para a cooperativa e 40% para compradores à escolha).

Para as cooperativas de crédito, o volume previsto seria o montante e a frequência com que os membros esperam pedir empréstimos à cooperativa.

Sigam o mesmo processo que na Atividade 1B. Respondam apenas às perguntas que são relevantes para os vossos produtos ou serviços propostos.

Perguntas	A Vossa Resposta	A Pesquisar	Assistência Externa
PARA A COOPERATIVA DE AFORRO			
De quanto é o crédito médio previsto por membro num ano?			<i>Exemplo:</i> √ procurar aconselhamento de cooperativas existentes ou do movimento cooperativo
Qual é a taxa de juros média que os membros estão dispostos a pagar?			

Perguntas	A Vossa Resposta	A Pesquisar	Assistência Externa
PARA A COOPERATIVA ENVOLVIDA NA AQUISIÇÃO POR ATACADO DE FATORES DE PRODUÇÃO			
Qual é o valor médio que os membros comprarão na cooperativa num ano?			<i>Exemplo:</i> √ obter informações dos fornecedores de fatores de produção
Qual é a margem do preço de compra que os membros estão dispostos a pagar? <i>Exemplo: A cooperativa comprou fertilizante a US\$ 5 o quilo. Os membros estão dispostos a pagar mais US\$ 1 por quilo para cobrir as despesas feitas pela cooperativa e para lucro. A margem é: (US\$ 1 a dividir por US\$ 5) x 100% = 20%</i>			
PARA A COOPERATIVA ENVOLVIDA NA COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS			
Qual é o volume médio que os membros podem entregar à cooperativa num ano? <i>Exemplo: Cada produtor de mandioca compromete-se a fornecer 10 toneladas de mandioca por ano. Um carregador compromete-se a entregar o equivalente a 200 pessoas-dia de serviços à cooperativa</i>			<i>Exemplo:</i> √ procurar ajuda do chefe da aldeia para convocar uma reunião de potenciais membros
De quanto é a comissão que os membros estão dispostos a pagar à cooperativa? <i>A comissão deve ser expressa em % do preço de venda da cooperativa</i> <i>Exemplo: A cooperativa vendeu mandioca a US\$ 0,60 o quilo. Os agricultores concordaram que a cooperativa fica com US\$ 0,60 por quilo ou uma comissão de 10%</i>			
PARA A COOPERATIVA ENVOLVIDA NO PROCESSAMENTO DE PRODUTOS DOS MEMBROS			
Qual é o volume médio que os membros podem entregar à cooperativa num ano?			<i>Exemplo:</i> √ procurar financiamento de um programa de desenvolvimento para realizar o inquérito
A que preço estão os membros dispostos a vender o seu produto à cooperativa? <i>Respostas possíveis:</i> <i>Ao preço do mercado</i> <i>Pelo menos ___% superior ao preço do mercado (indicar a percentagem)</i>			

SESSÃO 2: REALIZAR UMA ANÁLISE DO MERCADO

Síntese da Sessão



5 minutos

A realização de uma análise do mercado implica conversar com potenciais clientes, mulheres e homens, e compreender o que precisam e querem. A análise do mercado ajuda-vos a determinar se têm os produtos certos para o vosso mercado alvo, a identificar que preços são aceitáveis para o mercado e a calcular a potencial quota de mercado que podem obter.



Ao analisar os vossos potenciais clientes devem ter em conta as necessidades práticas dos vossos potenciais clientes, mulheres e homens. Por exemplo, se venderem utensílios agrícolas e só houver tamanhos grandes, as mulheres podem não conseguir encontrar tamanhos mais pequenos para elas. Neste caso, as mulheres não só ficariam impedidas de comprar os vossos produtos, mas também podem estar a perder potenciais clientes

Atividade 2A:

Quem são os vossos clientes alvo?



25 minutos

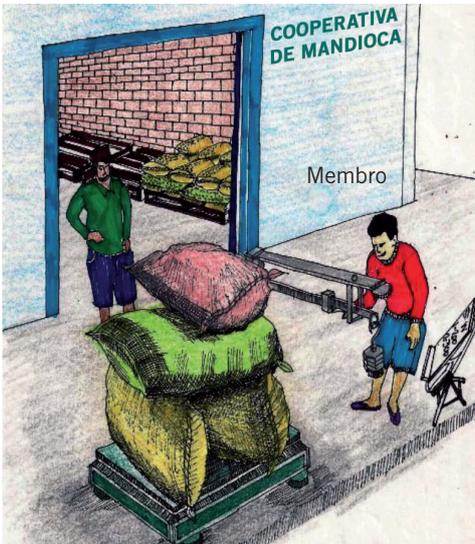
Vale a pena produzir um produto se houver alguém disposto a pagar pelo mesmo. Um produto ou serviço só pode ser vendido se houver um cliente. Portanto, saber aonde vender o vosso produto é fundamental para o sucesso da cooperativa proposta.

Em grupo, vamos realizar cada uma das etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1 Olhem para o desenho. Identifiquem os produtos/ serviços e os mercados alvo em cada um dos exemplos. (10 minutos)

Produtos Finais e Compradores da Cooperativa de Mandioca



Tubérculos limpos



Chips de Mandioca

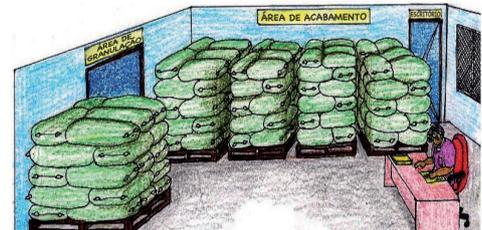


Produtos finais vendido pela cooperativa a compradores

Supermercado



Empresa Alimentar



Compradores dos produtos da cooperativa

Produtos/Serviços da Cooperativa:

Mercados da Cooperativa:

Cooperativa Composta por Trabalhadores Informais

Carregadores de Fruta e Legumes e Cooperativa de Carregadores



Serviços de Transporte



Cientes: Vendedores do Mercado, Grossistas, Processadores, etc.

Produtos/Serviços da Cooperativa:

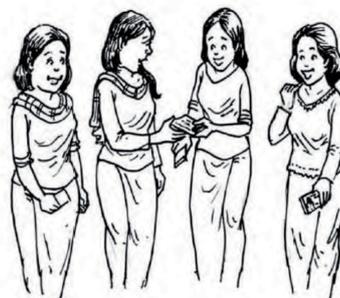
Mercados da Cooperativa:

Os membros são donos, utilizadores e clientes da cooperativa

Cooperativa de Poupança e Crédito



Serviços de poupança e crédito



Cientes: os próprios membros

Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

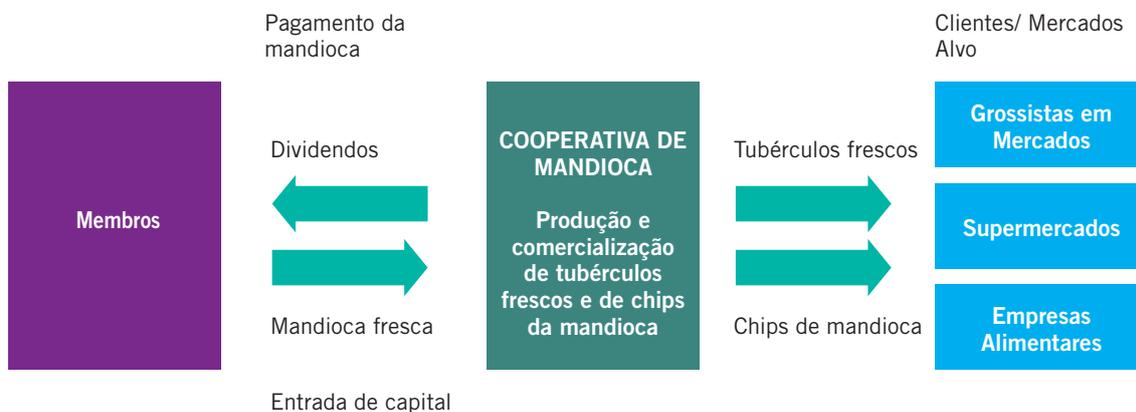
Produtos/Serviços da Cooperativa:

Mercados da Cooperativa:

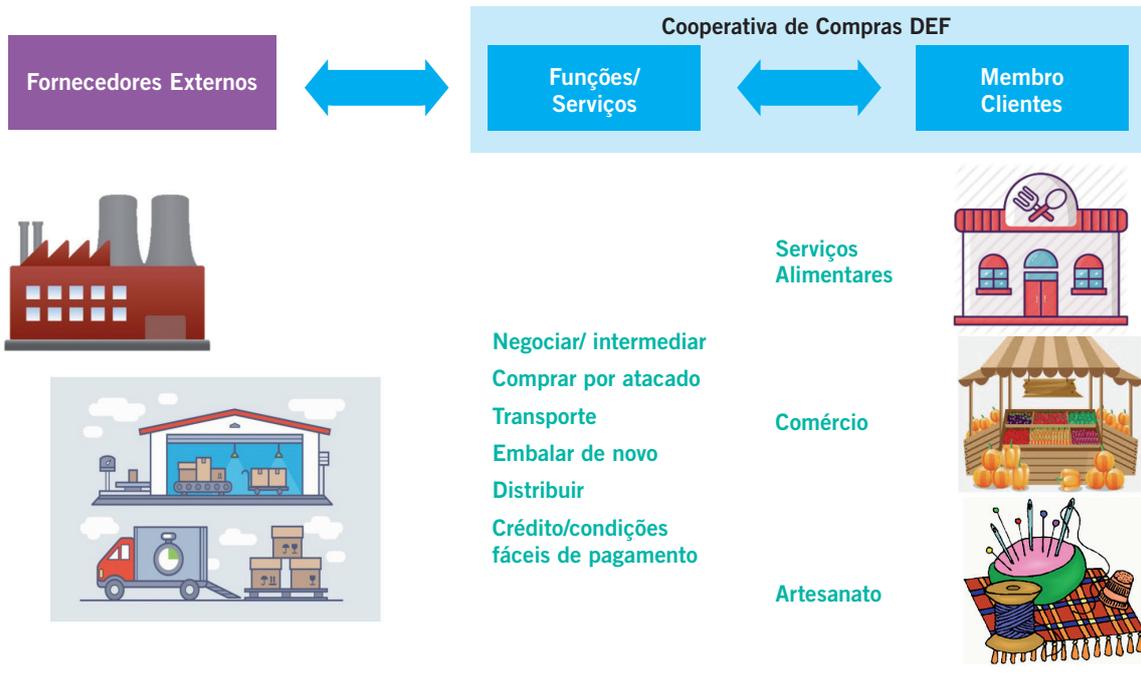
ETAPA 2

Usando o exemplo a seguir como referência, desenhem o modelo de negócio da cooperativa proposta. Identifiquem os produtos e/ou serviços e os respetivos mercados alvo. (15 minutos)

Modelo de negócio da cooperativa proposta



Encontram-se a seguir outros exemplos genéricos para vos inspirar enquanto pensam no vosso modelo de negócio. Lembrem-se de que uma cooperativa pode fornecer uma série de serviços, dependendo das necessidades identificadas dos seus futuros membros e dos recursos a que podem ter acesso para o capital inicial.





Fornecimento de serviços de qualidade acessível:

- Habitação
- Energia
- Crédito
- Cuidados de saúde
- Cuidados de dia
- Cuidados domiciliários
- Instalações de serviço comuns

Habitantes da aldeia

- Mães trabalhadoras
- Idosos
- Jovens
- Artesãos
- Outros

Pode ser possível que os serviços também estejam abertos a não membros

Desenhem o diagrama aqui

Atividade 2B: Avaliar os vossos clientes alvo ou o mercado alvo



Em grupo, leiam cada pergunta e discutam as respostas. Depois anotem as respostas com as quais o grupo concordou. As respostas às perguntas são as informações básicas de que precisam para determinar se há um mercado ou clientes suficientes para o negócio proposto e os requisitos que precisam de cumprir para venderem aos clientes alvo. Lembrem-se, contudo, que é preciso fazer pesquisa para reunir as informações necessárias para responder às perguntas. Assim, para as perguntas cuja resposta não sabem ou não têm informações, marquem com um visto a ação seguinte a realizar que pode ser “para pesquisa” ou “assistência externa” e acrescentem uma ideia do que deve ser feito.

Em grupo, vamos realizar cada uma das etapas à medida que são lidas.

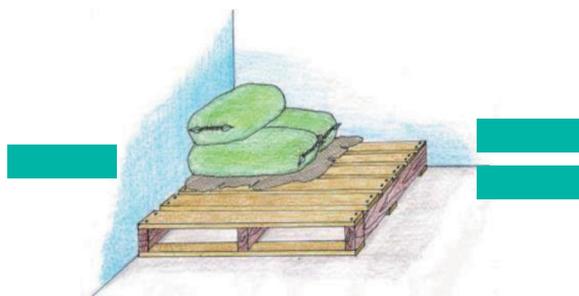
Etapas

ETAPA 1 (15 minutos)

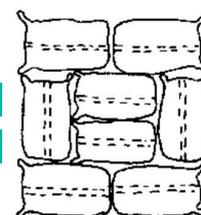
Qual é a estimativa da procura não satisfeita para o produto ou serviço?



Procura do mercado:
quantidade do produto que os clientes querem e podem comprar.



Oferta do mercado:
quantidade que os produtores conseguem levar para o mercado para vender.



Procura não satisfeita:
quantidade exigida pelos clientes que não é satisfeita pela oferta existente.

Se o grupo tiver vários produtos, escolham um produto para esta formação. A análise dos outros produtos fará parte do plano de ação.

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
Quais são os principais compradores do(s) vosso(s) produto(s)?			
A quantos compradores podem eventualmente vender?			
Qual é a procura total estimada ou a quantidade de que precisam os compradores alvo?			
Qual é a quantidade estimada que os compradores alvo conseguem presentemente obter?			
Qual é a estimativa da procura não satisfeita? <i>Procura não satisfeita = Procura total menos oferta</i>			
Quando é que os compradores têm maior procura do produto? <i>Indiquem os meses</i>			
Qual é a tendência da procura para este produto? <i>Escolham uma das seguintes respostas: estável, a aumentar, a diminuir</i>			
Continuarão a querer comprar o vosso produto ou serviço nos próximos cinco anos?			

Que características (ex: tipos, qualidade) os clientes exigem dos bens ou serviços?

SÓ COMPRAMOS BANANA FRESCA QUE CUMPRA OS SEGUINTE REQUISITOS:

Variedade: Cardava
 Amadurecimento: Verde
 Cor: Verde
 Tamanho: 3,0 polegadas ou mais
 Aspeto: sem estar pisada
 Resíduo de pesticida: sem resíduos de metais pesados; testes de laboratório

Prefere-se banana biológica certificada
 Sem trabalho infantil na exploração agrícola
 A entrega não deve ser inferior a 150 quilos

COMPANHIA DE CHIPS DE BANANA ABC



Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
Quais são as exigências em termos de qualidade (<i>variedade, amadurecimento, cor, tamanho, embalagem, etc.</i>) dos compradores alvo?			
Para além dos requisitos supracitados, que outros (<i>certificação orgânica, sem trabalho infantil, etc.</i>) o grupo teria que cumprir para vender aos compradores alvo?			
Qual é a quantidade mais pequena que os compradores alvo comprarão aos fornecedores?			
Com que frequência os compradores alvo precisarão de comprar o produto? Escolham uma das seguintes: <i>Todos os dias</i> <i>Semanalmente</i> <i>Mensalmente</i> <i>Sem programação</i> <i>Outros _____ (especificar)</i>			
Como pode a vossa cooperativa tornar-se o fornecedor preferido? <i>Ser o fornecedor preferido do vosso comprador significa que o vosso comprador prefere comprar em vocês a comprar na concorrência. Considere-se que os fornecedores preferidos acrescentam valor ao negócio do comprador. Alcançar o estatuto de fornecedor preferido é uma das melhores estratégias para garantir uma relação a longo prazo com os principais compradores que podem garantir as receitas da cooperativa.</i>			

Atividade 2C: Avaliar os vossos concorrentes



Nesta atividade, olharão para os vossos concorrentes e a forma como fazem negócio. As informações que reunirem irão ajudar-vos a determinar se a cooperativa proposta pode ser um interveniente competitivo no mercado. Também vos ajudará a identificar a capacidade e a habilidade de que a cooperativa necessita para ser competitiva no mercado. Para a perguntas cujas respostas desconhecem marquem com um visto o passo seguinte que pode ser “para pesquisa” ou “assistência externa” e acrescentem uma ideia do que poderá ser feito.

Em grupo vamos seguir cada uma das etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1 10 minutos

Quem são os nossos concorrentes?



Concorrentes são empresas que produzem os mesmos produtos que vocês tencionam produzir e vendem aos mesmos compradores a quem vocês queriam vender.

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
Aonde é que os vossos compradores alvo compram presentemente os seus produtos?			
Quais são as semelhanças entre o vosso negócio previsto e o dos vossos concorrentes?			
Se outras empresas venderem produto(s)/ serviço(s) semelhante(s), o que poderá um cliente comprar-vos em vez disso? Como podem ser diferentes?			

Como é que os vossos concorrentes comercializam os seus produtos?



Concorrente

Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
É fácil ou difícil para vocês entrar no mercado?			
Quais são as características essenciais dos produtos dos vossos principais concorrentes de que os compradores gostam muito?			
Quais são os pontos fortes dos vossos concorrentes?			
Quais são os pontos fracos dos vossos concorrentes?			

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
<p>O que podem aprender com os vossos concorrentes para melhorarem os vossos produtos ou serviços?</p> <p><i>Dicas:</i></p> <p><i>Pensem como é que a vossa cooperativa pode ser melhor do que as suas concorrentes. Muitas vezes, os princípios da cooperativa podem ser pontos fortes e de diferenciação. Estarem mais atentos às necessidades das mulheres pode ajudar-vos a tornarem-se um fornecedor preferido</i></p> <p><i>Exemplos:</i></p> <p><i>Os potenciais membros da vossa cooperativa vendem a comerciantes: identifiquem porque é que os potenciais membros não gostam de vender a comerciantes. Pode ser que os comerciantes não classifiquem os produtos corretamente resultando num preço incorreto. A cooperativa pode definir uma política em que a triagem e a classificação se baseiem em padrões acordados. A classificação real será feita à frente deles e os resultados e os resultados terão que ser mutuamente acordados.</i></p> <p><i>Os compradores alvo normalmente compram em comerciantes. Recrutem mais membros para aderirem à vossa cooperativa – quanto mais pessoas estiverem envolvidas na vossa cooperativa, mais forte é o vosso poder de negociação. Ajudem os membros a produzir produtos com preços competitivos de acordo com as especificações dos compradores para ganharem uma quota do mercado. Podem também querer explorar uma cooperação mutuamente vantajosa com os comerciantes em vez de os “eliminar” – isto é, função de consolidação incluindo serviços de transportes e logística a preços justos em vez de investimento da cooperativa num camião, etc. durante a fase inicial.</i></p>			

Atividade 2D: Compreender as tendências dos preços



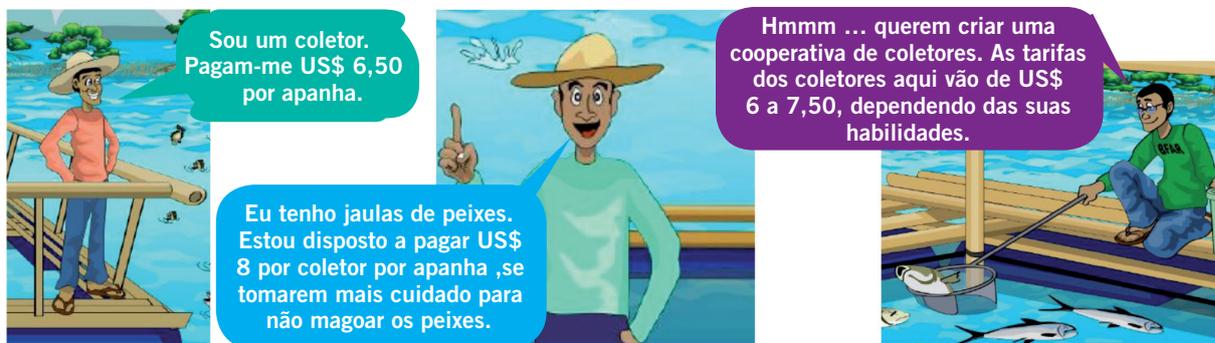
Um preço é quanto é cobrado aos clientes por bens ou serviços. Uma empresa de sucesso é a que vende algo que os clientes precisam ou querem a um preço que estão dispostos a pagar ao mesmo tempo que assegura que este preço seja superior aos custos de fornecimento do produto¹. Nesta atividade, verão quanto é que os clientes estão a pagar por produtos semelhantes ao que tencionam produzir e os fatores que influenciam os preços.

Depois de acabarem de ler cada etapa e as respetivas perguntas, discutam as vossas respostas e depois escrevam-nas na coluna com o título “A Vossa Reposta”. Para as perguntas cuja resposta desconhecem, marquem com um visto o passo seguinte que pode ser “para pesquisa” ou “assistência externa” e acrescentem uma ideia do que poderá ser feito.

Etapas

ETAPA 1 10 minutos

A que preço as companhias existentes vendem o produto ou serviço?



Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
A que preço (unitário) os vossos concorrentes vendem os seus produtos ou serviços?			
Qual é a base do preço? <i>Respostas possíveis:</i> <i>Qualidade</i> <i>Competências</i> <i>Volume</i> <i>Outro _____ (especificar)</i>			

¹ ILO-ASEAN Small Business Competitiveness, Desenvolvimento de Empresas de Base Comunitária (C-BED)

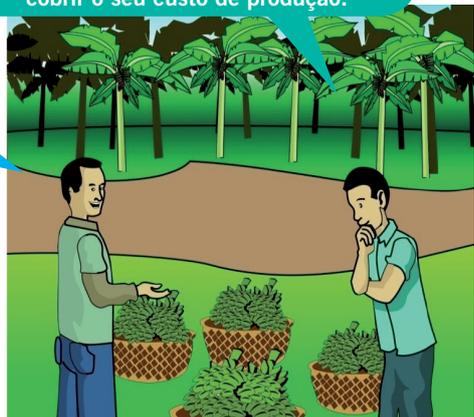
Como é fixado o preço?



Tento vender ao comprador que oferece o preço mais alto. Chamo negociantes de peixe para lhes perguntar o seu preço de compra. Mas há vezes em que tenho que vender o meu peixe mesmo que o preço seja baixo porque não consigo conservar o meu peixe por mais de um dia.

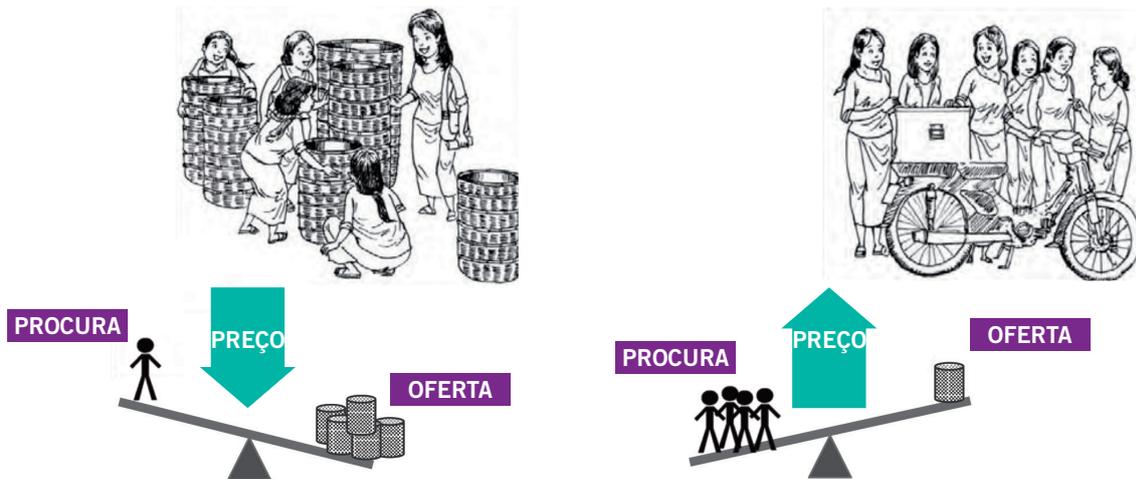
Se puder entregar 500 quilos de banana de classe A de dois em dois meses, a nossa companhia pode comprometer-se a pagar-lhe no mínimo US\$ 0,25 por quilo. Isto significa que conseguirá sempre cobrir o seu custo de produção.

Ótimo!!! US \$ 0,25 é um preço mínimo justo.



Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
<p>Quais são as práticas comuns na fixação do preço de produtos semelhantes ao vosso?</p> <p><i>Respostas possíveis:</i> Os compradores definem o preço Os vendedores definem o preço Comprador e vendedor chegam a acordo sobre o preço no momento da compra Comprador e vendedor têm um contrato de comercialização que inclui preço e termos de pagamento pré-determinados O governo determina o preço Outro _____ (queira especificar)</p> <p><i>Pode ser possível haver múltiplas respostas.</i></p>			
<p>O preço é a razão principal para os clientes decidirem a quem comprar?</p>			

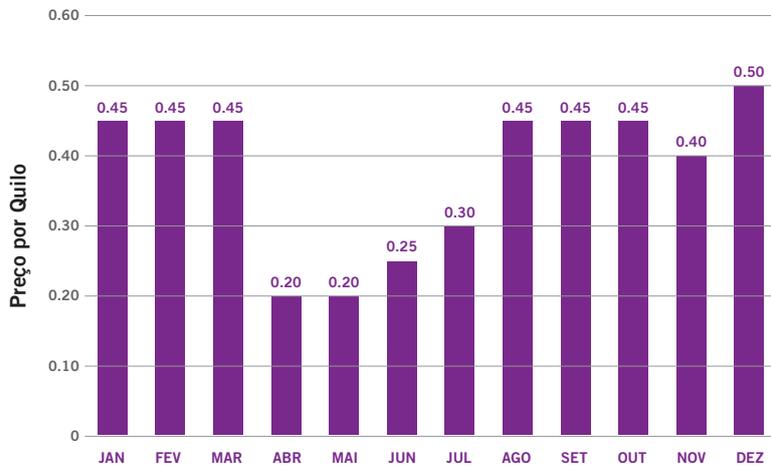
**Como variam os preços ao longo do ano?
Quais são os fatores que explicam a subida e a descida de preços?**



Origem da Foto: Business Group Formation, OIT, 2008

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
O preço do produto varia ao longo do ano?			
Quais são os fatores que explicam estas variações? <i>Exemplos:</i> <i>Durante o pico da época da colheita, o preço do tomate desce. Fora da época o preço sobe significativamente.</i> <i>O preço das bananas locais baixa durante as férias. Os vendedores ambulantes vendem menos snacks de banana pois não há alunos para comprar.</i>			

Há padrões sazonais?



Como calcular o preço médio por ano?

1. Somar todos os preços durante o período analisado

$$0.45+0.45+0.45+0.20+0.20+0.25+0.30+0.45+0.45+0.45+0.40+0.50 = 4.55$$

2. Dividir a soma pelo número de meses

$$4.55 \text{ a dividir por } 12 \text{ meses} = 0.38$$

Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
A subida e descida do preço seguem um padrão específico?			
Em que meses do ano o preço atinge o ponto mais alto?			
Qual é o preço médio hoje? Qual era o preço médio no ano passado? Há dois anos? Há três anos?	Hoje: No ano passado: Há dois anos: Há três anos:		
Nos últimos cinco anos, os preços têm estado em geral a subir, a descer ou na mesma?			

Há uma margem para obter preços melhores com base na qualidade do produto ou em características específicas do produto?



Pergunta	A Vossa Resposta	Para Pesquisa	Assistência Externa
O sistema de fixação do preço baseia-se na qualidade?			
Os compradores pagam mais aos fornecedores que conseguem entregar uma grande quantidade?			
Há características específicas ou características que os compradores estão a procurar e pelas quais estão dispostos a pagar um preço mais alto? Se sim, façam uma lista dos aspetos ou das características. <i>Exemplo:</i> <i>Os clientes podem estar dispostos a pagar mais 5% por produtos hortícolas produzidos sem químicos ou por produtos hortícolas que possam comprar mais perto de casa.</i>			
Que tipos de clientes poderão pagar preços mais altos?			

SESSÃO 3: AVALIAR A VIABILIDADE TÉCNICA DA VOSSA IDEIA DE NEGÓCIO

Síntese da Sessão



5 minutos

Agora que já têm algumas ideias sobre os vossos mercados alvo, é altura de pensar como serão produzidos os produtos ou como serão fornecidos os serviços. Terão que identificar recursos humanos, tempo e equipamento bem como matérias-primas e ferramentas necessárias. Deverão pensar também nos vossos pontos fortes e fracos em relação a estes.

Quais são as competências e os recursos de que a cooperativa precisaria para fazer o produto ou prestar o serviço?

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

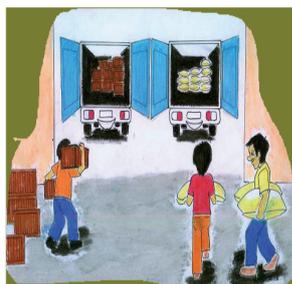
Obtenção de banana



Processamento de chips de banana



Embalagem e transporte de produtos



Entrega ao exportador (comprador)



Atividade 3A: Identificar as atividades e os recursos necessários para produzir o produto ou serviço



70 minutos

Agora vamos definir o fluxo detalhado do trabalho que têm que realizar para servirem o vosso cliente. Também irão identificar as competências fundamentais, o equipamento e outros recursos necessários para levar a cabo a atividade.

É dado um exemplo para cada etapa a fim de servir de guia e de referência.

Sigam as etapas em grupo. Primeiro, vejam o exemplo em cada etapa antes de preencherem a tabela com base no vosso próprio negócio proposto.

Etapas

ETAPA 1 Identificar as atividades principais na produção dos produtos finais. Para cada atividade, identificar os fatores essenciais para satisfazer as exigências dos compradores e cumprir normas e regulamentação. (30 minutos)

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Atividade	Fator Fundamental de Sucesso
Obtenção de banana e óleo de coco	A cooperativa garantiu o fornecimento de banana e óleo de coco. Os fornecedores compreendem as exigências em termos de qualidade e têm capacidade para cumprir.
Inspeção das entregas pelos fornecedores	Inspeção e controlo de qualidade com base em critérios acordados. Avaliação justa e transparente.
Pesar, lavar e descascar bananas	É cumprida a regra primeiro a chegar primeiro a sair. Uso de água potável para lavar. Uso de descascadores e caixas inoxidáveis higienizados. Uso de facas e descascadores devidamente desenhados e mantidos. Zona de descanso para os lavadores descansarem 15 minutos de quatro em quatro horas. Descascadores numa posição sentada confortável. O levantamento de cargas pesadas é reduzido na medida do possível.
Corte de bananas descascadas	O tamanho dos chips é uniforme, conforme a especificação. O cortador é calibrado antes e depois da produção. Uso de cortadores devidamente concebidos e conservados.
Fritar chips de banana	É observado o rácio de óleo de coco para chips. Uso de utensílios de cozinha bem concebidos, limpos e seguros. Os trabalhadores usam equipamento de proteção pessoal.
Adoçar chips de banana	Uso de água potável. Açúcar ou xarope limpo e sem contaminantes. Os trabalhadores cumprem a devida higiene.
Embalagem, etiquetagem e armazenagem	Chips sem poeira, metal e outros poluentes. Embalagem e peso corretos. Chips são devidamente armazenados. Os trabalhadores cumprem a devida higiene. Área de trabalho bem ventilada e iluminada.
Entrega ao comprador	Entrega pontual. Chips de acordo com especificações do comprador. Tratamento adequado de chips. Chips são embalados e carregados de tal forma que o peso é minimizado.

Usando os exemplos acima como referência, identifiquem agora as vossas próprias atividades essenciais e fatores fundamentais de sucesso. Se não souberem quais são os fatores fundamentais de sucesso, coloquem um visto na coluna “para pesquisa”. Podem também pedir ao facilitador que vos ajude a definir as principais etapas ou atividades para produzir o vosso produto ou fornecer o serviço.

Atividade	Fator Fundamental de Sucesso	Para Pesquisa

ETAPA 2

Com base nas atividades e nos fatores fundamentais acima identificados, identifiquem as pessoas e as respectivas competências necessárias para fazer o produto ou fornecer o serviço. Também irão avaliar se os conhecimentos e as competências já existem entre os vossos potenciais membros e eventuais trabalhadores na vossa zona de funcionamento. É dado um exemplo a seguir como referência. (15 minutos)



Pensem nos conhecimentos e nas competências que as mulheres podem trazer para a vossa cooperativa como potenciais membros ou trabalhadoras. Não quererão partir do princípio de que as mulheres só conseguem realizar certas tarefas. Por exemplo, não pensarão que as mulheres só servem para lavar as bananas. Pelo contrário, reconhecem que são capazes de realizar várias tarefas desde operar a cortadora até gerir uma cooperativa.

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Atividade	Pessoas necessárias para produzir o produto	Competências e conhecimentos fundamentais necessários	Existem competências ou conhecimentos entre os membros ou potenciais trabalhadores?		
			Sim	Não	Não se sabe
Obtenção de banana e óleo de coco	Produtores de banana	Conhecimento de Boas Práticas Agrícolas (BPA)	√		
Inspeção dos produtos dos fornecedores	Inspetor/ Destinatário	Capacidade de determinar tipos aceitáveis de banana para processamento	√		
		Saber ler, escrever e fazer contas básicas	√		
Pesar, lavar e descascar bananas	Separadores	Saber ler, escrever e fazer contas básicas	√		
	Lavadores	Conhecimento de Boas Práticas de Produção (BPP)		√	
	Descascadores	Habilidosos e rápidos a descascar bananas	√		
		Conhecimento de BPP		√	
Cortar bananas descascadas	Operadores da máquina de cortar	Experiência em funcionamento de equipamento mecânico, em especial máquina de cortar		√	
		Conhecimento de BPP		√	
		Saber ler a medição do calibrador para diâmetro e grossura de chips	√		
		Experiência em manutenção de máquinas e técnicas básicas de solução de problemas		√	
Fritar chips de banana Adoçar chips de banana	Cozinheiro	Experiência em produção de chips de banana	√		
		Conhecimento de BPP			√
		Saber ler, escrever e fazer contas básicas	√		
	Operador de forno	Experiência de funcionamento de incinerador de casca de arroz			√
Embalar, etiquetar e armazenar	Empacotadores e carregadores	Conhecimento de BPP		√	
		Saber ler, escrever e fazer contas básicas	√		
Marketing	Pessoal de marketing	Boas capacidades interpessoais e de negociação	√		
		Saber ler, escrever e fazer contas básicas	√		
		Conhecimento de mercados/ comercialização de chips de banana	√		
Supervisão e gestão	Administrador	Experiência de gestão de uma unidade processadora	√		
		Liderança e competências interpessoais			√

ETAPA 3

Identify the equipment and facilities you would need to make your product or deliver your service. Copy the activities you identified in Step 1 and identify the equipment and facilities needed for each activity. Also identify whether you will be able to access these resources on your own or not. (15 minutes)

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Atividade	Equipamento e Instalações Necessárias	Conseguem aceder por vossa conta?	
		Sim	Não
Obtenção de banana e óleo de coco	Camião para apanhar banana e casca de arroz		✓
	Grades de plástico	✓	
	Máquina de pesagem	✓	
Inspeção das entregas pelos fornecedores	Área de receção – cerca de 30 m2	✓	
Pesar, lavar e descascar bananas	Máquina de pesagem	✓	
	Área de lavagem – cerca de 30 m2	✓	
	Água/Rede hídrica		✓
	Área para descascar – cerca de 50 m2		✓
	Grades de plástico	✓	
	Unidade de reciclagem (cascas de banana)		✓
	Cadeiras	✓	
Cortar bananas descascadas	Máquina de cortar		✓
	Área de trabalho – cerca de 20 m2		✓
	Energia/ Eletricidade	✓	
Fritar chips de banana	Cubas grandes	✓	
	Forno com incinerador de casca de arroz		✓
	Área de trabalho – cerca de 40 m2		✓
Adoçar chips de banana	Mesas inoxidáveis	✓	
	Área de trabalho – cerca de 30 m2		✓
Embalagem, etiquetagem e armazenagem	Detetor de metais		✓
	Máquina de pesagem	✓	
	Paletes	✓	
	Área de trabalho – cerca de 30 m2		✓
Entrega ao comprador	Carrinhos	✓	
	Camião		✓

ETAPA 4

Enumerem os principais fatores de produção de que precisam no vosso negócio. Na segunda coluna, identifiquem as origens destes materiais. Devem indicar também se é fácil ou não obter o material. (10 minutos).

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Material	Origem/s	É fácil de obter?		
		Sim	Não	Não se sabe
Banana	Agricultores – membros e não membros	✓		
Óleo de Coco	Empresa de óleo de coco na cidade; quantidade mínima para a cooperativa comprar diretamente		✓	
Casca de arroz	Moinhos de arroz na aldeia	✓		
Açúcar	Mercearia	✓		
Grade de plástico ou saco para alimentos	Companhia de embalagem			✓

Usando o exemplo acima como referência, discutam e escrevam os materiais de que precisariam para o vosso produto ou serviço proposto.

Material	Origem/s	É fácil de obter?		
		Sim	Não	Não se sabe

SESSÃO 4: AVALIAR A VIABILIDADE FINANCEIRA

Síntese da Sessão



5 minutos

Uma cooperativa tem que ter receitas para sobreviver. Um estudo de viabilidade financeira vê quanto dinheiro é necessário para começar e administrar o negócio antes de a cooperativa começar a dar receitas, donde virá o dinheiro e o custo de produção e lucros previstos. Também vos dará alguma ideia do volume de negócio necessário para tornar a vossa cooperativa um empreendimento de sucesso. Ao finalizarem o vosso estudo de viabilidade financeira, recomenda-se que consultem um contabilista para rever o vosso trabalho.

Atividade 4A: Calcular custos iniciais



60 minutos

Nesta atividade, calcularão o dinheiro de que a cooperativa precisaria para começar o negócio e continuar até ter lucro. Sigam as etapas em grupo à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1 10 minutos

Quanto custaria à cooperativa proposta adquirir o equipamento básico e as estruturas necessárias para produzir o produto ou prestar o serviço?

Para começar o nosso negócio, precisaríamos ...

Claudio tem um lote vago. Podemos perguntar-lhe se podemos usá-lo.

Durante o 1º ano podemos alugar um camião apenas.

Teríamos de construir um imóvel pequeno e comprar equipamento básico.

Para a rede de água, o programa ABC talvez possa ajudar-nos.

Não se esqueçam de que precisamos de equipamento de proteção pessoal para garantir a nossa segurança.

Na Atividade 3A identificaram o equipamento e as instalações de que precisam. Agora vamos ver quais as formas possíveis de aceder a estas instalações e a este equipamento. Pode ser que hajam programas de apoio financeiro ou programas de desenvolvimento na vossa zona que possam ajudar-vos com algum do investimento necessário. De igual modo, um dos vossos potenciais membros pode ter um imóvel ou terreno vago que poderão arrendar para a vossa área de trabalho. Recomendamos que explorem todos os meios possíveis para reduzirem as vossas despesas de investimento. A fim de obterem algumas ideias sobre como realizar esta etapa, vejam o exemplo a seguir.



Em muitos contextos, o acesso das mulheres à terra e/ou a recursos financeiros, o seu controlo e posse são limitados devido às normas sociais ou mesmo à legislação. Estas situações não deveriam impedir as mulheres de aderir a ou formar uma cooperativa. As mulheres podiam contribuir de muitas formas diferentes, inclusive através das suas competências e dos seus conhecimentos, tempo, etc. Deverá ser dado às contribuições das mulheres o mesmo valor que às dos homens.

Exemplo:

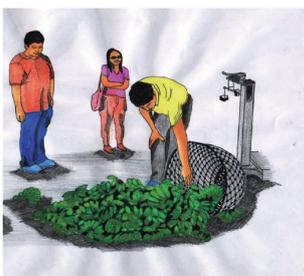
Equipamento/ Instalações	Unidade	No. de Unidades	Como irão adquirir isso?	Quanto custará? (em US\$)
Terreno	Metro quadrado	250	Membro permitirá que a cooperativa use o seu terreno	2,000
Edifício	Metro quadrado	150	Angariação de fundos	4,000
Máquina de corte	unidade	2	Apresentar uma proposta a um programa de desenvolvimento	3,000
Cadeiras	unidade	10	Compra	100
Máquina de pesagem	unidade	2	Compra	400
Mesa inoxidável	unidade	3	Compra	600
Rede de água	unidade	1	Solicitar ao governo local que melhore a rede de água local existente	10,000
Cuba de cozinha e outros utensílios	conjuntos	2	Compra	2,000
Equipamento de proteção pessoal	conjuntos	10	Compra	500
Custos Totais				22,600
Menos: Dinheiro de atividades de angariação de fundos/ contribuições de terceiros não reembolsáveis				19,000
Montante total que a cooperativa tem de mobilizar				3,600

Agora, realizem esta etapa com informações sobre a vossa cooperativa. Primeiro, copiem as listas de equipamento e meios que identificaram na Atividade 3A. Isto também vos dá uma oportunidade de reverem a vossa lista. Calculem o número de unidades de que precisarão, indiquem como é que estas serão adquiridas e forneçam os custos correspondentes. Não se preocupem se a maior parte das vossas respostas forem estimativas. O que é importante é que aprendam a fazer isso. Quando elaborarem um plano de ação mais tarde, incluirão a validação e verificação como parte das vossas tarefas. Podem usar uma calculadora para realizar esta etapa.

Equipamento/ Instalações	Unidade	No. de Unidades	Como irão adquirir isso?	Quanto custará? (em US\$)
(1) Custos Totais <i>(Somem todos os custos na última coluna)</i>				
(2) Menos: Custos de equipamento e meios que adquirirem através de atividades de angariação de fundos/ contribuições de terceiros não reembolsáveis				
Montante total de que a cooperativa necessita para arrancar (1) – (2)				

Custo de produção

Custos das Matérias-Primas



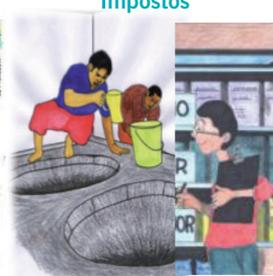
Salários



Custos de Embalagem e Transporte



Salários do diretor, pessoal de escritório e de outros não diretamente envolvidos na produção Serviços/Renda Impostos



Os custos mudam dependendo do volume de produção

Os custos de água e eletricidade também podem ser classificados como custos variáveis se mudarem significativamente dependendo do volume de produção

Os custos permanecem relativamente os mesmos independentemente do volume de produção.

Todos os empreendimentos têm despesas antes de começarem a dar lucro. O dinheiro necessário para cobrir as despesas iniciais é chamado capital de exploração. Este é o capital necessário para começar e manter um negócio a funcionar até que este gere rendimentos suficientes para cobrir todas as despesas. É necessário calcular a vossa produção ou as despesas de funcionamento e depois determinar o período ou o número de ciclos antes de a cooperativa começar a ter rendimentos. Vamos ler o exemplo.

Exemplo: Produção de Chips de Banana

Volume de Produção Alvo: 15 toneladas de chips de banana por mês.

O volume de produção baseia-se em: (i) volume exigido por compradores avo; (ii) fornecimento de matéria-prima.

Período antes de a cooperativa começar a ter rendimentos: A cooperativa começara a ter rendimentos após um mês ou após a produção das primeiras 15 toneladas de chips de banana. Em resumo, a cooperativa precisará de capital de exploração para um mês de funcionamento.

Hipóteses:

- Um quilo de chips de banana = 4 quilos de banana fresca
- Para produzir 15 toneladas (15.000 quilos) de chips de banana, a cooperativa precisará de 60.000 quilos de bananas frescas.
- Consumo de óleo de cozinha: 10% do peso das bananas frescas; 10% de 60.000 quilos de bananas frescas = 6.000 quilos de óleo de cozinha
- Açúcar: 4,5% do peso de bananas frescas; 4,5% de 60.000 quilos de bananas frescas = 2.700 quilos de açúcar
- Embalagem a granel – os chips de banana vão ser vendidos a exportadores
- Descascadores: a serem pagos por quilo
- Operador (2) /Pessoa para Fritar (3) / Separador e Embalador (3): tarifa diária

Custos de produção para um ciclo antes de se começar a ter rendimentos

Artigo	Unidade	No. de Unidades	Custo Unitário (em US\$)	Montante Custo Unitário x no. de Unidades (em US\$)
Materiais				18.660
Banana	quilo	60.000	0,16	9.600
Óleo de cozinha	quilo	6.000	0,90	5.400
Açúcar	quilo	2.700	0,80	2.160
Caixa de cartão	peças	3.000	0,40	1.200
Invólucros	peças	3.000	0,06	180
Fita-cola de embalar	rolos	150	0,80	120
Mão-de-obra direta				3.020
Descascador	quilo	60.000	0,03	1.800
Operador de máquina de corte	peessoa dia	40	8,00	320
Pessoa para Fritar	peessoa dia	60	8,00	480
Separador/ Embalador	peessoa dia	60	7,00	420
Transporte				150
Aluguer de camião de entrega + reboques	viagem	1	150,00	150
Despesas fixas				900
Diretor	mês	1	300,00	300
Contabilista	mês	1	200,00	200
Pessoal de escritório	mês	1	150,00	150
Servente	mês	1	100,00	100
Eletricidade	mês	1	20,00	20
Águas	mês	1	30,00	30
Outras despesas	mês	1	100,00	100
Total Despesas Previstas				22.730

Agora calculem os custos de produção do vosso produto ou serviço seguindo o exemplo acima.

- Qual o vosso volume alvo por mês com base na procura estimada do(s) comprador(es) e a capacidade da cooperativa?
- Quantos meses após o início das operações começará a cooperativa a gerar receitas?
- Quais são as principais premissas para começarem a vossa produção (por ex: quantidade de materiais ou fatores de produção necessários para xxx meses de produção antes de a cooperativa começar a ter rendimentos, número de trabalhadores para produzir xxx volume de produtos, produção por trabalhador, como será pago o trabalhador – por peça, por dia, por mês, etc.?)

Agora preencham a tabela a seguir. Desta vez podem não ter todas as informações sobre os materiais, a mão-de-obra e os custos fixos. O que é importante, contudo, é aprenderem o processo de cálculo dos vossos custos de produção iniciais. Podem procurar ajuda do facilitador. Podem usar uma máquina de calcular para concluir esta etapa.

Artigo	Unidade	No. de Unidades	Custo Unitário	Montante Custo Unitário x no. de Unidades
Custo Total do Material				
Custo Total da Mão-de-obra Direta (salários dos trabalhadores a produzir o produto ou a fornecer o serviço)				
Custo Total de Transporte				
Total Custos Fixos (despesas que a cooperativa terá independentemente do nível de produção – salários do diretor, pessoal comercial, caixa e outro pessoal não diretamente envolvido na produção, serviços, arrendamento de terreno e edifício, etc.)				
Total Despesas Estimadas				

Total de Custos Iniciais



Custos de Equipamentos e Instalações



Despesas de Produção/ Funcionamento (enquanto a cooperativa não tem receitas ou ainda não tem receitas suficientes)



Outras despesas: Licenças, registo, campanha de marketing, estudo de mercado, etc.

Para determinar o montante total em dinheiro de que precisam para criar a cooperativa e iniciar as suas operações, somem os custos de equipamento e das instalações (Etapa 1), despesas de produção e funcionamento (Etapa 2) e outras despesas que não foram identificadas nas Etapas 1 e 2.

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Artigo	Custos Estimados (em US\$)
Equipamento e instalações	22.600
Despesas de produção/ funcionamento para 1 mês	22.730
Outras despesas	600
<i>Registo</i>	100
<i>Licenças</i>	100
<i>Campanha de marketing</i>	200
<i>Pesquisa e outras despesas</i>	200
Total Custos Iniciais	46.530

Agora, calculem o total dos custos iniciais para a vossa própria cooperativa. Podem usar uma máquina de calcular para completar esta etapa.

Artigo	Custos Estimados
Equipamento e instalações	
Despesas de produção/ funcionamento para 1 mês	
Outras despesas	
Total Custos Iniciais	

Como podemos angariar fundos para o nosso capital inicial?



Se assinarem um acordo de comercialização connosco a nossa companhia pode dar-vos 30% em pagamento adiantado.



Cada membro pode dar 1.000 Kgs de banana; 50% para processamento e 50% para vender a comerciantes. As vendas podem fazer parte do capital de exploração.



Podemos dar-vos uma subvenção, mas teríamos que rever o vosso estudo de viabilidade e o plano de negócios.

Muitos podem estar a perguntar-se a si mesmos como é que poderão mobilizar os fundos necessários para começar o negócio da cooperativa. Na verdade, se o fizerem individualmente, poderão levar a vida inteira, e não só, para mobilizar o capital. Mas se trabalharem juntos conseguem fazer isso. Encontra-se a seguir um exemplo de como os produtores de banana mobilizaram fundos para montar a sua cooperativa.

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Origem	Descrição	Montante (em US\$)
Membros	Contribuição em espécie (bananas)	19.600
Comprador	30% pagamento adiantado	9.000
Governo/ Programa de Desenvolvimento/ Contribuição externa	Atividades de angariação de fundos/ contribuição de terceiros não reembolsável	20.000
Montante estimado que a cooperativa consegue mobilizar		48.600
Montante estimado necessário para criar a cooperativa		46.530
Saldo para despesas imprevistas		2.070

Em grupo, discutam como podem angariar o dinheiro de que precisam. Sejam inovadores e criativos. Podem usar uma máquina de calcular para completar esta etapa.

Origem	Descrição	Montante
Montante estimado que a cooperativa consegue mobilizar		
Montante estimado necessário para criar a cooperativa		
Saldo para despesas imprevistas		

Atividade 4B: Avaliar a competitividade e a rentabilidade do preço



Para serem competitivos no mercado, têm de oferecer os vossos produtos mais ou menos ao mesmo preço que os vossos concorrentes. De igual modo, podem também verificar se o preço que poderão receber pelo vosso produto ou serviço vos permitirá cobrir as despesas e ter lucro. O cálculo do preço de equilíbrio ajuda a companhia a determinar o preço que deverá cobrar pelos seus produtos.

Em grupo, realizem as etapas à medida que são lidas.

STEP 1 10 minutos

Como se compara o vosso preço de equilíbrio com o preço predominante no mercado?

Preço de Equilíbrio:
Total do Custo de Produção
Total do Produto

Exemplo:
Custo de Produção: US\$ 22.730
Total do Produto: 15.000 kg de chips de banana
Preço de Equilíbrio: US\$ 1,52



O preço do mercado deve ser superior ao preço de equilíbrio para que o negócio seja rentável

Vamos agora calcular o preço de equilíbrio para o vosso produto ou serviço. Podem usar uma máquina de calcular para completar esta etapa.

Pergunta	A Vossa Resposta
Qual é o custo total de produção? <i>Copiar da Atividade 4A Etapa 2</i>	
Para o custo de produção acima, quantos produtos esperam?	
Qual é o preço de equilíbrio? <i>Dividir o custo total de produção pelo produto total.</i>	
Quanto é o preço médio que os vossos compradores alvo estão dispostos a pagar?	
O vosso preço de equilíbrio é inferior ao preço que os vossos compradores estão dispostos a pagar?	

STEP 2 10 minutos

Lucro = total de vendas ou receitas – total de despesas



Despesas > Vendas ➔ PREJUÍZOS

Despesas < Vendas ➔ LUCRO

Todas as empresas geram receitas a vender bens ou serviços. Receita é o montante total de dinheiro pago pelos clientes pelo produto ou serviço. A receita gerada por uma atividade empresarial depende da quantidade de bens ou serviços vendidos e do preço a que foram vendidos. O dinheiro proveniente das vendas deverá dar um lucro razoável para que a cooperativa possa investir no crescimento do negócio. O lucro é obtido subtraindo as despesas totais do total de vendas. É dado um exemplo a seguir. No exemplo, pressupõe-se que a cooperativa conta com mais ou menos o mesmo nível de receitas todos os meses.

Exemplo: Cooperativa de Chips de Banana

Receitas	
Preço ao qual o produto será vendido	US\$ 2,00 / quilo
Quantidade estimada de produto que será vendido num ano	15,000 quilos x 12 meses = 180.000 quilos
Total de Vendas ou Receitas	180.000 quilos x US\$ 2/quilo = US\$ 360.000
Despesas	
Custo da produção por unidade	US\$ 1,52 quilo
Despesas anuais de funcionamento	180.000 quilos x 1,52/quilo = 273.600
Lucro	
Lucro Bruto	US\$ 360.000 – US\$ 273.600 = US\$ 86.400
Margem de Lucro Bruta	86.400/360.000 = 0,24

Agora, calculem o lucro que a vossa cooperativa poderá obter potencialmente. Sigam as instruções. Façam isto em grupo.

Pergunta	A Vossa Resposta
Receitas	
Por quanto venderão o vosso produto? <i>Use o vosso preço de equilíbrio na Etapa 1 e o preço existente no mercado. O preço que fixarem deverá ser superior ao preço de equilíbrio, mas não mais do que aquilo que o mercado está disposto a pagar.</i>	
Quantas unidades contam vender num ano? <i>Isto deveria basear-se na procura do mercado, oferta disponível e capacidade da vossa cooperativa</i>	
Total de Vendas ou Receitas <i>Preço de venda x número de unidades que contam vender</i>	
Despesas	
De quanto é o preço unitário por produto? <i>Copiar o preço de equilíbrio na Etapa 1</i>	
Despesas Anuais de Funcionamento <i>Número de unidades que contam vender x custo unitário por produto</i>	
Lucro	
Lucro Bruto <i>Total de Vendas – Despesas Anuais de Funcionamento</i>	
Margem de Lucro <i>Lucro Bruto dividido por Total de Vendas</i>	

SESSÃO 5: DEVERÃO CONTINUAR O NEGÓCIO?

Síntese da Sessão



5 minutos

Esta sessão irá ajudar-vos a decidir se continuam com a ideia de negócio com base nos resultados do vosso estudo de viabilidade (Sessões 1 a 4). Também vos ajudará a identificar informações de que possam ainda precisar de recolher para tomarem boas decisões.

Atividade 5A: Lista de verificação da viabilidade do negócio



20 minutos

A lista de verificação resume os fatores principais que devem ser examinados ao analisar uma ideia de negócio. Cumpram as etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1

Respondam às perguntas individualmente. Coloquem um visto na coluna que representar melhor a vossa resposta. Pode ser necessário rever os resultados nas Sessões 1 a 4 ao responder a cada pergunta. (10 minutos)

Pergunta	Sim	Não	Não sei
Há interesse e compromisso suficientes para começar uma cooperativa? (Sessão 1)			
O grupo principal e os potenciais membros estão dispostos a dar o capital para iniciar e fazer funcionar o negócio? (Sessão 1)			
Os membros do grupo principal e os potenciais membros têm tempo livre suficiente para se dedicarem à cooperativa? (Sessão 1)			
Há uma motivação forte entre os potenciais membros para administrar o negócio? (Sessão 1)			
O empreendimento teria um mercado estável e seguro para os seus produtos ou serviços? (Sessão 2)			
A cooperativa conseguiria concorrer com os concorrentes existentes? (Sessão 2)			

Pergunta	Sim	Não	Não sei
A cooperativa conseguiria oferecer um preço que fosse competitivo no mercado? (Sessão 2)			
Os clientes alvo comprarão o vosso produto ou serviço em vez de os produtos dos vossos concorrentes? (Sessão 2)			
Os membros do grupo principal têm capacidade de produzir o produto ou serviço? (Sessão 3)			
Existem membros do grupo principal com capacidades de gestão para administrar o negócio? (Sessão 3)			
Há programas ou operadores que possam ajudar a cooperativa a reforçar a sua capacidade de produção do produto ou serviço conforme as normas exigidas por compradores e pela lei? (Sessão 3)			
A cooperativa conseguiria garantir os recursos financeiros necessários para iniciar o negócio e gerar os níveis pretendidos de receitas? (Sessão 4)			
A cooperativa consegue encontrar instalações adequadas para funcionar? (Sessão 3)			
A localização proposta para o negócio é acessível para um veículo com 4 rodas? (Sessão 3)			
A cooperativa consegue obter ferramentas, equipamento e tecnologia de que precisa? (Sessões 3 e 4)			
As matérias-primas necessárias encontram-se disponíveis para a cooperativa comprar regularmente? (Sessão 3)			
Se o negócio precisar de água e luz, a cooperativa consegue aceder a estes serviços? (Sessões 3 e 4)			
A cooperativa geraria lucros suficientes para recuperar os custos iniciais e ter dinheiro para expansão e crescimento? (Sessão 4)			

Se não conseguirem responder “sim” à maioria das perguntas sobre viabilidade, deverão reconsiderar a vossa ideia de negócio proposta. Para todas as perguntas a que responderam “Não sei”, deverão recolher as informações necessárias.

ETAPA 2

Partilhem e discutam as vossas respostas com o grupo. Cheguem a um consenso sobre se o grupo deve dar seguimento à ideia de negócio. (10 minutos)

O grupo deverá dar seguimento à ideia de negócio? ___ Sim ___ Não



Depois de confirmarem a viabilidade da vossa ideia de negócio, o **MÓDULO Start.COOP 3** irá guiar-vos na preparação do vosso plano de negócios.

SESSÃO 6: PLANO DE AÇÃO

Síntese da Sessão



5 minutos

Nesta sessão, irão elaborar o vosso plano de ação para completar a fase de Formação do Grupo Principal e de Desenvolvimento da Ideia de Negócio para começar uma cooperativa.

Atividade 6A:

Revisão das atividades desde a formação do grupo à avaliação da viabilidade



10 minutos

As imagens a seguir mostram as várias atividades a realizar para se chegar a uma decisão sobre se a vossa ideia de negócio é viável. Em grupo, identifiquem a ordem peal qual as atividades deverão ser realizadas. Coloquem 1 na primeira atividade a ser realizada, 2 para a segunda atividade e assim por diante.

No.

**Identificar um problema ou uma
necessidade comum**



No.

Identificar potenciais proprietários-membros



No.

Determinar se há um mercado para o produto



No.

Avaliar o apoio e compromisso dos membros quanto à ideia de negócio proposta



No.

Avaliar a viabilidade financeira e os custos iniciais (acessíveis, acesso a fundos)



No.

Definir a solução de negócio que pode ser tomada pelo grupo para resolver o problema principal



No.

Avaliar os vossos concorrentes



No.

Avaliar os preços



No.

Avaliar a viabilidade técnica



Origem das Fotos : Business Group Formation, OIT, 2008

As respostas encontram-se na página 76.

Atividade 6B: Preparar o vosso plano de ação



Em grupo, olhem para as vossas fichas de trabalho e identifiquem os pontos para os quais não têm informações. Identifiquem o que têm de fazer para concluir todas as atividades indicadas na Atividade 6A.

Que atividades precisam de realizar	Quando irão realizar	Quem irá realizar	Assistência Externa Necessária
1 Identificar potenciais proprietários-membros			
<i>Exemplo:</i> Fazer um inquérito aos agricultores na vossa aldeia	1ª semana de janeiro (ano)	Grupo principal com Aurelio como chefe	

Que atividades precisam de realizar	Quando irão realizar	Quem irá realizar	Assistência Externa Necessária
2 Identificar problema ou necessidade comum			
<i>Exemplo:</i> Organizar uma reunião com potenciais membros	3ª semana de janeiro (ano)	Grupo principal com Bia como chefe	
3 Define business solution that can be done by the group to address top problem			
<i>Exemplo:</i> Organizar uma reunião com potenciais membros	3ª semana de janeiro (ano)	Grupo principal com Bia como chefe	
4 Avaliar o apoio e empenhamento dos membros quanto à ideia de negócio proposta			
<i>Exemplo:</i> Pedir aos potenciais membros que assinem um formulário de compromisso	3ª semana de janeiro (ano)	Grupo principal com Sebastiao como chefe	
5 Descobrir se há um mercado para o vosso produto			
<i>Exemplo:</i> Reunir-se com companhias de processamento	4ª semana de janeiro (ano)	Vitoria e Silvio	
6 Avaliar os vossos concorrentes			
<i>Exemplo:</i> Entrevistar companhias de processamento existentes	4ª semana de janeiro (ano)	Heitor	√ Pedir indicações ao governo local

Que atividades precisam de realizar	Quando irão realizar	Quem irá realizar	Assistência Externa Necessária
7 Avaliar preços			
<i>Exemplo:</i> Analisar dados recolhidos	1ª semana de fevereiro (ano)	Cloe e Faustino com os membros do grupo principal	√ Solicitar um agente de extensão para rever a análise
8 Avaliar a viabilidade técnica			
<i>Exemplo:</i> Enumerar as atividades essenciais e as competências necessárias	2ª semana de fevereiro (ano)	Membros do grupo principal com Lorena como chefe	√ Solicitar a agente de programa de desenvolvimento que dê contribuições técnicas
9 Avaliar viabilidade financeira e despesas iniciais (acssíveis; acesso a fundos)			
<i>Exemplo:</i> Finalizar custos iniciais	3ª semana de fevereiro (ano)	Cloe e Faustino com os membros do grupo principal	√ Solicitar a agente de programa de desenvolvimento que dê contribuições técnicas
10 Encontrar informações sobre o quadro regulador da criação de uma cooperativa			
<i>Exemplo:</i> Obter informações da agência de desenvolvimento de cooperativas	3ª semana de fevereiro (ano)	Grupo principal com Bia como chefe	√ Solicitar a um agente de extensão para cooperativas que dê orientações
11 Decidir se devem dar seguimento à ideia de negócio			
<i>Exemplo:</i> Apresentar resultados do estudo de viabilidade e verificar a lista de controlo	4ª semana de fevereiro (ano)	Grupo principal com Vitoria como chefe	

Respostas: Atividade 6A

Identificar problema ou necessidade comum: 2

Identificar potenciais proprietários-membros: 1

Descobrir se há um mercado para o produto: 5

Avaliar apoio e empenhamento dos membros quanto à ideia de negócio proposta: 4

Avaliar viabilidade financeira e despesas iniciais: 9

Definir soluções comerciais: 3

Avaliar os vossos concorrentes: 6

Avaliar preços: 7

Avaliar a viabilidade técnica: 8

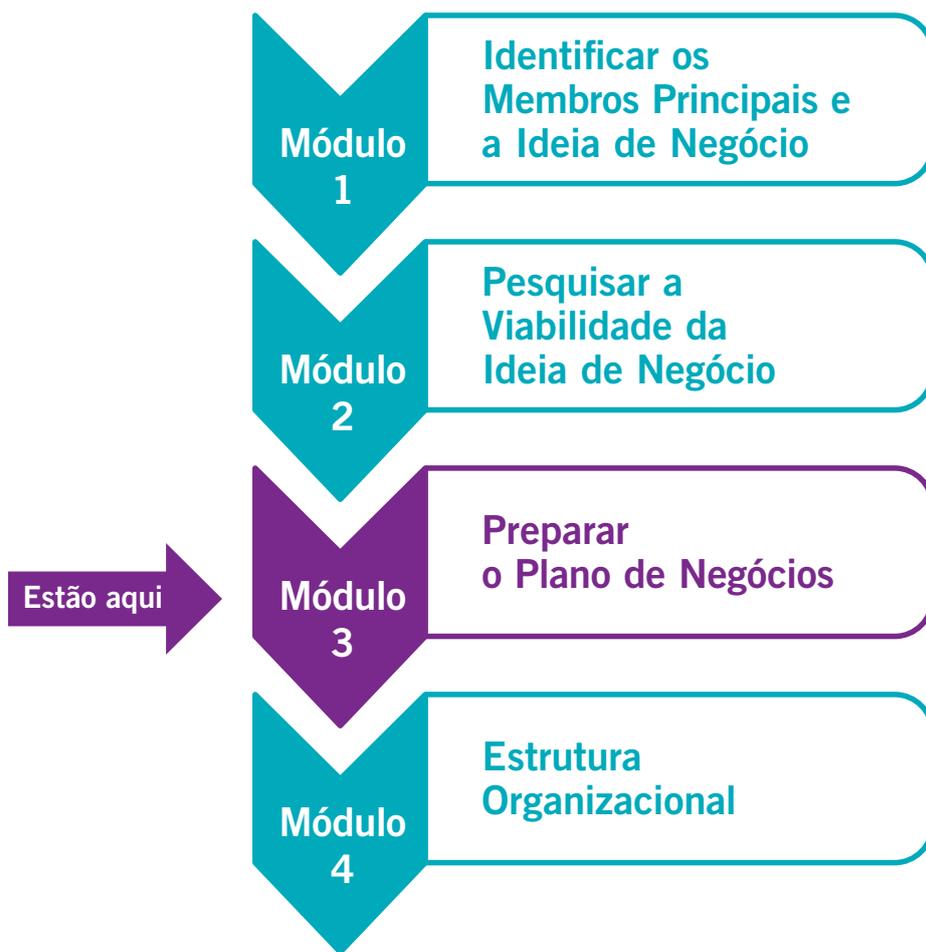
Usar este espaço para cálculos e notas.

Start.COOP

MÓDULO 3

Preparar o Plano de Negócios

Módulos Start.COOP



MENSAGEM AO GRUPO

No Módulo 2 realizaram um estudo de viabilidade. No Módulo 3 é tempo de passar à preparação do plano de negócios. O estudo de viabilidade responde à pergunta “isto irá dar resultado”. O plano de negócios responde à pergunta “como é que isto irá dar resultado”. As sete sessões do Módulo 3 incidem na preparação de um plano de negócios básico com o propósito de dar orientações sobre como administrar um negócio nas primeiras etapas do seu funcionamento.

Na Sessão 1 irão aprender sobre o plano de negócios e a sua estrutura. A Sessão 2 ajuda-vos a redigir um perfil da empresa, com as informações principais sobre a cooperativa. Na Sessão 3 irão familiarizar-se com os elementos do plano de marketing, como a descrição dos produtos e/ou serviços e do mercado e com a estratégia de marketing. A Sessão 4 dá-vos uma ideia geral do plano de operações, que descreve como irão preparar o vosso produto ou prestar os vossos serviços. O plano de operações inclui informações sobre os recursos físicos necessários e os requisitos em termos de processos e sistemas de trabalho. A Sessão 5 consiste no plano de gestão, que se concentra nos recursos humanos necessários. Guia-vos no desenvolvimento de um organigrama, na identificação do pessoal de que irão precisar para fazer funcionar a cooperativa e na preparação das descrições de funções. A Sessão 6 ajuda-vos a calcular a rentabilidade do negócio. Para isso, ajuda-vos a preparar uma demonstração de resultados, fazer projeções do fluxo de caixa e preparar um balanço. Finalmente, a Sessão 7 ajuda-vos a preparar um sumário executivo do vosso plano de negócios. No fim deste Módulo, espera-se que tenham elaborado o vosso plano de negócios a fim de identificarem as necessidades em termos de recursos humanos, que serão tratadas no Módulo 4.

A dado momento, no desenvolvimento do vosso plano de negócios, poderão precisar de alguma ajuda externa. Contudo, o que é importante é que as ideias e o conteúdo do plano de negócios provenham do grupo principal ou dos potenciais membros da cooperativa. Portanto, é importante que aprendam o processo de preparação do plano de negócios. No fim deste Módulo, espera-se que tenham o projeto de plano de negócios.

O estilo desta formação é diferente das abordagens tradicionais. Trabalharão juntos em equipa para seguir as instruções simples, passo a passo, sobre discussões e atividades neste guia de formação. Um facilitador estará por perto a fim de ajudar em caso de dúvidas sobre o conteúdo e os exercícios da formação. Como não há um líder do grupo, todos os membros do grupo deverão revezar-se a ler em voz alta as informações e instruções para o grupo e todos os membros do grupo têm a responsabilidade de monitorizar o tempo. Neste novo estilo de formação, aprendem uns com os outros através da partilha de ideias e opiniões, competências, conhecimentos e experiência. Para que isto funcione, todos os membros do grupo devem participar nas discussões.

Antes e depois da formação ser-vos-á solicitado que respondam a um inquérito sobre os conhecimentos de modo a ajudar a compreender o impacto da formação. Estas informações serão confidenciais e serão utilizadas para melhorar os materiais de formação e a organização de programas futuros. Também serão úteis para identificar outra formação sobre cooperativas, que poderá ser posteriormente apresentada aos participantes. Alguns participantes podem também ser contactados pelos organizadores da formação no futuro, 3, 6 ou 9 meses após a formação para um outro inquérito sobre a implementação dos seus planos de ação.

Seguir os Sinais

As instruções no guia de formação são fáceis de seguir e é indicado o prazo para cada etapa. Prestem atenção a estes sinais:

SINAIS E O SEU SIGNIFICADO



Este sinal indica que há um tempo para a atividade



Este sinal indica informações básicas a serem lidas ao grupo



Este sinal indica discussão em grupo



Este sinal indica que a atividade está a começar e que as instruções detalhadas devem ser lidas em voz alta ao grupo e seguidas por ordem



O sinal indica uma boa prática na identificação e satisfação das diferentes necessidades de mulheres e homens, promovendo a participação das mulheres e usando estrategicamente os conhecimentos e as competências diferentes que as mulheres e os homens têm.

Começar

Antes de começarem a formação, sigam as etapas simples abaixo indicadas para se organizarem:

- Respondam ao inquérito pré-formação. Peçam aos organizadores, se não tiverem uma cópia ou se ainda não o preencheram.
- Organizem-se em pequenos grupos de 5 ou 7 pessoas no máximo. Os organizadores irão orientar-vos sobre a melhor forma de fazer isto.
- Identifiquem um membro do grupo para se disponibilizar para iniciar a formação como “Leitor do Grupo”. O papel do “Leitor do Grupo” consiste em ler para o grupo, em voz alta, informações e instruções sobre a atividade. Qualquer membro do grupo com alfabetização básica pode ser o “Leitor do Grupo” e deverão procurar partilhar este papel entre os membros do grupo durante a formação.

Todos os membros do grupo são responsáveis pela monitorização do tempo, mas um membro do grupo deverá ser nomeado para cada sessão a fim de lembrar ao grupo quando o tempo sugerido para uma atividade/etapa tiver chegado ao fim. Não é preciso seguir rigorosamente a duração sugerida, mas terão de gerir o tempo para a formação total. Se uma atividade durar mais do que o sugerido, tentem poupar tempo nas outras atividades de modo a manter o equilíbrio.

Todos os membros do grupo receberão este guia de formação. O trabalho individual bem como o de grupo pode ser concluído neste guia.

Processo de Aprendizagem

Sessão	Tempo
SESSÃO 1: O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?	15 minutos
SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA	25 minutos
SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING	105 minutos
SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES	115 minutos
SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS	50 minutos
SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO	35 minutos
SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO	105 minutos
SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO	35 minutos



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B: Descrição do mercado

3C: Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A: Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A: Preparar o vosso organigrama

6B: Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A: Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C: Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A: Redigir o sumário executivo

SESSÃO 1: O QUE É UM PLANO DE NEGÓCIOS?

Síntese da Sessão



5 minutos

O plano de negócios é um roteiro que indica para onde vai a cooperativa e como chegar lá. Explica o negócio e como irá funcionar. Ter um bom plano de negócios ajudará as cooperativas a minimizar os riscos de fracasso. Também pode ser utilizado pelas cooperativas quando se candidatam ao apoio de programas de desenvolvimento.

Um plano de negócios deverá ser revisto e atualizado regularmente a fim de refletir mudanças no ambiente de negócios e a situação da cooperativa. Nesta sessão, irão familiarizar-se com a estrutura do plano de negócios.

Activity 1A: Structure of a basic business plan



10 minutos

Encontram-se a seguir as várias secções de um plano de negócios:

- Sumário Executivo
- Perfil da Empresa
- Plano de Marketing
- Plano de Operações
- Gestão de Riscos
- Plano de Gestão
- Plano Financeiro

Embora o sumário executivo seja a primeira secção do plano de negócios, é redigido depois de todas as outras secções terem sido preparadas. A razão disto é que irá extrair e sintetizar todas as informações importantes das sucessivas secções.

Muito provavelmente, já conhecem os títulos das outras secções uma vez que estas foram as áreas que investigaram quando realizaram o vosso estudo de viabilidade. A título de revisão, olhem para as figuras a seguir e identifiquem que secção do plano de negócios representam (excluindo o Sumário Executivo). Por exemplo, a Figura 1 mostra informações que deverão ser incluídas na secção sobre o Perfil Empresarial.

Partilhem e discutam as vossas respostas com o vosso grupo.

FIGURA 1

A nossa cooperativa é constituída por trabalhadores em maricultura. Nós prestamos uma vasta gama de serviços - desde a preparação até à colheita e à pós colheita. Através da cooperativa, esperamos ter acesso a serviços de segurança social e a salários melhores.



Resposta: Perfil Empresarial

FIGURA 2

A cooperativa espera ganhar US\$ 6.000 por mês com uma margem de lucro de 15%.



Resposta:

FIGURA 3

Vamos enviar folhetos a todos os donos de gaiolas de peixe para os informar sobre os nossos serviços. Cobramos US\$ 100 por colheita. Pretendemos prestar serviços a 60% das gaiolas de peixe na nossa região.



Resposta:

FIGURA 4

Os donos de gaiolas de peixe reservarão serviços através da coop. O diretor reunirá um grupo de coletores para cumprir esta tarefa. O bote para a colheita incluindo o equipamento de segurança serão fornecidos pela cooperativa.



Resposta:

FIGURA 5

No Ano 1, iremos contratar um diretor que também será responsável por colocação profissional. Todos os membros se revezarão na limpeza das ferramentas e instalações.



Resposta:

FIGURA 6

Devemos ter pelo menos 3 a 4 compradores, não representando nenhum deles mais de 35%. Como diz o ditado, não devemos pôr todos os ovos no mesmo cesto.

Tens razão. Dessa forma, não colocamos a nossa cooperativa em risco se um dos compradores desistir de comprar em nós.



As respostas encontram-se na página 126.

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

Síntese da Sessão



5 minutos

O perfil empresarial normalmente vem depois do sumário executivo. Esta secção descreve detalhes essenciais sobre a vossa cooperativa tais como aonde está situada, com quem contactar, qual tamanho da cooperativa, o que faz e o que esperam realizar.

Atividade 2A: Redigir o perfil da empresa



20 minutos

Em grupo, completem o perfil empresarial da vossa cooperativa respondendo às perguntas abaixo. A segunda coluna dá um exemplo para vos orientar. Respondam às perguntas à medida que são lidas. Escrevam as respostas na coluna 3. Muitas das respostas às perguntas podem ser encontradas nos resultados do vosso estudo de viabilidade.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B. Descrição do mercado

3C. Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A. Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A. Preparar o vosso organigrama

6B. Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A. Preparar a demonstração de resultados

resultados

7B. Preparar a projecção do fluxo de caixa

7C. Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A. Redigir o sumário executivo

Coluna 1 Pergunta	Coluna 2 Exemplo	Coluna 3 A Vossa Resposta
Informações Básicas		
Nome da Cooperativa	<i>Cooperativa de Produtores de Mandioca XYZ</i>	
Endereço	<i>(Nome da rua, cidade, país)</i>	
Detalhes de contato	<i>(Nome do diretor e número de telefone)</i>	
Número e tipo de membros	<i>200 agricultores em (Nome da região/ zona)</i>	
Finalidade/ Objetivo da Cooperativa		
Quais são os objetivos para formar a cooperativa? <i>Dica Rever os produtos no Módulo 1 de Start.COOP</i>	<i>Reduzir as perdas pós colheita e envolver-se em atividades de valor acrescentado através da produção de chips de mandioca usando tecnologias melhoradas e condições de trabalho higiénicas e seguras.</i>	
O que gostaria o grupo de realizar ao juntar-se?	<i>Aumento dos rendimentos Ter acesso a mercados maiores e mais lucrativos Emprego estável para os membros da família, incluindo o acesso a segurança social Acesso a rede de água</i>	
Produtos e/ou Serviços		
Tipo de Cooperativa <i>Assinalar conforme o caso ✓</i>	✓ Produção Marketing Serviços Outros (especificar)	Produção Marketing Serviços Outros (especificar)
Que produto/ serviço a cooperativa irá fornecer?	<i>Production of cassava chips</i>	
Porque é que os clientes comprarão os vossos produtos ou usarão os vossos serviços?	<i>Podemos fornecer regularmente chips de mandioca de alta qualidade a um preço competitivo. Os nossos chips serão produzidos em condições seguras e higiénicas. A cooperativa também defenderá condições trabalho dignas e seguras não só na sua unidade de processamento, mas também entre os seus fornecedores.</i>	
Mercados		
Quem serão os vossos clientes?	<i>Os chips de mandioca serão vendidos a fábricas de ração localizadas na região. Para minimizar os riscos, faremos um acordo de fornecimento com duas a três fábricas de ração.</i>	

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

Síntese da Sessão



5 minutos

This section of the plan provides the description of the products and/or services with emphasis on the value that you would be providing to your customers. It also presents a summary of the results of your market analysis (conducted as part of your feasibility study) with a focus on the market opportunities for your products and/or services. You will then describe your strategies on how you will reach your target customers and differentiate your business from competitors.

Atividade 3A: Descrição do produto e/ou serviço



30 minutos

A descrição do produto ou serviço traça as características do vosso produto ou serviço, os pontos de venda únicos oferecidos pelo vosso produto ou serviço e como o vosso produto ou serviço satisfaz as necessidades e expectativas dos clientes.

Esta é uma atividade em grupo. É dado um exemplo em cada etapa para vos guiar. Realizem cada etapa à medida que é lida.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B. Descrição do mercado

3C. Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A. Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A. Preparar o vosso organigrama

6B. Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A. Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C. Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A. Redigir o sumário executivo

Etapas

ETAPA 1 20 minutos

OS NOSSOS PRODUTOS

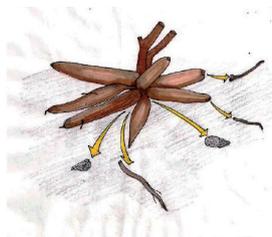


Chips de Mandioca com Casca



Chips de Mandioca sem Casca

ESPECIFICAÇÃO DO PRODUTO

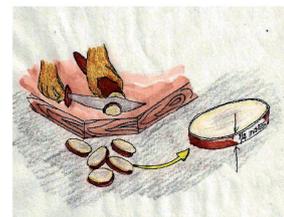


Nós só usamos tubérculos de mandioca de 10-12 meses. Os tubérculos são processados no máximo 24 horas após a entrega para evitar a contaminação.



Teor de humidade de 12% a 14%

DESCRIÇÃO DO PRODUTO



Os chips têm $\frac{1}{4}$ de polegada de espessura para secarem depressa.



Embalados em sacos de 50 kg limpos.

Exemplo. Cooperativa de Produtores de Mandioca XYZ

Vocês produzirão chips de mandioca descascada e com casca de alta qualidade. Os chips de mandioca descascada só serão oferecidos durante o 2º ano para dar à cooperativa tempo para mobilizar fundos para uma descascadora mecânica. As características principais dos vossos chips de mandioca são descritas seguir.

Parâmetro	Descrição
Matéria-prima: Tubérculos de Mandioca Fresca	
Amadurecimento	10 a 12 meses de produção
Frescura	Recém colhidas; com um ano no máximo
Aspetto	Não mostra infestação de pragas Sem partes podres ou estragadas
Chips de Mandioca	
Teor de humidade	12% a 14% - testado via verificador
Aspetto e cor	Creme a castanho claro Não mostra infestação de pragas Sem partes podres ou estragadas Sem terra ou lama
Tamanho do chip	Grossura não superior a $\frac{1}{4}$ de polegada
Cheiro	Sem cheiro a fermentado ou mau cheiro
Textura	Quebradiço e estala facilmente quando esmagado
Embalagem	Saco de 50 quilos; saco limpo – não utilizado para ingredientes que possam afetar a segurança alimentar
Volume de produção	1.800 t por ano
Utilizações do produto	Ingrediente para todos os tipos de gado e peixes de piscicultura

Descrição do Vosso Produto e/ou Serviço

Use as perguntas orientadoras para vos ajudarem a descrever o vosso produto e/ou serviço. Se tiverem vários produtos ou serviços, descrevam apenas um durante a atividade. Completarão a descrição dos vossos outros produtos ou serviços quando se encontrarem de novo para finalizarem o vosso plano de negócios.

- Qual é o produto ou serviço da vossa cooperativa?
- Quais são as principais características do vosso produto ou serviço?
- Quanto tencionam produzir num mês ou num ano?
- Quais são as principais utilizações do vosso produto ou serviço?

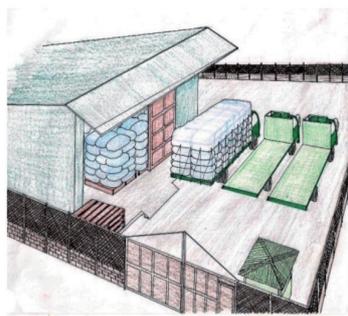
ETAPA 2 10 minutos

O que torna o nosso produto melhor do que o que já existe no mercado?

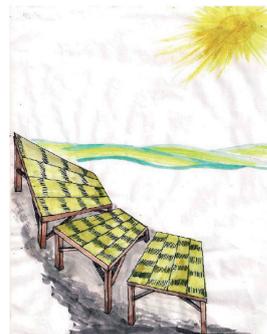
Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca



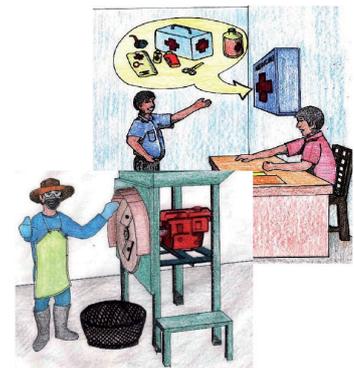
Tubérculos frescos e sem químicos: Os tubérculos são cultivados em quintas que cumprem Boas Práticas Agrícolas e estão perto da unidade de processamento.



Chips de alta qualidade a preços competitivos: Produção semimecanizada sob controlo de qualidade rigoroso.



Chips limpos e seguros: Os nossos chips serão secados em estrados.



Trabalho seguro, trabalhadores felizes e produtivos: A cooperativa garantirá a segurança em cada fase das nossas operações.

Quando responderem à pergunta a seguir, imaginem que estão numa reunião com um potencial comprador e querem convencê-lo a comprar à vossa cooperativa.

O que torna o vosso produto ou serviço melhor do que o que já existe no mercado?

Atividade 3B: Descrição do mercado



A descrição do mercado explica quem são os vossos clientes alvo e porque é que vocês escolheram este mercado. Devem também indicar claramente porque é que os vossos clientes alvo precisam do produto ou serviço que tencionam vender. Deverá ser apresentada uma análise dos vossos concorrentes.



- Ao dirigirem-se aos vossos clientes, pensem igualmente em mulheres e homens.
- É muito provável que as mulheres estejam entre os vossos clientes alvo. Muitas vezes são não só o ganha-pão, mas em alguns casos o principal ganha-pão.
- Pensem nas necessidades particulares que as vossas potenciais clientes mulheres podem ter e como o vosso produto ou serviço pode satisfazer essas necessidades.

Para facilitar a redação da descrição do mercado, em grupo respondam às perguntas orientadoras na Coluna 1. São dados exemplos de respostas na Coluna 2 para vossa referência. Podem também referir-se aos vossos Resultados na sessão de Análise do Mercado do Módulo 2.

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
<p>Quem são os eventuais clientes?</p> <p><i>Indiquem os diferentes tipos de clientes ou utilizadores do vosso produto ou serviço</i></p>	<p>Fábricas de ração: cerca de 1.730 em todo o país</p> <p>Companhias de bioetanol: 2 companhias; fase inicial</p> <p>Fábricas de cerveja: apenas uma companhia utiliza chips de mandioca até agora</p> <p>Companhias produtoras de farinha: apenas uma pequena parte da produção é dedicada a farinha de mandioca</p> <p>Produtores de aperitivos: geralmente microempresas</p> <p>Mercado de exportação sendo a China o maior importador</p>	
<p>Entre todos os clientes possíveis que identificaram, em que tipo ou segmento de clientes irá a vossa cooperativa concentrar-se?</p>	<p>Fábricas de ração</p>	
<p>Porque é que decidiram concentrar-se neste segmento do mercado?</p>	<p>As principais 5 fábricas de ração têm estruturas na região, que são acessíveis para a cooperativa</p> <p>Há um mercado garantido e um preço mínimo através do acordo de fornecimento</p> <p>As companhias também pagam adiantadamente e prestam assistência aos fornecedores</p>	

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
<p>Porque é que os vossos clientes alvo precisam do vosso produto ou serviço?</p> <p>Que necessidade específica no vosso mercado alvo irá o produto ou serviço satisfazer?</p>	<p>Há falta de fornecimento de chips de mandioca. As fábricas estão a funcionar atualmente a 60% da sua capacidade de produção</p> <p>A qualidade da oferta atual de chips de mandioca é fraca – teor elevado de humidade e não cumpre as normas de segurança alimentar</p> <p>Poderemos suprir a procura de chips de mandioca produzidos a partir de tubérculos sem químicos. As fábricas de ração estão a expandir a sua produção de ração natural para satisfazer a procura crescente dos criadores de gado</p>	
<p>Quem são os vossos concorrentes?</p>	<p>Os concorrentes diretos são os que juntam a mandioca das suas próprias quintas e dos agricultores. Eles transformam os tubérculos em chips de mandioca.</p>	
<p>Como podem competir com os vossos concorrentes?</p>	<p>Nós cultivamos, processamos e vendemos o produto. Apesar de os coletores terem as suas próprias quintas, dependem de agricultores que estejam dispostos a vender-lhes. A maior parte dos fornecedores só faz a colheita uma vez por ano. No nosso sistema de produção proposto, promoveremos parcelas modulares e agricultura natural entre os nossos membros para termos mandioca durante todo o ano e sem químicos</p> <p>Os coletores não investem em tecnologia e em modernização. Os seus chips são geralmente de Classe B e Classe C. Nós produziremos chips de Classe A.</p>	
<p>Qual é a procura estimada para o vosso produto ou serviço?</p>	<p>Na região, a procura total é de 200.000 t por ano. A diferença na oferta é de cerca de 50.000 t por ano.</p>	
<p>Qual é a percentagem de penetração do mercado que esperam obter?</p>	<p>Volume de produção anual da cooperativa previsto: 1.800 t</p> <p>Isto é cerca de 1% da procura total. A cooperativa contribuirá com cerca de 4% da diferença atual na oferta</p>	
<p>Como podem aumentar a vossa quota de mercado ao longo do tempo?</p>	<p>Os membros têm de aumentar a produtividade agrícola. A produção atual é apenas 70% da produção ótima.</p> <p>Temos de melhorar a produção agrícola e de processamento para competir com chips de mandioca importados.</p> <p>Também temos de aumentar a nossa capacidade de produção de chips.</p>	
<p>É provável que o vosso mercado cresça? Quanto?</p>	<p>O mercado de chips de mandioca, em especial para fábricas de ração, deverá crescer devido a um aumento no número de cabeças de gado. Prevê-se que o mercado cresça 5% por ano, com base em entrevistas às fábricas de ração na nossa região.</p>	

Atividade 3C: Estratégia de marketing



Vocês identificaram os vossos mercados e produtos ou serviços. É claro que os mercados e produtos ou serviços que escolheram podem ajudar a atingir os vossos objetivos comuns. Nesta atividade, definirão como vão fazer com que os vossos clientes comprem os vossos produtos e/ou serviços.

Esta é uma atividade em grupo. Todos devem partilhar as suas ideias e ouvirem-se mutuamente.

Etapas

ETAPA 1 15 minutos

Estratégia de promoção:
Como é que os clientes alvo ficarão a saber sobre o vosso produto ou serviço



Visitar potenciais compradores



Mensagens de texto/ redes sociais



Participação em feiras comerciais



Publicidade comerciais

O desenvolvimento de uma estratégia de promoção implica pensar em como podem informar os vossos clientes sobre os vossos produtos ou serviços e influenciá-los para comprarem a vocês. Leiam a pergunta (Coluna 1) e o exemplo (Coluna 2), partilhem ideias e escrevam a vossa resposta (Coluna 3).



- Ao promoverem e venderem os vossos produtos, pensem nos canais que podem chegar facilmente a potenciais clientes mulheres. Por exemplo, podem considerar a implementação de atividades promocionais em locais em que as mulheres se reúnem.
- Podem querer pensar cuidadosamente na mensagem promocional a usar; esta deverá mostrar como o produto ou serviço pode atender às necessidades de potenciais clientes mulheres.

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Como irão informar os vossos clientes alvo sobre o vosso produto ou serviço e a vossa cooperativa?	Vamos encontrar-nos com os nossos potenciais clientes e dar-lhes amostras e o nosso perfil. Vamos convidá-los a visitarem as produções de mandioca dos nossos membros e a nossa unidade de processamento para ganhar a sua confiança.	
Quais serão a(s) mensagem(ns) principal(ais) que vão transmitir nas vossas atividades promocionais?	A utilização dos nossos chips de mandioca ajudará as fábricas de ração a produzir ração de melhor qualidade. Podemos ajudar as fábricas de ração a penetrar no mercado de alimentos naturais com os nossos tubérculos sem químicos. Com uma base de membros de 200 produtores de mandioca a adotarem a agricultura modular, os nossos compradores têm a certeza do fornecimento de chips de mandioca durante todo o ano.	

ETAPA 2 10 minutos

Estratégia de distribuição: Como farão chegar o vosso produto aos vossos clientes alvo



Relação entre a cooperativa e o comprador



Nesta etapa, descrevam como colocarão o vosso produto ou serviço à disposição dos vossos clientes alvo respondendo às perguntas orientadoras na Coluna 1. Leiam o exemplo na Coluna 2 para terem algumas ideias sobre como responder à pergunta. Escrevam as vossas respostas na Coluna 3.

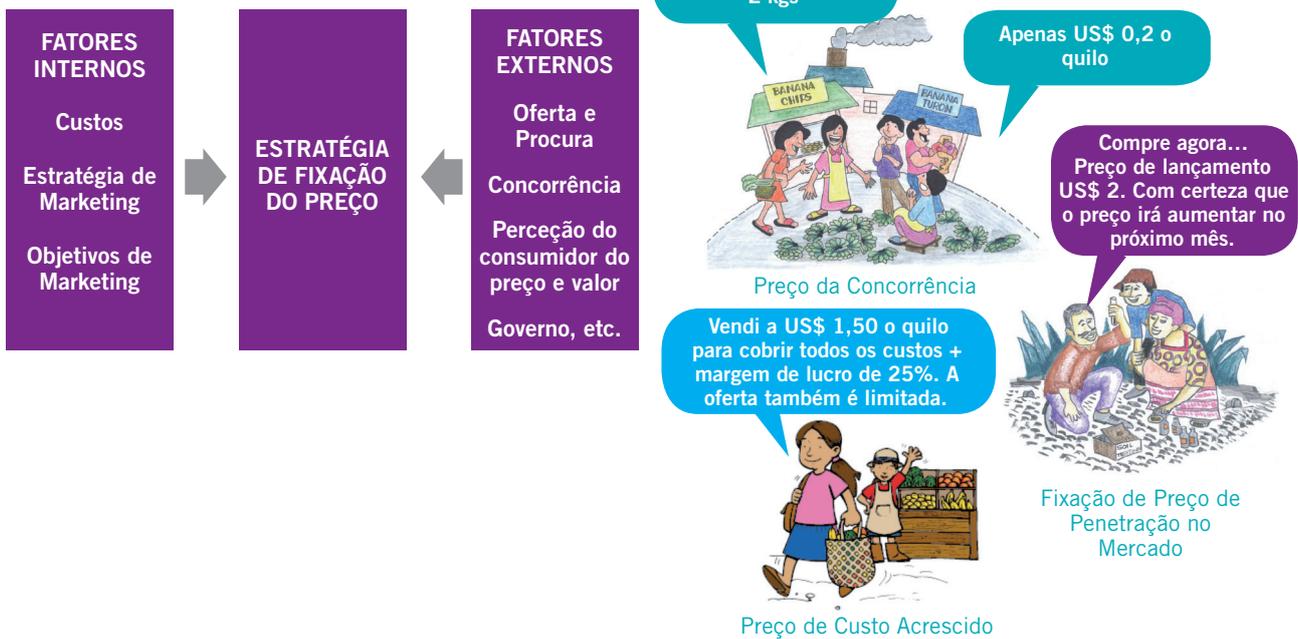


- Em alguns casos os vossos produtos ou serviços podiam ser usados por mulheres, mas não estão ao alcance das mesmas. Nesses casos, podem querer pensar criativamente em como torná-los acessíveis.
- Por exemplo, podem considerar uma entrega em casa/ no local de trabalho ou arranjar pontos de recolha perto de lugares aonde as mulheres vão com regularidade como escolas, centros comunitários, centros de saúde, etc.
- Podem também considerar o estabelecimento de facilidades de pagamentos para o vosso produto ou serviços.

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Como é que o vosso produto ou serviço vai chegar aos clientes? <i>Descrevam como é que o vosso produto será vendido – se diretamente aos vossos clientes alvo, se através de intermediários, etc.</i>	A cooperativa venderá diretamente às três fábricas de ração na região. As três fábricas de ração ficam a menos de 30 milhas do local proposto para a nossa unidade de processamento. Alugaremos um camião para fazer a entrega dos chips.	
Qual é a relação contratual entre vocês e os vossos clientes alvo?	A cooperativa assinará um contrato comercial não exclusivo com as três fábricas de ração. Os contratos garantem um preço mínimo e um pagamento adiantado de 20% a 30% do volume acordado para entrega. Entregaremos os chips todos os meses.	

ETAPA 3 15 minutos

Estratégia de fixação do preço



A estratégia de fixação de preços implica determinar como vão definir o preço do vosso produto ou serviço. Trabalhem em conjunto para responder às perguntas orientadoras.

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Como vão fixar o preço do vosso produto ou serviço?	<p>Nós negociaremos com os nossos compradores um preço mínimo garantido, que cobrirá todos os custos e uma margem de lucro de pelo menos 15%. Se o preço que prevalece no mercado na altura da entrega for superior ao preço mínimo, a cooperativa receberá o preço mais alto.</p> <p>As fábricas de ração fixam o preço dos chips de mandioca com base na quantidade e no volume. Os chips com um teor de humidade superior a 14% têm uma redução no preço de compra. Para obter o valor ótimo para os nossos produtos, a cooperativa trabalhará no sentido de aumentar a produção de modo a ser elegível para os incentivos concedidos pelas fábricas de ração aos que conseguem entregar maiores quantidades de chips por mês. Também asseguraremos que só entregamos chips de Classe A.</p>	
Como é que o preço do vosso produto ou serviço se compara com o preço de mercado de produtos ou serviços semelhantes?	Isto não se aplica a nós. As fábricas de ração fixaram o preço com base na oferta disponível de mandioca e de materiais alternativos como o milho. Contudo, para a nossa cooperativa continuar a ser viável, investiremos na melhoria contínua da produtividade para manter os nossos custos de produção baixos tanto para a mandioca como para os chips.	

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

Síntese da Sessão



5 minutos

O plano de operações descreve como irão fazer o vosso produto ou realizar o vosso serviço. Também dá detalhes sobre a localização física, instalações e equipamento que serão necessários para produzir o produto ou prestar o serviço. Por último, mas não menos importante, o plano de operações mostra como é que a cooperativa irá assegurar a qualidade do produto ou serviço e a produtividade e segurança de todas as operações. A maior parte das informações de que precisarão para completar o vosso plano de operações pode ser encontrada nos vossos resultados no Módulo 2.

Atividade 4A: Recursos físicos: instalações e equipamento



25 minutos

Os recursos físicos abrangem terras, imóveis e outras estruturas, máquinas e equipamento. Estes são ativos tangíveis que a cooperativa usará para produzir o produto ou prestar o serviço.



Ao decidirem sobre a localização, podem querer pensar na acessibilidade física da cooperativa para as mulheres membros:

- As mulheres conseguirão aceder facilmente ao edifício da empresa e a outras estruturas?
- Será seguro para elas chegar às estruturas da cooperativa?
- Estas estruturas estarão equipadas com instalações específicas para as mulheres?

Realizem as etapas conjuntamente. Ouçam todas as ideias dos membros do vosso grupo.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B. Descrição do mercado

3C. Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A: Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A: Preparar o vosso organigrama

6B: Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A: Preparar a demonstração de resultados

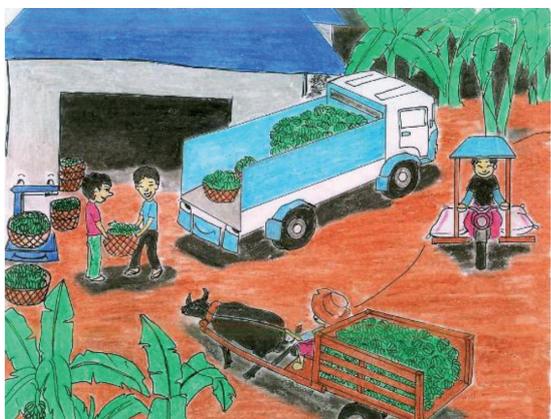
7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C: Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A: Redigir o sumário executivo

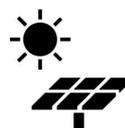
Localização: aonde ficará situada a empresa



Considerações básicas na escolha da localização



Eletricidade/ Fornecimento de Energia



Abastecimento de Água



Comunicação



Acessível
Perto de compradores e fornecedores



Permitido por decreto ou lei

Leiam as seguintes perguntas na Coluna 1 e os exemplos na Coluna 2 e escrevam a vossa resposta na Coluna 3.

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Onde estará situada a empresa?	Estará situada em <i>(nome da região)</i> , que é a principal produtora de mandioca no país.	
Quais são as vantagens e as desvantagens da localização?	<p>A localização proposta fica perto de explorações agrícolas de mandioca e de potenciais compradores. Também é acessível a viaturas com 4 rodas. A zona está ligada à rede elétrica. Também é abundante o abastecimento de água potável. A localização proposta não é propensa a inundações. Não há riscos em termos de segurança para as mulheres no acesso ao local.</p> <p>Contudo, a zona não tem rede telefónica fixa nem ligação à internet. No entanto pode-se contactar por telemóvel.</p>	

Recursos físicos:
Instalações e equipamento necessários para produzir o produto ou o serviço.



Vocês irão identificar o equipamento e as instalações de que a cooperativa irá precisar e como é que o grupo tenciona adquiri-los. Até agora, o grupo deveria já ter avaliado se o modo previsto de aquisição identificado durante o estudo de viabilidade, é viável. Lembrem-se que também podem utilizar os ativos existentes e instalações dos membros para reduzir as despesas de investimento.

Exemplo: Cooperativa de produtores de mandioca

Equipamento/ Instalações	Descrição	Como a cooperativa irá adquirir
Terreno	250 m2	Membro permitirá que a cooperativa use o seu terreno
Imóvel	150 m2; desenho e layout estarão em conformidade com Boas Práticas de Fabrico	Angariação de fundos
Área de trabalho aberta	Cerca de 50 m2; para corte manual	A ser construída; os materiais serão oferecidos pelos membros
Máquina de corte	2 unidades	Compra
Máquina de pesagem	2 unidades	Compra
Verificador de humidade	1 unidade	Compra
Estrados	Para secagem de chips	Construção; os materiais serão oferecidos pelos membros
Cubas inoxidáveis	2 unidades	Compra
Camião	Para entrega de chips	Aluguer

Preencham o Quadro a seguir para a vossa própria cooperativa.

Equipamento/ Instalações	Descrição	Como a cooperativa irá adquirir

Atividade 4B: Processos e sistema de trabalho



40 minutos

Esta parte do Plano de Operações descreverá como irá funcionar a empresa desde a aquisição dos fatores de produção até ao serviço pós-venda. O processo irá variar, dependendo do vosso negócio. Também terão de mostrar como vão garantir a qualidade do produto ou serviço e a saúde e segurança dos trabalhadores.



- Podem querer considerar produtos ou serviços fornecidos tanto por homens como mulheres.
- Devem ser dadas às mulheres as mesmas oportunidades que aos homens para se tornarem fornecedoras da cooperativa.
- A decisão para a escolha de fornecedores deverá basear-se na qualidade dos produtos e serviços e não no género do fornecedor.
- A cooperativa poderá também desenvolver uma política de aquisições sensíveis ao género.

Trabalhem juntos para realizarem cada uma das etapas a seguir. Utilizem exemplos e ilustrações como vosso guia ao responderem às perguntas.

Etapas

ETAPA 1 (15 minutos)

Aquisição de fatores de produção/ matérias-primas necessárias para produzir o produto ou serviço



Campanha de promoção para contratar fornecedores
Formação de fornecedores



Receção, inspeção da qualidade e triagem



Pesagem e pagamento

Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Quais são os principais fatores de produção/ matérias-primas de que precisam para produzir o vosso produto ou serviço? De quanto precisam por mês?	Tubérculos de mandioca frescos – 375 t por mês	

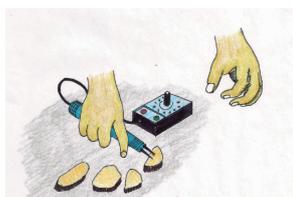
Coluna 1 Perguntas Orientadoras	Coluna 2 Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca	Coluna 3 A Vossa Resposta
Aonde irão buscar estes fatores de produção?	Membros e não membros	
Como garantirão que irão ter um fornecimento adequado de matérias-primas?	Os membros terão de atribuir pelo menos 60% da sua colheita à cooperativa. A cooperativa realizará regularmente campanhas de promoção para atrair produtores de mandioca para que forneçam a fábrica e eventualmente se tornem membros. Nós iremos promover a agricultura modular. Também daremos formação para ajudar os agricultores a aumentar a produtividade e a cumprir as normas de qualidade.	
Quais são os requisitos principais para se tornar um fornecedor?	Não utilização ou uso mínimo de produtos químicos; a mandioca sem produtos químicos deve ser rotulada apropriadamente. Não há trabalho infantil nas quintas deles. É cumprida a segurança mínima no trabalho.	
Quais são os termos de pagamento?	Os membros beneficiam do preço garantido de US\$ 0,05 por quilo. Se o preço do mercado for superior a US\$ 0,05 na altura da entrega, os membros obterão o preço mais alto. Os não membros serão pagos com base no preço do mercado. Será aplicado um desconto de 10% aos tubérculos que estiverem verdes. A pagar na entrega.	

ETAPA 2 (25 minutos)

Produção/processo de trabalho



Limpeza e lavagem de tubérculos



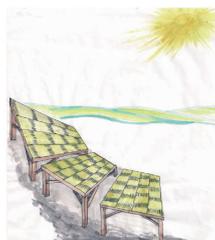
Teste ao teor de humidade



Embalagem e armazenagem de chips



Corte manual



Secagem de chips



Entrega de chips

Medidas para garantir a qualidade e a segurança



Ilustração de: Esteban Idrovo

Na Coluna 1, indiquem as atividades principais relativas à produção do produto ou à prestação do serviço. Na Coluna 2, identifiquem as medidas principais para garantir a qualidade do produto e a segurança. Na Coluna 3, identifiquem o perfil das pessoas necessárias para realizar a atividade.

Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca

Atividade	Medidas para garantir a qualidade e a segurança	Perfil
Limpar e lavar os tubérculos	Será usada água potável para a lavagem.	Lavadores
Cortar	A espessura dos chips será de cerca de $\frac{1}{4}$ de polegada de modo a garantir uma elevada recuperação de grânulos. Os cortadores só usarão facas afiadas para evitar esmagar a mandioca, reduzir o esforço físico (trabalhadores) e minimizar os riscos de lesão (trabalhadores). Antes de usar uma cortadora mecânica, o operador deverá certificar-se de que: (1) as lâminas e os funis estão limpos; (ii) as lâminas estão devidamente calibradas para a espessura desejada; e (iii) o motor está a funcionar bem. A verificação e manutenção da cortadora será efetuada mensalmente. O operador usará sempre equipamento de proteção. O corte será feito num local limpo e seco, que esteja protegido de animais e pragas. A área para o corte manual será bem ventilada, com sombra e aberta para minimizar o risco de os trabalhadores inalarem cianeto.	Cortadores
Pesagem de chips	Serão usados baldes limpos para pesar chips. O conteúdo do balde não será superior a 15 Kg para reduzir o esforço físico dos carregadores.	Chefe e equipa de cortadores/ cortadores
Secagem de chips	Os chips serão secados em estrados limpos sem partículas de terra nem de poeira. Os chips serão espalhados de forma uniforme, cerca de 12kg por m ² . Os chips serão virados de duas em duas horas para terem uma secagem uniforme. Os trabalhadores receberão proteção apropriada do sol.	Trabalhadores/ secadores
Testar o teor de humidade	O chip mais espesso entre os chips secos será testado para se verificar o teor de humidade usando um aparelho de teste.	Recetores
Embalagem de chips	Só os chips que passarem o teor de humidade de 12% - 14% serão embalados. Os chips serão embalados em sacos limpos sem buracos nem rasgões. Os sacos serão fechados com uma costura para evitar a entrada de pragas.	Trabalhadores/ secadores

Atividade	Medidas para garantir a qualidade e a segurança	Perfil
Pesagem de chips	Os chips serão pesados usando balanças calibradas. Cada saco deverá conter 50 kg de chips. O peso e o número de sacos, incluindo a data de processamento, serão registados no livro de inventário. A data do processamento será indicada nos sacos.	Recetores
Armazenagem de chips	Os chips serão armazenados em áreas limpas, bem iluminadas. Os sacos serão colocados em cima de paletes, acima do chão e longe das paredes. Serão bem empilhados para facilitar a monitorização fácil, reduzir os riscos de caírem e para terem ventilação adequada. “Primeiro a entrar, Primeiro a Sair” será cumprido na entrega de chips de mandioca.	Recetores
Transporte e entrega de chips	O veículo para a entrega de chips será inspecionado para verificar a limpeza. Os veículos usados para o transporte de estrume animal, fertilizantes e pesticidas perigosos não serão usados para a entrega de chips de mandioca. Serão usados carrinhos para a carga/ descarga dos sacos a fim de proteger tanto os produtos como os trabalhadores.	Pessoal do armazém

Preencham um quadro semelhante para a vossa cooperativa. A fim de facilitar a identificação de medidas para assegurar a qualidade e segurança, identifiquem primeiro os riscos em termos de qualidade e segurança em cada atividade principal.

Atividade	Riscos em termos de qualidade e segurança	Medidas para garantir a qualidade e a segurança	Perfil

Atividade 4C: Princípios e operações da cooperativa



45 minutos

As cooperativas não são apenas empresas. Baseiam-se num conjunto de valores e princípios. Na qualidade de empresas orientadas para os seus membros, procuram assegurar honestidade, abertura, equidade e integridade. Nesta atividade, vão desrever como é que a cooperativa estará à altura dos 7 princípios cooperativos.

Realizarão esta atividade em grupo. Podem também pedir a ajuda do vosso facilitador para a realizarem.

Etapas

ETAPA 1 Discutam como é que a vossa cooperativa irá pôr em prática os princípios nas suas operações. Usem os exemplos como guia (35 minutos)

ETAPA 2 Escrevam na Coluna 3 as ações e medidas acordadas pelo grupo (10 minutos)

Princípio	Medidas para pôr em prática o princípio	
	Exemplo	A Vossa Resposta
1. Adesão como Membro Voluntária e Aberta	<p>A adesão à cooperativa como membro está aberta a todas as pessoas que possam usar os seus serviços e queiram aceitar as suas responsabilidades como membro.</p> <p>A cooperativa não faz discriminação com base em questões de género, sociais, raciais, políticas ou religiosas.</p> <p>A cooperativa recrutará ativamente membros e dará orientação regular sobre ser membro da cooperativa.</p> <p>Os direitos e as responsabilidades dos membros serão definidos pelos próprios membros. Todas as políticas e práticas serão dirigidas igualmente a todos os membros e não serão discriminatórias.</p> <p>Um período experimental e formação como membro serão dados a todos os que quiserem tornar-se membros.</p>	

Princípio	Medidas para pôr em prática o princípio	
	Exemplo	A Vossa Resposta
2. Controlo Democrático dos Membros	<p>Os membros votarão nas decisões principais. Será realizada uma Assembleia Geral anualmente.</p> <p>Direitos iguais de voto para todos.</p> <p>Serão utilizadas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e redes sociais para promover conversações em curso com os membros, conforme disponível.</p> <p>Os membros participarão ativamente no planeamento a longo prazo.</p>	
3. Participação económica dos membros	<p>Os membros serão os donos da cooperativa. Eles são essenciais para o capital inicial da cooperativa. A estrutura de financiamento para começar uma cooperativa pode ser: ações dos membros, empréstimos dos membros e mobilização de financiamento</p> <p>Os investimentos dos membros terão planos de pagamento de modo a considerar situações financeiras diferentes</p> <p>O superavit será devolvido equitativamente a todos os membros que apoiam a cooperativa</p> <p>Uma parte do superavit será utilizada para realizar os objetivos da cooperativa a longo prazo</p> <p>Será promovido o desenvolvimento contínuo de serviços/ produtos de modo a assegurar a sua relevância para as necessidades dos membros</p>	
4. Autonomia e independência	<p>A cooperativa é uma organização autónoma de autoajuda, controlada pelos seus membros.</p> <p>A cooperativa fará acordos com governos ou outras organizações só quando os termos respeitarem a sua autonomia e o controlo democrático pelos membros.</p> <p>Será explorado o crowdfunding como meio de mobilizar capital de uma audiência grande e diversificada de modo a não afetar o controlo da cooperativa pelos seus membros.</p> <p>A cooperativa evitará a dependência de um ou de alguns grandes financiadores/ clientes para reduzir o risco de comprometer a sua autonomia.</p> <p>A cooperativa estabelecerá um sistema financeiro transparente e controlos financeiros eficazes.</p>	

Princípio	Medidas para pôr em prática o princípio	
	Exemplo	A Vossa Resposta
5. Educação, formação e informação	<p>Todos os membros e potenciais membros receberão formação sobre a qualidade de membro e como contribuir melhor para a cooperativa.</p> <p>Todos os membros e responsáveis, independentemente do seu género, receberão formação para as necessidades presentes e futuras.</p> <p>As formações serão organizadas num horário apropriado de modo a permitir a participação de todos, inclusive das mulheres.</p> <p>Serão realizadas com regularidade campanhas de sensibilização sobre as vantagens do modelo de negócio cooperativo. A cooperativa informará o público em geral, em particular as mulheres, os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.</p>	
6. Cooperação entre cooperativas	<p>A interação com cooperativas e a promoção de laços entre membros serão implementadas ativamente.</p> <p>Será explorado o comércio entre cooperativas.</p> <p>Será procurada a colaboração com outras cooperativas para se obter economias de escala.</p> <p>Serão procuradas ativamente oportunidades de trabalhar com outras cooperativas através de estruturas locais, nacionais e internacionais.</p>	
7. Preocupação com a comunidade	<p>A cooperativa assegurará que as suas operações e as dos seus membros não utilizam trabalho infantil e trabalho forçado. A segurança ocupacional e as normas de segurança serão respeitadas em todas as operações.</p> <p>Serão estabelecidos programas e sistemas para reduzir o risco de impacto ambiental e social negativo das suas operações.</p> <p>A cooperativa procurará a certificação de Comércio Justo e outras iniciativas éticas e sustentáveis.</p>	

SESSÃO 5: GESTÃO DOS RISCOS

Síntese da Sessão



5 minutos

Como empresas que lidam com os recursos das pessoas, devem assegurar aos vossos membros que os seus investimentos, ganhos com muito suor, estão protegidos. Isto pode ser feito através do tratamento proativo de potenciais ameaças provenientes de dentro e de fora da cooperativa. A gestão inadequada dos riscos expõe as cooperativas não só à possibilidade de terem prejuízos, mas também, e ainda mais importante, à possibilidade de não atingirem os seus objetivos. No pior cenário, a atenção inadequada à gestão dos riscos pode fazer com que as cooperativas fechem e os membros percam o seu investimento.

Atividade 5A:

Identificar riscos e medidas de mitigação



45 minutos

Risco é definido como qualquer fator que possa causar prejuízo à cooperativa. Os riscos podem ser externos (isto é, provenientes de fora da cooperativa). O grupo pode ter pouco controlo sobre tais riscos (por ex: mudança nas preferências do mercado, situação política do país, etc.). Há vários riscos que são internos para a cooperativa (por ex: os membros não usam os serviços da cooperativa, os membros não participam nas reuniões e atividades da cooperativa, a cooperativa não está a ser bem gerida, etc.). A cooperativa tem de gerir estes riscos. Gerir os riscos significa compreender, avaliar e tomar as medidas necessárias para aumentar a probabilidade de sucesso e reduzir a probabilidade de fracasso.

Etapas:

ETAPA 1 Em grupo, pensem em todas as coisas que podem correr mal na vossa cooperativa. Façam uma lista na Coluna 1 (20 minutos)

STEP 2 Avaliem a probabilidade de isso acontecer: (5 minutos)

- Muito provável que aconteça
- Pode acontecer
- Não é provável que aconteça



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B: Descrição do mercado

3C: Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A: Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A: Preparar o vosso organigrama

6B: Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A: Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C: Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A: Redigir o sumário executivo

ETAPA 3 Avaliem o potencial impacto para a cooperativa: (5 minutos)

- Muito mau
- Mau
- Mais ou menos

ETAPA 4 Identifiquem o que podem fazer para evitar que isso aconteça e/ou se acontecer, o que podem fazer para reduzir os danos (15 minutos)

Risco	Probabilidade de acontecer	Impacto se acontecer	Medidas para evitar que aconteça e/ou reduzir os danos se acontecer
O comprador deixa de comprar em nós	Provável que aconteça	Muito mau	<p>Política de nenhum comprador representar mais de 35% das vendas. Isto é para evitar a dependência excessiva de um comprador (não pôr todos os ovos no mesmo cesto). Isto também reduzirá o risco de comprometer a autonomia.</p> <p>A cooperativa estabelecerá laços com cooperativas envolvidas num negócio semelhante para partilharem informações sobre o mercado, realizarem atividades de marketing conjuntas, ajudarem-se mutuamente para realizar o volume ou o escoamento do stock em excesso, etc.</p> <p>Comunicação constante com os compradores para prever mudanças.</p> <p>Desenvolvimento contínuo do produto e do mercado.</p> <p>Diversificar a base de clientes investindo ativamente na promoção de produtos e serviços fornecidos pela cooperativa.</p> <p>Se acontecer: diminuir imediatamente a produção até garantir novos clientes/ compradores. Se não for possível, identificar formas de escoar o stock em excesso, em especial se for perecível ou prolongar o prazo de validade, se possível.</p>

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

Síntese da Sessão



5 minutos

A secção sobre o Plano de Gestão descreve como será estruturado o negócio da cooperativa. Identifica também os recursos humanos e as competências necessárias para satisfazer a procura dos clientes.

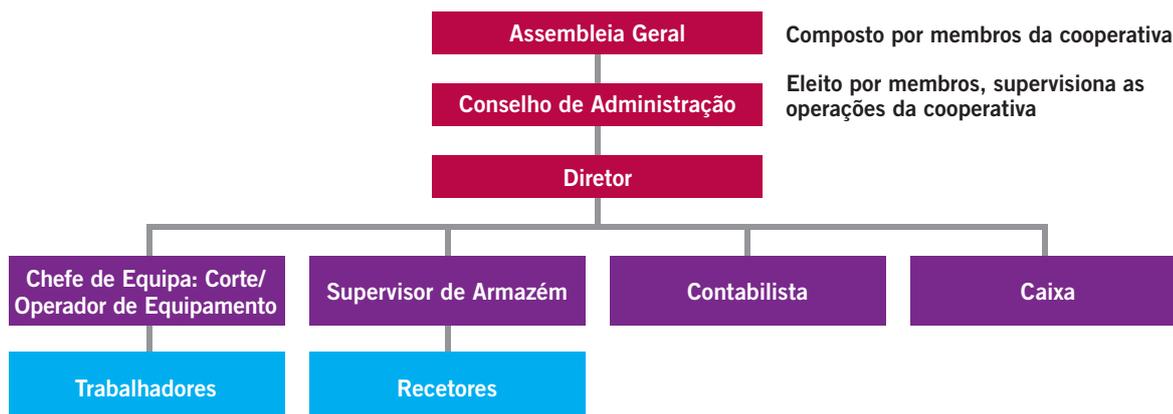
Atividade 6A: Elaborar o vosso organigrama



15 minutos

O organigrama é um diagrama que mostra a estrutura da empresa. É desenhado usando caixas para os títulos dos cargos e linhas verticais para demonstrar as relações hierárquicas dos supervisores e de seu pessoal. É dado a seguir um exemplo de um organigrama.

Exemplo: Organigrama: Cooperativa de Produtores de Mandioca



Vocês aprenderão sobre a Assembleia Geral e o Conselho de Administração no Módulo 4. Por agora, vamos concentrar-nos nas pessoas que estão diretamente envolvidas nas operações quotidianas da empresa.

Agora, desenhem juntos o organigrama da vossa própria cooperativa. Uma análise do vosso plano de produção pode ajudar-vos a identificar os perfis de que precisam. Logo que tenham identificado as funções de que precisam, decidam quem deve depender de quem.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B. Descrição do mercado

3C. Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A. Recursos físicos:
instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A. Preparar o vosso organigrama

6B. Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A. Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C. Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A. Redigir o sumário executivo

O Vosso Organigrama

Atividade 6B: Descrição de funções



15 minutos

Depois de concluírem o organigrama, descrevam os deveres específicos de cada uma das posições e as competências necessárias, experiência e outras qualificações. Para esta atividade, descrevam apenas posições a partir do diretor até aos trabalhadores.



Ao fazerem este exercício, poderão pensar nas qualificações e competências necessárias, em vez de no género da pessoa.

Exemplo: Cooperativa de Produtores de Mandioca

Posição	Descrição de Funções	Qualificações
Diretor	Dirige as operações na unidade de processamento Supervisiona as operações financeiras Presta contas ao Conselho de Administração	Pelo menos 3 anos de experiência de gestão de unidade de processamento. Estar familiarizado com a produção de chips de mandioca (ou semelhante) Boas competências de gestão e marketing
Operador de Equipamento/ Corte – Chefe de Equipa	Operação de máquinas Limpeza e manutenção das máquinas Controlo de qualidade Monitorização da produção dos trabalhadores	Saber como operar a máquina de corte Com conhecimentos sobre manutenção de equipamento e solução de problemas básicos Com 2 anos de experiência em produção de chips de banana Boa capacidade de liderança
Supervisor de Armazém	Responsável pelo armazém e por operações de armazenagem Responsável pela aquisição de fornecimentos Regista e monitoriza o stock de matéria-prima e de produtos acabados Controlo de qualidade	Pelo menos 2 anos de experiência em operações de armazém e produção de chips de mandioca Conhecimentos de matemática comercial básica
Recetores	Classificação e triagem de mandioca fresca Regista todos os fornecimentos recebidos e entregas aos compradores Mantém registos de inventário	Estar familiarizado com a produção de chips de mandioca Conhecimentos de matemática comercial básica
Contabilista/ Funcionário da contabilidade	Registo de transações financeiras Conservação de relações com fornecedores Verificação e processamento de pagamento aos fornecedores	Conhecimentos de contabilidade
Caixa	Cobrança aos clientes Pagamento aos fornecedores Custódia do numerário/ dinheiro da cooperativa	Ter experiência profissional semelhante

Posição	Descrição de Funções	Qualificações
Cortadores	Corte manual de mandioca Carregamento e pesagem de chips de mandioca	Ter experiência profissional semelhante
Lavador	Limpeza e lavagem de chips de mandioca	Ter experiência profissional semelhante
Secadores	Secagem de chips de mandioca Pesagem e transporte de chips de mandioca Embalagem e armazenagem de chips de mandioca Carregamento de chips de mandioca	Ter experiência profissional semelhante

Usando o exemplo como vosso guia, preencham o quadro a seguir para a vossa cooperativa.

Posição	Descrição de Funções	Qualificações

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

Síntese da Sessão



5 minutos

A secção acerca do Plano Financeiro do plano de negócios fornece detalhes sobre até que ponto o negócio será rentável. Também precisarão de projeções que mostrarão que a empresa sobreviverá com o capital inicial até começar a ter lucro. Em resumo, têm de demonstrar nesta secção que o negócio proposto é um bom investimento.

Deverão também apresentar aqui o dinheiro que é preciso para começar o negócio e como irão mobilizar o financiamento necessário. Uma vez que já estudarem isto no Módulo 2, podem saltar isto hoje. Contudo, recomenda-se que revejam as despesas iniciais antes de finalizarem o vosso plano de negócios.

Atividade 7A:

Preparar a vossa demonstração de resultados



30 minutos

Uma demonstração de resultados ou declaração de rendimentos para um novo negócio mostra quanto irão ganhar ou perder durante um determinado período de tempo. Mostra o montante estimado de vendas, custo de bens ou serviços vendidos, despesas efetuadas na gestão de um negócio e o superavit (lucro) durante um determinado período.

Para preparar a demonstração de resultados, precisam de saber como calcular o superavit (lucro) e as perdas. Já aprenderam isto na Atividade 4B no Módulo 2. Para esta atividade, terão que analisar os vossos resultados anteriores e escrevê-los num modelo de demonstração de resultados.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B: Descrição do mercado

3C: Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A: Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A: Preparar o vosso organigrama

6B: Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A: Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C: Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A: Redigir o sumário executivo

Etapas:

ETAPA 1 Leiam o exemplo. (10 minutos)

Demonstração de Resultados da Cooperativa de Produtores de Mandioca Para o período de janeiro a dezembro de (ano)				
Descrição	Unidade	No. de Unidades	Preço Unitário	Montante (US\$)
RECEITA TOTAL <i>Receita: dinheiro pago pelos vossos serviços ou produtos</i>				360.000
Vendas de chips de mandioca	Tonelada	1.800	200	360.000
DESPESA TOTAL <i>Despesas: dinheiro gasto ou custos incorridos para gerar receitas</i>				282.500
Materiais				226.200
Mandioca fresca	Tonelada	4.500	50	225.000
Sacos	Peças	6.000	0,2	1.200
Salários/ Remunerações				50.400
Cortador Manual	Tonelada	1.500	4	6.000
Operador de Equipamento	Pessoa mês	12	375	4.500
Lavador	Pessoa mês	12	200	2.400
Secadores/ Trabalhadores (5 pessoas)	Pessoa mês	60	200	12.000
Supervisor de Armazém	Pessoa mês	12	375	4.500
Recetor	Pessoa mês	12	200	2.400
Contabilista	Pessoa mês	12	200	2.400
Caixa	Pessoa mês	12	350	4.200
Diretor	Pessoa mês	12	500	6.000
Prestações de segurança social	Pessoa mês	12	500	6.000
Serviços e Outras Despesas				4.500
Eletricidade	Mês	12	50	600
Água	Mês	12	25	300
Transportes	Deslocação	12	200	2.400
Outras despesas	Mês	12	100	1.200
Depreciação e Amortização				1.400
Depreciação: Imóvel Preço de compra dividido pelo número de anos de utilização previsto Para o imóvel: o número de anos de utilização previsto é normalmente de 20 anos Preço de Compra: vejam os Custos Iniciais para Equipamento e Instalações no Módulo 2 <i>Exemplo:</i> <i>Custo do Imóvel: US\$ 4.000</i> <i>Número de Anos de Uso Previsto: 20</i> <i>Depreciação: 4.000/20 = 200</i>	Anual	1	200	200

Descrição	Unidade	No. de Unidades	Preço Unitário	Montante (US\$)
<p>Depreciação: Equipamento pequeno e ferramentas</p> <p>Preço de compra a dividir pelo número de anos de utilização previsto</p> <p>Para viaturas, mobiliário, equipamento pequeno e ferramentas: o número de anos previsto é geralmente de 5 anos</p> <p><i>Exemplo:</i></p> <p>Total do preço de compra de todo o equipamento pequeno, mobiliário, etc.: US\$ 6.000</p> <p>Número de Anos de Uso Previsto: 5</p> <p>Depreciação: $6.000/5 = \text{US\\$ } 1.200$</p>	Anual	1	1.200	1.200
<p>Amortização</p> <p><i>Isto refere-se ao pagamento do dinheiro pedido emprestado pela cooperativa. Se tencionam pedir um empréstimo a um banco, obtenham informações sobre as vossas prestações mensais.</i></p>				0
<p>SUPERAVIT BRUTO (LUCRO)</p> <p><i>Superavit Bruto: Receita Total – Despesa Total</i></p>				77.500
Menos: Impostos (depende do país)				6.200
<p>SUPERAVIT LÍQUIDO (LUCRO LÍQUIDO)</p> <p><i>Superavit Bruto – Impostos</i></p> <p><i>A cooperativa devolve o Superavit Líquido aos proprietários como reembolso da sua participação. A cooperativa pode distribuir o reembolso por cada proprietário em dinheiro ou guardar uma parte para mais investimento no negócio. Ficarão a saber mais sobre o Reembolso da Participação em Manage.COOP Módulo 5</i></p>				71.300

ETAPA 2 Utilizem o vosso resultado da Atividade 4B no Módulo 2.

ETAPA 3 Preencham o modelo de Demonstração de Resultados com base nos dados dos resultados na Atividade 4B no Módulo 2. À medida que preenchem, revejam e decidam se há mudanças que gostariam de fazer. (20 minutos)

Modelo de Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados de <i>(Nome da vossa Cooperativa Proposta)</i> : Para o Período de <i>(Um Ano)</i> :				
Descrição	Unidade	No. de Unidades	Preço Unitário	Montante (US\$)
RECEITA TOTAL <i>Receita: dinheiro pago pelos vossos serviços ou produtos</i>				
DESPESA TOTAL <i>Despesas: dinheiro gasto ou custos incorridos para gerar receitas</i>				
Materiais				
Salários/ Remunerações				
Serviços e Outras Despesas				
Depreciação e Amortização				
SUPRAVIT BRUTO (LUCRO BRUTO) <i>Superavit: Receita Total – Despesa Total</i>				
Menos: Impostos <i>(Se não souberem quais são os impostos, deixem em branco e incluam no vosso plano de ação)</i>				
SUPRAVIT LÍQUIDO (LUCRO LÍQUIDO) <i>Superavit Bruto – Impostos</i>				

Usem este espaço para quaisquer cálculos que possam ter que fazer.

Atividade 7B: Preparar a projeção do vosso fluxo de caixa



A projeção do fluxo de caixa mostra a quantia em dinheiro que esperam que entre na vossa empresa e o dinheiro que irá sair da vossa empresa. A projeção é útil para determinar a viabilidade da cooperativa, em particular a sua capacidade de custear as despesas necessárias para produzir o produto ou serviço e as operações gerais da empresa. A demonstração de fluxos de caixa monitoriza o fluxo de dinheiro durante um determinado período de tempo (um ano, um trimestre, um mês) e mostra quanto dinheiro está disponível durante um determinado período. Mostra também se a vossa situação de tesouraria melhorou durante um determinado período (por ex: início do negócio e após 12 meses de funcionamento).

Fluxo de caixa

DINHEIRO RECEBIDO

Como entra o dinheiro na vossa empresa?

Produzindo e vendendo produtos



Prestando um serviço



Obtendo um empréstimo



Obtendo uma subvenção



DINHEIRO GASTO

Como sai o dinheiro da vossa empresa?

Compra de matérias-primas



Pagamento de transporte e outros serviços



Pagamento de salários e remunerações



Arrendamento da tenda



As etapas encontram-se na página seguinte. Esta é uma atividade em grupo. Realizem as etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1 Estudem o exemplo. (10 minutos)

Cooperativa de Produtores de Mandioca Projeção do Fluxo de Caixa Para o período de janeiro a dezembro de (ano)												
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
SALDO INICIAL <i>Copiem o saldo de caixa do mês anterior</i>		1.675	8.350	14.725	21.400	28.075	34.450	41.125	47.800	54.175	60.850	67.525
Dinheiro recebido	20.000											
<i>Indicar a origem do dinheiro</i>												
Contribuição dos membros												
Subvenções	15.000											
Vendas: Chips de Mandioca (vejam as receitas na Demonstração de Resultados)		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
TOTAL DO DINHEIRO RECEBIDO <i>Façam o lançamento em Dinheiro Recebido</i>	35.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Dinheiro Gasto	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850	18.850
<i>Enumerar as despesas projetadas (ver as despesas na Demonstração de Resultados)</i>												
Salários/ Remunerações	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Serviços	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275
Reparação/ Manutenção			300			300			300			300
Equipamento/ ferramentas	6.000											
Construção das instalações	4.000											
Amortização (reembolso empréstimo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DINHEIRO GASTO <i>Façam o lançamento em Dinheiro Gasto</i>	33.325	23.325	23.625	23.325	23.325	23.625	23.325	23.325	23.625	23.325	23.325	23.625
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO <i>Recebido - Gasto</i>	1.675	6.675	6.375	6.675	6.675	6.375	6.675	6.675	6.375	6.675	6.675	6.375
SALDO FINAL <i>Saldo Inicial + Fluxo de Caixa Líquido</i>	1.675	8.350	14.725	21.400	28.075	34.450	41.125	47.800	54.175	60.850	67.525	73.900

ETAPA 2

Preencham o quadro de Projeção do Fluxo de Caixa para a vossa própria cooperativa. Trabalhem em grupo. Podem solicitar a ajuda do facilitador. (30 minutos)

Nome da Cooperativa: Projeção do Fluxo de Caixa <i>Period:</i>												
Descrição	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
SALDO INICIAL <i>Copiem o saldo de caixa do mês anterior</i>												
Dinheiro recebido												
<i>Indicar a origem do dinheiro</i>												
TOTAL DO DINHEIRO RECEBIDO <i>Façam o lançamento em Dinheiro Recebido</i>												
Dinheiro Gasto												
<i>Enumerar as despesas projetadas (ver as despesas na Demonstração de Resultados)</i>												
TOTAL DINHEIRO GASTO <i>Façam o lançamento em Dinheiro Gasto</i>												
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO <i>Recebido - Gasto</i>												
SALDO FINAL <i>Saldo Inicial + Fluxo de Caixa Líquido</i>												

Atividade 7C: Preparar o vosso balanço



Enquanto a demonstração de resultados mostra o que a cooperativa está a ganhar, o balanço mostra o valor total da cooperativa. Um balanço soma tudo o que a cooperativa possui, subtrai tudo o que a cooperativa deve e mostra a diferença como valor líquido da cooperativa. O balanço reflete a posição financeira da empresa num dado período (por ex: no fim do ano).

Balanço

ATIVOS

Algo de valor que a empresa possui



Dinheiro em caixa
Dinheiro no banco



Stocks e matéria-prima disponíveis

PASSIVOS

Dívidas ou montantes que a empresa deve a pessoas ou outras empresas



Contas a receber: pagamentos que ainda têm a receber



Imóvel, veículo, equipamento



Contas a pagar: dinheiro devido pela empresa



Saldo do empréstimo bancário



CAPITAL PRÓPRIO

Quota-parte dos Membros/ Proprietários



Capital Inicial :
Contribuição dos membros e Subvenções



Lucro Líquido

Etapas

ETAPA 1 Leiam e estudem o exemplo. (10 minutos)

Cooperativa de Produtores de Mandioca Balço a 31 de dezembro <i>(ano)</i>			
ATIVOS Indiquem tudo o que a empresa possuirá e o valor correspondente a 31 de dez <i>(ano)</i>		PASSIVOS + PATRIMÓNIO LÍQUIDO	
		PASSIVOS Indiquem as dívidas estimadas e o valor a 31 de dez <i>(ano)</i>	
Dinheiro em caixa	US\$ 73.900	Contas a pagar	US\$ 0
Equipamento e instalações	US\$ 10.000	Empréstimos	US\$ 0
Pagamento das entregas de dezembro	US\$ 30.000	Reembolso de Contribuições a Efetuar (para esta atividade, suponham que o reembolso começa no ano seguinte)	US\$ 0
		Total de Passivos Somar todos os lançamentos	US\$ 0
		CAPITAL DOS MEMBROS Quanto capital terá a empresa a 31 de Dez <i>(ano)</i> ?	
		Capital Inicial <i>Contribuição dos membros, subvenções, etc. – vejam o Fluxo de Caixa</i>	US\$ 35.000
		Superavit Líquido <i>Vejam a Demonstração de Resultados</i>	US\$ 78.900
		Capital Final <i>Somem todos os lançamentos em Capital dos Proprietários</i>	US\$ 113.900
TOTAL DE ATIVOS <i>Somem todos os lançamentos em Ativos</i>	US\$ 113.900	TOTAL DE PASSIVOS + PATRIMÓNIO LÍQUIDO	US\$ 113.900

Os números deverão ser iguais

Nota: O Património Líquido nas demonstrações seguintes deverá ser decomposto em Capital dos Membros, Quota de Capital Atribuído, Resultados Retidos, Fundo para Educação e Formação, Fundo de Desenvolvimento Comunitário. Ficarão a saber mais sobre isto em Manage.COOP Módulo 5.

ETAPA 2 Preparem o balanço para a vossa própria cooperativa. (20 minutos)

Nome da Cooperativa: Balanço em (indicar data)			
ATIVOS Indiquem tudo o que a empresa possuirá e o valor correspondente em <i>(data supracitada)</i>		PASSIVOS + PATRIMÓNIO LÍQUIDO	
		PASSIVOS Indiquem as dívidas estimadas e o valor em <i>(data supracitada)</i>	
Dinheiro em caixa		Despesas efetuadas pela cooperativa que ainda não foram pagas	
Ativos fixos		Empréstimos	
Pagamento de bens e serviços vendidos ou entregues que a cooperativa ainda tem de receber			
		Total de Passivos Somar todos os lançamentos	
		CAPITAL DOS MEMBROS Quanto capital terá a empresa em <i>(data supracitada)</i> ?	
		Capital Inicial <i>Contribuição dos membros, subvenções, etc. – vejam o Fluxo de Caixa</i>	
		Superavit Líquido <i>Vejam a Demonstração de Resultados</i>	
		Capital Final <i>Somem todos os lançamentos em Capital dos Proprietários</i>	
TOTAL DE ATIVOS <i>Somem todos os lançamentos em Ativos</i>		TOTAL DE PASSIVOS + PATRIMÓNIO LÍQUIDO	

Verifiquem se os números são iguais

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

Síntese da Sessão



5 minutos

Este é um resumo de cada secção do plano de negócios. Como indicado na Sessão 1, esta é a primeira secção do plano de negócios, mas só podem fazê-la depois de todas as secções terem sido concluídas. Deverá ser uma descrição breve, concisa e otimista da empresa cooperativa, que capte a atenção dos leitores e os faça querer saber mais sobre a mesma.

Atividade 8A: Redigir o sumário executivo



30 minutos

A forma mais fácil de redigir o sumário executivo é rever o plano de negócios e escrever uma ou duas frases para resumir cada secção.



O VOSSO PLANO DE NEGÓCIOS

SESSÃO 1: PLANO DE NEGÓCIOS

1A. Estrutura de um plano de negócios básico

SESSÃO 2: PERFIL DA EMPRESA

2A. Redigir o perfil da empresa

SESSÃO 3: PLANO DE MARKETING

3A. Descrição do produto e/ou serviço

3B. Descrição do mercado

3C. Estratégia de marketing

SESSÃO 4: PLANO DE OPERAÇÕES

4A. Recursos físicos:

instalações e equipamento

4B. Processo e sistema de trabalho

4C. Princípios e operações da cooperativa

SESSÃO 5: GESTÃO DE RISCOS

5A. Identificação de riscos e medidas de mitigação

SESSÃO 6: PLANO DE GESTÃO

6A. Preparar o vosso organigrama

6B. Descrição de funções

SESSÃO 7: PLANO FINANCEIRO

7A. Preparar a demonstração de resultados

7B. Preparar a projeção do fluxo de caixa

7C. Preparar o balanço

SESSÃO 8: SUMÁRIO EXECUTIVO

8A: Redigir o sumário executivo

Etapas

ETAPA 1 Leiam e analisem o exemplo. (10 minutos)

Exemplo de Sumário Executivo	
Nome da Cooperativa	
	Cooperativa de Produtores de Mandioca
Localização	
	A nossa cooperativa está situada em (nome da região), a maior zona de produção de mandioca no país.
Membros	
	Cerca de 200 produtores de mandioca manifestaram o seu interesse em aderir à cooperativa. Isto representa cerca de 40% do número total de produtores de mandioca na província. Esperamos que o número de membros aumente 5% cada ano.
Produto/serviço e usos	
	A cooperativa transformará tubérculos de mandioca frescos, pertencentes aos seus membros, em chips de mandioca com casca e sem casca, de alta qualidade para ração. Os chips de mandioca sem casca só estarão disponíveis no 2º ano para dar à cooperativa tempo de mobilizar fundos para uma descascadora mecânica.
Capacidade de produção	
	No primeiro ano, o nosso volume de produção alvo é de 1.800 toneladas de chips de mandioca. Tencionamos aumentar o volume de produção 5% por ano.
Processo de Produção	
	Vamos promover parcelas modulares e agricultura natural entre os nossos membros para podermos ter oferta durante todo o ano e tubérculos sem químicos. O processamento será semimecanizado. A nossa fábrica cumprirá Boas Práticas de Fabrico. A segurança dos trabalhadores será uma prioridade principal.
Clientes	
	A cooperativa assinará um contrato comercial não exclusivo com três fábricas de ração. Na região, a procura total de chips de mandioca é de cerca de 200.000 toneladas por ano. A diferença na oferta é de cerca de 50.000 toneladas por ano.
Recursos Humanos/ Gestão	
	O Conselho de Administração supervisionará as operações da unidade de processamento. Iremos contratar um diretor para gerir e supervisionar as operações quotidianas. Os nossos trabalhadores serão formados em Boas Práticas de Fabrico e em segurança e saúde dos trabalhadores.
Projeção Financeira	
	Precisaremos de US\$ 35.000 para começar o nosso negócio. A contribuição dos membros deverá atingir US\$ 20.000. Esperamos angariar os restantes US\$ 15.000. O rendimento anual é estimado em US\$ 360.000 sendo o total de despesas US\$ 282.500. O superavit anual estimado (lucro) é de US\$ 77.500.

ETAPA 2

Preparem um sumário executivo para o vosso próprio plano de negócios. Vejam os vossos resultados nas secções anteriores para preencher o guia a seguir. Designem dois ou três membros para trabalhar em cada tópico. (20 minutos)

Exemplo de Sumário Executivo	
Nome da Cooperativa	
Localização	
Membros	
Produto/serviço e usos	
Capacidade de produção	
Processo de Produção	
Clientes	
Recursos Humanos/ Gestão	
Projeção Financeira	

Respostas: Atividade 1A

Figura 1 – Perfil d Empresa

Figura 2 - Plano Financeiro

Figura 3 – Plano de Marketing

Figura 4 – Plano de Operações

Figura 5 – Plano de Gestão

Figura 6 – Gestão de Riscos



Aprendam a constituir a vossa cooperativa. Juntem-se à formação de **Start.COOP**
MÓDULO 4.

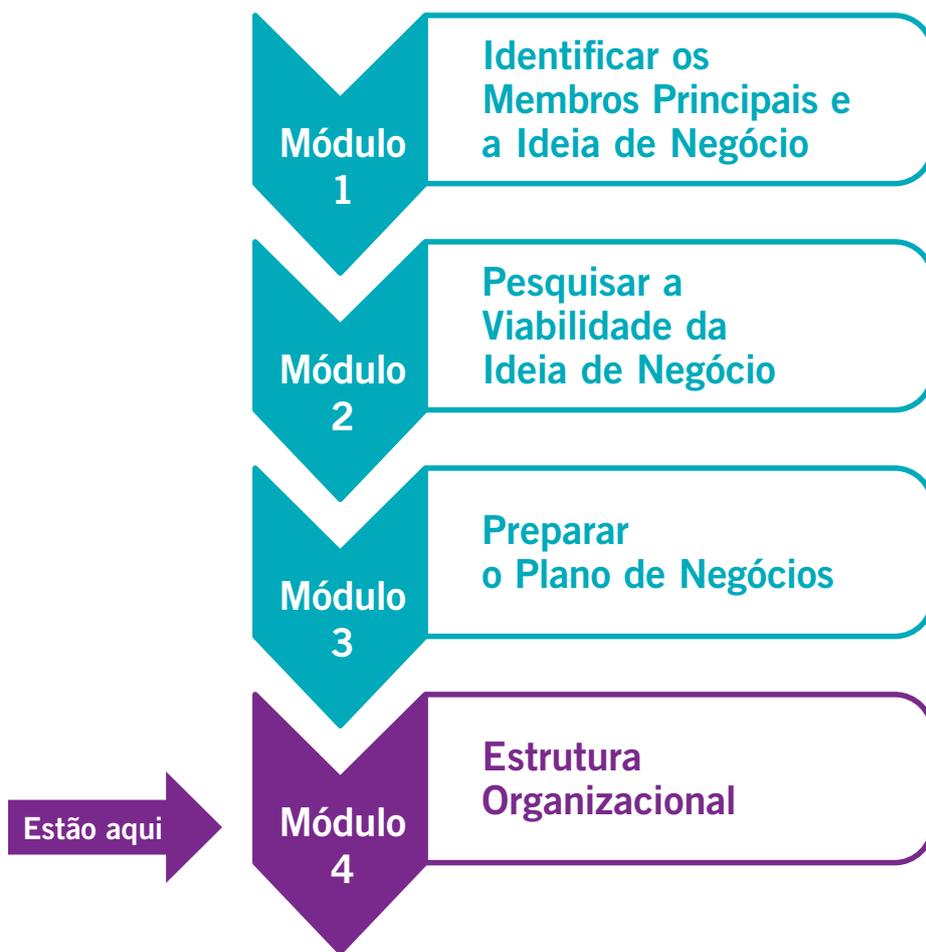
Usem este espaço para os vossos cálculos e notas.

Start.COOP

MÓDULO 4

Estrutura Organizacional

Módulos Start.COOP



MENSAGEM AO GRUPO

Como já viram nos módulos anteriores, uma cooperativa pertence, é controlada e usada pelos seus membros, que já têm a responsabilidade de apoiar a cooperativa sendo membros ativos. Por seu lado, a cooperativa deve procurar atender às necessidades dos seus membros e clientes sempre de modo a continuar viável. Ao longo das sete sessões do Módulo 4, aprenderão como deve ser estruturada e administrada a cooperativa a fim de implementar eficazmente o plano de negócios. Irão definir ainda mais o organigrama que fizeram na secção sobre o plano de gestão do vosso plano de negócios. Irão elaborar as normas e disposições estatutárias necessárias para assegurar uma boa gestão dos assuntos da cooperativa e dos seus membros.

A Sessão 1 descreve a estrutura básica de uma cooperativa. As sessões 2, 3 e 4 dão mais pormenores sobre papéis e responsabilidades dos principais órgãos e do pessoal identificado na Sessão 1, incluindo os membros e a Assembleia Geral, o Conselho de Administração e o Diretor. Na Sessão 5 aprenderão sobre o conteúdo dos estatutos. Este documento será necessário para registarem a vossa companhia como uma entidade jurídica. A Sessão 7 realça a importância das disposições estatutárias e guia-vos no processo de redação dos estatutos da cooperativa. A Sessão 8 mostra-vos como desenvolver um plano de ação para lançar a cooperativa. Os elementos do plano de ação incluem o trabalho preparatório necessário, as datas e os membros responsáveis pela realização do trabalho preparatório. No fim deste Módulo, espera-se que tenham identificado as necessidades em termos de recursos humanos e a estrutura organizacional da vossa cooperativa.

O estilo desta formação é diferente das abordagens tradicionais. Trabalharão juntos em equipa para seguir as instruções simples, passo a passo, sobre discussões e atividades neste guia de formação. Um facilitador estará por perto a fim de ajudar em caso de dúvidas sobre o conteúdo e os exercícios da formação. Como não há um líder do grupo, todos os membros do grupo deverão revezar-se a ler em voz alta as informações e instruções para o grupo e todos os membros do grupo têm a responsabilidade de monitorizar o tempo. Neste novo estilo de formação, aprendem uns com os outros através da partilha de ideias e opiniões, competências, conhecimentos e experiência. Para que isto funcione, todos os membros do grupo devem participar nas discussões.

Antes e depois da formação ser-vos-á solicitado que respondam a um inquérito sobre os conhecimentos de modo a ajudar a compreender o impacto da formação. Estas informações serão confidenciais e serão utilizadas para melhorar os materiais de formação e a organização de programas futuros. Também serão úteis para identificar outra formação sobre cooperativas, que poderá ser posteriormente apresentada aos participantes. Alguns participantes podem também ser contactados pelos organizadores da formação no futuro, 3, 6 ou 9 meses após a formação para um outro inquérito sobre a implementação dos seus planos de ação.

Seguir os Sinais

As instruções no guia de formação são fáceis de seguir e é indicado o prazo para cada etapa. Prestem atenção a estes sinais:

SINAIS E O SEU SIGNIFICADO



Este sinal indica que há um tempo para a atividade



Este sinal indica informações básicas a serem lidas ao grupo



Este sinal indica discussão em grupo



Este sinal indica que a atividade está a começar e que as instruções detalhadas devem ser lidas em voz alta ao grupo e seguidas por ordem



O sinal indica uma boa prática na identificação e satisfação das diferentes necessidades de mulheres e homens, promovendo a participação das mulheres e usando estrategicamente os conhecimentos e as competências diferentes que as mulheres e os homens têm.

Começar

Antes de começarem a formação, sigam as etapas simples abaixo indicadas para se organizarem:

- Respondam ao inquérito pré-formação. Peçam aos organizadores, se não tiverem uma cópia ou se ainda não o preencheram.
- Organizem-se em pequenos grupos de 5 ou 7 pessoas no máximo. Os organizadores irão orientar-vos sobre a melhor forma de fazer isto.
- Identifiquem um membro do grupo para se disponibilizar para iniciar a formação como “Leitor do Grupo”. O papel do “Leitor do Grupo” consiste em ler para o grupo, em voz alta, informações e instruções sobre a atividade. Qualquer membro do grupo com alfabetização básica pode ser o “Leitor do Grupo” e deverão procurar partilhar este papel entre os membros do grupo durante a formação.

Todos os membros do grupo são responsáveis pela monitorização do tempo, mas um membro do grupo deverá ser nomeado para cada sessão a fim de lembrar ao grupo quando o tempo sugerido para uma atividade/etapa tiver chegado ao fim. Não é preciso seguir rigorosamente a duração sugerida, mas terão de gerir o tempo para a formação total. Se uma atividade durar mais do que o sugerido, tentem poupar tempo nas outras atividades de modo a manter o equilíbrio.

Todos os membros do grupo receberão este guia de formação. O trabalho individual bem como o de grupo pode ser concluído neste guia.

Processo de Aprendizagem

Sessão		Tempo
SESSÃO 1: ESTRUTURA BÁSICA DE UMA COOPERATIVA		20 minutos
SESSÃO 2: MEMBROS E ASSEMBLEIA GERAL		50 minutos
SESSÃO 3: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO		75 minutos
SESSÃO 4: O DIRETOR		25 minutos
SESSÃO 5: ESTATUTOS		30 minutos
SESSÃO 6: DISPOSIÇÕES ESTATUTÁRIAS DA COOPERATIVA		100 minutos
SESSÃO 7: PLANO DE AÇÃO		35 minutos

SESSÃO 1: ESTRUTURA BÁSICA DE UMA COOPERATIVA

Síntese da Sessão



Uma cooperativa é uma entidade empresarial que pertence aos membros, o que significa que o negócio é controlado pelas mesmas pessoas que utilizam os serviços. Os proprietários da cooperativa financiam e administram o negócio, lutando por um benefício mútuo, trabalhando juntos. Todos os membros deverão participar e partilhar a responsabilidade da gestão da organização. A estrutura organizacional é voltada para o controlo democrático e tomada de decisões conjunta.

Atividade 1A: Os órgãos principais numa cooperativa



Os órgãos principais de uma cooperativa são a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, o Diretor e os trabalhadores. Como donos da empresa, os membros são quem toma as decisões. As decisões são tomadas principalmente pela Assembleia Geral. Os membros controlam a cooperativa através do Conselho de Administração que elegeram entre eles próprios. O Conselho de Administração elabora as políticas sujeitas à aprovação dos membros através da Assembleia Geral. O Conselho de Administração contrata o Diretor para supervisionar as operações quotidianas da cooperativa. O bom funcionamento de uma cooperativa baseia-se na cooperação ativa dos membros com o Conselho de Administração, o diretor e os trabalhadores.



- Todos os membros da cooperativa, independentemente do seu género, deverão participar ativamente na Assembleia Geral.
- Igualmente, todas as mulheres e todos os homens elegíveis deverão ser considerados do mesmo modo quanto às suas competências e qualificações ao eleger os membros do Conselho de Administração e ao contratar o diretor e outros trabalhadores da cooperativa.

Organigrama Básico de uma Cooperativa

Nesta atividade, preencham as caixas no organigrama com o nome do órgão correto. Também darão um nome às figuras lendo a descrição para ter uma pista. Esta é uma atividade em grupo.

Órgãos principais de uma cooperativa: **Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretor e Trabalhadores**



Para ajudar o Conselho de Administração e os responsáveis a gerir a cooperativa, é importante constituir vários comités para tratarem dos vários assuntos da organização tais como eleições, auditoria, crédito e cobrança, adesão como membro, financiamento e educação e formação. Cada comité terá um membro do conselho de administração designado para servir de ligação. Aprenderão mais sobre como constituir comités e as suas tarefas se participarem na formação Manage.COOP, depois de criarem a vossa cooperativa.



Todos os membros elegíveis deverão poder participar nos comités da cooperativa, independentemente do seu género.

SESSÃO 2: MEMBROS E ASSEMBLEIA GERAL

Síntese da Sessão



Como aprenderam na Sessão 1, a Assembleia Geral é o mais alto órgão de tomada de decisão na cooperativa, que detém a última palavra sobre a gestão dos assuntos da cooperativa. A Assembleia Geral é composta por membros em situação regular. Para estar em situação regular, o membro deve cumprir os deveres e responsabilidades como escrito nas disposições estatutárias da cooperativa. Nesta sessão, vão redigir os direitos e deveres dos membros. Os resultados farão parte, mais tarde, das regras da cooperativa ou disposições estatutárias.

Estrutura Organizacional Básica da Cooperativa



Atividade 2A: Direitos dos Membros



Os direitos são adquiridos quando se é admitido como membro, sem discriminação. Os direitos dos membros referem-se a regras fundamentais do que é permitido ou devido aos membros com base nas disposições estatutárias da cooperativa. Os direitos são definidos pelos próprios membros e também se baseiam na legislação existente no país sobre cooperativas. Nesta atividade, veremos os direitos básicos dos membros de modo a obter algumas ideias sobre o que vocês devem incluir nas vossas disposições estatutárias.

Esta é uma atividade em grupo. Realizem as etapas à medida que são lidas.

Etapas

STEP 1

Identifiquem os direitos básicos ilustrados nas figuras. Escolham as vossas respostas na lista abaixo. Escrevam apenas o número correspondente na vossa resposta. (15 minutos)

Alguns dos direitos dos membros

- 1) Direito de propor assuntos para discussão/ participar em reuniões
- 2) Direito de ser informado/ ter acesso a informações sobre os assuntos da cooperativa
- 3) Direito de votar
- 4) Direito de sair voluntariamente da cooperativa
- 5) Direito de ser eleito para o Conselho de Administração
- 6) Direito de usar as instalações e os serviços da cooperativa
- 7) Direito de modificar as disposições estatutárias
- 8) Direito de receber o reembolso da sua participação

FIGURA 1



Resposta:

FIGURA 2



Resposta:

FIGURA 3



Resposta:

FIGURA 4



Resposta:

FIGURA 5



Resposta:

FIGURA 6



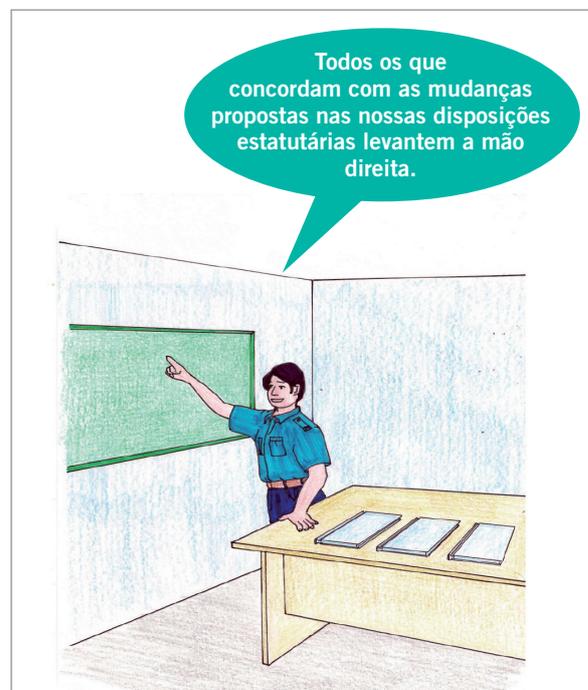
Resposta:

FIGURA 7



Resposta:

FIGURA 8



Resposta:

As respostas encontram-se na página 161.

ETAPA 2

Escrevam outros direitos dos membros que gostariam que fossem tidos em consideração quando elaborarem as disposições estatutárias da vossa cooperativa. (10 minutos)

Atividade 2B: Deveres dos membros



Juntamente com os direitos, os membros também têm deveres e responsabilidades. Estes deveres e estas responsabilidades também são descritos nas disposições estatutárias da cooperativa. Nesta atividade, irão identificar os principais deveres dos membros. Esta é uma atividade em grupo.



Como no caso dos direitos, todos os membros, independentemente do seu género, têm deveres a cumprir na cooperativa. No entanto, pode haver casos particulares em que as mulheres não cumprem certos deveres. Por exemplo, podem não conseguir participar nas atividades da cooperativa durante as horas em que estão a tomar conta dos filhos. Nestes casos, a cooperativa pode adaptar as horas de atividades para que as mulheres possam participar e cumprir os seus deveres como membros da cooperativa.

Etapas

ETAPA 1

Identifiquem o dever que está a ser descrito em cada figura. Escolham a vossa resposta na lista que é dada a seguir. Escrevam apenas o número correspondente à vossa resposta. (10 minutos)

Alguns dos deveres dos membros

- 1) Patrocinar os serviços ou produtos da cooperativa
- 2) Pagar a sua parte acordada do capital e outras contribuições
- 3) Participar na formação sobre cooperativas
- 4) Participar na avaliação e seleção de membros do Conselho de Administração/ Exercer o direito de voto
- 5) Cumprir as exigências de produção e outros acordos (tanto em quantidade como em qualidade)

FIGURA 1



Resposta:

FIGURA 2



Resposta:

FIGURA 3



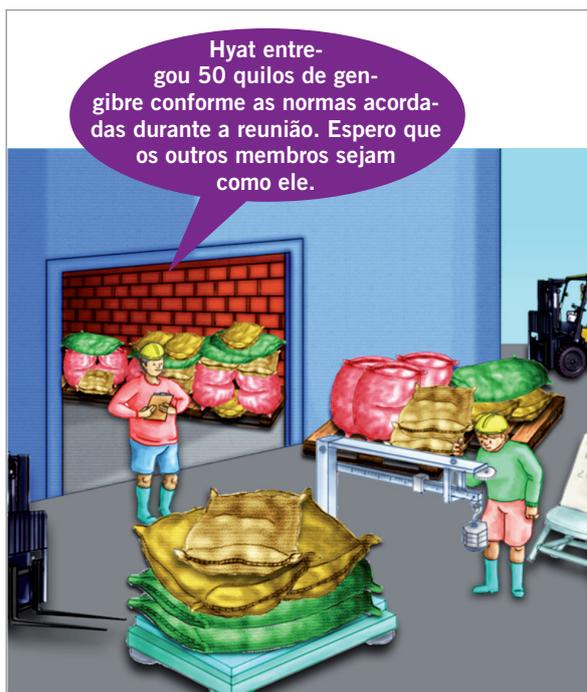
Resposta:

FIGURA 4



Resposta:

FIGURA 5



Resposta:

As respostas encontram-se na página 161.

ETAPA 2

Que outros deveres julga que devam ser incluídos nas disposições estatutárias da cooperativa? (10 minutos)

SESSÃO 3: CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Síntese da Sessão



5 minutos

O Conselho de Administração dirige as operações da cooperativa em nome dos seus membros. São os líderes da cooperativa. Os membros colocam a sua confiança, as suas necessidades e autoridade num Conselho de Administração à sua própria escolha. Os membros do Conselho de Administração são eleitos entre os membros e pelos membros.

Nesta sessão, vão formular os deveres e as responsabilidades do Conselho de Administração e como devem ser escolhidos e eleitos os seus membros. Os resultados desta sessão também constituirão a base para a elaboração das disposições estatutárias ou do regulamento interno da cooperativa.

Estrutura Organizacional Básica da Cooperativa



Atividade 3A: Responsabilidades do Conselho de Administração



25 minutos

Responsabilidades são as tarefas específicas ou os deveres que se espera do Conselho de Administração no desempenho das suas funções. O poder de agir em nome da cooperativa é concedido ao Conselho de Administração como um órgão e não como administradores individualmente. Eles deverão agir no melhor interesse dos membros. É necessária uma definição clara das responsabilidades para o bom desempenho do Conselho de Administração.

Vamos trabalhar juntos para definir os deveres e as responsabilidades do Conselho de Administração.

Etapas

ETAPA 1

As figuras ilustram as responsabilidades principais do Conselho de Administração. Identifiquem a responsabilidade que está a ser descrita. Escolham a vossa resposta na lista de responsabilidades. Escrevam apenas o número que corresponde à vossa resposta. (15 minutos)

Responsabilidades Principais do Conselho de Administração

- 1) Supervisionar a preservação e gestão dos bens da cooperativa
- 2) Informar os membros
- 3) Preservar o caráter cooperativo da organização
- 4) Definir as políticas da cooperativa
- 5) Contratar e supervisionar o diretor/ a equipa de gestão
- 6) Representar os membros
- 7) Avaliar o desempenho da cooperativa

FIGURA 1



Resposta:

FIGURA 2



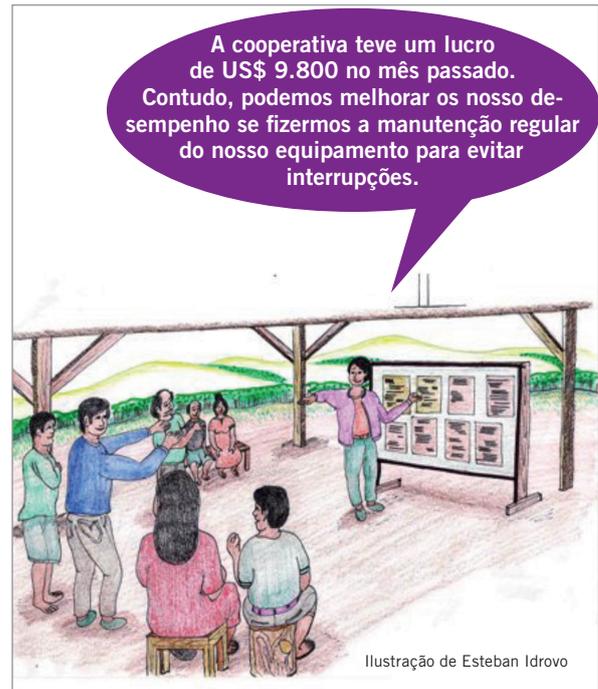
Resposta:

FIGURA 3



Resposta:

FIGURA 4



Resposta:

FIGURA 5



Resposta:

FIGURA 6



Resposta:

PICTURE 7



O Conselho de Administração define a política da cooperativa. Assim sendo, todos os membros devem assegurar que a cooperativa seja controlada de forma democrática e que todas as eleições sejam públicas, justas e abertas à participação tanto de mulheres como de homens membros.

Resposta:

As respostas encontram-se na página 161.

ETAPA 2

Enumerem outros deveres que julgam ser muito importantes e que devem ser considerados durante a preparação das disposições estatutárias. (10 minutos)

Atividade 3B: Membros do Conselho de Administração



Dependendo das leis do país sobre cooperativas e das disposições estatutárias, os elementos do Conselho de Administração incluem um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro. O presidente e o vice-presidente geralmente são eleitos entre os membros e pelos membros do Conselho. O secretário, o tesoureiro e outras posições que possam ser necessárias para a cooperativa podem ser nomeados ou eleitos pelo Conselho de Administração. Cada elemento tem deveres específicos como detalhado nas disposições estatutárias da cooperativa.

Para compreenderem bem os deveres de cada um dos principais elementos da cooperativa, respondam às perguntas a seguir. À medida que cada resposta é lida, assinalem a vossa resposta individualmente e depois partilhem com o grupo. O grupo deverá chegar a um consenso sobre a resposta antes de passar à pergunta seguinte.

1. Quem desempenha as funções do presidente se este estiver ausente ou incapaz de desempenhar as suas funções?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

2. Quem mantém a lista completa de membros e os registos de todas as reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

3. Quem paga todas as transações em dinheiro com base nas recomendações do diretor ou do Conselho de Administração e certifica a exatidão da situação de tesouraria da cooperativa em todas as demonstrações financeiras e relatórios apresentados ao Conselho de Administração?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

4. Quem prepara a convocatória e as atas das reuniões?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

5. Quem preside às reuniões e se certifica de que regras, políticas e procedimentos são cumpridos?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

6. Quem tem a guarda de todo o dinheiro e de outros documentos financeiros da cooperativa?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

7. Quem é o guardião oficial das disposições estatutárias da cooperativa, dos registos dos membros e de outros documentos oficiais?

- Presidente
- Vice-Presidente
- Secretário
- Tesoureiro

As respostas encontram-se na página 161.

Atividade 3C: Qualificações do Conselho de Administração



O número de diretores depende da cooperativa e das leis de constituição de sociedades do país bem como da natureza e do âmbito das operações da cooperativa. Em geral, um Conselho de Administração eficaz precisa no mínimo de cinco administradores. É aconselhável ter um número ímpar (como 5, 7, 11, 13, 15) de administradores para evitar empates na votação. O Conselho de Administração deverá encorajar a paridade e ser composto por mulheres e homens. A eleição de membros do Conselho de Administração envolve, em geral, o seguinte processo:

- Outro membro deve nomear a pessoa para o cargo.
- A pessoa nomeada deve dizer se está interessada em concorrer para o cargo.
- A Assembleia Geral deve eleger a pessoa para o cargo.

O sucesso de uma cooperativa depende, em grande medida, da qualidade dos seus líderes. Portanto, é muito importante escolher cuidadosamente os membros do Conselho de Administração.

Etapas

ETAPA 1 Individualmente, estudem e analisem as qualificações indicadas na Coluna 1. Coloquem um visto nas 5 principais qualificações que julgam que os membros devem ter para serem elegíveis para o Conselho de Administração da vossa empresa. (10 minutos)

Qualificações dos Candidatos ao Conselho de Administração	Coloquem \checkmark nas vossas 5 principais
Honesto e justo	
Aceite pelos membros por ter bom discernimento e sentido empresarial	
Leal à cooperativa	
Líder comunitário, capaz de trabalhar com pessoas	
Com sucesso nas suas próprias operações comerciais	
Não há conflito de interesses	
Conhecedor de cooperativas e do trabalho de um administrador, incluindo ouvir os membros	
Disponibilidade para participar em reuniões regulares e especiais do conselho de administração, bem como em qualquer seminário de formação de administradores	
Experiência no negócio da cooperativa	
Participação ativa nos assuntos da cooperativa como membro	
Experiência noutros conselhos, trabalhando com organizações de base comunitária	
Conhecimentos e compreensão de finanças e capacidade de interpretar demonstrações financeiras	
Sensível à igualdade de género e inclusão	

ETAPA 2 Enumerem outras qualificações que não se encontram na lista acima e que julgam que são muito importantes para os candidatos ao Conselho de Administração. (10 minutos)

ETAPA 3 Partilhem e discutam as vossas respostas com o grupo. Cheguem a um consenso sobre as qualificações de potenciais membros do Conselho de Administração. (10 minutos)

SESSÃO 4: O DIRETOR

Síntese da Sessão



5 minutos

O diretor de uma cooperativa é selecionado pelo Conselho de Administração e responde perante o mesmo. O diretor implementa a política definida pelo Conselho de Administração. É responsável pelas operações da cooperativa, em geral, conforme delegado pelo Conselho de Administração. Em muitos casos, o diretor também participa nas reuniões do Conselho como participante ativo, sem direito a voto. O diretor é contratado para administrar a empresa e garantir que membros e clientes sejam bem servidos. Muitas vezes o diretor é um não membro com qualificações suficientes.

Estrutura Organizacional Básica da Cooperativa



Activity 4A: Preparing a job description



20 minutos

Quando a cooperativa decide contratar um diretor, o Conselho de Administração deve preparar uma descrição de funções. Uma descrição de funções é um documento que descreve as tarefas e responsabilidades gerais de um cargo, incluindo as qualificações ou competências necessárias para que a pessoa possa desempenhar as funções.



- Às vezes são feitas suposições sobre as capacidades das mulheres quando se trata de desempenhar um determinado tipo de funções que exigem competências de liderança, por exemplo em cargos de direção. Por esta razão, é importante que, quando elaborarem uma descrição de funções, considerem as qualificações e competências necessárias para ocupar o cargo em vez do género da pessoa que poderá ocupá-lo.
- As mulheres como diretoras e chefes de cooperativas estão a cumprir as suas responsabilidades eficazmente em todos os setores e regiões no mundo inteiro.

Em grupo, preparem um esboço da descrição de funções do diretor da vossa cooperativa. Realizem as etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1 Com base no vosso negócio proposto, identifiquem as tarefas do diretor. Encontram-se exemplos de tarefas na Coluna 1. (10 minutos)

Coluna 1 Exemplos de Tarefas do Diretor	Coluna 2 A Vossa Resposta
Organiza o trabalho – decide quem faz o quê	
Aprova as entregas dos fornecedores	
Supervisiona a qualidade e o produto	
Prepara cotações	
Recebe encomendas	
Prepara faturas	
Recebe pagamentos	
Seleciona e contrata trabalhadores	
Monitoriza o inventário das existências	
Assegura que todo o equipamento se encontra em condições boas e seguras	
Realiza formações sobre a segurança dos trabalhadores e monitoriza a adoção de medidas de segurança	
Participa em todas as reuniões do Conselho de Administração	
Ajuda a recrutar novos membros	

ETAPA 2 Com base nas tarefas que identificaram, identifiquem as competências ou qualificações principais necessárias para um Diretor. (10 minutos)

SESSÃO 5: ESTATUTOS

Síntese da Sessão



5 minutos

A maior parte dos países exige que as cooperativas apresentem os Estatutos antes de poderem operar como entidade jurídica. Em alguns países, este documento é chamado Acordo de Cooperação. O documento tem que ser autenticado antes de ser submetido ao serviço responsável pelo registo de cooperativas.

O registo faz parte do processo de formalização de vossa cooperativa. Formalizar a vossa cooperativa significa:

- Registo e licenciamento com as autoridades apropriadas no vosso país.
- Acesso à segurança social para os membros e empregados da cooperativa.
- Cumprimento do quadro legal, incluindo impostos, segurança social e leis laborais.

A formalização da vossa cooperativa facilitará o acesso a financiamento, serviços de desenvolvimento de negócios e tecnologias do governo, de instituições financeiras e organizações de desenvolvimento. Reduzirá a vossa exposição a multas do governo e riscos de reputação. As cooperativas registadas também têm mais acesso aos mercados pois têm personalidade jurídica para celebrar contratos. A maior parte dos compradores institucionais só faz negócios com empresas registadas. O registo também protege legalmente a participação ou o investimento dos membros.

Atividade 5A: Conteúdo dos Estatutos



25 minutos

A maior parte dos países tem o seu próprio modelo prescrito de Estatutos. É importante procurar ajuda da agência responsável pelo desenvolvimento de cooperativas e/ou um advogado quando se prepara os Estatutos. Nesta atividade, aprenderão quais as informações básicas que devem fornecer para facilitar a preparação dos Estatutos.

Realizem esta atividade juntos e ajudem-se mutuamente no fornecimento das informações necessárias. Dá-se um exemplo a seguir para vos orientar. Se ainda não tiverem as informações, escrevam apenas “a definir” e incluam no vosso Plano de Ação (Sessão 7).

Informações Normalmente Necessárias para os Estatutos	Exemplo	A Vossa Resposta
Nome legal da cooperativa	Cooperativa de Produtores de Mandioca XYZ	
Finalidade e âmbito das operações	Dar acesso aos membros a serviços e instalações comuns Processar e vender coletivamente chips de mandioca	
Termos de existência <i>Número de anos que a cooperativa irá existir. Verifiquem com o serviço responsável por cooperativas se existe uma lei sobre isto.</i>	50 anos	
Localização	<i>(nome da região/zona)</i>	
Sócios fundadores (<i>nome, idade e endereço</i>) <i>Os sócios fundadores incluem os membros do grupo principal e o Conselho de Administração. Verifiquem na lei de cooperativas do vosso país qual o número mínimo e o máximo de sócios fundadores.</i>	A definir	
Laço comum entre os membros <i>O que os membros têm em comum – por exemplo, todos os membros são condutores de táxi, os membros vivem na mesma aldeia, etc.</i>	Os membros da cooperativa são todos produtores de mandioca em <i>(nome da região/ zona)</i>	
Lista dos nomes do Conselho de Administração	A definir	
Montante do Capital Social e nomes e endereços dos seus contribuintes <i>Indicar a participação dos membros</i>	A definir	

SESSÃO 6: DISPOSIÇÕES ESTATUTÁRIAS DA COOPERATIVA

Síntese da Sessão



As disposições estatutárias da cooperativa são regras que regem os procedimentos quotidianos. Estas regras ajudam o grupo a evitar conflitos internos e a tornar claras as responsabilidades de cada um dos órgãos. As disposições estatutárias deverão refletir a natureza das atividades da cooperativa e estar em conformidade com as leis de cooperativas do país. Em alguns pontos da preparação das disposições estatutárias, será bom procurar a assistência dos serviços responsáveis pelas cooperativas na vossa zona. Esta sessão irá dar-vos uma compreensão geral dos conteúdos das disposições estatutárias de modo a poderem tomar decisões fundamentadas sobre o seu conteúdo.

Atividade 6A: A Importância das disposições estatutárias



Os valores, princípios e disposições estatutárias deverão ser compreendidos, aceites e seguidos por todos os membros da cooperativa. Mesmo sendo os donos da empresa, precisam de regras e normas para vos orientar sobre a forma de conduzir a empresa. Para compreenderem melhor a importância das disposições estatutárias, realizem as etapas à medida que são lidas.

Etapas

ETAPA 1

Descrevam o que estão a ver na figura. Depois de escreverem a vossa resposta, partilhem a vossa resposta com o grupo. (10 minutos)



ETAPA 2

Porque pensam que todos no autocarro querem seguir as suas próprias direções e agenda pessoal? Escrevam a vossa resposta e partilhem-na com o grupo. (10 minutos)

ETAPA 3 Se essa situação acontecer numa cooperativa, como é que afetaria o negócio? Escrevam a vossa resposta e partilhem-na com o grupo. (10 minutos)

ETAPA 4 Como é que ter regras e normas reduz o risco de conflito e insatisfação com o grupo? Escrevam a vossa resposta e partilhem-na com o grupo. (10 minutos)

Atividade 6B: Preparar o esboço de disposições estatutárias



As disposições estatutárias têm como objetivo definir direitos e deveres dos membros e, ao mesmo tempo, definir as responsabilidades de cada um dos órgãos principais na cooperativa. Definem também os procedimentos que devem ser seguidos para assegurar uma gestão transparente e democrática da empresa do grupo. Portanto, é fundamental que os membros estejam envolvidos na preparação das disposições estatutárias para garantir que as regras sejam compreendidas e aceites pelos membros. Também é importante que as vossas regras e normas apoiem a realização dos vossos objetivos. As disposições estatutárias deverão ser aprovadas oficialmente pela Assembleia Geral. Dependendo das leis de cooperativas no vosso país, uma cópia das disposições estatutárias aprovadas poderá ser necessária para registar a cooperativa.



- Podem querer considerar a inclusão de uma cláusula sobre a igualdade de género nas vossas disposições estatutárias para afirmar a igualdade de mulheres e homens, incluindo o acesso igual ao conselho de administração e a posições no comité dentro da cooperativa.
- Esta cláusula é um elemento essencial para garantir a igualdade de género na vossa cooperativa.

Nesta atividade, irão ver as questões básicas que deverão ser respondidas pelas disposições estatutárias. Tentem responder tanto quanto possível. Se não souberem a resposta no momento, escrevam “a definir” na coluna das respostas. Um exemplo de disposições estatutárias de uma cooperativa encontra-se no Anexo A para vos orientar.

Pergunta	A Vossa Resposta
<p>1. Quais são os objetivos da cooperativa?</p> <p><i>Vejam o vosso plano de negócios</i></p>	
<p>2. Quem pode tornar-se membro da cooperativa?</p> <p><i>Enumerem as qualificações (por ex: condutores de táxi em Phnom Penh)</i></p>	
<p>3. Quantas pessoas podem tornar-se membros da cooperativa?</p> <p><i>Algumas cooperativas quererão limitar-se a um número específico de pessoas.</i></p>	
<p>4. Como pode uma pessoa interessada candidatar-se a membro?</p> <p><i>Exemplo: Processo de candidatura</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Preencher o formulário de adesão • Entrevista com o Conselho de Administração • O comité de adesão de membros avalia a candidatura • Se for aprovada, participa numa sessão de orientação sobre a cooperativa • Paga a quota de membro 	
<p>5. Podem os não membros utilizar os serviços da cooperativa? Se sim, em que condições?</p> <p><i>Exemplo: Um não membro produtor de mandioca será aceite como fornecedor?</i></p>	
<p>6. Quais são os direitos dos membros?</p> <p><i>Vejam a Atividade 2A</i></p>	
<p>7. Quais são deveres dos membros?</p> <p><i>Vejam a Atividade 2B</i></p>	
<p>8. Quanto é o capital social e sob que forma pode ser pago e qual é o calendário de pagamento?</p> <p><i>Pode ser possível que uma cooperativa aceite contribuições em espécie (por ex: mandioca fresca) em vez de dinheiro como capital social dos membros.</i></p>	
<p>9. Em que condições pode um membro ser afastado ou retirado da cooperativa?</p> <p><i>Exemplos:</i></p> <p><i>O membro não entrega mandioca à cooperativa e prefere vender toda a colheita ao comerciante na cidade.</i></p> <p><i>O membro não participa nas reuniões.</i></p>	

Pergunta	A Vossa Resposta
<p>10. Qual é o processo de rescisão?</p> <p><i>Exemplos:</i> <i>O membro receberá um aviso. Se o membro receber três avisos, a rescisão será automática.</i> <i>Os membros que saírem podem levantar o seu capital social menos o que estiverem a dever à cooperativa.</i></p>	
<p>11. Com que frequência se reúne a Assembleia Geral?</p> <p><i>A Assembleia Geral deverá reunir-se pelo menos uma vez por ano.</i></p>	
<p>12. Como serão informados os membros sobre a reunião?</p> <p><i>Exemplo:</i> <i>Serão enviadas cartas aos membros; a reunião também pode ser anunciada num jornal local.</i></p>	
<p>13. Qual é o número e a percentagem de membros que constituem um quórum?</p> <p><i>Isto é importante --- quórum é necessário para que uma política ou resolução seja considerada aprovada pela Assembleia Geral.</i></p>	
<p>14. Quais são as qualificações para se ser elegível para o Conselho de Administração?</p> <p><i>Ver a Atividade 3C</i></p>	
<p>15. Quantos membros deverá ter o Conselho de Administração?</p> <p><i>O número ideal seria entre 5 e 15; deverá ser um número ímpar.</i></p>	
<p>16. Qual é o processo de seleção e eleição de membros do Conselho de Administração?</p> <p><i>Exemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>As nomeações deverão ser feitas durante a Assembleia Geral</i> • <i>A votação terá lugar depois de ter sido publicada a lista dos candidatos nomeados</i> • <i>A votação será por voto secreto</i> • <i>A angariação de votos deverá ser feita durante a Assembleia Geral</i> 	
<p>17. Quais são as posições no Conselho de Administração e os seus deveres?</p> <p><i>Vejam a Atividade 3B</i></p>	
<p>18. Como serão seleccionados os elementos do Conselho de Administração?</p> <p><i>Exemplo:</i> <i>Os membros do Conselho de Administração elegem eles próprios os responsáveis ou a Assembleia Geral pode eleger o Presidente entre os membros do Conselho da Administração.</i></p>	

Pergunta	A Vossa Resposta
<p>19. De quanto tempo é o mandato do Conselho de Administração?</p> <p><i>Mandato refere-se ao número de anos que vão ser membros do Conselho de Administração. O ideal seria dois a três anos.</i></p>	
<p>20. Quantos mandatos consecutivos pode cumprir um diretor?</p> <p><i>Por exemplo, um diretor em funções pode ser eleito de novo nas eleições seguintes?</i></p>	
<p>21. Quais são as causas do afastamento ou da suspensão dos membros do Conselho de Administração?</p> <p><i>Exemplos: tesoureiro corrupto, conflito de interesses</i></p>	
<p>22. Qual é o procedimento de afastamento ou suspensão dos membros do Conselho de Administração?</p> <p><i>Exemplo: A Assembleia Geral agenda uma reunião especial/ extraordinária para votar sobre o afastamento de um membro do Conselho de Administração com base em factos verificados do caso.</i> <i>Um membro do Conselho de Administração pode ser afastado por dois terços dos votos da Assembleia Geral.</i></p>	
<p>23. Os membros do Conselho de Administração receberão honorários? Se sim, quanto?</p> <p><i>Exemplo: Os membros do Conselho de Administração recebem um honorário de US\$ 100 no fim do ano, desde que a cooperativa esteja em boas condições financeiras.</i></p>	
<p>24. Como será usado e distribuído o lucro da cooperativa?</p> <p><i>Exemplo: 30% do lucro da cooperativa será usado para formação dos membros; 40% para reservas/ poupanças e despesas de capital; 30% para distribuição aos membros como reembolso da participação.</i></p>	
<p>25. Quem decide qual é a parte ou percentagem do superavit líquido a ser devolvida aos membros como reembolso da participação?</p> <p><i>Um reembolso da participação é o montante devolvido a cada membro, que contribui para os bens e serviços da cooperativa proporcionalmente à sua participação.</i> <i>Em algumas cooperativas, o rácio é determinado pelo Conselho de Administração, com base na sua análise da saúde financeira da cooperativa. Outras têm um rácio pré-definido da distribuição nas suas disposições estatutárias. Algumas cooperativas decidem o rácio todos os anos na sua reunião anual, com base nos relatórios financeiros.</i></p>	

Pergunta	A Vossa Resposta
<p>26. Qual é a política da cooperativa em relação à distribuição do reembolso das contribuições?</p> <p><i>Os reembolsos da participação podem ser em dinheiro ou não. Os reembolsos em dinheiro são entregues aos membros depois de terminarem as operações anuais, ao passo que os reembolsos que não são em dinheiro são os que os membros investem na cooperativa.</i></p> <p><i>Exemplo: O montante atribuído para reembolso das participações não deverá ser inferior a trinta por cento (30%) do superavit líquido depois de deduzir as reservas estatutárias com base no princípio da equidade.</i></p> <p><i>Em caso algum a percentagem do reembolso da participação deverá ser duas vezes superior à taxa de juros sobre o capital social.</i></p> <p><i>O montante atribuído ao reembolso da participação deverá ser disponibilizado na mesma percentagem a todos os membros da cooperativa, proporcionalmente à sua participação individual, desde que:</i></p> <p><i>a) No caso de um membro com contribuição para o capital social paga, o reembolso do montante proporcional da sua participação deverá ser-lhe efetuado a não ser que concorde em creditar esse montante à sua conta como contribuição adicional para o capital social.</i></p> <p><i>b) No caso de um membro com contribuição para o capital social não paga, o seu montante proporcional do reembolso da participação deverá ser creditado à sua conta até que o capital social seja totalmente pago.</i></p>	
<p>27. Outros assuntos relativos às atividades principais da cooperativa</p> <p><i>Exemplo: Estabelecimento de comités – comité de educação e formação, comité de eleições, comité de auditoria, etc.</i></p>	



Perguntar no serviço mais próximo responsável pelo desenvolvimento de cooperativas na vossa zona sobre o que é necessário para registar a vossa cooperativa.

SESSÃO 7: PLANO DE AÇÃO

Síntese da Sessão



5 minutos

Parabéns a todos. Concluíram todos os módulos de Start.COOP. O que resta fazer é concluir todo o trabalho preparatório e lançar a vossa empresa. Como atividade culminante, vão preparar o vosso plano de ação.

Atividade 7A: Redigir o Plano de Ação



30 minutos

Completem este plano de ação em grupo. As tarefas principais estão indicadas na Coluna 1. Se já concluíram a tarefa, passem para a linha seguinte. Na coluna 2, indiquem quando irão realizar esta tarefa. Na coluna 3, indiquem a pessoa que deve assumir o comando da conclusão da tarefa. Finalmente, na coluna 4 indiquem a assistência externa de que poderão precisar.

Tarefas que têm de ser realizadas	Quando farão isso?	Quem fará isso?	Assistência externa de que vão precisar
Identificar os membros principais do grupo			
Finalizar a ideia de negócio			
Concluir o estudo de viabilidade			
Concluir o plano de negócios			
Preparar as disposições estatutárias			
Candidaturas a membro abertas			

Tarefas que têm de ser realizadas	Quando farão isso?	Quem fará isso?	Assistência externa de que vão precisar
Realizar a 1ª Assembleia Geral e a eleição do Conselho de Administração Agenda: Adotar as disposições estatutárias Adotar o plano de negócios Designar um auditor externo Eleger os membros do Conselho de Administração			
Preparar os Estatutos			
Preparar as descrições de funções			
Registar a cooperativa			
Começar a cobrar as contribuições dos membros (capital social)			
Começar a procurar fundos adicionais			
Começar as negociações com os compradores			
Começar as negociações com os fornecedores			
Obter instalações e equipamento/ Montar as instalações			
Contratar o diretor			
Contratar trabalhadores			
Começar o negócio			



Quando tiverem montado a vossa cooperativa, participem na formação **Manage.COOP** para vos ajudar na gestão diária do vosso negócio cooperativo!

Respostas: Atividade 2A

Figura 1: 1
Figura 2: 5
Figura 3: 6
Figura 4: 2
Figura 5: 3
Figura 6: 4
Figura 7: 8
Figura 8: 7

Respostas: Atividade 2B

Figura 1: 2
Figura 2: 3
Figura 3: 4
Figura 4: 1
Figura 5: 5

Respostas: Atividade 3A

Figura 1: 6
Figura 2: 4
Figura 3: 5
Figura 4: 1
Figura 5: 3
Figura 6: 7
Figura 7: 2

Respostas: Atividade 3B

1. Vice-Presidente
2. Secretário
3. Tesoureiro
4. Secretário
5. Presidente
6. Tesoureiro
7. Secretário

Usem este espaço para cálculos e notas.

Anexo 1. Exemplo de Disposições Estatutárias

As Disposições Estatutárias são apresentadas apenas para orientação. Certifiquem-se de que as Disposições Estatutárias que adotarem estão adaptadas às necessidades específicas da vossa cooperativa e às leis no vosso país. Logo que tenham concluído a versão preliminar, recomenda-se que peçam a um advogado ou à autoridade de desenvolvimento de cooperativas no vosso país que as revejam.

Artigo 1º: Organização e Propósito

- 1.1 **Nome.** O nome da organização deverá ser (nome da cooperativa) (doravante, a “Cooperativa”). A Cooperativa é organizada segundo as leis de (*país*).
- 1.2 **Propósito.** A Cooperativa pretende melhorar as condições económicas dos seus membros e (*nome do setor- por ex: cultivo de coco*) a comunidade em geral. A missão da Cooperativa é servir (*grupos alvo – por ex: produtores de coco*) em (*zona geográfica*) operando uma empresa responsável socialmente e sólida financeiramente que prestará serviços e promoverá (*objetivos da cooperativa --- por ex: agricultura sustentável, trabalho seguro, adição de valor e acesso melhorado aos mercados*).

Artigo 2º: Membros

- 2.1 **Elegibilidade.** A propriedade na cooperativa está aberta a (*grupos alvo – por ex. produtores de coco*) em (*zona – se baseada na localização*) que apoiam o propósito da cooperativa e estão dispostos a aceitar as responsabilidades de membro.
- 2.2 **Não discriminação.** A adesão como membro está aberta sem ter em conta qualquer característica que não diga respeito à elegibilidade de uma pessoa.
- 2.3 **Requisitos para Adesão como Membro.** Um membro deve ter cumprido o seguinte:
 - a) Submetido o formulário de candidatura devidamente preenchido.
 - b) Sido entrevistado e recomendado pelo Comité de Adesão como Membro e aprovado pelo Conselho de Administração.
 - c) Subscrito um número mínimo de ações.
 - d) Comprometido a contribuir regularmente para o reforço do capital e outras contribuições obrigatórias estipuladas e aprovadas pela Assembleia Geral anual.
 - e) Assinado um acordo comercial com a Cooperativa.

Artigo 3º: Direitos e Responsabilidades dos Membros

- 3.1 **Direitos dos Membros.** Os Membros deverão ter direito a:
 - a) Beneficiar dos serviços da Cooperativa nos termos concedidos a todos os proprietários.
 - b) Votar em eleições do Conselho de Administração e em todas as questões a serem decididas pelos proprietários da Cooperativa. Cada proprietário tem um voto.
 - c) Receber o aviso e participar em reuniões de proprietários.
 - d) Aprovar modificações a estas disposições estatutárias.
 - e) Receber informações razoavelmente adequadas e atempadas sobre operações e finanças da Cooperativa.
 - f) Receber reembolsos da participação.
 - g) Fazer parte do Conselho de Administração ou dos comités.
- 3.2 **Responsabilidades dos Membros.** Os membros deverão cumprir as seguintes responsabilidades para manterem uma situação regular:
 - a) Estar em dia com os investimentos em participações devidos à Cooperativa.
 - b) Cumprir estas disposições estatutárias e as políticas da Cooperativa.
 - c) Beneficiar dos serviços da Cooperativa.

- d) Respeitar os compromissos assumidos no acordo comercial.
- e) Participar em atividades educativas impostas pela Cooperativa.
- f) Manter-se informado sobre atividades e ações da Cooperativa, participar nas reuniões anuais e especiais dos membros, votar em eleições e responder a inquéritos.
- g) Participar em trabalhos dos comités.
- h) Partilhar experiências e proporcionar educação de membro para membro, como solicitado.
- i) Apoiar no desenvolvimento do produto e do mercado.
- j) Promover a cooperativa e incentivar outros a tornarem-se membros.

3.3 Estado Inativo. Um membro encontra-se inativo se:

- a) Não cumprir o requisito de compra de ações em (número) meses
- b) Não participar na Cooperativa por um período de (número) meses
- c) Não entregar o volume e a quantidade de produto conforme acordado no acordo comercial durante (número) épocas consecutivas.

Os direitos de participação, incluindo o direito de voto dos membros inativos, deverão ser suspensos. Um membro em estado inativo pode ficar em situação regular depois de retificar a causa do estado inativo.

3.4 Responsabilidade do Membro. Um membro deverá ser responsável pelas dívidas da Cooperativa só até ao limite do seu capital social subscrito.

Artigo 4º: Cessaçãõ da Qualidade de Membro

4.1 Cessaçãõ da Qualidade de Membro. A cessaçãõ da qualidade de membro pode ser automática, voluntária ou involuntária, o que terá como consequência a extinçãõ de todos os direitos de um membro da Cooperativa, sujeita a reembolso da contribuiçãõ para o capital social.

- a) Cessaçãõ automática. A morte de um membro deverá ser considerada uma cessaçãõ automática da sua qualidade de membro na Cooperativa.
- b) Cessaçãõ voluntária. Um membro pode retirar a sua adesãõ à Cooperativa avisando o Conselho de Administraçãõ com sessenta (60) dias de antecedência.
- c) Cessaçãõ involuntária. Um membro pode deixar de o ser por voto da maioria de todos os membros do Conselho de Administraçãõ devido a qualquer das seguintes causas:
 - i. Não participou nos serviçõs da cooperativa por mais de (número) de meses.
 - ii. Violou os termos da política da cooperativa e estas disposições estatutárias.
 - iii. Agiu de forma contrária aos melhores interesses da Cooperativa.

4.2 Modo de Cessaçãõ Involuntária. A cessaçãõ involuntária da qualidade de membro seguirá os seguintes procedimentos:

- a) O Conselho de Administraçãõ enviará uma carta registada indicando as razões para a cessaçãõ proposta e descrevendo casos específicos de violaçãõ de políticas ou disposições estatutárias. A carta deve ser enviada pelo menos (número) dias antes da votaçãõ para terminar a adesãõ como membro.
- b) O membro será convidado à reuniãõ do Conselho de Administraçãõ para ser ouvido.
- c) A decisãõ do Conselho de Administraçãõ é passível de recurso, dentro de (número) dias a contar da receçãõ da mesma, à Assembleia Geral cuja decisãõ é definitiva.

4.3 Reembolso da Contribuiçãõ para o Capital Social. Um membro cuja adesãõ cesse terá direito a um reembolso dentro de (número) dias da sua contribuiçãõ para o capital social e de todas as outras participações na Cooperativa, depois de compensaçãõ de quaisquer dívidas do membro à Cooperativa com a cotaçãõ das ações. Contudo, esse reembolso não deverá ser efetuado se ao pagar, o valor dos ativos da Cooperativa for inferior ao montante total das suas dívidas e passivos, exceto a sua contribuiçãõ para o capital social. Neste caso, o membro deverá continuar a ter direito aos juros das suas contribuições para o capital social, reembolso da participaçãõ e utilizaçãõ dos serviçõs da Cooperativa até que todos as suas participações na Cooperativa tenham sido devidamente pagas.

Artigo 5º: Assembleia Geral

- 5.1 **A Assembleia Geral.** A Assembleia Geral é constituída por todos os membros com direito de voto, reunidos e constituindo um quórum e o mais alto órgão de formulação de políticas da Cooperativa.
- 5.2 **Poderes da Assembleia Geral.** Sujeito às disposições pertinentes do Código de Cooperativas de (*país*) e às regras nele previstas, a Assembleia Geral deverá ter os seguintes poderes exclusivos que não podem ser delegados:
- Determinar e aprovar alterações aos Estatutos e às Disposições Estatutárias.
 - Eleger ou nomear os membros do Conselho de Administração e demiti-los.
 - Aprovar planos de desenvolvimento da Cooperativa.
- 5.3 **Reunião Ordinária da Assembleia Geral.** A Assembleia Geral deverá realizar a sua reunião ordinária anual no escritório principal da Cooperativa ou em qualquer lugar (*cidade/ vila*) dentro de noventa (90) dias após o fecho do seu ano fiscal. O ano fiscal da Cooperativa começa em (*mês*) e termina no último dia do (*mês anterior*).
- 5.4 **Reunião Especial da Assembleia Geral.** O Conselho de Administração pode, por maioria dos votos de todos os seus membros, convocar uma reunião especial da Assembleia Geral em qualquer altura para tratar de questões urgentes que exijam uma decisão imediata dos membros. O Conselho de Administração deve igualmente convocar uma reunião da Assembleia Geral dentro de um (1) mês a contar da receção de um pedido por escrito de:
- Pelo menos 10% do número total de membros com direito a voto
 - Comité de Auditoria
 - Federação ou União da qual a Cooperativa é membro
 - Autoridade para o Desenvolvimento de Cooperativas (autoridade do governo responsável pelas cooperativas no país)
- 5.5 **Convocatória da Reunião.** Todas as convocatórias deverão ser por escrito e deverão incluir data, hora e agenda. Deverão vir acompanhadas da ata da última reunião da Assembleia Geral, de relatórios consolidados do Conselho de Administração e dos Comités, de demonstrações financeiras e de outros documentos que possam ajudar os membros a participarem ativamente nas deliberações e a tomarem decisões fundamentadas.
- A convocatória por escrito de todas as reuniões ordinárias e especiais dos membros deverão ser preparadas e enviadas pelos correios para o último endereço postal conhecido de cada membro pelo menos (número) dias antes dessas reuniões.
 - A convocatória da reunião pode ser também entregue por via eletrónica.
 - Para as reuniões especiais, nenhum assunto deverá ser tratado numa reunião especial a não ser o mencionado na convocatória.
- 5.6 **Quórum.** Durante a reunião ordinária ou especial da Assembleia Geral, pelo menos (número) por cento do número total de membros com direito a voto deverão constituir o quórum.
- 5.7 **Ordem de Trabalhos.** Na medida do possível, a ordem de trabalhos de uma reunião ordinária da Assembleia Geral deverá ser:
- Começo
 - Declaração/ Consideração da existência de quórum
 - Leitura, consideração e aprovação da ata da reunião anterior
 - Apresentação e aprovação dos relatórios do Conselho de Administração, responsáveis e Comités, incluindo demonstrações financeiras auditadas da Cooperativa.
 - Questões pendentes
 - Novas questões.
 - Eleição de Diretores e membros dos Comités
 - Aprovação do plano de desenvolvimento e/ou anual e orçamento
 - Contratação de um auditor externo
 - Outros assuntos afins
 - Anúncios
 - Suspensão

- 5.8 **Sistema de Votação.** Só os membros com direito a voto se qualificam para participar e votar numa reunião da Assembleia Geral.
- a) Um membro tem direito a um voto independentemente do número de ações que possui.
 - b) A eleição e o afastamento de Administradores e membros do Comité serão por voto secreto. As ações em todos os assuntos deverão ser de uma forma que reflita verdadeira e corretamente a vontade dos membros.
 - c) É permitido votar por procuração. Cada procuração deverá ser por escrito e nenhum membro deverá votar mais do que uma procuração. Não é permitido o voto múltiplo. (Nota: a cooperativa tem de decidir se permite o voto por procuração)

Artigo 6º: Conselho de Administração

- 6.1 **Número de Administradores.** O Conselho de Administração é constituído por pelo menos (número – por ex. 5) Administradores.
- 6.2 **Funções e Responsabilidades.** O Conselho de Administração deverá ter as seguintes funções e responsabilidades:
- a) Dar orientações gerais sobre políticas
 - b) Formular o plano estratégico de desenvolvimento
 - c) Determinar e estabelecer a estrutura organizacional e operacional.
 - d) Rever o plano anual e o orçamento e recomendar para aprovação pela Assembleia Geral.
 - e) Definir políticas e procedimentos para o funcionamento eficaz e garantir a sua devida implementação.
 - f) Avaliar a capacidade e a qualificação e recomendar à Assembleia Geral a contratação dos serviços do Auditor Externo.
 - g) Nomear o diretor/ equipa de direção
 - h) Nomear membros dos comités exceto os comités de supervisão, eleições e auditoria.
 - i) Declarar os membros com direito a voto.
 - j) Desempenhar qualquer outra função conforme prescrito nas disposições estatutárias ou autorizado pela Assembleia Geral.
- 6.3 **Elegibilidade.** Qualquer membro com direito a voto e que tenha as seguintes qualificações pode ser eleito membro do Conselho de Administração:
- a) Ter pago a quota mínima exigida.
 - b) Não ter contas em atraso com a cooperativa.
 - c) Ter contribuído continuamente para os serviços da cooperativa.
 - d) Ter sido um membro em situação regular nos últimos (*número*) de anos.
 - e) Não deve estar envolvido num negócio semelhante ao da Cooperativa, em concorrência com a cooperativa ou que possa causar conflito de interesses.
 - f) Ter concluído ou estar disposto a concluir no período previsto a educação e formação exigidas da cooperativa.
- 6.4 **Nomeação.** Os administradores podem ser nomeados por:
- a) Conselho de Administração existente
 - b) Comité de Nomeações
 - c) Petição assinada por pelo menos (*número*) membros e apresentada à Cooperativa pelo menos (*número*) dias antes da data da Assembleia Geral Anual.
- 6.5 **Eleição de Administradores.** Os administradores serão eleitos na Assembleia Geral Anual.
- a) A primeira eleição do Conselho de Administração será durante a primeira Assembleia Geral anual. Irão suceder aos administradores fundadores..
 - b) Todos os administradores deverão ser eleitos por voto secreto e o(s) nomeado(s) com maior número de votos deverão ser eleitos.
- 6.6 **Mandatos.** Os mandatos são escalonados para preservar a continuidade da governação.
- a) Ao eleger o primeiro Conselho de Administração, dois administradores deverão ser eleitos para um mandato de dois anos e três administradores para um mandato de três anos. (*supondo que há 5 administradores*)

- b) Em cada Assembleia Geral anual seguinte, deverão ser eleitos novos administradores para um mandato de três anos cada, para sucederem aos administradores cujo mandato está a chegar ao fim.
 - c) Nenhum administrador, depois de ter servido (número) mandatos consecutivos, deverá ser elegível para se suceder a si mesmo, mas após um lapso de (número) poderá ser de novo elegível.
- 6.7 **Reuniões Regulares do Conselho de Administração.** Deverão se realizadas reuniões regulares do Conselho de Administração mensalmente.
- 6.8 **Reuniões Especiais do Conselho de Administração.** Uma reunião especial do Conselho de Administração deverá ser realizada sempre que convocada pelo presidente ou por uma maioria dos Administradores. Só o assunto especificado na convocatória por escrito deverá ser tratado numa reunião especial.
- 6.9 **Convocatória de Reuniões do Conselho de Administração.** A convocatória de reuniões ordinárias ou especiais do Conselho de Administração deverá ser comunicada pelo Secretário por escrito ou por meios eletrónicos a cada Administrador, pelo menos (número) dias antes dessa reunião.
- 6.10 **Quórum na Reunião do Conselho de Administração.** Uma maioria dos Administradores deverá constituir um quórum. Um ato da maioria dos Administrados presentes numa reunião na qual existe quórum deverá ser um ato do Conselho de Administração.
- 6.11 **Vaga no Conselho de Administração.** Qualquer vaga que surja devido a morte, incapacidade, afastamento ou demissão, deverá ser ocupada por maioria dos votos dos restantes administradores, se ainda constituírem um quórum. Caso contrário, tal vaga deverá ser decidida pela Assembleia Geral numa reunião ordinária ou especial, convocada para o efeito. O Administrador eleito, deverá cumprir apenas o restante mandato do seu antecessor.
- 6.12 **Fim do Mandato.** O mandato de um Administrador pode ser terminado antes do seu término natural de uma das seguintes formas:
- a) Voluntariamente quando um Administrador notifica o Secretário da sua demissão
 - b) Automaticamente após o término do interesse de propriedade do Administrador na Cooperativa
 - c) Por decisão de 2/3 dos outros Administradores devido a conduta contrária ao propósito ou às políticas da Cooperativa, desde que seja dado ao Administrador uma notificação razoável da razão para a rescisão proposta e uma oportunidade de responder pessoalmente ou por escrito.
 - d) Um Administrador que esteja ausente durante (número) de reuniões consecutivas do Conselho de Administração, exceto se dispensado pelo Conselho de Administração por bons motivos, deverá ser considerado como tendo-se demitido.
 - e) Os membros, através de petição com as acusações e assinada por pelo menos (número) por cento dos membros, podem solicitar o afastamento de qualquer membro do Conselho de Administração. Esse Administrador deverá ser informado sobre as acusações por escrito e deverá ser-lhe dada uma oportunidade de ser ouvido numa reunião da Assembleia Geral (ordinária ou especial). O afastamento de um Administrador deverá exigir os votos de pelo menos (número) por cento dos membros que votam. Qualquer vaga resultante dessa ação deverá ser preenchida por nomeação e voto dos membros nessa reunião.
- 6.13 **Compensação do Conselho de Administração.** A cooperativa deverá reembolsar os Administradores por todas as despesas efetuadas no desempenho das suas funções e responsabilidades. A compensação, se houver, dos membros do Conselho de Administração deverá ser determinada pelos membros da Cooperativa durante a Assembleia Geral. Nenhum membro do Conselho de Administração ou familiar imediato de qualquer membro do Conselho de Administração deverá ocupar qualquer cargo na Cooperativa com um salário regular.
- 6.14 **Responsabilidade do Conselho de Administração.** Um membro do Conselho de Administração não deverá ser responsável perante a Cooperativa por danos monetários devido à sua conduta como membro do Conselho, exceto para atos ou omissões envolvendo má conduta individual ou uma violação consciente da lei pelo indivíduo.

Artigo 7º: Membros do Conselho de Administração

- 7.1 **Eleição dos Membros.** O Conselho de Administração deverá reunir-se dentro de (número) dias após a primeira eleição e dentro de (número) dias após cada eleição anual e deverão ser eleitos por votação um presidente, um vice-presidente, um secretário e um tesoureiro, cada um dos quais deverá ocupar o cargo por um ano, salvo se for afastado antes devido a falecimento, demissão ou justa causa.

7.2 Deveres do Presidente. O presidente deverá:

- a) Fixar a agenda das reuniões do Conselho em coordenação com os outros membros do mesmo.
- b) Presidir a todas as reuniões do Conselho de Administração e à Assembleia Geral.
- c) Assinar contratos, acordos, certificados e outros documentos em nome da Cooperativa, como autorizado pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia Geral.
- d) Coordenar as atividades do Conselho.
- e) Manter uma comunicação eficaz com o diretor.
- f) Apresentar um relatório das operações na reunião anual dos proprietários.
- g) Desempenhar qualquer outra função conforme possa ser autorizado pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia Geral.

7.3 Deveres do Vice-Presidente. O vice-presidente deverá:

- a) Cumprir todos os deveres e responsabilidades do presidente na ausência deste último.
- b) Desempenhar qualquer outra função que lhe possa ser delegada pelo Conselho de Administração.

7.4 Deveres do Secretário. O secretário deverá:

- a) Manter um registo atualizado e completo de todos os membros.
- b) Preparar e manter atas da reunião do Conselho de Administração e da Assembleia Geral.
- c) Assegurar que as instruções e decisões tomadas pelo Conselho de Administração são transmitidas à direção para cumprimento e implementação.
- d) Publicar e certificar quem está em situação regular e tem direito a voto como determinado pelo Conselho de Administração.
- e) Preparar e emitir certificados de ações.
- f) Proceder à notificação de todas as reuniões convocadas e certificar a existência de quórum de todas as reuniões do Conselho de Administração e da Assembleia Geral.
- g) Manter uma cópia do relatório do tesoureiro e de outros relatórios.
- h) Servir de guardião do selo da cooperativa, assinar e apor o selo da Cooperativa em todos os papéis e documentos que o exijam.
- i) Preparar relatório como exigido pela lei.
- j) Desempenhar quaisquer outras funções conforme autorizado pela Assembleia Geral.

7.5 Deveres do Tesoureiro. O Tesoureiro deverá:

- a) Assegurar que todo o dinheiro cobrado seja depositado de acordo com as políticas definidas pelo Conselho de Administração.
- b) Ter a custódia de todos os fundos, títulos e documentação relativa a todos os ativos, passivos, receitas e despesas.
- c) Ter a responsabilidade de supervisão de todos os fundos títulos e documentação relativa a todos os ativos, passivos.
- d) Monitorizar e analisar as operações de gestão financeira da Cooperativa, sujeitas a restrições e controlo conforme prescrito pelo Conselho de Administração.
- e) Apresentar regularmente um relatório ao Conselho de Administração sobre as questões acima.
- f) Fornecer aos membros relatórios financeiros e demonstrações financeiras.
- g) Desempenhar quaisquer outras funções conforme autorizado pelo Conselho de Administração.

Artigo 8º: Equipa de Gestão

8.1 Pessoal de Gestão. Uma equipa principal de gestão composta de diretor, caixa, contabilista e outras posições, conforme necessário, deverá tratar das operações quotidianas da cooperativa. O Conselho de Administração deverá nomear, fixar a sua remuneração e determinar as funções e responsabilidades.

8.2 Deveres do Diretor. O diretor deverá ser responsável pela administração das atividades diárias da Cooperativa sob a direção e o controlo do Conselho de Administração. Os deveres do diretor são os seguintes:

- a) Supervisionar as operações quotidianas, em geral, da Cooperativa, dando indicações gerais, fazendo a supervisão, gestão e o controlo administrativo de todas as atividades e de todo o pessoal sujeito às limitações estabelecidas pelo Conselho de Administração ou pela Assembleia Geral.

- b) Formular e recomendar, em coordenação com o pessoal sob a sua supervisão, planos, programas e projetos da Cooperativa para aprovação pelo Conselho de Administração e ratificação pela Assembleia Geral.
- c) Implementar os planos e programas devidamente aprovados da Cooperativa e qualquer outra diretiva ou instrução do Conselho de Administração.
- d) Fornecer ao Conselho de Administração relatórios mensais sobre o estado de funcionamento da Cooperativa em relação às metas e recomendar política(s) apropriada(s) ou mudanças operacionais, se necessário.
- e) Representar a Cooperativa em qualquer acordo, contrato, negócio e em qualquer outra transação comercial oficial, conforme autorizado pelo Conselho de Administração.
- f) Assegurar a conformidade com todos os requisitos administrativos e outros dos órgãos reguladores.
- g) Desempenhar quaisquer outras funções conforme determinado pelo Conselho de Administração e entregar ao seu sucessor todos os bens pertencentes à Cooperativa na sua posse ou sobre os quais tem controlo, após o término dos seus serviços.

8.3 Qualificações do Diretor. As seguintes são as qualificações do diretor:

- a) Deve estar familiarizado com as operações comerciais da Cooperativa.
- b) Deve ter pelo menos (número) anos de experiência em operações da Cooperativa ou negócios afins.
- c) Não deve estar direta ou indiretamente envolvido em qualquer atividade semelhante ao negócio da Cooperativa.
- d) Não deve ter sido condenado em qualquer caso administrativo, civil ou penal envolvendo corrupção moral, negligência grave ou má conduta grave no cumprimento dos seus deveres.
- e) Deve ter bom caráter moral.
- f) Não deve ter sido condenado em qualquer caso administrativo, civil ou penal envolvendo responsabilidades financeiras e/ou imobiliárias na altura da sua nomeação e
- g) Deve ter tido educação básica em cooperativas.

8.4 Deveres do Caixa. O caixa, que deverá estar sob a supervisão e o controlo do diretor, deverá cumprir os seguintes deveres:

- a) Tratar de transações monetárias
- b) Receber/ cobrar pagamentos e depósitos.
- c) Ser responsável pelo dinheiro recebido e gasto.
- d) Preparar relatórios sobre questões envolvendo dinheiro.
- e) Desempenhar quaisquer outras funções conforme exigido pelo Conselho de Administração.

8.5 Deveres do Contabilista. O contabilista, que deverá estar sob a supervisão e o controlo do diretor, desempenhará as seguintes funções:

- a) Instalar um Sistema contabilístico adequado e eficaz dentro da Cooperativa.
- b) Apresentar relatórios sobre a situação financeira e as operações da Cooperativa mensalmente.
- c) Prestar assistência ao Conselho de Administração na preparação do orçamento anual.
- d) Guardar, manter e preservar todos os livros de contabilidade, documentos, comprovativos, contratos e outros registos sobre o negócio da Cooperativa e colocá-los à disposição, para fins de auditoria, ao presidente do Comité de Auditoria.
- e) Desempenhar quaisquer outras funções conforme exigido pelo Conselho de Administração.

8.6 Deveres do Guarda-livros. O guarda-livros que deverá estar sob a supervisão e o controlo do diretor, deverá desempenhar as seguintes funções:

- a) Registrar e atualizar os livros de contabilidade.
- b) Prestar assistência na preparação de relatório sobre a situação financeira e as operações da Cooperativa mensalmente, anualmente ou conforme solicitado pelo Conselho de Administração e/ou pela Assembleia Geral.
- c) Desempenhar quaisquer outras funções conforme exigido pelo Conselho de Administração.

Artigo 9º: Comitês

9.1 **Comité de Finanças.** O Comité de Finanças deverá ser constituído pelo Tesoureiro e por outros dois membros nomeados pelo Conselho de Administração. Deverá ser dever deste Comité analisar os relatórios financeiros da Cooperativa a analisar o orçamento da cooperativa proposto para o ano fiscal e submetê-lo ao Conselho de Administração para aprovação. O Comité deverá também ajudar no planeamento financeiro, na revisão do orçamento e em outras questões financeiras, conforme instruções do Conselho de Administração.

9.2 **Comité de Auditoria.** Deverá ser constituído um Comité de Auditoria com (*número*) membros a serem eleitos durante a reunião da Assembleia Geral e terão um mandato de um (1) ano ou até que os seus sucessores tenham sido eleitos e qualificados. Dentro de (*número*) dias após a eleição, deverão eleger entre si um presidente, vice-presidente e um secretário. Nenhum membro do Comité deverá ter qualquer outra posição dentro da Cooperativa durante o seu mandato. O Comité deverá prestar um serviço de auditoria interna, manter um registo completo do seu exame e inventário e apresentar um relatório de auditoria trimestralmente ou conforme solicitado pelo Conselho de Administração e a Assembleia Geral.

O Comité de Auditoria deverá ser diretamente responsável perante a Assembleia Geral. Deverá deter o poder e o dever de monitorizar continuamente a adequação e a eficácia do sistema de controlo da gestão da Cooperativa e auditar o desempenho da Cooperativa e dos seus vários centros de responsabilidade.

9.3 **Comité de Eleições.** Um Comité de Eleições deverá ser composto por (*número*) membros a serem eleitos durante a reunião da Assembleia Geral e deverão ter um mandato de um (1) ano ou até que os seus sucessores tenham sido eleitos e qualificados. Dentro de (*número*) dias após a eleição, deverão eleger entre si um presidente, vice-presidente e um secretário. Nenhum membro do Comité deverá ter qualquer outra posição dentro da Cooperativa durante o seu mandato.

O Comité de Eleições deverá:

- a) Formular regras e diretivas sobre as eleições e recomendar à Assembleia Geral para aprovação.
- b) Implementar regras e diretivas sobre as eleições devidamente aprovadas pela Assembleia Geral.
- c) Recomendar as alterações necessárias às regras e diretivas sobre as eleições, em consulta com o Conselho de Administração, para aprovação pela Assembleia Geral.
- d) Supervisionar a realização, forma e procedimento das eleições e outras atividades relacionadas com as eleições e atuar quanto às mudanças.
- e) Verificar e certificar os resultados das eleições.
- f) Proclamar os candidatos vencedores.
- g) Decidir sobre as eleições e outros casos relacionados, exceto os que envolvem o Comité de Eleições ou os seus membros.
- h) Desempenhar qualquer outra função como previsto nas disposições estatutárias ou autorizado pela Assembleia Geral.

9.4 **Comité de Educação e Formação.** Um Comité de Educação e Formação deverá ser composto por (*número*) membros a serem nomeados pelo Conselho de Administração e deverão ter um mandato de um (1) ano sem prejuízo de uma nova nomeação. Dentro de (*número*) dias após a nomeação, deverão eleger entre si um vice-presidente e um secretário. O vice-presidente do Conselho de Administração deverá desempenhar o papel de presidente. O Comité deverá ser responsável pelo planeamento e a implementação de programas de informação, desenvolvimento educativo e recursos humanos da Cooperativa para os seus membros, responsáveis e comunidades na sua área de intervenção.

9.5 **Comité de Marketing.** Um Comité de Marketing, presidido por um membro do Conselho, consistindo em pelo menos três (3) membros, deverá ser nomeado pelo Conselho. Dentro de (*número*) dias após a eleição, deverão eleger entre si um presidente, vice-presidente e um secretário. Este Comité será responsável pelo desenvolvimento de um plano de marketing e supervisionará a sua implementação.

9.6 **Outros Comitês.** Por voto maioritário de todos os seus membros, o Conselho de Administração pode formar outros Comitês, conforme considerado necessário para o funcionamento da Cooperativa.

Artigo 10º: Operações

10.1 Aderindo ao princípio de serviço acima do lucro, a Cooperativa deverá procurar:

- a) Oferecer os serviços seguintes aos membros:
 - Serviços de marketing, com o preço de compra aos membros a não ser inferior ao custo de produção e ser igual ou superior ao preço do mercado em vigor.
 - Venda de fatores de produção, fornecimentos e outros artigos necessários que a Cooperativa deverá comprar por grosso para conseguir eficiência económica.
 - Instalações comuns: a Cooperativa, com base nas necessidades dos seus membros e em considerações económicas sólidas deverá adquirir, arrendar, manter e operar um conjunto de máquinas e equipamentos, armazém e outras estruturas a fim de aumentar a produtividade e facilitar a adição de valor.
- b) Desenvolver continuamente estratégias de programa que fornecerão aos membros e às comunidades, dentro da sua zona de funcionamento, os bens/ serviços necessários.
- c) Adotar e implementar planos e programas que assegurem a consolidação de estruturas de capital com o objetivo final de criar outros serviços necessários para os membros e as comunidades na sua área de operações.
- d) A Cooperativa deverá coordenar estreitamente com outras empresas cooperativas como forma de melhorar economias de escala e sustentabilidade.

Artigo 11º: Capitalização

11.1 **Fontes de Financiamento.** A Cooperativa deverá obter os seus fundos na totalidade ou em parte de todas as fontes seguintes:

- a) Contribuição dos Membros para o capital social
- b) Consolidação de capital rotativo que consiste no pagamento diferido do reembolso da participação ou de juros sobre o capital social
- c) Retenções dos rendimentos de serviços adquiridos/ bens comprados por membros
- d) Empréstimos/ Crédito
- e) Crowdfunding
- f) Outras fontes de fundos conforme permitido pela lei

11.2 **Reforço Contínuo de Capital.** Cada membro deverá ter investido na totalidade ou em parte dos seguintes:

- a) Pelo menos (*montante*) de (*moeda*) por mês
- b) Pelo menos (*número*) por cento do seu juro anual sobre o capital e reembolso da participação
- c) Pelo menos (*número*) por cento de cada produto comprado/ serviço adquirido à cooperativa.

11.3 **Empréstimo/Crédito.** O Conselho de Administração, mediante aprovação da Assembleia Geral, pode pedir emprestado fundos a qualquer entidade, local ou estrangeira, em termos e condições que servem melhor o interesse da Cooperativa e sem comprometer a autonomia da Cooperativa.

Artigo 12º: Atribuição e Distribuição do Superavit Líquido

12.1 **Atribuição.** No fim do seu ano fiscal, a Cooperativa deverá atribuir e distribuir o superavit líquido como se segue:

- a) Fundo de Reserva. (*número*) por cento deverá ser posto de lado para o Fundo de Reserva.
 - O fundo de reserva deverá ser usado para a estabilidade da Cooperativa e para cobrir os prejuízos líquidos nas suas operações. A Assembleia Geral pode diminuir o montante atribuído ao fundo de reserva quando já tiver ultrapassado o capital social autorizado.
 - O fundo de reserva não deverá ser utilizado para investimento, salvo o permitido na lei. Esse montante do fundo de reserva, superior ao capital social autorizado, pode ser utilizado em qualquer altura, para qualquer projeto que alargue as operações da cooperativa após resolução da Assembleia Geral.

- Após a dissolução da Cooperativa, o fundo de reserva não deverá ser distribuído entre os membros. Contudo, a Assembleia Geral pode decidir: (i) criar um fundo usufrutuário em benefício de qualquer federação ou sindicato a que a cooperativa esteja afiliada; ou (ii) doar, contribuir ou de outra forma dispor do montante em benefício da comunidade onde a Cooperativa opera.
- b) Fundo de Educação e Formação. (*número*) por cento deverá ser posto de lado para o Fundo de Educação e Formação.
 - Isto será gasto pela Cooperativa para fins de educação e formação.
 - Após a dissolução da Cooperativa, o saldo não gasto do fundo de educação e formação pertencente à Cooperativa, deverá ser creditado ao fundo de educação e formação da Cooperativa do sindicato ou da federação escolhida.
- c) Fundo de Desenvolvimento Comunitário. (*número*) por cento deverá ser usado para projetos e atividades que irão beneficiar a comunidade onde a Cooperativa opera.
- d) Fundo Opcional. (*número*) por cento deverá ser posto de lado para o Fundo Opcional para terrenos e imóveis e qualquer outro fundo necessário.

12.2 Juros sobre o Capital Social e Reembolso da Participação. O restante superavit líquido deverá ser colocado à disposição dos membros sob a forma de juros sobre o capital social, não excedendo a taxa normal de retorno sobre o investimento e o reembolso da participação. O montante atribuído ao reembolso da participação deverá ser disponibilizado à mesma taxa a todos os membros da Cooperativa, proporcionalmente à sua participação individual, desde que:

- a) No caso de um membro com a contribuição para o capital social paga, um montante proporcional do reembolso da participação deverá ser-lhe pago, exceto se o membro concordar em creditar o montante na sua conta como contribuição adicional para o capital social.
- b) No caso de um membro com a contribuição para o capital social por pagar, um montante proporcional do reembolso da participação deverá ser creditado à sua conta até que o capital social seja totalmente pago.

Artigo 13º: Diversos

13.1 Investimento de Capital. A Cooperativa pode investir capital na totalidade ou parte dos seguintes:

- a) Ações ou títulos de qualquer outra Cooperativa
- b) Qualquer banco conhecido na localidade ou qualquer Cooperativa ou bancos cooperativos
- c) Títulos emitidos ou garantidos pelo Governo
- d) Bens imóveis principalmente para utilização pela cooperativa ou pelos seus membros
- e) Qualquer outra forma aprovada pela Assembleia Geral

13.2 Sistema de Contabilidade. A Cooperativa deverá guardar, manter e preservar todo os livros de contas e outros registos financeiros de acordo com princípios e práticas de contabilidade geralmente aceites, aplicados continuamente ano após ano e sujeitos a leis, normas e regulamentos existentes.

13.3 Auditoria Financeira, Auditoria ao Desempenho e Auditoria Social. Pelo menos uma vez por ano, O Conselho de Administração em consulta com o Comité de Auditoria, deverá mandar realizar uma auditoria aos livros de contas da Cooperativa, auditoria ao desempenho e auditoria social pelo auditor social acreditado e pelo responsável pela conformidade da Cooperativa.

13.4 Relatório Anual. Durante a reunião ordinária anual da assembleia, a Cooperativa deverá apresentar um relatório à Assembleia Geral, juntamente com as demonstrações financeiras auditadas, os relatórios da auditoria do desempenho e da auditoria social. O relatório anual deverá ser certificado pelo presidente e pelo diretor da Cooperativa como verdadeiro e correto em todos os aspetos, tanto quanto é do seu conhecimento. As demonstrações financeiras auditadas e os relatórios da auditoria do desempenho e da auditoria social deverão ser certificados por auditores acreditados independentes. A Cooperativa deverá apresentar os relatórios seguintes à Autoridade dentro de (120) dias a contar do fim do ano civil. (*ver lei das cooperativas no vosso país*)

- a) Relatório do Desempenho Anual da Cooperativa
- b) Relatório de Auditoria Social
- c) Relatório de Desempenho
- d) Demonstração Financeira Auditada com o carimbo “Recebido” pelo serviço de contribuições e impostos
- e) Lista de funcionários e formações realizadas/ concluídas.

Artigo 14º: Emendas

14.1 **Emenda de Artigos de Cooperação e Disposições Estatutárias.** As Emendas aos Artigos de Cooperação e às Disposições Estatutárias podem ser adotadas por pelo menos dois terços (2/3) dos votos de todos os membros com direito de voto sem prejuízo dos direitos de membros dissidentes retirarem a sua adesão como membros (*verificar as disposições da Lei de Cooperativas no vosso país*). A(s) emenda(s) deverá entrar em vigor depois de aprovada por (*Autoridade das Cooperativas no vosso país*).

Votado e adotado aos _____ dias de _____, em (*local – país*).

MEMBROS QUE VOTARAM NA ADOÇÃO DAS DISPOSIÇÕES ESTATUTÁRIAS	
NOME	ASSINATURA

Nós, constituindo a maioria do Conselho de Administração de (nome da cooperativa) certificamos por este meio que o instrumento supracitado é o Código de Disposições Estatutárias desta Cooperativa.

Assinado em _____ (*data*), em _____ (*local – país*).

Presidente

Vice-Presidente

Administrador

Administrador

Administrador

