



# CIDADE COOPERATIVA

*Cidadania para o desenvolvimento*

MINUTA DE PROJETO CIDADES  
GEMEAS COOPERATIVAS NA FAIXA  
DE FRONTEIRA DO BRASIL



SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Paraná

Superintendente do SEBRAE Paraná

**Allan Marcelo de Campos Costa**

Diretor de Operações SEBRAE Paraná

**Julio Cesar Agostini**

Diretor de Gestão e Produção SEBRAE Paraná

**Vitor Roberto Tioqueta**

Coordenador da Assessoria de Cooperação e Internacionalização SEBRAE Paraná

**Luiz Antonio Rolim de Moura**

#### **EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL PELO DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA NO SEBRAE PR**

Coordenador de Desenvolvimento Territorial SEBRAE Paraná

**Luiz Marcelo Padilha**

Equipe Técnica SEBRAE Paraná

**Cesar G. Gonçalves**

**Claudio Serrato**

**Alessandro Rocha**

**Roberto Janz**

Consultor Técnico

**Marcelo Basso Donatti**

## SUMÁRIO

GLOSSÁRIO .....	5
APRESENTAÇÃO.....	6
1. PROGRAMA CIDADE COOPERATIVA - BASES CONCEITUAIS .....	7
1.1. INTRODUÇÃO.....	7
MINUTA DE PROJETO CIDADES GEMEAS COOPERATIVAS NA FAIXA DE FRONTEIRA DO BRASIL.....	8
1.2. OBJETIVO GERAL.....	8
1.3. VISÃO.....	8
1.4. FOCO ESTRATÉGICO.....	8
1.5. PÚBLICO ALVO .....	8
1.6. PREMISSAS.....	9
1.7. PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS.....	9
1.8. ASPECTOS RELEVANTES.....	9
1.9. FUNDAMENTAÇÃO .....	9
1.10. RESULTADOS ESPERADOS .....	10
1.11. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO .....	10
1.13. OBJETIVO ESPERADO EM CADA UMA DAS FASES .....	13
REFERENCIAL METODOLÓGICO ADOTADO .....	15
SEBRAE PR.....	15
2.1. METODOLOGIA.....	15
2.2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DO MUNICÍPIO.....	15
2.2.1. Pesquisa Da Situação Atual Do Município .....	15
2.2.2. Critérios.....	16
2.2.3. Validação .....	16
2.2.4. Verificação Do Interesse Do Gestor Municipal.....	16
1. ARTICULAÇÃO/SENSIBILIZAÇÃO .....	17
3.1. DEVOLUTIVA.....	17
3.2. ARTICULAÇÃO.....	17
3.3. INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIAS .....	17
3.4. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA.....	18
2. DIAGNÓSTICO.....	19
4.1. ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO CIDADE EMPREENDEDORA.....	19
4.1.1. Objetivos .....	19
4.1.2. Público Alvo do Diagnóstico.....	19
4.1.3 Áreas de Investigação.....	20

4.1.4. Metodologia e Amostras.....	22
4.1.5. Levantamento e Tratamento de Dados Secundários .....	22
4.1.6. Dados a serem Pesquisados .....	23
4.1.7. Entrevistas em Profundidade com os Principais Agentes Econômicos e Institucionais e empresariais .....	23
4.1.8. Palestra de Apresentação do Diagnóstico .....	24
3. PREPARAÇÃO LIDERANÇAS .....	25
5.1. CAPACITAÇÃO DE LIDERES .....	25
5.1.1. Cultlíder.....	25
4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS .....	30
5. CULTURA DA COOPERAÇÃO (COOPERATIVISMO, ASSOCIATIVISMO).....	32
7.1. CRIAÇÃO/FORTALECIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS .....	33
7.2. DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES SINDICAIS .....	35
7.3. TREINAMENTO CAPACITAR.....	35
7.4. TREINAMENTO REDES ASSOCIATIVAS.....	36
7.4.1. Desenvolvimento dos módulos.....	37
6. CULTURA DO EMPREENDEDORISMO.....	43
8.1. EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA .....	43
8.2. EMPRETEC .....	44
8.3. SABER EMPREENDER.....	45
7. MELHORIA E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS.....	47
9.1. ANÁLISE DA REALIDADE ECONÔMICA.....	47
9.2. VAREJO MAIS EM AÇÃO.....	47
9.3. NEGÓCIO CERTO RURAL.....	50
8. ESTÍMULO À CIDADANIA.....	51
10.1. MANUTENÇÃO.....	51
9. GESTÃO DO PROJETO.....	52
10. Orçamento / Recursos.....	55
BIBLIOGRAFIA .....	59
ANEXO I – Pesquisa da Situação Atual do Município de Interesse de Aplicação do Programa.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
ANEXO II – Estudo do Ambiente Econômico e Institucional dos Municípios do Programa de Desenvolvimento – Cenário.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
ANEXO III – Modelo de Palestra Realizada nos Municípios de Bom Sucesso do Sul – PR .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
ANEXO IV - Modelo do Edital de Proposta de Adesão do Município para com o Programa Educação Empreendedora.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

## **GLOSSÁRIO**

ACE – Associação Comercial e Empresarial

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

CCEs – Câmaras do Comércio e Empresariais.

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

CPF – Cadastro de Pessoa Física.

FACIAP – Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná.

FECOMERCIO/PR – Federação do Comercio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Paraná.

GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IDH-M - Índice de Desenvolvimento Humano – Médio

IDHM-L - Índice de Desenvolvimento Humano Médio – Longevidade

IDHM-R - Índice de Desenvolvimento Humano Médio – Renda

IDMPE - Índice de Desenvolvimento das Micros e Pequenas Empresas

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

MPEs – Micro e Pequenas Empresas.

PIB – Produto Interno Bruto.

PPA – Plano Plurianual.

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

SEBRAE/PR - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito.

SGC – Sistema de Gestão de Credenciados.

## **APRESENTAÇÃO**

A presente minuta/proposta de projeto CIDADES GEMEAS COOPERATIVAS NA FAIXA DE FRONTEIRA DO BRASIL, foi elaborada utilizando a experiência de atuação do SEBRAE/PR no Programa CIDADE COOPERATIVA e tem por objetivo apresentar uma proposta de atuação que pode contribuir para o desenvolvimento local, tendo como base uma atuação centrada nos aspectos relacionados a cultura empreendedora, geração de negócios, cidadania e cooperativismo/associativismo.

O fomento ao desenvolvimento dos municípios paranaenses encontra-se ligado às tendências de apoio ao fortalecimento das micro e pequenas empresas. O SEBRAE compreende que um modelo que concilie crescimento econômico com qualidade de vida da população, utilizando soluções com inovação, tecnologia e fortalecimento de lideranças pode facilitar o desenvolvimento de municípios oportunizando setores empresariais.

## 1. PROGRAMA CIDADE COOPERATIVA - BASES CONCEITUAIS

### 1.1. INTRODUÇÃO

O Programa Cidade Cooperativa foi elaborado e implantado no ano de 2009 em 4 pequenos municípios do Estado do PR. Foram escolhidos os municípios de Bom Sucesso do Sul, Carlópolis, Imbaú e Munhoz de Mello, com base em informações sociais e econômicas .

Estes municípios estão localizados em diferentes regiões do Estado conta com os seguintes indicadores:

Municípios	IDH - 2000		População 2010
	Índice	Posição no PR	
Bom Sucesso do Sul	0,776	70	3.296
Carlópolis	0,728	248	13.706
Imbaú	0,646	395	11.276
Munhoz de Mello	0,767	102	3.678

Tabela 01 – Municípios piloto na implantação do Programa Cidade Cooperativa

O principal desafio foi implantar um conjunto de ações que pudesse contribuir no desenvolvimento local, de maneira significativa, e que pudesse tornar estes municípios referencia em desenvolvimento por meio de ações de cooperação, empreendedorismo, cidadania e negócios sustentáveis.

Nesse sentido, foi disponibilizado um conjunto de ações do SEBRAE e outros parceiros e que foi executado com índices de excelência exigidos pela instituição e monitorados com sistemas de gestão apropriados.

## **MINUTA DE PROJETO CIDADES GEMEAS COOPERATIVAS NA FAIXA DE FRONTEIRA DO BRASIL**

### **1.2. OBJETIVO GERAL**

*“Criar condições para a melhoria do ambiente de negócios e o fortalecimento empresarial, tornando o as cidades gêmeas da faixa de fronteira referências internacionais e reconhecidas como classe mundial em integração, diálogo produtivo, desenvolvimento econômico e comunidade sustentáveis”.*

### **1.3. VISÃO**

Ter cidades gêmeas da faixa de fronteira do Brasil com países da América do Sul como referências em associativismo, cooperação internacional, cidadania voltada a integração, empreendedorismo na geração de negócios, diálogo produtivo e comunidades sustentáveis.

### **1.4. FOCO ESTRATÉGICO**

- Preparação do ambiente para negócios internacionais sustentáveis em cidades gêmeas da faixa de fronteira;
- Cooperativismo e associativismo: estímulo ao trabalho em cooperação internacional;
- Incentivo ao exercício da Cidadania e Liderança ligada a Cooperação Internacional Fronteiriça;
- Estímulo ao empreendedorismo.
- Estímulo ao diálogo produtivo.

### **1.5. PÚBLICO ALVO**



Lideranças públicas e privadas (que possam contribuir na Governança e diálogo produtivo local), micro empresas, empresas de pequeno porte, potenciais empresários, produtores da faixa de fronteira.

## **1.6. PREMISSAS**

- ☐ Pactuação e compromisso do prefeito local com as contrapartidas, ações e resultados definidos no projeto;
- ☐ Pactuação e compromisso dos envolvidos no projeto com as contrapartidas, ações e resultados definidos no projeto;
- ☐ Manutenção das ações que exigem continuidade, independente da mudança das lideranças envolvidas no projeto;

## **1.7. PRINCIPAIS AÇÕES REALIZADAS**

- Empretec Multilateral (com participantes dos dois países);
- Liderar;
- Missão técnica internacional sobre o tema Região de Fronteira Classe Mundial;
- Consultorias aplicáveis do Varejo Mais;
- Palestras;
- Treinamentos;
- Educação Empreendedora;
- Formação da governança;
- Diagnósticos;
- Plano de Marketing;
- Sala do Empreendedor; (aspectos aplicáveis aos dois países)
- Cidade Empreendedora. (aspectos aplicáveis aos dois países)

## **1.8. ASPECTOS RELEVANTES**

A projeto tem como propósito ser uma referencia em Programas de Desenvolvimento Local em Faixa de Fronteira, cujo fator de escolha e adesão das cidades implica em utilizar a referência de serem cidades gêmeas situadas na faixa de fronteira do Brasil com países da américa do sul.

## **1.9. FUNDAMENTAÇÃO**

Os fundamentos adotados como base para esta proposta são ações consistentes e coerentes para a melhoria do ambiente de negócios, em torno dos seguintes eixos:

- Cooperação internacional;
- Diálogo Produtivo;
- Cidadania para o desenvolvimento.
- Negócios Sustentáveis; e
- Empreendedorismo.

### **1.10. RESULTADOS ESPERADOS**

Os resultados expressam uma transformação que deve ser produzida no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto, compreendendo a situação almejada, seu indicador, meta, prazo de consecução, método de avaliação e respectivos prazos de medição. São efeitos decorrentes da realização de conjunto de ações do projeto que contribuem para o alcance do objetivo, sempre sofrendo medições e avaliações de forma a fazer ajustes quando necessários para assegurar as metas propostas. Consideramos os possíveis resultados:

- Melhorar o ambiente de negócios bilaterais (Diagnostico RADAR) em 5% até o terceiro ano;
- Aumentar em 10% o número de potenciais empresários organizados em núcleos associativos com diálogo bilateral até o terceiro ano;
- Aumentar em 10% o número de empresas organizadas em entidades associativas com diálogo bilateral até o terceiro ano.

### **1.11. ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO**

Implementar o projeto Cidade Gêmea Cooperativa em 05 cidades da faixa de fronteira do estado do Paraná.

O projeto subdivide-se em 10 distintas fases das quais compreende desde a geração de demandas internas, previsões e ações orçamentárias até a demanda gerada para aplicação das ações, das quais irão gerar os resultados finais do Programa que ira gerar um compromisso com os envolvidos e sensibilizados a fim de provocar o desenvolvimento das cidades envolvidas na faixa de fronteira.

Fases Tempo/momento	Pré execução	Execução			Objetivos
		1º ano	2º ano	3º ano	

Minuta de Projeto – CIDADE GEMEAS COOPERATIVAS – SEBRAE ACI

<b>I Identificação e definição do município</b>	Levantar informações sobre indicadores sociais e econômicos, análises das instituições que atuam no local, potencialidades/vocações.				<b>Adesão de potenciais clientes</b>
	Critérios do Sebrae adotados para definição do local: Lei Geral aprovada, não sobreposição de ações, ações do SEBRAE existentes..				
	Validação gerencial e da diretoria				
	Verificação do interesse do gestor público local				
<b>II Articulação/sensibilização</b>	Devolutiva sobre a atuação local	Pactuar com prefeito local			<b>Adesão de potenciais clientes</b>
		Articular com outras instituições locais (Rotary, ACE, Clubes de Serviços, líderes religiosos, cooperativas, associações, escolas...)			
		Visita de lideranças locais à outra experiência modelo de desenvolvimento local			
		Apresentação do programa para a comunidade			
<b>III Diagnóstico/ Estudo do Ambiente Econômico e Institucional do Município</b>		Estudo do ambiente econômico e institucional do município		Estudo do ambiente econômico e institucional do município	<b>Obter o perfil atual das empresas participantes.</b>
		Apresentação e validação com o prefeito		Apresentação e validação com o prefeito	
		Seminário de apresentação do diagnóstico para comunidade		Seminário de apresentação do diagnóstico para comunidade	
<b>IV Preparação Lideranças</b>		Identificação, convite e adesão de lideranças	Identificação de novas lideranças	Identificação de novas lideranças	<b>Preparar lideranças comunitárias e governamentais para que incentivem através de seus trabalhos o Desenvolvimento Econômico do Local.</b>
		Realização capacitação - Liderar	Treinamento para lideranças - manutenção e novos	Treinamento para lideranças - manutenção e novos	
		Apresentar programa detalhado	Gestão dos projetos no município	Gestão dos projetos no município	
		Constituir e/ou fortalecer um ambiente de representação local (governança, comitê da LG, fórum, grupo gestor...) (quem participa, propósito, diretrizes, visão, missão, valores, funcionamento...)	Validação dos fundamentos da governança (quem participa, propósito, diretrizes, visão, missão, valores, funcionamento...)	Validação dos fundamentos da governança (quem participa, propósito, diretrizes, visão, missão, valores, funcionamento...)	

		Seminário de sensibilização sobre os conceitos de desenvolvimento, cidadania, cooperativismo, empreendedorismo e geração de negócios			
<b>V Plano de desenvolvimento - estratégias prioritárias</b>		Treinamento de gestão de projetos e indicadores de monitoramento			Criar um ambiente local focado no Desenvolvimento Econômico amparado pelo Comitê Local.
		Treinamento de condução de grupos			
		Cidade Empreendedora (implantar ou intensificar)			
		Analisar os estudos, pesquisas, materiais existentes que apresentam potencialidades			
		Definir os eixos prioritários para atuação			
		Seminário de elaboração de plano de desenvolvimento - focar cooperativismo, cidadania, empreendedorismo, geração de negócios	Revisão e validação plano de desenvolvimento - focar cooperativismo, cidadania, empreendedorismo, geração de negócios	Revisão e validação plano de desenvolvimento - focar cooperativismo, cidadania, empreendedorismo, geração de negócios	
		Apresentar e pactuar o plano com responsáveis e comunidade	Apresentar e pactuar o plano com responsáveis e comunidade	Apresentar e pactuar o plano com responsáveis e comunidade	
<b>VI Cultura da cooperação (cooperativismo, associativismo)</b>		Treinamento Capacitar			Criar um ambiente local focado no Desenvolvimento Econômico amparado pelo Comitê Local.
	Cooperativas Escolares (Alunos)	Cooperativas Escolares (Alunos)	Cooperativas Escolares (Alunos)		
	Treinamento Redes Associativas	Treinamento Redes Associativas	Treinamento Redes Associativas		
	Assessoria a núcleos cooperativos	Assessoria a núcleos cooperativos	Assessoria a núcleos cooperativos		
<b>VII Cultura do Empreendedorismo</b>		Educação Empreendedora	Educação Empreendedora	Educação Empreendedora	Fomentar nas Instituições Públicas de Ensino a Cultura ou o Hábito de Empreender elaborar idéias e implantar novos negócios.
		Palestra Empreendedorismo (gestor)	Palestra Empreendedorismo (gestor)	Palestra Empreendedorismo (gestor)	
		Saber Empreender	Saber Empreender	Saber Empreender	
<b>VIII Melhoria e geração de negócios</b>		Pesquisa de Hábitos de Consumo local - utilizando as escolas e Sebrae	Assessorar a implantação do plano de geração de negócios	Revisar e validar o plano de geração de negócios	Capacitar e qualificar gestores do comércio local a fim de obtermos

		Análise da realidade econômica local - grupo com empresários e lideranças	Dia de projetos	Assessorar a implantação do plano de geração de negócios	empresários preparados para uma Gestão Empresarial segura e mais eficiente para o enfrentamento de crises.
		Criação de plano de geração de negócios - vocações, oportunidades, hábitos de consumo		Dia de projetos	
			Consultorias Empresariais	Consultorias Empresariais	
			Treinamentos Empresariais	Treinamentos Empresariais	
IX Estímulo à Cidadania		Sensibilização à formalização dos Empreendedores Individuais	Sensibilização à formalização dos Empreendedores Individuais	Sensibilização à formalização dos Empreendedores Individuais	
			Treinamentos Empreendedores Individuais	Treinamentos Empreendedores Individuais	
X Gestão do Projeto	Preparação dos credenciados - Seminário de sensibilização sobre os conceitos de desenvolvimento, cidadania, cooperativismo, empreendedorismo e geração de negócios		encontro estadual das lideranças dos municípios Cidade Cooperativa - Benchmarking	encontro estadual das lideranças dos municípios Cidade Cooperativa - Benchmarking	
	Apresentar programa detalhado aos credenciados	Assessoria, monitoramento	Assessoria, monitoramento	Assessoria, monitoramento	

Tabela 02 – Estratégia de implementação da Metodologia do Programa Cidade Cooperativa.

### 1.13. OBJETIVO ESPERADO EM CADA UMA DAS FASES

- 1) **Identificação e Definição do Município.** Fase que se pretende levantar informações a respeito do município a ser atendido. As principais informações a serem coletadas são de cunho social e econômico tais como os indicadores de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), IDMPE Índice de Desenvolvimento das Micros e Pequenas Empresas e indicadores econômicos que podem ser disponibilizados pelo município e órgãos oficiais como é o caso do IBGE, IPARDES, entre outros. Após a análise das informações e verificação da disponibilidade técnica e financeira deve-se validar a implantação do programa com a diretoria do SEBRAE e verificar o interesse com o gestor do município.
- 2) **Articulação/ Sensibilização.** Promover a sensibilização da comunidade em geral de maneira a envolver interessados e lideranças locais, bem como pactuar com o prefeito utilizando um Termo de Adesão assinado pelas instituições diretamente envolvidas.
- 3) **Diagnóstico / Estudo do Ambiente Econômico e Institucional do Município.** Esta fase é realizada com a aplicação de um Diagnóstico padronizado, cuja pesquisa possui seu foco no Ambiente Econômico e

Institucional do Município. A análise é realizada por setores e após sua compilação é apresentada a comunidade.

- 4) **Preparação das Lideranças.** Com a identificação das lideranças previamente realizadas entre as fases 2 e 3, promove-se um convite e adesão das mesmas para a formação do grupo de líderes. Capacitações ocorrem em seguida onde dará origem a um grupo/comitê gestor local do programa. Na seqüência, e ainda na fase de preparação, serão elencadas as atribuições, papéis, responsabilidades e planejamento do grupo.
- 5) **Plano de Desenvolvimento e estratégias Prioritárias.** Fase em que se organiza uma estrutura mínima para o funcionamento do grupo/comitê promovendo-se assim a elaboração dos fundamentos de governança, definição dos eixos econômicos estratégicos e a demonstração do acompanhamento do programa através da ferramenta GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados).
- 6) **Cultura da Cooperação.** Esta fase concentra diversas atividades que reforça a importância do trabalho coletivo, utilizando de associações, cooperativas, núcleos empresariais, entre outros. Como exemplo, a criação e/ou fortalecimento da ACE (Associação Comercial e Empresarial).
- 7) **Cultura do Empreendedorismo.** Para esta fase, a aplicação dos programas do SEBRAE como o Educação Empreendedora e o Empretec, visam aprimorado conhecimento dos futuros empreendedores bem como auxiliá-los desde a abertura de uma empresa até sua gestão, bem como despertar o comportamento empreendedor em estudantes jovens e adolescente.
- 8) **Melhoria e Gestão de Negócios.** Fase em que se aplica uma pesquisa de hábitos de Consumo da população local apoiado pelo grupo/comitê do programa e é analisada a realidade econômica do local.
- 9) **Estímulo a Cidadania.** Procura-se estimular a formalização de empreendedores individuais como forma de inclusão produtiva. Nesta fase também são realizados treinamentos voltados aos futuros ou os empreendedores individuais já existentes.
- 10) **Gestão do Projeto.** Esta fase é destinada ao monitoramento permanente do projeto, onde a gestão do programa ocorre de maneira transversal, utilizando pessoal interno e credenciados, bem como, para a mensuração e avaliação de resultados.

## **REFERENCIAL METODOLÓGICO ADOTADO**

### **SEBRAE PR**

#### **2.1. METODOLOGIA**

A estratégia metodológica aplicada refere-se à implantação das 10 distintas fases e de forma transversal, envolvendo empresários, empreendedores e lideranças, atuando em setores estratégicos para o município e enaltecendo a execução de ações voltadas ao cooperativismo, empreendedorismo, cidadania e geração de negócios.

#### **2.2. IDENTIFICAÇÃO E DEFINIÇÃO DO MUNICÍPIO**

Esta etapa é voltada a identificação e definição do município a ser atendido com o Programa. A análise passa por dois pontos importantes: ambiente propício a implantação do programa no município e o SEBRAE ter capacidade técnica e financeira para executar o mesmo. A demanda é criada pela diretoria em concordância com o(s) gerente(s) regionais responsáveis pela execução.

A demanda gerada, passa a ser suprida com informações básicas do município indicado e retratam os indicadores sociais e econômicos, uma prévia análise das instituições que atuam no local, as potencialidades destes município, bem como suas vocações.

Para esta fase, é previsto a aplicação de um questionário padronizado que determina a situação atual do município perante a economia local. Essa pesquisa é realizada com gestor local do Programa designado pelo seu gerente na busca das seguintes informações:

##### **2.2.1. Pesquisa Da Situação Atual Do Município**

Para este momento, são coletados dados essenciais do município visando conhecer todos os seus parâmetros socioeconômicos, conforme, ANEXO I – Pesquisa da Situação Atual do Município. A aplicação deste diagnóstico será a base para a análise inicial SEBRAE e que norteará a indicação de soluções mais adequadas à realidade local e visando o desenvolvimento do município.

### **2.2.2. Critérios**

O SEBRAE define como prioridade para o Programa Cidade Cooperativa atender municípios que já possuem a Lei Geral da MPE aprovada e que não possuem outras ações do SEBRAE em desenvolvimento no local, isto é, estas ações são tomadas para que não ocorra a sobreposição de ações no município candidato a implantação do Programa.

### **2.2.3. Validação**

A validação será de forma gerencial baseado nos dados coletados dentro do município e apoiados nas decisões da Diretoria do SEBRAE.

### **2.2.4. Verificação Do Interesse Do Gestor Municipal**

Após a aprovação gerencial do SEBRAE para a decisão de implantar o Programa Cidade Cooperativa em um determinado município, será realizada a consulta ao Prefeito Municipal sobre o interesse em executar no município o referido Programa, explicitando as estratégias, soluções, condicionantes locais, contrapartida financeira, prazos de execução, entre outros.

Em caso de sinalização positiva para a implantação do Programa o prefeito deverá designar uma pessoa da prefeitura ou uma liderança do município que acompanhará o SEBRAE nas articulações, negociações e implantação do programa.



## **1. ARTICULAÇÃO/SENSIBILIZAÇÃO**

### **3.1. DEVOLUTIVA**

A informação sobre a escolha do SEBRAE para o município selecionado deverá ser feita por meio de comunicado formal, expedida pelo gestor do projeto com anuência do seu gerente regional.

A pactuação entre SEBRAE e município será por meio de Termo de Parceria ou Pactuação de Resultados, conforme prevê a metodologia GEOR. Isso, deverá ser claro e em ambos os documentos tanto o emitido pelo SEBRAE, quanto o Emitido pelo município, devendo ter em seu conteúdo todos os condicionantes que o SEBRAE terá com o município para aplicar o Programa em questão.

### **3.2. ARTICULAÇÃO**

A articulação é considerada de suma importância para a implantação do Programa Cidade Cooperativa, pois ela poderá assegurar a longevidade do mesmo. Deve ocorrer com o máximo de lideranças possíveis, representantes de entidades públicas, privadas e comunitárias. É considerada estratégica para o Programa Cidade Cooperativa a participação de entidade como: Rotary, Lions, Associação Comercial e Empresarial, Clubes de Serviços, Conselhos de Emprego e Renda, Conselho de Desenvolvimento Econômico, Cooperativas e Associações já formadas e ou em fase de formação.

Importante observar que a participação do Fórum Local da Lei Geral participe diretamente deste Programa já que as ações são complementares e buscam o mesmo objetivo, que é o desenvolvimento local.

### **3.3. INTERCÂMBIO DE EXPERIÊNCIAS**

É previsto também, intercambio através de visitas a municípios cuja experiência tenha sido significativa e sirva como modelo ao desenvolvimento local. Os Municípios de Bom Sucesso do Sul/PR, São Roque de Minas/MG e Sunchales (Província de Santa Fé - Argentina) são os mais indicados devido ao avançado estágio já alcançado por eles. Outras opções podem ser consultadas aos gestores e

coordenadores de desenvolvimento territorial do SEBRAE, pois pode haver atualizações sobre este tema.

### **3.4. APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA**

O Programa Cidade Cooperativa deverá ter sua divulgação e apresentação a comunidade local, a partir dessa apresentação poderão ser expostas todas as estratégias planejadas ao município, bem como, deixar claro a comunidade, seus objetivos e o foco principal que vem a ser o Desenvolvimento Econômico do local. A participação das lideranças locais nesta fase é muito importante, pois facilita a credibilidade e confiança no momento de sensibilização e adesão da comunidade ao Programa.

Poderão ser utilizadas atividades culturais para facilitar a atração de público, desde que a atividades esteja relacionada ao foco do desenvolvimento local. A exemplo, poderão ser apresentadas peças teatrais, recital de poesias, mostra de músicas, feiras de negócios coletivos e cooperados, palestras, etc.

## **2. DIAGNÓSTICO**

Conhecer o perfil econômico do município é vital para sustentar a definição do conjunto de ações que serão aplicadas localmente. Isto poderá ser feito com diagnóstico específico e este estudo dará foco nas questões econômicas de demanda e consumo local, diferentemente do anterior que tinha foco na realidade social e em indicadores de qualidade de vida.

Conhecer a economia local, identificando setores produtivos mais expressivos, demandas reprimidas, perfil das empresas rurais e urbanas, localização, ajudará a definir estratégias para melhorar o ambiente econômico, oportunidades e necessidades empresariais.

### **4.1. ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO CIDADE EMPREENDEDORA**

#### **4.1.1. Objetivos**

- Intensificar o conhecimento do ambiente econômico e institucional dos municípios selecionados;
- Identificar agentes locais do desenvolvimento, grupos organizados de trabalho, lideranças;
- Levantar dados cadastrais do maior número de empresários dos setores mais importantes da região, sejam eles formais ou em processo de formalização, privilegiando aqueles mais organizados;
- Detectar oportunidades e vazios econômicos dos municípios e da região estudada como um todo;
- Detectar programas de desenvolvimento em andamento e “engavetados”, para que sirvam de base de um trabalho integrado das instituições;
- Fornecer uma planilha com dados básicos que possam depois ser alimentados, afim de acompanhar resultados obtidos pelos projetos;
- Identificar a que os agentes locais mais associam o município (produtos, eventos, pontos turísticos ou outro ícone que possa ser ponto de partida para o desenvolvimento).

#### **4.1.2. Público Alvo do Diagnóstico**

Os municípios interessados e envolvidos neste estudo e que se encaixam na pesquisa inicial nos baixos índices dos indicadores econômicos e sociais analisados e que acima de tudo demonstrem interesses em fazerem parte do Programa Cidade Cooperativa.

Entre os públicos a serem pesquisados são eleitos:

- Instituições presentes no local;
- Líderes comunitários e empresariais;
- Agentes relevantes do poder público;
- Empresários dos setores chaves da cidade;
- Empresários, autônomos, empreendedores, produtores rurais em geral (público-alvo do SEBRAE, tais como micro e pequenas empresas e também os novos empreendedores individuais).

#### **4.1.3 Áreas de Investigação**

Para se conhecer com mais segurança o ambiente econômico das empresas do município, se promoverá, a aplicação de um questionário. Este questionário tem como objetivo conhecermos a realidade mais próxima possível do cenário local e das empresas. Com isso serão investigados assuntos referentes à situação econômica, os aspectos institucionais e a situação em que se encontre o empresário local.

##### **a) Situação Econômica**

- Em que se baseia a economia do município?

Este item especificamente contará com o levantamento de dados do IPARDES que aponta produção de itens como: ovinos, caprinos, bovinos, milho, soja, cana de açúcar etc e também dados da própria prefeitura, quando houver;

- Que setores não são tão desenvolvidos, mas representam potencial de crescimento?

Informação obtida principalmente através das entrevistas com lideranças e agentes econômicos importantes;

- Quais são os principais limitadores ao desenvolvimento das cidades, incluindo aspectos estruturais, institucionais ou ambientais?
- Quais são os principais gargalos ou vazios econômicos que geram as principais oportunidades de desenvolvimento de cada município envolvido no estudo?

- Quais são os vazios econômicos originados pela presença de cadeias produtivas “curtas”, ou incompletas?<sup>1</sup>
- Como têm evoluído as condições econômicas do município?
- Como estão os pilares básicos da economia, como evolução das empresas, da mão-de-obra, da qualificação profissional entre outros indicadores?
- Quais são as principais carências estruturais ou econômicas dos municípios selecionados?
- A população precisa se deslocar para adquirir itens fora da cidade? Quais?<sup>2</sup>
- Que produtos e serviços que abastecem o varejo e as empresas que poderiam ser desenvolvidos no próprio município e são hoje proporcionados por empresas de fora do município?<sup>3</sup>
- Onde estão localizados os produtores rurais, as comunidades organizadas, trabalhadores autônomos que operam em regime de cooperação?

#### **b) Aspectos Institucionais**

- Que instituições estão presentes no município?
- Qual a atuação de cada instituição?
- Quais são os principais agentes econômicos de destaque em cada município?
- Quais são os empresários de cada setor organizado ou relevante para a economia do município?
- Que projetos institucionais, econômicos, de desenvolvimento ou de fomento já se encontram em andamento no município?
- Em que situação se encontra estes projetos?
- Que projetos “parados” ou “engavetados” podem ser resgatados para contribuir com o desenvolvimento do município?
- Que situações ou adversidades fizeram com que estes projetos não tenham avançado?

#### **c) Situação do Empresariado**

- Quais as características pessoais destes empresários: idade, gênero, renda, nível escolar etc.;
- Endereço completo e formas de acesso a estes empresários;

---

<sup>1</sup>Um exemplo de cadeia “curta” é quando o município extrai madeira em tora e a comercializa desta forma, sem que haja qualquer beneficiamento. A atração e instalação de serrarias, fábricas de compensados e até fábricas de móveis complementaria esta cadeia, deixando mais valor agregado ao município.

<sup>2</sup>Esta informação é típica de avaliação das condições do varejo, que normalmente é obtida através de entrevistas com a população. Nesta etapa do projeto, entretanto, não será realizada pesquisa com a população em geral e esta informação será obtida através da opinião das lideranças, percepções de empresários, análises de instituições e agentes.

<sup>3</sup>Este tema segue a mesma lógica que a questão anterior, pois não haverá pesquisa específica com a população neste momento. O tema será abordado em entrevistas com os diversos agentes.

- Tempo de atuação no negócio;
- Número de empregados;
- Nível de formalização dos empresários na região;
- Conhecimento da lei do empreendedor individual e interesse por formalizar-se;
- Caracterização dos empresários da agricultura familiar: a) PRONAF, b) Informal, c) Empreendedor Individual ou d) CNPJ;
- Adequação dos empresários às exigências legais do seu setor de atuação: ANVISA, Prefeitura etc.;
- Conhecimento e utilização dos serviços do SEBRAE e de outras instituições;
- Entidades às quais a empresa está formalmente vinculada;
- Participação em arranjos para compras conjuntas e outros esforços coletivos;
- Grau de interesse em obter serviços de apoio à gestão através do Sebrae;
- Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas;
- Dificuldades específicas de comercialização que ele enfrenta (transporte, concorrência de produtos de fora da cidade, baixo poder aquisitivo, evasão de compras etc.);
- Benefícios que levariam estas empresas a aproximar-se do Sebrae e de outras instituições;
- Opinião dos empresários quanto às oportunidades de desenvolvimento do município;
- Propensão dos empresários a continuarem atuando na área e no município.

#### **4.1.4. Metodologia e Amostras**

A pesquisa será realizada através de participação nas reuniões iniciais do gestor local do projeto com as lideranças municipais, levantamento de dados secundários, entrevistas em profundidade com os principais agentes econômicos e de desenvolvimento do município, e com entrevistas pessoais em ponto de fluxo e em estabelecimentos comerciais, com empresários formais e em processo de formalização.

#### **4.1.5. Levantamento e Tratamento de Dados Secundários**

Deverá ser realizado através de um amplo levantamento de dados secundários de forma a caracterizar a economia e as carências de desenvolvimento visíveis, através de indicadores nos municípios selecionados.

#### **4.1.6. Dados a serem Pesquisados**

- População geral e sua evolução;
- População economicamente ativa e sua evolução;
- Empregos formais e sua evolução;
- PIB, PIB por setor econômico, PIB per capita e sua evolução;
- Produção agropecuária;
- Potencial de consumo;
- Empresas formais por setor e sua evolução em cada cidade;
- Percentual da mão-de-obra qualificada (com curso superior) em cada município;
- Entre muitos outros que serão utilizados para caracterizar os municípios analisados.

#### **4.1.7. Entrevistas em Profundidade com os Principais Agentes Econômicos e Institucionais e empresariais**

A entrevista embora muito semelhante ao item 4.1.3, que investiga o ambiente econômico do Município, a entrevista segue de forma igualitária as demais instituições e ainda, segue um roteiro que devido sua extensão deve ser previamente agendada com o entrevistado, devendo ocorrer no escritório ou local do entrevistado. O seu conteúdo é gravado, transcrito e posteriormente analisado. O Conteúdo na íntegra encontra-se no ANEXO II – Estudo do Ambiente Econômico e Institucional dos Municípios do Programa de Desenvolvimento – Cenário. Este por sua vez é um exemplo aplicado nos municípios de Carlópolis, Bom Sucesso do Sul, Imbaú, Munhoz de Melo.

Deverão ser realizadas em média 6 entrevistas com lideranças e instituições em cada município. Entre estes entrevistáveis estão: instituições agindo no local, principais empresários, líderes comunitários e empresariais, representantes do poder público etc.

As entrevistas com empresários serão realizadas em seus estabelecimentos e em pontos de fluxo que permitam abordar a empresários circulando nas cidades.

#### **4.1.8. Palestra de Apresentação do Diagnóstico**

Será necessária a apresentação de todos os dados relevantes reunidos na fase de diagnósticos realizados onde será exposto à comunidade interessada. O exemplo encontra-se em ANEXO III – Modelo de Palestra Realizada nos Municípios de Bom Sucesso do Sul – PR.



### **3. PREPARAÇÃO LIDERANÇAS**

Para esta fase é de suma importância identificar, convidar e promover a adesão das lideranças visando a formação do grupo/comitê do Programa Cidade Cooperativa e a formação em liderança. Em um formato de solução educacional, o CULTLÍDER, tem o propósito de oferecer condições para que os participantes desenvolvam competências tais como a visão sistêmica de uma liderança motivada e orientada na busca de melhores resultados, na transformação da sociedade e também de liderança compartilhada, empreendedora e transformadora.

Devem ser identificadas pessoas que sejam reconhecidas como líderes em qualquer setor da comunidade, podendo ser público e/ou privado, ligados a associações, prefeitura, legislativo municipal, escolas, representantes comunitários, sindicatos, igrejas, clubes de serviços e cidadãos empenhados em melhorar o seu município.

#### **5.1. CAPACITAÇÃO DE LIDERES**

A capacitação acontecerá na preparação e formação de lideranças através da aplicação da Solução Educacional CULTLÍDER, cujo tema principal é a formação de lideranças voltadas ao protagonismo do desenvolvimento local.

##### **5.1.1. Cultlíder**

Como objetivos principais para a aplicação do Cultlíder, podemos destacar:

- Educar e instrumentalizar líderes para desenvolverem ações práticas que promovam a evolução de suas entidades e/ou comunidades;
- Permitir que um número crescente de líderes passe a influenciar as entidades e a sociedade participando do debate e do encaminhamento correto das questões de interesse coletivo.

Momento Empresarial da Aplicação da Solução é na fase em que o empresário possui um negócio com menos de dois anos.

##### **Competências Gerais**

O propósito desta solução educacional é oferecer condições para que os participantes desenvolvam as seguintes competências:

- Compreender a importância de se trabalhar a visão sistêmica de uma liderança motivada e orientada para melhores resultados na transformação da sociedade;
- Adotar atitudes de um líder empreendedor, transformador, ético, criativo e inovador para o fortalecimento dos talentos do grupo;
- Aplicar no seu dia a dia as atitudes e características de uma liderança compartilhada, empreendedora e transformadora, com liderados mobilizados para alcançar melhores resultados.

O público-alvo do Cultlíder são os Líderes empresariais e comunitários, e que possuem domínio básico de leitura e escrita visto que o material didático foi desenvolvido para pessoas com esse domínio.

A solução é desenvolvida em uma carga horária de 16 horas, utilizando-se de estratégias metodológicas na forma de exposição dialogada, exercício individual e em grupo, apresentação de filme e exercício de reflexão. A abordagem pode ser realizada para qualquer tipo de negócio ou empresa, bem como para diferentes tipos de líderes comunitários e a modalidade de aplicação do mesmo é de forma presencial. O ambiente de aprendizagem se dará em uma sala de aula e contará com o seguinte conteúdo programático:

- Encontro 1 - O perfil do líder contemporâneo na transformação da sociedade.
- Encontro 2 - A motivação na liderança empreendedora e transformadora
- Encontro 3 - Construindo novas lideranças
- Encontro 4 - Comunicação eficaz e seus princípios éticos na liderança.

#### **Perfil do Educador:**

##### **a. Formação e Experiência**

- Formação superior, conforme Sistema de Gestão de Credenciados – SGC:  
Área: Recursos humanos e empreendedorismo. Subárea: Liderança
- Ter experiência em metodologia de aprendizagem vivencial.

##### **b. Conhecimentos Necessários**

- Conhecimento sobre a realidade das MPEs.
- Conhecimento do tema liderança e sua aplicação na MPE e na comunidade.
- Conhecimento na condução de grupos, tanto para públicos urbanos quanto rurais.
- Conhecimento das premissas básicas do processo de comunicação.
- Conhecimento do Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV.
- Conhecimento dos Referenciais Educacionais do SEBRAE.

### c. Habilidades e Atitudes Desejáveis

- Auto desenvolvimento: posicionamento pró-ativo, de forma a construir continuamente o seu processo de aprendizagem.
- Comunicação oral e escrita: expressão de idéias de maneira clara (fluência correta, riqueza de vocabulários e dicção), paraverbais (modulação, timbre, ritmo, volume e entonação da voz) e não verbais (gestos, postura e expressões corporais).
- Credibilidade: coerência entre discurso e prática, inspirando no outro confiança na sua capacidade pessoal e profissional.
- Empatia: capacidade de analisar situações do ponto de vista do outro, percebendo suas necessidades e valores de modo a possibilitar um entendimento mútuo.
- Flexibilidade: prontidão para mudar atitudes e redirecionar comportamentos, bem como para se adaptar aos recursos disponíveis.
- Manejo de grupo: capacidade para estimular e motivar grupos, por meio da utilização de técnicas didáticas adequadas e criativas de modo a facilitar a construção do conhecimento.
- Maturidade: elaboração de emoções, mantendo um padrão de comportamento socialmente aceitável, mesmo diante de situações de tensão emocional.
- Motivação: expressão do interesse, entusiasmo e envolvimento com a atividade.
- Organização: administração do tempo e recursos disponíveis de forma prática e racional.
- Percepção: capacidade de processar e captar mensagens explícitas e implícitas das pessoas e do grupo.
- Respeito: comportamento socialmente adequado, com educação e considerando o trato com as pessoas.
- Visão sistêmica: visão ampliada, contextualizada e atualizada do Sebrae e do ambiente empresarial da MPE.

Os materiais e equipamentos a serem utilizados nesta solução são:

- 1 computador com som (preferência caixa de som);
- 3 blocos de folhas de *flipchart*;
- 1 projetor multimídia;
- 10 pincéis atômicos pretos;
- 10 pincéis atômicos azuis;
- 10 pincéis atômicos vermelhos;
- 1 resma de papel;
- Vídeo “Educação SEBRAE”;
- 25 revistas para recorte;
- 4 rolos de fita adesiva;
- 10 tubos de cola;

- 1 pistola de cola quente;
- 2 refis para pistola de cola quente;
- 1 folha de isopor de 3 cm de largura;
- 3 réguas de 30 cm;
- 3 folhas de papel cartão ou cartolina dupla face nas cores: preta, marrom, branca, vermelha, amarela, azul e verde;
- 1 laranja para cada participante. Selecione laranjas de várias espécies: lima, pera etc. – pequenas médias e grandes - casca grossa e casca fina;
- 1 saco pra colocar as laranjas;
- 1 jarra para colocar o suco.

O kit para o participante é composto de:

- manuais do participante;
- cópias da música 'Comida';
- cópias – Você é um líder empreendedor?
- cópias - Lista de necessidades do líder e liderados;
- crachás;
- blocos de anotações;
- pastas;
- canetas ou lápis e borrachas.

Na capacitação dos gestores pode ser realizada com uma atividade sobre estratégias de vender os dois novos cursos. Relembramos os itens que foram sugeridos para serem trabalhados nos estados:

- Realizar oficinas para os gestores do atendimento individual e coletivo conhecer os produtos nos Estados;
- Informar o corpo técnico do SEBRAE dos novos cursos;
- Endomarketing para gestores do atendimento individual e coletivo;
- Inserir as soluções na programação de cursos do SEBRAE;
- Trabalhar uma linguagem adequada para a venda dos produtos;
- Acompanhar a realização da turma piloto;
- Realizar parcerias com associações, prefeituras e entidades de classe;
- Aproveitar eventos e reuniões de entidades de classe / empresariais para divulgação;
- Parcerias com sindicatos, federações, empresas, conselho de classe e prefeituras;
- Incluir soluções no PPA do Estado;
- Reativar as lideranças dentro do SEBRAE;
- Divulgar casos de sucesso nos dois cursos.

**Observação: Para a manutenção desta fase estão previstos para o segundo e terceiro ano a identificação de novas lideranças das quais**

***promoverão a manutenção principalmente da manutenção do Comitê. São necessárias ainda, palestras de reforço lembrando o papel da Liderança dentro do Comitê e das ações de desenvolvimento do município.***

## **4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO E ESTRATÉGIAS PRIORITÁRIAS**

Para esta fase será necessária a criação de estratégias intensificando o Programa Cidade Cooperativa com estratégias prioritárias de empreendedorismo, complementar com ações de cidadania e eixos econômicos.

É prioritária a criação de uma estrutura organizacional mínima para o bom funcionamento do Comitê Local de Desenvolvimento tendo em suas bases um agente com perfil de liderança para presidir e um local adequado para seus encontros.

O Líder por sua vez, irá propor e organizar juntamente com o grupo, os fundamentos de governança, seguindo os passos propostos por esta metodologia:

- Quem Participa?
- Quem representa?
- Qual o propósito do Comitê?
- Quais são suas Diretrizes?
- Visão;
- Missão; e
- Valores.

Também é importante, organizar e propor normas para o funcionamento do Comitê.

Com as propostas supracitadas definidas é muito importante para o desenvolvimento do município, definir os eixos econômicos e estratégicos para alavancar a economia do Município. Essa definição será realizada pelo Comitê em conjunto com o Gestor do Projeto e justificada em função dos resultados dos Diagnósticos realizados. A escolha se dará para um à no máximo dois eixos estratégicos de desenvolvimento econômico no município. Serão escolhidos por serem oportunos ou ainda por serem necessários ao município.

A apresentação desta fase para a comunidade é sugestiva e não obrigatória. Para a apresentação é recomendado também a apresentação da ferramenta GEOR – Gestão Estratégica Orientada de Projetos, cujo monitoramento das ações de desenvolvimento poderá ser acompanhada por indicadores de desempenho de cada ação.

Para o Segundo e terceiro ano de desenvolvimento, do Plano de Desenvolvimento, se prevê ainda, a manutenção das ações do Cidade Empreendedora. Para essa manutenção é importante:

- Revalidar os fundamentos da governança (quem participa, seus propósitos, as diretrizes, a visão, a missão, os valores e o seu funcionamento);
- Promover a criação de um Plano de Desenvolvimento Econômico do município com foco nos setores chaves, tais como: a criação de novos negócios e incentivos aos já existentes;
- Promover a criação de um Plano de Geração de Negócios, dando ênfase as vocações, oportunidades, hábitos de consumos locais;
- Promover ainda, a apresentação e pactuar os Planos com os líderes e comunidade.
- Através de um agente credenciado, Criar um Plano de Desenvolvimento Econômico para o município com foco nos setores chaves, Plano de Criação de novos negócios, e ou incentivos aos negócios já existentes ou já elencados.

## **5. CULTURA DA COOPERAÇÃO (COOPERATIVISMO, ASSOCIATIVISMO)**

O cenário atual reserva muitas oportunidades para os empresários em nosso país: aumento de renda da população, em especial das classes c e d; e estabilidade e crescimento econômico, o que gera condições favoráveis para o desenvolvimento das empresas. Ao lado das oportunidades residem inúmeros desafios que exigem muito cuidados: a alta carga tributária, a informalidade em vários setores e a carência em infra-estrutura. De todos esses o mais estimulante está no próprio cerne do ambiente empresarial: a competitividade entre as empresas.

“Como se manter ou se tornar competitivo para aproveitar o momento e construir o futuro” é a busca frenética de executivos e empresários de todos os setores. Para as MPEs esse momento é particularmente rico e perigoso. É preciso conquistar novos mercados, ampliar a participação no mercado em que atuam fortalecer suas marcas e enfrentar os concorrentes. Gerar respostas eficazes para as questões acima pode significar o sucesso no negócio.

As respostas não são simples e exigem cada vez mais criatividade e inovação para serem encontradas, quer no campo gerencial e tecnológico quer na relação das empresas com o mercado.

Nesse contexto, a cooperação entre as empresas tem se destacado como um meio capaz de torná-las mais competitivas. Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado.

Cultura é “a maneira dos homens desenvolverem suas práticas sociais refletindo seus modos de viver, de trabalhar, de morar, de morrer, de se divertir”. Cultura abrange todas as dimensões da vida, valores, sentimentos emoções, hábitos, costumes além da promoção e desenvolvimento de instituições e iniciativas do cotidiano com todas as formas de expressão, de organização e de luta social. É o grande caldo que afeta todas as nossas relações e, portanto, definidora do modo como essas relações acontecem, se estabelecem, se perpetuam ou se renovam.

Cooperação, por sua vez, é ato ou efeito de cooperar; operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar; prestar colaboração, serviços; trabalhar em comum;



colaborar; ajudar; participar. Ao contrário do individualismo, cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que ela ocorra. Em termos sociais, será necessária uma relação de soma, de agregação – um ganhar com o outro – como ocorreu na evolução da humanidade.

Coletar alimentos, caçar, proteger-se, construir e desenvolver a linguagem colocavam os nossos antepassados num permanente processo cooperativo. A cooperação aumentava a eficácia operacional daqueles grupos na hora de realizar suas atividades cotidianas. Certamente coletar alimentos em grandes áreas, caçar enormes animais, posteriormente plantar, construir etc., seria mais eficaz se fossem realizados juntos.

Considerem que mais eficaz não significa necessariamente mais fácil, mas, sim, que o resultado final obtido por todos coletivamente beneficiará cada um individualmente melhor do que o conseguiriam sozinhos.

Assim, cooperar é um meio para se alcançar determinado objetivo e não um fim em si mesmo.

É importante também diferenciar cooperação de solidariedade, pois são conceitos que se confundem. Solidariedade não pressupõe, necessariamente, um trabalho conjunto, não pressupõe nem mesmo conhecer as pessoas envolvidas na ação solidária, pois se trata de uma atitude de ajuda, geralmente em momentos de grandes dificuldades ou de fragilidade.

O termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Ao trazer cooperação como uma nova cultura, há um contraponto com a cultura que prevalece no ambiente dos negócios e na sociedade em geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que tem a competição como elemento preponderante.

## **7.1. CRIAÇÃO/FORTALECIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS**

Em Parceria com a Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná (FACIAP), que representa hoje 290 associações comerciais, num universo de mais de 50 mil empresas em todo o Estado. O cooperativismo e associativismo no Estado, seus desafios e a importância das associações comerciais para o desenvolvimento local, são tratados pelo SEBRAE e pela FACIAP, como temas de extrema importância.

O Cooperativismo, devido à relevância de seu trabalho para o desenvolvimento econômico e social dos municípios, presa pela união de forças em torno de um objetivo comum faz toda a diferença perante os desafios da nossa economia, gerando mais emprego, desenvolvimento e renda para os municípios.

A FACIAP defende bandeiras focadas na competitividade, como a melhoria do sistema tributário e a aplicação da Lei Geral em todo o Paraná, que beneficia as micro e pequena empresas em compras públicas. A geração de emprego a partir do treinamento adequado também promove maior competitividade entre o empresariado. Com profissionais qualificados de acordo com os seus respectivos setores, as empresas crescem em produtividade e qualidade. A essência do Associativismo é aglutinar forças entre seus associados com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social de maneira descentralizada. O trabalho realizado pelas Associações Comerciais a partir de produtos e serviços como a Certificação Digital, SPC, seguros e convênios, dentre outros, as tornam mais atrativas e conseqüentemente promovem transformações nos municípios.

Um dos princípios do Associativismo é o estabelecimento de parcerias, tanto com a iniciativa privada quanto com o poder público. O Sistema no Paraná faz isso muito bem em parceria com outras Federações, Cooperativas, SEBRAE, entre outras entidades, levando para as Associações informações, modelos, capacitação, ou seja, tudo aquilo que ajuda no desenvolvimento empresarial.

Desta maneira, elas fazem com que as riquezas fiquem nos municípios, criando um ambiente mais harmônico para o desenvolvimento especialmente das micro e pequenas empresas, além de ajudar na transformação do Estado.

A presença de empreendedores que atuam de forma associativa e cooperativa e um governo que possui bons programas para a atração de novas empresas e para o desenvolvimento das que já se encontram em seu território. Tudo isso, somado ao alto potencial agrícola de certos municípios e à crescente agroindústria de transformação, mais o parque industrial que por diversas vezes já instalado, faz com que estes municípios passem a se destacar.

As Associações atuam de forma decisiva tanto na defesa institucional, buscando solucionar os gargalos existentes nas comunidades levando produtos e serviços que auxiliam as empresas para que atuem de forma associativista, voltados à formalização de empresas, formação, capacitação pelos programas Empreender e Capacitar, além de levar informação sobre a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Trata-se de uma série de ações que contribuem para o desenvolvimento mais harmônico do município que receberá o Programa.

## **7.2. DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES SINDICAIS**

Desenvolvimento de Líderes Sindicais em Parceria com o SENAR, ações que trabalham como proposta para o desenvolvimento de lideranças. Visa desenvolver líderes capazes de superar desafios e pensar novos cenários. O Programa, apresentado é disponibilizado para empresários. É composto por três soluções: Workshop de Liderança, Escola de Desenvolvimento de Líderes e Escola Avançada de Liderança. Além disso, estão previstas ações complementares como seminários sobre liderança, missões e a constituição de uma rede de líderes para o município que adota o programa.

As lideranças empresariais têm um papel importante porque, por meio das empresas, elas podem e devem liderar o processo de mudanças.

O Programa Cidade Cooperativa nesta fase é voltado para lideranças comprometidas, que projetam sua responsabilidade de promover o desenvolvimento socioeconômico para além das fronteiras empresariais. O objetivo do Programa é desenvolver líderes capazes de contribuir com a transformação da comunidade onde estão inseridos.

O Desenvolvimento de Líderes Sindicais trabalhará a reflexão sobre o papel do líder e o desenvolvimento de seu poder de influência transformadora em seu local de atuação. Ao todo, serão cinco módulos de oito horas.

O Objetivo da capacitação é o de aprimorar as habilidades dos empresários em cultura de liderança e liderança estratégica.

## **7.3. TREINAMENTO CAPACITAR**

Em Parceria com a FACIAP, o Capacitar é um programa de excelência em gestão que está sendo implantado sistematicamente nas Associações Comerciais do Paraná com o objetivo de estruturar e fortalecer essas entidades para que elas tenham ainda mais representatividade e força em suas regiões.

A metodologia do Capacitar é implantada em etapas e todo o trabalho é coordenado pelos consultores regionais do SEBRAE e da FACIAP - Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Estado do Paraná. A primeira fase dos trabalhos consiste no diagnóstico da entidade, identificando potencialidades e dificuldades. A etapa seguinte é a elaboração de planejamento estratégico e financeiro da ACE – Associação Comercial e Empresarial.

Este programa causa um grande impacto na Associação, pois o planejamento estratégico e financeiro resulta em um conjunto de instrumentos gerenciais para que essas entidades possam ter maior controle de seus serviços, oferecendo um atendimento ainda mais eficaz para os empresários de suas cidades.

O Capacitar é um programa de referência. Foi eleito em 2007 o melhor programa de cooperação entre entidades empresariais pelo *World Chambers Congress*. O método do Capacitar já foi implantado em Minas Gerais e em estados da região Nordeste e os resultados são surpreendentes.

Desenvolvido em três diferentes módulos desenvolve no primeiro módulo os “Núcleos Setoriais”; no segundo módulo, o tema “Moderação de Reuniões”, e no terceiro módulo “Coordenação de Consultoria Grupal”.

Como material de apoio os empresários recebem 4 apostilas cujos temas são:

- Apostila 1 – Gestão;
- Apostila 2 - Cultura Associativista;
- Apostila 3 - Desenvolvimento Local
- Apostila 4 - Prestação de Serviços.

Obs.: Estes materiais encontram-se disponibilizados na íntegra como material de apoio a essa Metodologia.

## **7.4. TREINAMENTO REDES ASSOCIATIVAS**

O Público Alvo para esse treinamento são pessoas que desejam participar de empreendimentos coletivos, ou ainda a grupos já constituídos que necessitem de conhecimentos básicos sobre ações coletivas.

O Programa Redes Associativas tem como propósito criar as condições necessárias para que os participantes desenvolvam competências para:

- Compreender os valores, princípios e instrumentos indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo;
- Predispor-se a participar nas decisões do grupo, de forma assertiva para o bem comum do empreendimento coletivo;
- Gerir o empreendimento coletivo;
- Concretizar a constituição do seu empreendimento coletivo.

Em seu conteúdo, o programa é composto por 4 módulos:

- Módulo 1 – Despertando para o Associativismo;
- Módulo 2 – Planejando nosso Empreendimento Coletivo;
- Módulo 3 – Praticando o Associativismo;
- Módulo 4 – Legalizando o Empreendimento Coletivo.

O Público Alvo para esse treinamento são pessoas que desejam participar de empreendimentos coletivos, ou ainda a grupos já constituídos que necessitem de conhecimentos básicos sobre ações coletivas.

Este treinamento contempla uma carga horária de 56 horas mais 9 horas de consultoria às Associações ou interessados em associar ou cooperativar.

Em seu segundo ano visando a manutenção, com as parcerias, poderão ser criados núcleos do empreender, Cooperativas de Estudantes, Assessorias a núcleos cooperativos.

Um Guia do Educador e Fichas técnicas dos Módulos voltados ao treinamento encontram-se disponibilizados no material de apoio desta Metodologia.

#### **7.4.1. Desenvolvimento dos módulos**

Com o tema principal de desenvolvimento dos módulos como “Associativismo e Cooperativismo”, este programa, proporciona a seus participantes condições para que desenvolvam competências, reconheçam valores, princípios e atitudes indispensáveis ao sucesso de um empreendimento coletivo, refletindo e decidindo sobre a sua participação no processo de constituição e organização do empreendimento coletivo.

O público-alvo deste programa são principalmente pessoas que desejam participar de empreendimentos coletivos, ou ainda a grupos já constituídos que necessitem de conhecimentos básicos sobre ações coletivas.

O grau de escolaridade exigido é em função do material didático preparado para o curso que por sua vez, foi desenvolvido para pessoas com ensino fundamental completo. Os módulos apresentados a seguir possuem diferentes cargas horárias, suas abordagens são multissetoriais, apresentados de na modalidade presencial sendo necessário como ambiente de aprendizagem apenas uma sala de aula.

O perfil desejável para o Educador é que o mesmo possua:

- Formação superior nas áreas de Ciências Humanas;

- Ter conhecimento e experiência em associativismo, cooperativismo e gestão empresarial;
- Ser instrutor deste curso na versão atual;
- Ter experiência em repasse metodológico para consultores;
- Ter experiência em consultoria para MPE;
- Ter conhecimento e habilidade na aplicação de jogos empresariais e dinâmicas de grupo;
- Ter habilidade em aplicar o CAV – Ciclo de Aprendizagem Vivencial;
- Ter domínio de comunicação oral e escrita;
- Comunicação verbal clara e objetiva;
- Habilidade na condução de grupos;
- Ter energia para estimular e motivar grupos;
- Flexibilidade para adaptação de recursos disponíveis.

O Material disponibilizado para o participante compreende: o Manual do Participante, projetor multimídia, *slides* S1E1 a S17E1, *flip-chart*, pincel atômico, fita crepe, televisão, DVD, filme Educação SEBRAE, papel pardo, folhas sulfite cortadas ao meio no comprimento da folha (para cada participante), cola, giz de cera, tesoura, quebra-cabeça composto de 40 peças formando uma estrada (dividido em 3 partes), regras do jogo descritas em *flip-charte* formulários de avaliação e certificados.

**É importante:** Atentar para o perfil do público-alvo na hora de montar a turma para a oficina. Também, procurar trabalhar com dois consultores no módulo, sendo um com perfil mais técnico e outro mais comportamental para que o Módulo tenha a qualidade desejada.

### **Módulo 01: “Despertando para o Associativismo”**

#### **Conteúdo Programático**

- Cooperação;
- Participação;
- Associativismo;
- Cooperativismo;
- Visão geral sobre as características das pessoas jurídicas de Direito Privado.

### **Módulo 02: “Planejando Nosso Empreendimento Coletivo”**

### **Conteúdo Programático**

- Processo de Integração dos Grupos (a sensibilização também será abordada);
- Situação Atual dos Grupos;
- Missão Compartilhada da Organização;
- Validação da Missão;
- Importância de um objetivo comum;
- Visão de futuro compartilhada;
- Validação da Visão de futuro;
- Obstáculos para se atingir a Visão de Futuro:
  - Levantamento;
  - Identificação dos principais obstáculos.
- Comprometimento dos participantes de um empreendimento coletivo;
- Ações para viabilizar a superação dos obstáculos;
- Diretrizes Estratégicas para o Empreendimento Coletivo;
- Responsabilidades dos participantes;
- Plano de ação:
  - Elaboração;
  - Aprovação;
- Ações de acompanhamento.

A carga horária para estes dois módulos estão previstas 29 horas dispensadas sendo: 20 horas de curso somadas a 9 horas de consultoria.

### **Módulo 03: “Praticando o Associativismo”**

### **Conteúdo Programático**

- Processo de interação do grupo:
  - Percepção do eu para o nós num empreendimento coletivo;
  - Contribuição com o grupo;
- Visão geral da gestão de um empreendimento coletivo;
- Planejamento do dia a dia (sensibilização);
- Aspectos da estratégia do empreendimento coletivo;
- Processo de interação do grupo:
  - Diferenças intra e interpessoais;
  - Processo de mudança;

- Flexibilidade;
- Confiança;
- Respeito;
- Trabalho em equipe;
- Aspectos do empreendimento coletivo:
  - Administrativo;
  - Mercadológico;
  - Financeiro;
  - Operacional;
- Processo de interação do grupo:
  - Decisão compartilhada;
  - Valores, princípios e ética;
- Gestão compartilhada;
- Aspectos da gestão de pessoas no empreendimento coletivo:
  - Direitos, deveres e responsabilidades coletivas;
  - Definição de papéis e responsabilidades;
- Liderança:
  - Estilos de liderança;
- Plano de ação básico.

**Comentários Gerais Referentes a este Módulo** referem-se a situações que o consultor poderá enfrentar ou ter que gerenciar, contudo, fica a critério do consultor tomar conhecimento e cooperar para o bom desenvolvimento deste principal e terceiro módulo.

#### **Dimensão de Natureza Cognitiva**

- Compreender os aspectos gerais da gestão de um empreendimento coletivo;
- Conhecer os aspectos estratégicos necessários para o bom gerenciamento do seu empreendimento coletivo.

#### **Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Tomar consciência do seu papel enquanto participante de um empreendimento coletivo.

#### **Dimensão de Natureza Operacional**

- Propor ações para o planejamento do seu empreendimento coletivo.

#### **Dimensão de Natureza Cognitiva**

- Compreender diferenças pessoais no processo de interação dos grupos;
- Conhecer aspectos relevantes que envolvem a gestão administrativa, mercadológica, financeira e operacional.



**Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Predispor-se a ter flexibilidade em seus posicionamentos para o objetivo comum do grupo.

**Dimensão de Natureza Operacional**

- Propor ações de melhoria para o gerenciamento do seu empreendimento coletivo.

**Dimensão de Natureza Cognitiva**

- Estabelecer correlação entre a gestão compartilhada e as responsabilidades individuais a serem assumidas;
- Compreender aspectos essenciais que envolvem a gestão de pessoas no empreendimento coletivo.

**Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Envolver-se nas decisões compartilhadas de forma ética e assertiva, visando o objetivo comum do grupo.

**Dimensão de Natureza Operacional**

- Propor ações necessárias para a gestão de pessoas do seu empreendimento coletivo.

**Dimensão de Natureza Cognitiva**

- Compreender a importância dos diferentes estilos de liderança na gestão de seu empreendimento coletivo.

**Dimensão de Natureza Atitudinal**

- Envolver-se de forma comprometida na escolha do líder do seu empreendimento coletivo;
- Refletir sobre a sua postura enquanto líder e liderado.

**Dimensão de Natureza Operacional**

- Elaborar um plano de ação básico para a gestão do seu empreendimento Coletivo.

A carga horária para este terceiro módulo é de 16 horas de curso.

**Módulo 04: “Legalizando o Empreendimento Coletivo”**

**Conteúdo Programático**

- Indicações obrigatórias no Estatuto Social;
- Elaboração do Estatuto Social;
- Pré-aprovação do Estatuto Social;
- Esclarecimentos sobre a Assembléia Geral de Constituição;
- Planejamento da Assembléia Geral de Constituição;
- Informações sobre o processo de Registro do Empreendimento Coletivo;
- Realização da Assembléia Geral de Constituição da Sociedade;
- Aprovação do Estatuto Social;
- Homologação dos Órgãos Sociais.

A Carga Horária para este quarto módulo é de 16 horas.

## 6. CULTURA DO EMPREENDEDORISMO

### 8.1. EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

O objetivo do programa EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA, é preparar pessoas para que inovem e ofereçam valores positivos para a coletividade na área de atuação que escolherem.

O público-alvo formado por Professores, funcionários públicos, artistas, religiosos, colaboradores de diversas empresas e de diversos segmentos, políticos, colaboradores de ONGs, empresários dos diversos ramos ou segmentos.

Os **Pilares do Modelo Educacional** adotado para o EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA é baseado em aprender e conhecer os conceitos de Lideranças e liderar, energia pessoal de transformação, bem como conhecer os setores comerciais e como fazer uma rede de relacionamento. Toda essa proposta é apresentada através do desenvolvimento dos seguintes itens:

- Aprender a Empreender
  - Aprender a Fazer;
    - ▣ Liderança e Energia;
  - Aprender a Ser;
    - ▣ Conceito de Si;
  - Aprender a Conhecer;
    - ▣ Conhecimento do Setor;
  - Aprender a Conviver;
    - ▣ Rede de Relações;

O conceito adotado é o de transferir o conhecimento através de uma Ferramenta de Ensino denominada de “Educação Empreendedora” voltada para o município a ser atendido. Com isso fica o município com o direito ao uso da metodologia, podendo formar novos professores sem a dependência do SEBRAE. A isso se refere o modelo do Edital de Proposta do Município com o SEBRAE referente à Educação Empreendedora (ANEXO IV).

Como metodologia adotada, o desenvolvimento ocorre através de: uma Palestra de Sensibilização; Formação de multiplicadores e facilitadores; Entrega de conteúdo para a aplicação em sala de aula; Acompanhamento pós implantação; Acesso ao Portal de Educação Empreendedora.

## 8.2. EMPRETEC

Desenvolvido como tema Empreendedorismo, é um treinamento voltado ao empresário que já possui seu negócio a pelo menos dois anos.

As competências que são desenvolvidas por este treinamento são: A Identificação do potencial empreendedor; o Desenvolvimento de habilidades empreendedoras; o Desenvolvimento de características de comportamento empreendedor; e a Identificação de oportunidades e recursos.

Como público-alvo, pretende-se que todos os Micros e pequenos empresários obtenham a satisfação de receberem esse treinamento. É realizado em uma carga horária de 60 horas, utilizando-se de Estratégias Metodológicas de apresentação oral, atividades em grupos, exposição dialogada, atividades individuais, atividades extraclasse, através de uma abordagem multissetorial e de modalidade presencial em uma sala de aula.

O conteúdo programático trabalha com Características dos Comportamentos do Empreendedor, tais como:

- Busca de Oportunidade e Iniciativa;
- Persistência;
- Comprometimento;
- Exigência de Qualidade e Eficiência;
- Correr Riscos Calculados;
- Conjunto de planejamento:
- Estabelecimento de Metas;
- Busca de Informações;
- Planejamento e monitoramento Sistemáticos;
- Conjunto de Poder:
- Persuasão e Rede de Contatos;
- Independência e Autoconfiança.

Como materiais para o desenvolvimento da capacitação, são necessários: grampeador, cronometro, régua, trena, calculadora, apontador, tesoura, estilete, vídeos, material jogo dos aros, material da dinâmica da persistência, manual do participante, pincel atômico, fita crepe, fita adesiva, grampo para grampeador, caneta, lápis, borracha, cola, álcool, prêmios, clipes, corretivo, lenço de papel, papel A4, crachás, flip-chart, lista de presença, serragem, sabonete, bala de goma, material para dinâmica da eficiência, ficha de inscrição dos participantes, embalagens para livros, livros, envelopes, cartazes, conjuntos de flip-chart e folhas de trabalho, certificados.

### **8.3. SABER EMPREENDER**

O tema abordado trata-se de comportamentos e Atitudes do empreendedor. Como momento empresarial mais importante este tema é atribuído ao empreendedor que possui um negócio ou empresa a menos de dois anos.

O objetivo é Proporcionar aos participantes condições para o entendimento e identificação das Características e Comportamentos Empreendedores, bem como criar condições que os levem, a saber, empreender ações específicas que os ajudarão a criar ou fortalecer e expandir seus negócios.

O treinamento é direcionado ao Micro e Pequeno empresário.

O treinamento é realizado em 27 horas divididas em três dias consecutivos de nove horas cada.

Como estratégias metodológicas trabalhadas, o treinamento é realizado através de apresentação, exposição oral, nivelamento de expectativas, leitura em grupos, atividades extra sala, exercícios em grupos e individuais.

A abordagem é Multissetorial, de forma presencial e realizada em uma Sala de Aula.

O conteúdo programático distribuído em Três encontros e refere-se aos seguintes temas:

- Encontro 1: Quem é o empreendedor?
- Encontro 2: O empreendedor em ação.
- Encontro 3: A Orientação para Resultados.

Materiais de apoio necessários para o desenvolvimento dos temas são:

#### **Encontro 1**

Flip-chart, pincel atômico, tarjetas de cartolina para expectativas, crachás, retro projetor, fita crepe, material do participante, CD player, Cd com musicas regionais animadas, transparências T1E1 a T8E1, material para dramatização (opcional), tarjetas com características e comportamentos.

#### **Encontro 2**

Material do participante, música tranqüila, retroprojektor, televisão, videocassete ou aparelho de DVD, vídeo “Saber Empreender”, 2 crachás, pacote de balas de 200g para premiação, transparências T1E2 a T5E2.

### **Encontro 3**

Flip-chart com folha preparada para registro de resultados da Empresa CRIA, tirinhas de papel para sorteio de grupos com as 4 CCEs mobilizadoras, folhas de flip-chart, pincel atômico, material do participante, retroprojektor, transparências T1E3 a T6E3, premio para Empresa CRIA vencedora, avaliações e certificados.

## **7. MELHORIA E GERAÇÃO DE NEGÓCIOS**

Através da pesquisa de hábitos de consumo local, utilizando principalmente com o público escolar, o SEBRAE, utilizando seu Gestor Credenciado, promoverá uma pesquisa de opinião cujas características é a abordagem principalmente se referindo a opinião do consumidor local sobre os serviços e o comércio local.

Conforme exemplifica o modelo gerado a partir da aplicação no município de Bom Sucesso do Sul – PR para a obtenção de dados sobre aquele município, onde possuímos o modelo na íntegra no ANEXO V desta Metodologia.

### **9.1. ANÁLISE DA REALIDADE ECONÔMICA**

Após a aplicação da pesquisa de hábitos e consumo local, são reunidos empresários e lideranças locais para a discussão e análise do resultado desta pesquisa. Com isso serão delineadas novas ações, bem como, reajustados os Planos de Ações Propostos nas fases anteriores.

### **9.2. VAREJO MAIS EM AÇÃO**

Um programa feito para micro e pequenas empresas do comércio varejista, que buscam no aprimoramento contínuo o seu diferencial de mercado, obtendo assim soluções práticas e resultados imediatos. Visa fortalecer o seu negócio, tornando-o mais competitivo, posicionando-o no mercado e melhorando seus resultados. O programa Varejo MAIS em Ação é uma realização do SEBRAE/PR e Sistema FECOMERCIO/PR, que conta com o apoio de entidades locais como: Sindicatos do Comércio, Associações Comerciais, Câmaras da Mulher Empreendedora, Prefeituras, entre outras.

Conteúdo do Programa Varejo MAIS:

- 1) Auto Diagnóstico e Plano de Ação;
- 2) Consultorias individuais;
- 3) Treinamento em finanças;
- 4) Oficina – gestão do visual da loja;
- 5) Palestra – Fazendo a diferença no atendimento ao cliente;
- 6) Seminário de encerramento.

No auto-diagnóstico e Plano de ação objetiva-se trabalhar conceitos e elementos para que os participantes, após desenvolver um diagnóstico de sua loja, possam elaborar um Plano de Ação de curto e médio prazo.

Esse curso tem como finalidade desenvolver competências e trabalhar conceitos para que os participantes sejam capazes de elaborar um diagnóstico de sua loja como um todo (marketing, finanças e pessoas), e criar um Plano de Ação a partir da avaliação.

Como público-alvo deste programa, os Empresários do Setor Varejista. Que se disponibilizarão a uma abordagem do tipo setorial sendo o setor de varejo ou comércio varejista o público a que se trabalha, na modalidade presencial. O ambiente de aprendizagem é uma sala de Aula com uma duração de 4 horas.

Material do participante é composto de blocos de rascunho, canetas, crachás, slides, flip-chart e pincel atômico.

Trata-se de Consultorias individuais de acompanhamento distribuídas entre as atividades do projeto e divididas em 3 módulos.

- **Módulo I – Controles Financeiros**

Proporciona aos participantes uma visão ampla e sistêmica sobre a gestão dos recursos financeiros de uma empresa e sensibiliza sobre a importância do uso das ferramentas de controle em decisões estratégicas.

De forma presencial atende o setor varejista em uma sala de aula por 4 horas usando estratégias metodológicas através de: exposição dialogada e interação com os participantes, dinâmica de apresentação, apresentação oral, atividade individual, coleta de percepção dos participantes.

- **Módulo II – Apuração de Resultados e Tomada de Decisões Estratégicas**

Tem por objetivo orientar sobre a correta apuração dos resultados, análise e planejamento da lucratividade em razão das necessidades da empresa.

Também de forma setorial abordando o setor do comércio varejista de forma presencial em uma sala de aula, com exposições dialogadas e atividades em grupo por 4 horas.

- **Módulo III – Análise de Crédito e Processos de Cobrança**



O propósito deste curso é propiciar condições para que o participante compreenda os conceitos de análise, concessão e gestão de riscos a fim de gerir custos, preços e definir uma forma eficaz de administração de política de crédito.

### **Oficina – Gestão do Visual de Loja**

Apresenta aos participantes ferramentas para auxiliá-los com a gestão do visual da loja. Oferece informações sobre a mais adequada disposição dos produtos, aproveitando as características da loja, de forma a ampliar as estratégias de comunicação com os clientes e aumentar as vendas.

### **Palestra – Como fazer a diferença no atendimento ao cliente**

Proporciona condições para que o participante compreenda a importância da qualidade no atendimento ao cliente e reflita sobre as ações e posturas de sua equipe de vendas.

O propósito desta palestra é propiciar condições para que o participante desenvolva competências para:

- **Dimensão Cognitiva:** Compreender a importância da qualidade no atendimento ao cliente.
- **Dimensão Atitudinal:** Refletir sobre as ações e posturas de sua equipe de vendas.
- **Dimensão Operacional:** Promover a implementação de melhorias no atendimento.

Esta palestra também é dirigida aos Empresários do Comércio Varejista com duração de aproximadamente 2 horas.

### **Manutenção**

Para os dois anos seguintes, visando a manutenção desta oitava fase que visa a Melhoria e Geração de novos Negócios, são previstas Assessorias do SEBRAE para novos negócios, implantação do Negócio Certo Rural (realizado em parceria com o SENAR), Implantação de núcleos de Créditos dentro das Associações Comerciais (viabilizada pela parceria com a FACIAP) e por fim, aplicações de Treinamentos e Consultorias viabilizadas através do projeto de Empreendedorismo Regional.

### **9.3. NEGÓCIO CERTO RURAL**

O Programa Nacional do SEBRAE, Negócio Certo Rural, visa qualificar os jovens a repensar as atividades econômicas ligadas ao meio rural para prospectar e alavancar novos negócios.

O objetivo do Negócio Certo Rural é ser um programa de auto-atendimento criado pelo SEBRAE. O programa foi uma das soluções escolhidas para ser nacionalizada no âmbito de convênio entre o SEBRAE e SENAR.

O Programa Negócio Certo Rural surgiu como um desdobramento da solução criada para atender empreendedores urbanos. O SEBRAE desenvolveu uma metodologia ambientada para o universo agrícola e orientado a otimizar a gestão da propriedade rural, adotada e aperfeiçoada pelo SENAR.

#### **Capacitação**

As turmas dos aprendizes têm seu público formado por produtores rurais e filhos de agricultores familiares com idade de 16 a 35 anos.

Subdivididos em cinco módulos com os seguintes temas:

- Encontrar uma idéia de negócio;
- Verificar a viabilidade do novo negócio e formalizá-lo;
- Organizar e administrar o novo negócio;
- Promover o relacionamento com o mercado.

Os diferentes módulos são ministrados quinzenalmente e, intercalando cada uma delas, os participantes recebem consultoria individual dos técnicos do SEBRAE e SENAR. Após o término do curso, os alunos que abrirem efetivamente seus negócios terão mais quatro horas de consultoria. Os que farão melhorias no negócio já existente ganharão mais duas horas.

Ao final do treinamento, os alunos estarão capacitados a atrair e reter clientes, construir relacionamentos, entender as forças e o comportamento do mercado.

## **8. ESTÍMULO À CIDADANIA**

Nesta fase são realizadas as sensibilizações aos empresários ou futuros empresários quanto a formalização dos seus empreendimentos. Estas sensibilizações são realizadas através de palestras bem como com o atendimento diretamente ao empreendedor através das salas do Empreendedor instaladas nestes municípios.

### **10.1. MANUTENÇÃO**

Para os anos seguintes visando à manutenção destas ações voltadas ao estímulo à Cidadania, são previstas articulações com o Programa Paraná em Ação, novas sensibilizações à formalização dos Empreendedores Individuais e Treinamentos direcionados a estes empreendedores Individuais.

## 9. GESTÃO DO PROJETO

Um projeto focado em desenvolvimento territorial exige um gestor que possa acompanhar o projeto de forma estreita, desde as fases de negociação com o município para sua implantação, como na execução e na avaliação constante da evolução do mesmo.

As ações relacionadas à negociação e articulação com líderes públicos, empresariais e comunitários é uma atribuição dada ao gestor responsável pelo projeto, bem como, a contratação de serviços, busca de recursos, busca de parcerias entre outros. É possível ter um profissional contratado para fazer o assessoramento e, principalmente, estar presente nas questões operacionais para assegurar a execução do projeto.

Na etapa de estruturação do projeto o gestor deve envolver a equipe de pesquisa da instituição ou área afim, para contribuir na análise de coerência e conformidade dos resultados específicos que podem ser criados para cada município.

A avaliação do projeto se realiza por meio de pesquisas para mensuração dos resultados, de informações específicas sobre o setor e o território do público-alvo e de reflexões interpretativas sobre o projeto. Embora indispensável para indicar se a transformação está ocorrendo no público-alvo, à mensuração de resultados não esgota o conjunto dos procedimentos que conformam a avaliação do projeto.

Portanto, a mensuração dos resultados não é em si mesma, a avaliação. A avaliação só se realiza com a análise e interpretação do projeto à luz das mensurações realizadas e de dados complementares sobre o comportamento do segmento ao qual pertence o público-alvo. A interpretação é o elemento diferenciador que distingue a avaliação da simples medida. A avaliação é uma prática de aprendizagem. O esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre ações e resultados. Gera o conhecimento necessário para a melhoria contínua do projeto e aprofunda o conhecimento do projeto por parte do Gestor, de sua equipe e do público-alvo.

### **Pesquisa e/ou mensurações:**

Quando for o caso, o gestor providenciará a contratação da entidade ou empresa que realizará a pesquisa, acompanhando e subsidiando os trabalhos na elaboração do projeto de pesquisa, na estruturação das fichas de acompanhamento e também na aplicação do pré-teste, indicando possíveis alterações ou validando as sugestões da entidade ou empresa de pesquisa.

Constituem “entregáveis” da equipe de pesquisa para a linha gerencial do projeto, na etapa de preparação da pesquisa:

- Planejamento da pesquisa concluído;
- Treinamento dos empresários para o preenchimento das fichas de acompanhamento;
- Empresa contratada (quando for o caso);
- Fichas de acompanhamento elaboradas e validadas;
- Projeto Metodológico de Pesquisa elaborado.

### **Avaliação:**

A avaliação do projeto tem como objetivo aperfeiçoar e adensar o projeto, tornando-o mais consistente e eficaz para garantir o alcance dos resultados. Para atingir esse objetivo, o escopo da avaliação do projeto está direcionado para:

- a. Mensurar a consecução dos resultados programados (intermediários e finalísticos), ou seja, conhecer em que medida a transformação pretendida no público-alvo foi ou está sendo alcançada por meio de pesquisas de campo;
- b. Avaliar o projeto à luz das conclusões das pesquisas, da experiência adquirida durante o processo de gerenciamento, monitoramento e gestão da carteira, da evolução das premissas e de outros fatores de risco, da análise conjuntural, sistêmica e prospectiva do setor e do território e, finalmente, da atuação da governança, do público-alvo, de partes interessadas e da equipe gerencial;
- c. Identificar a adequação do conjunto de ações para a obtenção dos resultados programados;
- d. Identificar a necessidade de inclusão de novas ações para adensar e dar consistência ao projeto, de adequar ações existentes ou descontinuar aquelas que não mostrem contribuição significativa para os resultados;
- e. Ampliar o conhecimento dos gestores, da equipe gerencial, dos parceiros e dos próprios empresários e empreendedores integrantes do público-alvo.

Há muitos tipos de avaliação, que se diferenciam, fundamentalmente, por seus objetivos, universo de informantes e técnicas adotadas, conforme exemplos a seguir.

- a) **Avaliação de desempenho.** Visa conhecer a eficiência do projeto, ou seja, o grau de adequação dos meios (custo, temporalidade, pertinência etc.) para se atingir os objetivos. O centro de interesse deste tipo de avaliação é o uso correto dos meios. Está centrada em ações e produtos. Olha para a eficiência das ações: se foram implementadas no prazo estabelecido, se o custo correspondeu ao que estava programado, se a qualidade alcançada corresponde às especificações etc. Não distingue produto de resultado.
- b) **Avaliação de satisfação.** Tem como objetivo conhecer o grau de satisfação (ou de concordância) dos clientes com os serviços e/ou produtos oferecidos

por uma determinada instituição. Seu eixo reside nos sentimentos dos clientes em relação à organização e aos serviços e produtos que oferece.

- c) **Avaliação de impactos.** Busca identificar os prováveis efeitos, previamente conhecidos ou não, de um projeto sobre o seu público-alvo e seu contexto. A preocupação central deste tipo de avaliação é mensurar e valorar os diversos efeitos provocados pelo projeto, de múltiplas dimensões (econômica, financeira, social, cultural, política, ambiental etc.), sejam eles previsíveis ou não, desejados ou não.
- d) **Avaliação de resultados.** Tem como finalidade aferir o grau de consecução dos resultados previstos no projeto e proporcionar o conhecimento necessário ao seu aperfeiçoamento. Seu escopo é bem delimitado, pois busca mensurar o grau de obtenção ou alcance dos resultados previstos, explicitados e contratualizados projeto, ou seja, as transformações na realidade do público-alvo, com vistas a permitir o seu aperfeiçoamento.

O projeto orientado para resultados é dinâmico: para assegurar o alcance dos resultados deve ser revisado, periodicamente, para incorporar o aprendizado do gerenciamento, do monitoramento, da gestão da carteira e principalmente da avaliação.

As revisões e atualizações dos projetos poderão ocorrer em duas situações:

- a. Rotineiramente, logo após cada mensuração ou, na falta dessa, a cada 6 (seis) meses, após um balanço geral da execução que recomende o seu aperfeiçoamento;
- b. Extraordinariamente, se ocorrerem ou forem ocorrer mudanças de grande impacto (positivo ou negativo) nos resultados, provocadas por alterações relevantes na evolução das premissas estabelecidas, ocorrência de fatores de riscos não previstos, adesão de novos parceiros, alteração significativa no montante de recursos alocados, entre outros.

O projeto, portanto, será revisado rotineiramente como consequência direta da mensuração e avaliação, com vistas ao seu aperfeiçoamento e adensamento, de modo a garantir o alcance ou a superação das metas definidas para os resultados finalísticos.

## 10. Orçamento / Recursos

Os custos para a implantação do Programa estão divididos em três anos conforme segue a Tabela 03 na qual mostra as fases e o orçamento previsto para cada uma delas.

Fases - Tempo/momento	pré execução	CUSTOS	1o ano	CUSTOS	2o ano	CUSTOS
1. Identificação e definição do município	Demanda da diretoria para uma nova ação.					
	Levantar informações sobre indicadores sociais e econômicos, análises das instituições que atuam no local, potencialidades/vocações.					
	Critérios do Sebrae adotados para definição do local: Lei Geral aprovada, não sobreposição de ações, ações do SEBRAE existentes.					
	Validação gerencial e da diretoria					
	Verificação do interesse do prefeito					
2. Articulação/sensibilização	Devolutiva sobre a atuação local ao Sebrae sobre a concordância local para atuação		Pactuar com prefeito local.			
			Articular com outras instituições locais (Rotary, ACE, Clubes de Serviços, líderes religiosos, cooperativas, associações, escolas...)			
			Visita de lideranças locais à outra experiência modelo de desenvolvimento local conhecer outros munic como exxemplos Bom Sucesso do sul 4 e sunchales.			
			Apresentação do programa para a comunidade apresentação.			
3. Diagnóstico/ estudos municipal			Estudo do ambiente econômico e institucional do município (agroindústrias tbém para dimensionar o BPF).			

			Elaboração do diagnóstico do Cidade Empreendedora.			
			Apresentação dos diagnósticos e validação com o prefeito.			
			Palestra de apresentação do diagnóstico para comunidade			
4. Preparação Lideranças			Identificação, convite e adesão de lideranças (para formar o comitê do Cidade Empreendedora).		Identificação de novas lideranças - manutenção do Comitê	
			Realização capacitação de Líderes que formarão o comitê do Cidade Empreendedora.			
			Apresentação do programa e conceitos de desenvolvimento, cidadania, cooperativismo, empreendedorismo e geração de negócios - 4h.		Palestra reforço do papel da liderança no desenvolvimento - manutenção comitê	
5. Plano de desenvolvimento - estratégias prioritárias			Programa Cidade Empreendedora (implantar ou intensificar) * complementar com ações de cidadania e eixos econômicos estratégicos - 24h.		Manutenção do Cidade Empreendedora	
			Condicionante ou contra partida para que isso ocorra Criar uma estrutura organizacional mínima para o bom funcionamento do COMITÊ LOCAL DE DESENVOLVIMENTO: agente com perfil e local com estrutura adequada.		Validação dos fundamentos da governança (quem participa, propósito, diretrizes, visão, missão, valores, funcionamento...)	
			Comitê local: elaboração dos fundamentos da governança		Criação do plano de desenvolvimento econômico do município com foco nos setores chaves Plano de criação de novos negócios ou incentivos aos já existentes e ligados aos já elencados	
			Definir os eixos econômicos estratégicos para alavancar economia do município.		Criação de plano de geração de negócios - vocações, oportunidades, hábitos de consumo - credenciado	



			Apresentação sobre gestão de projetos GEOR e indicadores de monitoramento.		Apresentar e pactuar o plano com responsáveis e comunidade	
6. Cultura da cooperação (cooperativismo, associativismo)			Criação das ACE - se não houver		Criação de Núcleos do Empreender - se possível	
			Desenvolvimento de Líderes Sindicais			
			Treinamento Capacitar		Cooperativas de Estudantes - parceria SICCOOB, OCEPAR	
					Assessoria a núcleos cooperativos	
			Treinamento Redes Associativas.			
			Assessoria a núcleos cooperativos			
7. Cultura do Empreendedorismo			Educação Empreendedora.		Manutenção Educação Empreendedora	
					Palestra Empreendedorismo (gestor)	
			Empretec .		Saber Empreender	
8. Melhoria e geração de negócios			Pesquisa de Hábitos de Consumo local - utilizando as escolas e Sebrae (gestor com apoio de credenciado).			
			Análise da realidade econômica local - grupo com empresários e lideranças (4h + RID)		Dia de projetos	
			Varejo Mais em Ação		Varejo Mais em Ação	
					Assessoria para novos negócios	
					Negócio Certo Rural	
					Núcleos de Crédito dentro das Associações Comerciais	
					Treinamentos e consultorias	
9. Estímulo à Cidadania			Sensibilização à formalização dos Empreendedores Individuais/Sala do Empreendedor Palestra de incentivo mas são informais sobre as vantagens da formalizações.		Sensibilização à formalização dos Empreendedores Individuais	
			Articulação para PR em Ação.		Treinamentos Empreendedores Individuais	
					Articulação para PR em Ação	

Minuta de Projeto – CIDADE GEMEAS COOPERATIVAS – SEBRAE ACI

10. Gestão do Projeto			custeio gestão		custeio gestão	
	Apresentar programa detalhado aos credenciados		Assessoria, monitoramento (8h * 10 meses * R\$ 80 (20 rid))		Assessoria, monitoramento	

RECEITA

Tabela 03 – Custos, Fases e orçamento prevista para o Programa Cidade Cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná - FACIAP; Formação para Gestores de Associações Comerciais e Empresariais. **Gestão**. Programa Capacitar. Curitiba. 2010.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná - FACIAP; Formação para Gestores de Associações Comerciais e Empresariais. **Cultura Associativista**. Programa Capacitar. Curitiba. 2010.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná - FACIAP; Formação para Gestores de Associações Comerciais e Empresariais. **Desenvolvimento Local**. Programa Capacitar. Curitiba. 2010.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná - FACIAP; Formação para Gestores de Associações Comerciais e Empresariais. **Prestação de Serviços**. Programa Capacitar. Curitiba. 2010.
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Programa para formação de Consultores Grupais para entidades empresariais - Núcleos Setoriais**. Empreender. Brasília. 2003.
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Programa para formação de Consultores Grupais para entidades empresariais – Moderação de Reuniões**. Empreender. Brasília. 2003.
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Programa para formação de Consultores Grupais para entidades empresariais – Coordenação de Consultorias Grupais**. Empreender. Brasília. 2003.
- CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil. **Manual Empreender, Projeto Empreender Passo a Passo**. Empreender. Brasília. 2003.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. **Cultura da Cooperação**. Série Empreendimentos Coletivos. Brasília. 2010.

[http://www.Capacitar\\_FACIAP.mht](http://www.Capacitar_FACIAP.mht)