

ECONOMIA DOS SETORES POPULARES:

pensamentos, ferramentas e questões.

ORGANIZADORES

Sérgio A. E. Soares

Eloir Heimerdinger

Luis Paulo Arena Alves

Ricardo Costa

Maiara Fonseca

ECONOMIA DOS SETORES POPULARES:

pensamentos, ferramentas e questões.

ORGANIZADORES

Sérgio A. E. Soares
Eloir Heimerdinger
Luis Paulo Arena Alves
Ricardo Costa
Maiara Fonseca

AUTORES

Aída Bezerra
Ciro Frossard
Francisco Mariano
Gabriel Kraychete
Kátia Aguiar
Renata de Salles Santos Pistelli
Ricardo Costa



Porto Alegre - Outubro de 2009



Capa e projeto gráfico
Rafael Corrêa

Diagramação
Adel Braga

Revisão
Bolívar Gomes de Almeida

Catarse - Coletivo de Comunicação
www.coletivocatarse.com.br - catarse@coletivocatarse.com.br
Av. Protásio Alves, 2514 - 401 - Porto Alegre - RS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Pública do Estado do RS, Brasil)

- B574e Bezerra, Aída e outros.
Economia dos setores populares: pensamentos, ferramentas e questões / organizado por Sérgio Amarildo Evangelista Soares, Eloir Heimerdinger, Luis Paulo Arena Alves, Ricardo Costa e Maíara Fonseca. - Porto Alegre : Catarse - Coletivo de Comunicação, 2009.
112 p.
1. Economia – aspectos sociais. 2. Educação popular. 3. Comércio – Economia. I. Frossard, Ciro. II. Mariano, Francisco. III. Kraychete, Gabriel. IV. Aguiar, Kátia. V. Pistelli, Renata de Salles Santos. VI. Costa, Ricardo. VII. Título.

CDU: 330

Sumário

Apresentação	8
1 Pensamentos e Questões	11
1.1 Conexões da Educação Popular com a Demanda de Formação da Economia dos Setores Populares	13
1.1.1 As diferentes leituras e usos da educação popular	13
1.1.2 Um pouco da história	13
1.1.3 A experiência brasileira	14
1.1.4 Aqui e agora	15
1.2 Formação Sócio-Política e Pesquisa - Intervenção	17
1.2.1 A formação sócio-política no sistema do capital	17
1.2.2 O tecnicismo como suporte na produção do mesmo	19
1.2.3 A formação como prática de in(ter)venção	20
1.2.4 No caminho de novas proposições	21
1.3 Sustentabilidade e Viabilidade de Empreendimentos Associativos: Aspectos a Serem Considerados	23
1.3.1 Relação entre processo de trabalho, viabilidade econômica e gestão democrática.	23
1.3.2 Sustentabilidade dos empreendimentos associativos	25
1.3.3 Estudo de viabilidade dos empreendimentos associativos	25
1.3.4 Uma formação adequada à realidade dos empreendimentos associativos	26
1.4 Mercado para Quem? Por uma Comercialização a Favor da Transformação Social	29
1.4.1 A Comercialização Justa e Solidária como estratégia de transformação social	30
1.4.2 Relações de produção	31
1.4.3 Relações comerciais	32
1.4.4 Relações de Consumo	32
1.4.5 O Comércio Justo e Solidário no Brasil	33
1.4.6 A possibilidade de criar novas formas de fazer	34
2 O Estudo da Viabilidade Econômica dos Empreendimentos Associativos: Conceitos, Ferramentas e Exercícios I	35
2.1 Uma proposta de como fazer o Estudo de Viabilidade Econômica	38
2.1.1 Primeira Parte: As perguntas necessárias	39
2.1.2 Segunda Parte: contas e conceitos básicos (resultado, margem de contribuição e ponto de equilíbrio)	44
2.1.3 Ponto de equilíbrio	48
2.1.4 A estrutura das contas do Estudo de Viabilidade Econômica	50
2.1.5 Depreciação - o que é, e como se calcula?	51
2.1.6 Cálculo do ponto de equilíbrio para atividades que trabalham com mais de um produto	52
2.1.7 Produção individual e venda coletiva: cálculo do ponto de equilíbrio	59

2.2 Desmistificando os conceitos: exercícios práticos	61
2.3 Contas e conceitos complementares	68
2.3.1 O que é o Capital de Giro	69
2.3.2 Empréstimos, custos financeiros, capacidade de pagamento e fluxo de caixa	72
2.3.3 Capacidade de pagamento	76
2.3.4 O Fluxo de Caixa	83
2.3.5 Exercício Prático : capital de giro, capacidade de pagamento e fluxo de caixa.	84
3 O Processo de Comercialização Conceitos, Ferramentas e Exercícios II	89
3.1 A venda coletiva	91
3.2. Alguns aspectos práticos da comercialização	94
3.3 Perfil de um vendedor	97
Considerações Finais	99
Anexo I - Resultados dos Exercícios	101
Anexo II - Glossário de Conceitos Utilizados	108
Sobre os Autores	110
Sobre os Organizadore	111

A KNH (KINDERNOTHILFE e.V.) é uma agência de desenvolvimento, fundada em 1959 na Alemanha. Atualmente a KNH apóia mais de 200.000 crianças e adolescentes em 28 países situados na África, América Latina, Ásia e no Leste Europeu. O Brasil é a quinta maior nação no mundo e a maior da América Latina com atividades da instituição. Hoje, no Brasil a KNH acompanha projetos e entidades parceiras através de três escritórios regionais: Regional Nordeste, Regional Centro Oeste - Sudeste e Regional Sul. Este último, apóia projetos no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná.

No Brasil a Kindernothilfe tem atuado com outras organizações e suas redes correspondentes em projetos na linha do Desenvolvimento Comunitário, Ação Comunitária Ampliada, com vistas à geração de trabalho e renda com enfoque na economia dos setores populares, articulando-se na construção de uma sociedade mais justa e democrática, e, principalmente, na implementação dos direitos das crianças e dos adolescentes, possibilitando que estes ganhem voz e que sejam reconhecidos como atores de transformação da realidade.

A CAPINA (Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa) é uma associação civil sem fins lucrativos, constituída em 03 de novembro de 1988, com sede na cidade do Rio de Janeiro. A CAPINA tem como missão, contribuir para a afirmação cidadã do trabalho e para o desenvolvimento social da economia dos setores populares, ancorada em critérios éticos de eficácia econômica, eficiência administrativa, cooperação e justiça.

Por reconhecer a demanda e constatar as fragilidades das iniciativas da economia dos setores populares, desde a sua fundação, a CAPINA desenvolve atividades de formação voltadas para os empreendimentos econômicos associativos. Em contato estreito com associações, cooperativas de agricultores familiares, grupos urbanos de produção associada, sindicatos, organizações governamentais, organizações indígenas e diversas ONGs. Atualmente já assessorou mais de 120 organizações populares em 20 estados do país, objetivando capacitar os seus integrantes no entendimento das condições necessárias à viabilidade econômica e gestonária das atividades que desenvolvem.

Outubro de 2009.

Realização:

KNH - Kindernothilfe e.V – KNH BRASIL SUL

CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa

Apresentação

Iniciaram há quatro anos os entendimentos entre Kindernothilfe e V - KNH Brasil e CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa. Na época, a KNH Brasil Sul apoiava projetos de Geração de Trabalho e Renda deparando-se com desafios relevantes para que esses projetos alcançassem resultados. Um desses desafios foi: como analisar a viabilidade de um tipo de produção em uma comunidade como, por exemplo, uma padaria? E como calcular o preço do pão para que a organização, a cooperativa ou a associação permanecesse gerando emprego e renda para um grupo de senhoras responsáveis por crianças do projeto parceiro?

A partir dessa problemática é que se estabeleceu uma relação institucional entre KNH Brasil Sul e a CAPINA. A KNH vislumbrou que essa Organização desenvolvia uma concepção teórica apropriada e uma metodologia de formação específica para essas questões com as quais nos deparávamos. E mais do que isso, trabalhava com instrumentos práticos para a assessoria aos projetos apoiados pela KNH Brasil Sul.

Foi uma aproximação que se intensificou. Assessores da KNH participaram em cursos da CAPINA, podendo entender melhor temáticas como: Viabilidade Econômica e Gestão Democrática de Empreendimentos Associativos; Gerências Comerciais de Agroindústrias, Centrais, Cooperativas, Associações da Agricultura Familiar; e Formação de Formadores.

Esse estreitamento da relação ocorreu pelos objetivos afins que perseguem ambas as Organizações. Ou seja, ajudar a construir relações que tenham como base o respeito aos direitos humanos, visando à transformação para uma sociedade mais justa. Nossa mobilização e nosso trabalho pautam-se nessa possibilidade de alterar as condições sociais, sobretudo daquelas pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Nas atividades que empreendemos para que as organizações populares consigam alcançar êxito em suas ações, a KNH Brasil Sul aprendeu muito com a CAPINA.

Por sua parte, a KNH sempre procurou chamar a atenção para a necessidade de se ter um cuidado especial para com as crianças e para com os adolescentes. Tanto pelas condições peculiares de desenvolvimento em que se encontram, como por estarem resguardados pela premissa legal da prioridade absoluta, provocando a implementação de políticas públicas que devem seguir essa diretriz. A mobilização, nesse sentido, vem representando uma soma de práticas institucionais diversas que se pode irradiar entre as organizações envolvidas, e que se traduzem, em última análise, no avanço da luta por melhores condições para as famílias. Além disso, melhores condições de vida para as famílias significam também melhores condições de desenvolvimento para as suas crianças, seus adolescentes e seus jovens.

Visando progredir nessa trajetória de soma de energias, decidiu-se pela presente co-publicação.

Nesse livro há contribuições relevantes sobre as seguintes temáticas:

- Educação Popular e Formação da Economia dos Setores Populares;
- Formação Sócio Política e Pesquisa;
- Sustentabilidade e Viabilidade dos Empreendimentos Associativos;
- Mercado, Comercialização, Transformação Social;
- Processo de Comercialização;

Esses são os eixos das abordagens dessa publicação. Um enfoque sobre questões conceituais relevantes que estimulam a reflexão. Esses textos foram produzidos coletivamente por diferentes profissionais com um significativo acúmulo de conhecimento e comprometimento em relação às práticas e valores associativos e democráticos.

Questões como Educação Popular e Formação de Agentes são exploradas na perspectiva de ressaltar alguns elementos que estão relacionados às concepções que permeiam as práticas das organizações e dos agentes sociais. Dessa forma, saliente-se que é necessário “repensar as idéias que perpassam as práticas e repensar as práticas que perpassam as idéias”. Essa relação entre teoria e prática estimula o prisma do movimento, da mudança permanente, de avanço, de novos desafios na busca de objetivos de transformação política, econômica, social e cultural.

O livro também apresenta ferramentas, instrumentos necessários e úteis para a operacionalização de práticas eficientes e eficazes junto aos empreendimentos populares e associativos. No capítulo II, descreve-se um método de elaborar o estudo de viabilidade de empreendimentos associativos que provoca os associados a buscarem em suas práticas diárias de produção, os números necessários para os cálculos que compõem o estudo. Essa pesquisa das práticas diárias implica na discussão sobre o modo como estão distribuídas as tarefas que precisam ser cumpridas. Este é o campo que dá margem à construção coletiva de um processo de gestão democrática: uma condição para a viabilidade do empreendimento.

A publicação que ora apresentamos **ECONOMIA DOS SETORES POPULARES: pensamentos, ferramentas e questões** tem o objetivo de auxiliar na reflexão e no avanço das lutas populares por condições sociais justas, servindo como um meio relevante para aprimorarmos nossa prática social em vista de um mundo melhor.

Sergio A. E. Soares
Coordenador KNH BRASIL SUL

Ricardo Costa
Secretário Executivo da CAPINA



1.

**Pensamentos
e Questões**

1.1 Conexões da Educação Popular com a Demanda de Formação da Economia dos Setores Populares

Aída Bezerra¹

1.1.1 As diferentes leituras e usos da educação popular

O debate do tema tem, na medida do possível, a intenção de tratar a educação popular com a preocupação de tomar distância: tanto da ordem do genérico, como é, em média, apresentada; como do imaginário sociopolítico que invade as intencionalidades dos educadores populares. E, ao mesmo tempo, fazer um movimento de aproximação dos nossos desafios concretos para tentar construir uma leitura/prática que ajude a analisar a demanda e a qualidade das tarefas educativas que os processos de fortalecimento da economia dos setores populares estão exigindo de seus educadores. Enfim, é uma tentativa de fugir do simples discurso e da abstração.

1.1.2 Um pouco da história

A necessidade de contribuições educativas/formativas diversas, por parte dos trabalhadores, suas iniciativas e organizações em torno dessa questão, bem como das comunidades populares é muito antiga. Mas houve um tempo em que essa nomenclatura de educação popular nem tinha sentido. Pouca diferença fazia, em termos de modos de civilidade, erudição/leitura, entre os habitantes de um castelo e os viandantes das estradas. Houve outro tempo, em que os próprios trabalhadores é que cuidavam de sua formação e isso também não se chamava de educação popular. Com o processo de acumulação de riquezas é que essa dinâmica começou a mudar. A primeira grande ocorrência, além da transformação da força de trabalho em mercadoria foi, concomitantemente, a expropriação dos saberes dos trabalhadores pelos donos do capital. O que vai acontecer como desdobramento é um ordenamento do acesso a padrões de conhecimento segundo as necessidades atribuídas às classes sociais definidas pela inserção no sistema. E o Estado tem um papel fundamental na administração desses quinhões de saberes. Não há como escapar dessa articulação estreita: saber/poder.

Nesse nosso mundo ocidental, passamos muito tempo reconhecendo a aliança escola/família/igreja como responsável pela ordem do educativo, esquecendo que a incontrolável dinâmica da sociedade escapava ao território sob domínio desse pacto subliminar. Muitos dos acontecimentos que mudaram o rumo da história vão ser tecidos nas interfaces de outras esferas onde os interesses se confrontavam e se constituíam os campos de força; e essas tensões não estavam previstas nos ensinamentos lineares das instituições que produziam a

¹ *Aída Bezerra - Socióloga, educadora e pesquisadora do SAPÉ – Serviços de Apoio à Pesquisa em Educação, e integrante da CAPINA como colaboradora.*

acomodação ao status vigente.

Tomando um atalho na história para observar acontecimentos mais recentes e que influenciaram no modo como foram oficialmente analisadas as necessidades educativas da sociedade - situando o período pós-guerra (1946...) como de fundamental importância - não podemos esquecer a UNESCO, uma das diferentes áreas de intervenção da ONU. A Conferência Internacional para a Educação de Adultos (ICEA), apoiada pela UNESCO, abre uma janela sobre essa demanda específica e a legítima internacionalmente.

O redesenho da geografia do mundo, acompanhado dos processos de descolonização/independência, via negociações e/ou guerras de libertação (sobretudo na África), teve muita incidência nesse novo cenário. Algumas metrópoles, mesmo antes desses percursos de independência, já tinham criado seus modelos de intervenção de “caráter educativo” em suas áreas de influência. O desenvolvimento de comunidade foi uma forma mais inglesa, a animação popular, uma proposta mais francesa. Mas, esses métodos e técnicas, queiramos ou não, por diversos caminhos, chegaram ao Brasil e marcaram um novo momento das atividades educativas junto aos setores populares.

Por exemplo, na França, muitos dos que militaram na Resistência e depois se envolveram na luta de libertação argelina ou no processo de independência do Marrocos, se organizaram em instituições, voltadas para a educação popular, e atuantes em território francês ou em missões de cooperação noutros países. O termo animação popular toma conteúdo educativo nessas experiências. Isso quer dizer que a educação popular não é genuinamente brasileira e que a circularidade de saberes não reconhece fronteiras.

1.1.3 A experiência brasileira

Sem precisar recorrer aos missionários jesuítas, do que se tem registro, as primeiras iniciativas de atendimento educativo aos setores populares têm muito de religioso e de filantrópico. A prioridade era dada aos jovens no esforço de protegê-los de um destino sombrio (vagabundagem, prostituição, roubo). Vale lembrar que, ainda hoje, muitas das ações tidas como vinculadas ao campo da educação popular guardam essa aura de filantropia: um movimento da gratuidade na direção da assistência aos pobres, carentes e desprotegidos. Eles não têm nada a dar, só a receber.

Ainda no final da década de 50, no Brasil, e nessa leitura pode-se até incorporar as conjunturas similares de uma boa parte da América Latina, já se identificavam sinais de saturação da presença imperialista americana. Alguns fatores se somam e ajudam a elevar o nível das tensões políticas na sociedade, abrindo espaço às manifestações de reivindicação, resistência e insurgência que tomam força na década de 60.

O governo desenvolvimentista de JK foi preparatório a esse clima: negociou com a sociedade um espaço de liberdades políticas (o mais significativo é a retirada do Partido Comunista da clandestinidade) na compensação da abertura do país ao capital internacional. O país sai, então, de sua “vocação agrícola” de pós-guerra (Missão Rockefeller) para impulsionar um parque industrial no percurso da substituição de importações.

É importante dizer que a Missão Rockefeller – uma comitiva de técnicos e empresários que, salvo engano, visita a América Latina em 1947 - é quem vai pautar a negociação posterior com o governo brasileiro na perspectiva de direcionar a produção agrícola. Dessas negociações é

que decorre a criação de convênios e dispositivos que iriam permitir a formação de quadros (o núcleo original foi formado nos Estados Unidos – Ponto IV), a estruturação das bases institucionais e a qualidade da extensão rural que se desenvolveu no Brasil. Essa atividade, de cunho educativo, era concretamente uma intervenção na economia agrícola dos pequenos produtores. Eminentemente, tratava-se de uma intervenção técnica, subordinada a interesses econômicos muito precisos. O caráter educativo se limitava à transferência de informações, à supervisão das práticas do que era ministrado e dos usos dos recursos fornecidos (crédito supervisionado).

Na mesma década de 50, foram criados os Cursos de Ciências Sociais (o estudo do marxismo abria espaço nas Universidades), multiplicavam-se as Escolas de Serviço Social, conferindo aos seus diplomados o “status” de trabalhadores sociais profissionalizados; e chegavam às Universidades as primeiras levas de alunos provenientes de outros segmentos sociais diferentes dos frequentadores habituais de famílias das elites. Uma parcela da intelectualidade nacionalista, militante, deu respaldo a essa nova sensibilidade política e social.

Difundia-se, então, uma outra leitura das condições socioeconômicas do país, agora de cunho estrutural, que começou a dar um novo sentido às lutas. Em consequência de todo esse deslocamento político, começam a se estreitar as alianças entre os movimentos e organizações dos trabalhadores urbanos e rurais e as plataformas nacionalistas fortalecidas pela conjuntura.

Não esquecer que a vitória da Revolução Cubana funcionou como um crédito às utopias e como alimento dos sonhos possíveis.

É nesse clima que diferentes expressões da educação popular se estruturam, se pronunciam e atuam. Suas manifestações se concretizam em vários campos: do teatro, da música, da saúde, da alfabetização, da formação de quadros sindicais (urbanos e rurais), da valorização da cultura popular etc. Algumas ganham maior amplitude, seja pela consistência de seus fundamentos, seja pelo poder de convocação ou pela oportunidade do contexto. Mas convergem numa única direção: a democratização da cultura, as possibilidades de exercício da cidadania, a consideração dos saberes em presença e, sobretudo, a importância da contextualização da intervenção, e o reconhecimento do outro enquanto sujeito histórico e atuante no seu próprio processo educativo.

Os ganhos dessa experiência, sócio/político/pedagógica, de curta duração, e apesar de toda repressão exercida pela ditadura, influenciou o que veio depois como abordagens educativas dos setores populares, fossem elas da iniciativa do Estado, ganhando espaço dentro das Universidades e dos sistemas de ensino em geral, ou das organizações de origens diversas, inclusive as que se inspiraram no movimento de renovação das Igrejas, cuja presença é indubitavelmente reconhecida no momento anterior e, mais fortemente, na etapa posterior à instauração da ditadura militar. Isso se explica: em termos de estatura institucional, quem poderia fazer face a um Estado totalitário?

1.1.4 Aqui e agora

Com toda valorização que se possa emprestar a esse período, já mais de 40 anos se passaram. Considerando todo referencial filosófico/teórico no qual se apoiavam essas iniciativas históricas, ainda fica a impressão de que elas, na sua maioria, nunca ultrapassaram seus vínculos com um leque de racionalismos nas suas diferentes expressões: o iluminismo, o positivismo, o funcionalismo, seu herdeiro mais moderno. Quer dizer, a razão/conhecimento como sede das transformações, o homem dado como pré-inscrito nas suas possibilidades, a

necessidade da criação de controles sociais para a manutenção da ordem e para a abertura e gerenciamento dos canais do progresso.

Agora, não só vivemos numa outra conjuntura histórica, mas as referências que apóiam as práticas educativas também foram mudando como resultado das indagações sobre a própria experiência vivenciada. Diante da tarefa posta hoje, em termos do fortalecimento dos empreendimentos populares, o primeiro desafio a enfrentar somos nós mesmos. O que ficou como marcas, em nossa formação, dos mesmos racionalismos referidos acima. Em média, fomos todos formados dentro de hierarquias e dissociações: a cabeça separada do corpo; a educação separada do econômico e do político; a classificação de saberes, em superiores e inferiores; e um lugar distinto para quem detém o poder do saber.

A insistência com que a maioria dos autores se refere à importância do trabalho educativo, junto aos trabalhadores envolvidos com empreendimentos associativos numa perspectiva de mudança, é convincente. Mas de que educação se trata? Como é feita a leitura dos sinais da demanda por educação emitidos pelos setores populares? Como interpretá-los, como intervir como educadores para agregar conteúdos às forças de mudança? E, ainda, tentar formular esses novos desafios, buscar referências que atualizem as interpretações que se possam dar aos mesmos. Refazer as propostas de enfrentamento com conhecimento de causa, visto que é isso que está sendo pedido aos empreendimentos.

A ênfase desse tipo de atuação sempre foi dada em atenção ao que falta aos trabalhadores para atenderem às convocações do desenvolvimento, num entendimento de que é preciso recuperar o estado de atraso. Poucos abordam o que há de positividade na experiência vivida, acumulada; no que sabem de diferente ou a mais. O educador tem muito a agregar, mas não é ele quem comanda o espetáculo. A clareza que tem do seu lugar vai sinalizar o modo de apoiar, com arte, o dinamismo do coletivo. É no interior desse jogo de relações que se processa boa parte da formação do educador.

Considerando que os acontecimentos são construídos historicamente, assim como os conhecimentos, adquiridos/elaborados para analisar/explicar esses acontecimentos, vale lembrar que, nesse retalho de história que os assessores/educadores percorrem com os empreendimentos populares eles estão juntos e, ao mesmo tempo, preparando acontecimentos e tentando apreender a dinâmica que os move para conseguir fazer as suas escolhas com maior clareza.

Referências bibliográficas

- BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). A questão política da educação popular. São Paulo: Brasiliense, 1980
- DAM, Anke van; MARTINIC, Sergio; PETER, Gerhard (Orgs.). Cultura y Política en educación popular: principios, pragmatismo y negociación. Haia: CESO, 1995.
- FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GOUSSAULT, Yves. L'Animation et La Participation aux Institutions Rurales en Afrique Noire d'Expression Française. In : Revue Internationale du Travail, n. 6, 1968. Génève : Bureau International du Travail.

1.2 Formação Sócio-Política e Pesquisa - Intervenção

*Kátia Aguiar*²

A pesquisa-intervenção se constituiu, nas últimas décadas, como um dispositivo para a problematização das práticas sociais e da política que permeia a produção do conhecimento. Ela tem viabilizado propostas que colocam em análise as instituições que constroem a realidade sócio-política e os suportes teórico-técnicos produzidos nas práticas de formação. Como já referimos em trabalho anterior (ROCHA & AGUIAR, 2003), a pesquisa-intervenção se inscreve como uma tendência das pesquisas participativas que vem assumindo uma intervenção de caráter socioanalítico e micropolítico, na experiência social. Falamos então, de uma aposta metodológica que se faz no âmbito do denominado movimento institucionalista latino-americano e no qual ela se afirmará como uma prática ético-estético-política.

Importante assinalar que, nessa perspectiva, o que está em questão é mais a observação e análise dos efeitos de nossas práticas, daquilo que delas derivam, do que a avaliação de um acertado uso das técnicas. Ou seja, o que se quer colocar em questão é a verdade como guia para a busca do significado das ações e, em última instância, para o significado da vida.

Nesse caminho, me proponho aqui explorar algumas injunções da formação sócio-política no sistema do capital compondo um campo problemático de intervenção. A partir daí, poderei destacar alguns rebatimentos da pesquisa-intervenção sobre esse campo visando apresentar contribuições para os trabalhadores sociais que atuam em projetos e programas que envolvem os setores populares.

Certa de que o tema não será esgotado, a intenção é de que o texto possa servir como disparador de debates e de novas proposições.

1.2.1 A formação sócio-política no sistema do capital

A era moderna, em sua lógica e seus princípios, traz como pressuposto para a compreensão do homem, do mundo e de suas relações a estabilidade, a ordem e a regularidade como valor. É assim que o universalismo, a linearidade, a verdade, o causalismo e os dualismos se constituem como eixos centrais na formação dos rituais escolares, e se atualizam através dos dispositivos do paradigma científico. Instituições como a pedagogia, a infância, a normalidade, a disciplina, que se instrumentam através da escola, perdem a dimensão de construção coletiva, passando ao estatuto inquestionável e atemporal das necessidades.

É importante percebermos que, quando a vida social tem seu fundamento jurídico naturalizado, o que se constitui está na ordem da necessidade e da determinação, o que vem des-

² *Kátia Aguiar - Doutora em psicologia social e professora adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense – UFF, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Integrante da equipe de formação da CAPINA, como colaboradora.*

caracterizar a produção histórica, na medida em que tais leis funcionam como transcendentais às práticas cotidianas.

No universo da ciência, é sob a égide da razão que se desenvolverá uma economia voltada para a organização da realidade em torno de problemas que reduzem as instabilidades, estruturando soluções lógicas e dedutíveis como única possibilidade de conhecimento. As normas de cientificidade permitirão conferir autoridade e veracidade aos saberes que se constituem por meio da burocracia dos cálculos e medidas matemáticas. As categorias e ordenações resultantes de tal processo se fundamentam em princípios com estatuto de leis naturais, genéticas, que regulam a vida das organizações sociais e a produção dos conhecimentos. O universo é compreendido e traduzido nas relações de equivalências e similaridades que se apresentam como o registro pertinente.

A formulação científica da educação enquanto sistema de regras e de leis que devem ser preservadas privilegia as constâncias que têm como finalidade a previsibilidade. A formação dos trabalhadores sociais, no ensino superior brasileiro, se construiu na atualização desse paradigma moderno. Podemos dizer que do cerne da reforma universitária, que surge em meio às convulsões sociais da década de 60, sob a reivindicação de jovens estudantes por mais vagas no ensino superior, por melhoria de qualidade que inclui a necessária articulação entre universidade e problemáticas sociais, desprende-se um paradoxo: a concepção de ciência e de tecnologia profissionalizante com uma vinculação direta ao mercado de trabalho, cujo conteúdo pragmático e utilitarista se traduzirá na formação de técnicos.

Com o avanço das estratégias neoliberais, que entre nós ganham visibilidade a partir da década de 90, o acirramento das tensões sociais são abordadas como problemas, analisadas como desvios, e não como conflitos advindos do próprio modelo. A criminalização dos movimentos sociais, as práticas de extermínio e a devastação de territórios existenciais se tornaram prenúncios da constituição de um estado penal. A perspectiva neoliberal dá ênfase ao individualismo, à produção de consumidores em permanente competição.

A educação passa a ser enfatizada como mercadoria e as tecnologias se constituem como vantagens competitivas para quem as controla. A articulação entre educação e mercado de trabalho, além de revigorar a relação entre conhecimento e técnica, situando a escola como lugar de treinamento, ainda aponta na atualidade, para o atrelamento das pesquisas ao interesse de financiamento dos setores privados, das grandes corporações. Estamos diante de práticas que servem a qualquer fim, uma vez que a formação utilitária não inclui a idéia de análise da produção de sentidos. (AGUIAR & ROCHA, 1997)

A crise, em todos os âmbitos, acaba sempre apontando como ‘diagnóstico’ um problema de gestão cuja alternativa está na adoção do padrão empresarial como forma de racionalização, eficiência e objetividade. Portanto, são ainda as novas tecnologias que trarão os critérios rigorosos, científicos, neutros e universais de avaliação de qualidade, desconstruindo a discussão das políticas de produção do conhecimento, dos critérios que servem de base para as ações, das diferenças histórico-sociais construídas no cotidiano das práticas institucionais.

Nesse contexto, a formação entendida como diálogo de saberes que se entrecruzam, encontros teórico-práticos, funda planos de análise e desenha um campo problemático de intervenção.

1.2.2 O tecnicismo como suporte na produção do mesmo

O compromisso com a racionalidade da qual falamos, remete a práticas constitutivas de modelos nos processos educacionais, se expressando nos modos legitimados de apreensão de conhecimentos (por acumulação), das relações de aprendizagem (por transmissão) e de convívio social (por afirmação de encargos instituídos). Nos processos de trabalho o cenário se repete instaurando dicotomias hierarquizantes: planejamento/execução, gestão/atividade, gestor/trabalhador. A priorização das regularidades pode ser observada no parcelamento do trabalho, na fixação de tarefas, na otimização do tempo, na estandarização de ferramentas e procedimentos. (ATHAYDE, 1988)

Essas dicotomias e regulações técnicas, colando a eficiência ao cumprimento do prescrito, operam em favor da manutenção da racionalidade vigente, favorecendo a instauração de um regime tecnocrático. Para os trabalhadores sociais que atuam junto aos setores populares toda essa problemática se atualiza no cotidiano de diversas maneiras sendo talvez a mais inquietante a tensa convivência entre a temporalidade dos projetos e a dos processos.

No que se refere às propostas de formação/gestão que visam a sustentabilidade de empreendimentos populares, a tendência tecnicista pode atravessar as práticas com maior ou menor intensidade. Na radicalidade da interferência dessa tendência, pode se identificar uma concepção de sustentabilidade que, priorizando resultados, tem como foco central a viabilidade econômica da atividade. A viabilidade se torna uma questão de estudo, de competência técnica, sendo realizado por terceiros ou centralizado em algum integrante do empreendimento. As metodologias são, em geral, as mesmas das pequenas e médias empresas transportadas e, algumas vezes, adaptadas, o que contribui para ratificar a perspectiva de segmentação do conhecimento da atividade. O que desaparece pela interferência dessa tendência são exatamente as pessoas que, tornadas tabulas rasas, são pretensamente esvaziadas de suas histórias.

O que se pode observar nos processos é que essas mulheres e homens trabalhadores retirados do plano da organização pela porta da frente retornam sorrateiramente pela janela dos fundos. É que eles levam, inapelavelmente, para os empreendimentos suas táticas já construídas no mundo do trabalho ou mesmo os modos de gerir suas vidas. E isso não é pouco! O que ocorre é que, na tendência em questão, o encontro entre a dimensão administrativa (espírito de empresa) e os modos de gestão (dos trabalhadores) é abordado dicotomicamente, na perspectiva do enfrentamento, qual seja: pela lógica da exclusão, a variabilidade dos modos de gestão devem ceder às prescrições. Os impasses e emperramentos que surgem nesse enfrentamento, são entendidos como desvios ou erros na adoção de procedimentos e não como efeitos das próprias condições e circunstâncias nas quais são gerados os empreendimentos. A incompetência e a cultura dos trabalhadores - resistência, passividade, dependência - aparecem como as justificativas mais frequentes para explicar o fracasso das iniciativas. (AGUIAR, 2007).

Mas se argumentamos pela indissociabilidade entre os modos de formar-gerir-trabalhar podemos arriscar um pensamento que, para além das formas constituídas desse plano macropolítico, abra a experiência à processualidade ético-estética. Um convite que não pretende negar as formas instituídas, mas observar a lógica (micropolítica) de sua vinculação com a dimensão das forças e dos processos instituintes: interpelar as modelizações/rotulações favorecendo a criação, outros efeitos de sentido.

1.2.3 A formação como prática de in(ter)venção

O que buscamos evidenciar a partir da entrada micropolítica é que, frente à capilaridade das estratégias de controle no contemporâneo, é imperativo a criação permanente de dispositivos para que as questões estejam se colocando e se recolocando a cada momento – construção da ética nas práticas. Tomar essa atitude de problematização, é falar do presente, colocar em análise as implicações dos produtores e assessores (pesquisadores) e experimentar os efeitos de nossas ferramentas de investigação. (GUATTARI & ROLNIK, 1986)

Nesse campo no qual nos movemos – o da economia dos setores populares - temos explorado, como hipótese de trabalho, o enlace entre a viabilidade econômica e a gestão democrática como condição da sustentabilidade, entendida aqui como a capacidade das pessoas tocarem seus empreendimentos. O estudo de viabilidade e gestão se constitui como dispositivo de coletivização de produtores, assessores e outros atores que interferem direta ou indiretamente na realização da atividade produtiva.

Propomos, em tensionamento com a tendência tecnicista, uma inversão de nossa atenção na definição de como iniciar a abordagem das pessoas e da atividade. O que os trabalhadores já fazem e como fazem; as dificuldades, desafios e soluções que encontram no cotidiano do ofício; a lógica de funcionamento do empreendimento, constituem, dentre outros elementos, a matéria-prima, o ponto de partida para a investigação a ser empreendida. Importante lembrar que mesmo antes de se iniciar um empreendimento, não havendo grupo constituído, as pessoas trazem consigo suas histórias/trajetórias de vida, o que certamente inclui experimentações diversas no mundo do trabalho e fora dele. A exploração dessas histórias favorece uma primeira aproximação das potencialidades, anseios e temores do coletivo em construção.

Nesse caminho, as prescrições são entendidas enquanto uma dimensão – a de uma racionalidade administrativa – que se atualiza no trabalho de cada um. Mesmo que corporificada, de forma exemplar, na figura do patrão ou nas instâncias de administração, cada trabalhador terá que se haver, na atividade e em seu posto de trabalho, com a tensão entre o prescrito e o realizado. Entendida essa tensão como indicativa da co-existência de diferentes racionalidades na realização da atividade, podemos dizer que o trabalho é sempre encontro de valores. (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

Importa aqui, nesse percurso, além da desmistificação das contas, colocar em questão as idealizações tanto acerca dos processos grupais quanto dos desempenhos das pessoas. As idealizações expressam o apego aos modelos do que está posto como indicador de sucesso e nos dão pistas para intervir pela mudança na qualidade das relações. Pode ser, por exemplo, que não seja possível juntar todas as pessoas que integram um empreendimento para uma observação partilhada da atividade, tal como proposto pelo dispositivo do estudo de viabilidade e gestão. Mas sendo essa uma condição também ideal, será preciso ter em conta a especificidade do empreendimento. Na maioria das vezes se faz necessário todo um trabalho de abordagem com cada integrante, quase um corpo a corpo, para deflagrar um processo coletivo presencial.

Trabalhar a noção de formação numa perspectiva ampliada, para além de aquisições de habilidades e competências, é acolher a idéia de que com nossas propostas disparamos processos que investem modos de pensar, de sentir, de aprender, de amar... O que queremos afirmar é que, queiramos ou não, nas práticas educativas – em suas diferentes modalida-

des: capacitações, treinamentos, consultorias, assessorias – estamos atuando diretamente na produção de subjetividades, de modos de vida. Não é apenas uma ação de re-conhecimento de um mundo já existente, mas é também produção de real, de outros possíveis: uma ação cultural. O que nos coloca numa relação de responsabilização diante dos efeitos produzidos, dos sentidos que vão se construindo e que ganham força nas ações individuais e coletivas. E isso é fazer política.

1.2.4 No caminho de novas proposições

Se entendemos que a cisão entre subjetividade e política se desenhou como mito no solo fértil do sistema de referência hegemônico (paradigma), o primeiro desafio a enfrentar é o de que somos constituídos pelas mesmas práticas que temos a intenção de transformar. Ou seja, pensar e fazer formação é antes de tudo colocar em discussão nossos lugares sociais e nossos encargos históricos. Estamos nos referindo a um modo de funcionamento do mundo e, ao mesmo tempo, de nós mesmos. Assim, parece ser impensável qualquer estratégia de transformação que não passe por colocar em análise as implicações dos trabalhadores sociais e de suas práticas, na constituição do existente. (AGUIAR, 2003)

O que estamos instituindo em nossas práticas? O que colocamos em movimento quando transplantamos as políticas de formação desde sempre veiculadas pelas instituições escolares para o âmbito dos movimentos populares e, mais especificamente, para os espaços da economia solidária? Será que podemos pensar, falar e afirmar um outro mundo como possível, manejando as mesmas ferramentas?

A consideração do estudo de viabilidade e gestão democrática como dispositivo na formação sócio-política, desde uma perspectiva de produção de subjetividades, evidencia a posição/lugar do assessor como estratégico. Ele se localiza numa encruzilhada entre a manutenção do mesmo e os movimentos de mutação social, e seus deslocamentos podem abrir, à análise, as instituições que se atualizam nos processos de trabalho e de construção de conhecimento nas diferentes iniciativas da economia dos setores populares.

Referências bibliográficas

AGUIAR, K. F. Ligações perigosas e alianças insurgentes. Subjetividades e movimentos urbanos. São Paulo : Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2003.

_____. Economia dos Setores Populares - modos de gestão e estratégias de formação. In KRAYCHETE, G. & AGUIAR, K. Economia dos setores populares – sustentabilidade e estratégias de formação. São Leopoldo: Oikos, 2007, pp.106-121.

_____. & ROCHA, M.L. Práticas universitárias e a formação sócio-política In: Anuário do Laboratório de Subjetividade e Política, vol 3/4, Niterói: UFF, 1997, p. 97-112.

ANSELL-PEARSON, K. Nietzsche como pensador político – uma introdução. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

ATHAYDE, M. Processo produtivo, espaço educativo: um campo de lutas. João Pessoa: Dissertação de Mestrado. UFPB, 1988.

GUATTARI, F. e ROLNIK, S. Micropolítica – cartografias do desejo. Petrópolis: Vozes, 1986.

ROCHA, M. & AGUIAR, F. Pesquisa intervenção e a produção de novas análises. Psicologia: ciência e profissão, 4, pp. 64-73, 2003.

1.3 Sustentabilidade e Viabilidade de Empreendimentos Associativos: Aspectos a Serem Considerados

*Gabriel Kraychete*³

1.3.1 Relação entre processo de trabalho, viabilidade econômica e gestão democrática.

A produção, fora do seu contexto, é uma abstração. Não existe uma produção em geral. Qualquer processo de trabalho, seja de uma empresa privada, de um agricultor familiar ou de um empreendimento associativo da economia solidária, possui os mesmos elementos constitutivos, ou seja: i) a força de trabalho; ii) o objeto de trabalho (matérias-primas) sobre o qual o trabalho atua; e iii) os meios de trabalho (instrumentos de trabalho) através dos quais o trabalho atua.

Na realidade, o que existe são formas concretas de produção que supõem uma determinada combinação de relações técnicas e relações sociais de produção. Um indivíduo que trabalha a terra para a produção de cana-de-açúcar estabelece determinadas relações técnicas com a terra e com os meios de trabalho. Esta pessoa, entretanto, pode ser um agricultor familiar, um trabalhador assalariado, um escravo etc. Ou seja, concretamente, um mesmo conteúdo técnico toma diferentes formas sociais de produção, que expressam diferentes relações de propriedade dos meios de produção e de apropriação do resultado do trabalho.

A produção de mercadorias não é uma invenção do capitalismo. Nem todo produto é mercadoria e nem todo dinheiro é capital. A mercadoria resulta do trabalho humano e se destina ao mercado. O que caracteriza o capital não é o uso de máquinas e equipamentos, mas a transformação da força de trabalho em mercadoria. O capital é uma relação social caracterizada pelo uso do trabalho assalariado. Não existe capital sem trabalho assalariado.

Em outras formas sociais de produção a força de trabalho não se constitui numa mercadoria. É o caso, por exemplo, do trabalho realizado de modo individual ou familiar, ou dos empreendimentos associativos. Nestes casos, os trabalhadores vendem as mercadorias que produzem, mas não vendem a sua força de trabalho.

Para a transformação do dinheiro em capital, o dono do dinheiro terá que encontrar no mercado o trabalhador livre, em duplo sentido: livre para dispor de sua força de trabalho; e livre no sentido de despossuído, ou seja, não possuir outra mercadoria a não ser a sua própria capacidade de trabalho, que vende em troca de um salário.

O capitalista compra os elementos necessários ao processo de trabalho: os meios de produção (matérias-primas, máquinas, equipamentos) e a força de trabalho. O processo de trabalho ocorre entre coisas que pertencem ao capitalista. O resultado do trabalho (o lucro) pertence ao empresário. É o empresário que decide sobre as técnicas de produção, os meca-

³ *Gabriel Kraychete – Economista e professor titular da Universidade Católica do Salvador. Coordenador do Programa Economia dos Setores Populares e pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho – UCSal. Colaborador da CAPINA.*

nismos de controle e de gestão que vai utilizar. A avaliação das alternativas e as decisões são tomadas visando o maior lucro. As grandes empresas possuem departamentos e gerentes que decidem e prestam contas aos acionistas.

Na empresa capitalista o processo de trabalho manifesta-se como um meio do processo de valorização do capital. É o local onde o capital produz e é produzido e, por isso mesmo, requer o controle imposto, abusivo ou refinado, sobre os trabalhadores.

O estudo de viabilidade de uma empresa capitalista, portanto, tem por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção, marcada pela propriedade privada dos meios de produção, pela condição de mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado do trabalho, – sob a forma de lucro – pelo capitalista. Esta forma social de produção gera e necessita mecanismos de controle e de gestão impostos aos trabalhadores.

Em um empreendimento associativo, instalações, máquinas e equipamentos pertencem ao conjunto dos trabalhadores. O empreendimento associativo produz mercadorias. Neles, entretanto, a força de trabalho não se constitui numa mercadoria. Os ganhos econômicos representam uma condição necessária à existência e reprodução ampliada dos empreendimentos associativos, mas são distribuídos ou utilizados conforme as regras definidas pelos seus participantes. Para que a atividade funcione é preciso que cada um dos envolvidos assuma, de comum acordo, compromissos e responsabilidades. São estas regras de convivência estabelecidas pelos próprios associados que determinam a forma e a qualidade dos processos de gestão e de controle utilizados no empreendimento.

O estudo de viabilidade de um empreendimento associativo, portanto, tem por substrato a reprodução de uma determinada relação social de produção, marcada pela propriedade coletiva dos meios de produção, pela condição de não mercadoria da força de trabalho e pela apropriação do resultado do trabalho pelos trabalhadores associados conforme as regras por eles definidas. Esta forma social de produção gera e necessita mecanismos democráticos de controle e de gestão.

Conclusão: o substrato, as condições que caracterizam um empreendimento associativo são diferentes daquelas que caracterizam uma empresa capitalista. Pensar a viabilidade de um empreendimento associativo, portanto, é substancialmente diferente de pensar a viabilidade de uma empresa capitalista. O que se pretende viabilizar (reproduzir de forma ampliada) são relações sociais de produção substancialmente diferentes.

Se o que buscamos são formas de trabalho economicamente viáveis e emancipadoras, a eficiência econômica e o modo de gestão não podem ser pensados separadamente. A eficiência econômica não é um fim em si mesmo, não é uma meta que se autovalide, mas pressupõe a indagação: eficiência econômica para quais objetivos?

Nestes termos, nos deparamos com o seguinte desafio: como implementar estratégias de formação em que os integrantes dos empreendimentos associativos construam, simultaneamente, a compreensão das condições necessárias à viabilidade econômica e autogestionária dos empreendimentos, considerando as relações técnicas e sociais de produção peculiares a cada empreendimento? Ou seja, como implementar estratégias de formação que contribuam para a sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária?

1.3.2 Sustentabilidade dos empreendimentos associativos

Apesar dos avanços conquistados pelo movimento da economia solidária, os empreendimentos associativos, quando observados de perto, revelam grandes dificuldades e fragilidades. A sustentabilidade dos empreendimentos associativos populares pressupõe que os seus associados se encontrem habilitados para assumir a condução do empreendimento. Ou seja, que os associados compreendam as condições necessárias para que a atividade venha a dar certo. Isto envolve tanto questões internas como externas ao grupo.

O grupo deve saber tocar e gerir o empreendimento. Mas a sustentabilidade da atividade também depende de condições que, por si só, o grupo não tem condições de resolver. Por exemplo: condições adequadas de crédito e financiamento, legislação e sistema tributário apropriados, infra-estrutura, pesquisa, formação dos trabalhadores etc. Nem as questões externas nem as internas ao grupo, sozinhas, dão conta do problema. É preciso que haja uma combinação das duas – elas são complementares.

Entendida desta forma, a sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária não é um problema estritamente econômico nem se equaciona no curto prazo, mas pressupõe ações políticas comprometidas com um processo de transformação social. O que está em jogo não são ações pontuais, localizadas, compensatórias ou filantrópicas, mas intervenções públicas que, através do fortalecimento da cidadania, criem condições favoráveis ao desenvolvimento de uma outra economia.

Não se trata apenas de gerar alternativas ao desemprego, mas de enfrentar o seguinte desafio: como desenvolver relações de trabalho que sejam, ao mesmo tempo, economicamente viáveis e emancipadoras ?

No caso dos empreendimentos associativos populares, a eficiência econômica e a forma de gestão (democrática) não podem ser pensadas separadamente. Se for verdade que um pressuposto primordial à sustentabilidade dos empreendimentos associativos é que os seus integrantes conheçam as condições necessárias para que a atividade que desenvolvem ou pretendam implementar tenha maior chance de êxito, um instrumento essencial a ser utilizado é o estudo de viabilidade.

Para que este estudo tenha uma utilidade prática e contribua efetivamente para uma maior consistência dos empreendimentos da economia popular solidária é necessário que o mesmo considere a lógica peculiar de funcionamento destes empreendimentos.

1.3.3 Estudo de viabilidade dos empreendimentos associativos

O estudo de viabilidade é um processo de aprendizado de todos os participantes do empreendimento direcionado para o conhecimento de todos os aspectos da atividade que realizam. O que se pretende através do estudo é aumentar a capacidade do grupo de intervir e influir na realidade em que se situa.

Ou seja, o estudo de viabilidade é um instrumento que instiga a reflexão dos trabalhadores sobre as questões internas ao grupo (a organização e o processo de trabalho, o que cabe a cada um fazer e por quê, as relações de cada um com os outros), e externas (as relações com a comunidade local, com o mercado, com as entidades de apoio e fomento, com o Estado e

com as diferentes esferas do governo), contribuindo para gerar demandas por políticas (crédito, educação etc.) adequadas à sustentabilidade dos empreendimentos da economia popular solidária. Ele não se restringe, portanto, aos aspectos estritamente econômicos. Entendido desta forma, o estudo de viabilidade não é uma questão técnica, mas essencialmente educativa e política.

As organizações econômicas populares possuem uma lógica peculiar. Não podem ser avaliadas ou projetadas copiando ou tomando-se por referência os critérios de eficiência e planejamento típicos à empresa capitalista. Tradicionalmente, os instrumentos de gestão, planos de negócio, análise de mercado e estudos de viabilidade reportam-se às características das empresas de médio ou grande porte, distanciando-se das realidades encontradas nos empreendimentos associativos.

Em geral, os empreendimentos não são precedidos do estudo de viabilidade, mas apenas de uma “lista de compras” referente ao valor dos investimentos. Ou, então, quando realizados, estes estudos nem sempre consideram a lógica peculiar de funcionamento dos empreendimentos associativos. Exemplo disso é o tratamento das questões econômicas e do processo de gestão como coisas separadas, estanques, diferentes. Ou a realização de um plano de negócio, como se o empreendimento associativo fosse uma pequena ou média empresa.

Quando realizado exclusivamente por um técnico, sem a participação do grupo, o estudo tem grandes chances de ter pouca utilidade prática, mesmo porque quem vai tocar o projeto é o grupo e não o técnico. O estudo, desta forma, transforma-se em mais um documento a ser muito bem guardado e esquecido em alguma prateleira.

1.3.4 Uma formação adequada à realidade dos empreendimentos associativos

As atividades de formação descoladas dos processos de trabalho concretos peculiares a cada empreendimento, constituem-se numa abstração. Em geral, as atividades de formação para o associativismo atêm-se aos princípios do cooperativismo e do trabalho associativo. Estes princípios são uma declaração do dever ser. Expressam uma meta, um ponto de chegada, um enunciado que todos concordam, mas que vale tanto para as primeiras cooperativas na Europa do século XIX, para um empreendimento associativo de grande porte, como para um pequeno grupo de mulheres que se organiza numa associação de costureiras. As condições concretas do processo de trabalho e das condições em que ele ocorre são muito diferentes em cada um destes empreendimentos, com evidentes implicações para a gestão cotidiana dos mesmos.

Se nos atemos apenas aos princípios e não nos deixamos interpelar pela realidade podemos enfrentar problemas incontornáveis. Por exemplo: o primeiro princípio do cooperativismo é a associação livre e voluntária. Mas sabemos que, numa realidade como a brasileira, a busca de uma alternativa de trabalho face ao desemprego se constitui na principal motivação para a organização dos empreendimentos associativos.

É grande a responsabilidade das instituições de apoio e fomento em estimular a reflexão sobre a viabilidade dos empreendimentos associativos. Trata-se da sistematização de um conhecimento novo que permita equacionar, de forma apropriada, as condições que, uma vez

atendidas, aumentem as possibilidades de êxito destes empreendimentos.

Quero destacar a contribuição inovadora da Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa - CAPINA sobre este tema⁴. Tal como o entendemos, estudo de viabilidade envolve, necessariamente, a participação dos integrantes dos empreendimentos associativos. Ou seja, não se trata de um trabalho tecnocrático, realizado por especialistas externos ao grupo, mas de uma construção coletiva de conhecimentos em que os integrantes dos grupos e assessores descobrem juntos as condições necessárias à sustentabilidade do empreendimento. Nestes termos, a realização do estudo de viabilidade assume uma perspectiva totalmente distinta de um trabalho exclusivamente técnico, hierarquicamente superior, realizado por terceiros e que desconsidera o contexto cultural e a lógica peculiar de funcionamento dos empreendimentos populares.

Referências bibliográficas

- CORAGGIO, J.L. Sobre la sostenibilidad de los emprendimientos mercantiles de la economía social y solidaria. Disponível em < <http://www.coraggioeconomia.org>.>.
- FOLADORI, G. Limites do desenvolvimento sustentável. Campinas, SP: Editora da Unicamp, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.
- KRAYCHETE, G., COSTA, B., LARA, F. (orgs.) Economia dos setores populares: entre a realidade e a utopia. Petrópolis, RJ: Vozes; Rio de Janeiro: Capina; Salvador: CESE: UC-SAL, 2000.
- KRAYCHETE, G. Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação. Rio de Janeiro, CAPINA, OIKOS, 2007. Disponível em www.capina.org.br
- MARX, K. O Capital. Livro 1, vol 1. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1971
- MTE-SENAES. Sistema nacional de informações em economia solidária. Relatório nacional 2005. Disponível no site www.mte.gov.br

⁴ Ver a respeito Kraychete, G. *Economia dos setores populares: sustentabilidade e estratégias de formação*. São Leopoldo, Oikos; Capina, 2007

1.4 Mercado para Quem? Por uma Comercialização a Favor da Transformação Social

*Renata Pistelli*⁵

A comercialização de produtos e serviços é um elo central na cadeia produtiva, e está intrinsecamente relacionada à realidade da produção e dos produtores e produtoras, às condições de escoamento, logística e distribuição dos produtos, às negociações de preço e políticas de pagamento e ao (re)conhecimento dos consumidores. Neste sentido, compreender a comercialização como processo, que, assim sendo, vai muito além da venda dos produtos ou serviços, pressupõem: reconhecer o grau de complexidade que está presente em cada uma de suas etapas; entender que o “sucesso” da comercialização depende necessariamente das condições de produção e consumo; e, sobretudo, pressupõem compreender que comércio é relação, ou seja, que as práticas comerciais sempre estão vinculadas às relações (muitas vezes, de poder) que se estabelecem no interior da cadeia produtiva.

Sendo assim, podemos nos propor algumas reflexões: Como se dão as relações comerciais na sociedade em que vivemos? Qual a relação de forças entre os atores da cadeia produtiva (produtores-comerciantes; comerciantes-consumidores) nas negociações comerciais?

Entendendo Mercado como um ambiente onde as relações comerciais acontecem, é preciso lembrar que não existe um mercado único e acabado, mas sim inúmeros mercados, com interesses e perfis diferenciados. Porém, o modelo hegemônico de mercado, adotado na sociedade atual, se funda no estímulo a padrões de produção e consumo absolutamente insustentáveis, que favorecem exclusivamente a apropriação e a concentração do capital. Desta forma, fica claro que impera a insensibilidade frente às necessidades e anseios dos empreendimentos produtivos, e, ao mesmo tempo, a manipulação dos consumidores para comprarem sempre, e muito.

Não é possível ignorar que informação é poder. A relação de forças entre os atores de uma negociação comercial está relacionada às suas possibilidades de acesso à informação, sendo este exatamente um dos maiores desafios que os empreendimentos produtivos enfrentam para comercializar – falta de informação sobre formação de preço, sobre o mercado, sobre a abrangência da cadeia comercial como um todo, entre outras questões essenciais. E é exatamente devido a essas carências no ambiente produtivo que a atuação dos atravessadores ganha espaço e, muitas vezes, mesmo tendo um caráter exploratório, acabam por prestar um serviço e possibilitar, ao menos, o escoamento da produção.

Assim, frente à complexidade das relações comerciais e à necessidade de viabilizar economicamente seus empreendimentos, cresce a demanda concreta por parte dos trabalhadores e trabalhadoras da economia dos setores populares de acesso ao mercado, com todas

⁵ *Renata de Salles Santos Pistelli - Diretora de projetos do Instituto Kairós – Ética e atuação responsável, e integrante do Conselho de Gestão do FACES do Brasil, plataforma de Comércio Justo e Solidário.*

as suas contradições e selvagerias. Mas que condições têm tais grupos produtivos de atuar neste mercado?

Alguns dados do Mapeamento Nacional da Economia Solidária, realizado pela Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES/MTE, refletem as dificuldades vivenciadas pelos empreendimentos associativos, dentre as quais, a comercialização é declarada como a principal para 61% deles. Diversas são as Consultas Públicas realizadas junto aos trabalhadores e trabalhadoras da economia solidária, com o objetivo de subsidiar a elaboração de Políticas de Fomento, trazendo à tona um grande número de demandas em relação à comercialização, que vão desde questões estruturais (transporte, logística, espaços de comercialização), jurídicas (revisão do marco legal), até capacitação em gestão financeira, vendas, ferramentas de marketing, entre outros.

Com isso, percebemos que existe um mercado com uma extrema concentração de poder nas mãos de poucas e grandes corporações que ditam as regras comerciais nacionais e internacionais e uma gama de trabalhadores e trabalhadoras da economia dos setores populares almejando conhecer estas regras e estruturar sua capacidade de produção e gestão para poder atuar neste mercado. Reconhecer isto e direcionar esforços para o desenvolvimento e fortalecimento de ações neste sentido é importante e urgente. Porém, levantar a possibilidade e a importância de questionarmos o caráter e a dinâmica do que está aí e trabalhar por mudanças mais profundas, é fundamental.

Podemos, por um lado, fomentar o acesso ao mercado e, ao mesmo tempo, questionar as relações comerciais que estão sendo praticadas, utilizando nosso poder para transformar as regras do jogo?

Afirmar esta possibilidade, nos remete ao entendimento da economia solidária como uma estratégia de desenvolvimento, que impulsiona o questionamento acerca do próprio modelo de desenvolvimento adotado pela nossa sociedade e assim, se propõem a construir e consolidar novas práticas nas relações de produção, comercialização e consumo. Seguindo nessa direção, entendemos que a comercialização, compreendida como processo, como relação, pode ser uma importante ferramenta para a transformação social.

1.4.1 A Comercialização Justa e Solidária como estratégia de transformação social

O Comércio Justo e Solidário vem propor a prática de outras relações comerciais, recolocando na cadeia produtiva elementos que foram desconsiderados pelos atuais padrões de produção e consumo. Tal proposta vem movida pela intenção de transformar o mercado, que hoje está a serviço do capital, visando a construção de uma nova realidade, a serviço das pessoas e da vida.

Para tornar isto possível, é fundamental criar condições para que os atores da cadeia produtiva (produtores, comerciantes e consumidores) possam se reconhecer, visando a legitimação dos diferentes papéis que assumem. Garantir o reconhecimento do processo de produção, o universo que existe por trás de cada produto e serviço; o reconhecimento dos produtores e produtoras como geradores de riqueza na cadeia produtiva. Reconhecer que a venda ou distribuição de produtos é também um trabalho, que demanda funções específicas,

podendo estas ser assumidas ou bem pelos próprios produtores, ou bem por parceiros comerciais, atuando em uma relação de transparência e colaboração. E, por fim, reconhecer os consumidores e consumidoras como atores, com um papel de co-responsabilidade na cadeia, e não meramente mercado.

Podemos desenvolver e fortalecer juntos, processos comerciais que sejam pautados por valores de solidariedade e ética, internalizando elementos sócio-ambientais desconsiderados nos moldes de produção convencionais?

A melhor forma de afirmar que isto é possível é observar como isto acontece na prática de milhares de trabalhadores e trabalhadoras, no Brasil⁶ e no mundo, organizados em empreendimentos produtivos, pontos de venda ou centrais de comercialização, grupos de consumo, bancos comunitários, entre outras iniciativas, que buscam a sustentabilidade e viabilidade econômica em seu trabalho, e têm suas práticas coerentes com os valores que querem fortalecer na sociedade.

1.4.2 Relações de produção

Quando pensamos na importância do respeito ao meio ambiente no processo produtivo, temos bastante o que aprender com muitas das associações de agricultores familiares que praticam a agroecologia e, em muitos casos desenvolvem tecnologias inovadoras, como aqueles associados à APAT - Associação dos Pequenos Agricultores de Tombos, em Minas Gerais, que dentre muitos de seus saberes, aplicam os conhecimentos da Homeopatia e Fitoterapia no manejo das plantações. Também temos o que aprender com os artesãos e artesãs que buscam parcerias para desenvolver, por exemplo, corantes naturais para utilização em seu trabalho, como observamos junto às mulheres que fazem artesanato a partir da palha da banana no Quilombo de Ivaporunduva, localizado no Vale do Ribeira, estado de São Paulo.

É interessante conhecer como muitos dos empreendimentos da economia solidária atuam ao optar pela auto-gestão como forma de organização do trabalho, por acreditar no exercício da gestão democrática. Desta forma, lidam com o desafio e o aprendizado constante que esta prática proporciona, pois, ao colocar na mesa as potencialidades e as diferenças que o coletivo representa, muitas questões pertinentes às relações humanas, como diferenças de gênero, de etnia, de idades, de saberes, ganham espaço para serem trabalhadas de forma vinculada ao exercício da atividade econômica.

⁶ Em 2007, a plataforma de Comércio Justo - Faces do Brasil, em conjunto com a SENAES, desenvolveu o Projeto de Articulação do Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário, onde foram contatadas 25 experiências de comercialização justa e solidária no Brasil, com o objetivo de reconhecer qual a interação dos princípios e critérios do Comércio Justo e Solidário com as práticas que estão sendo desenvolvidas. Informações disponíveis no site www.facesdobrasil.org.br

1.4.3 Relações comerciais

Quando nos propomos então a observar como as práticas comerciais diferenciadas podem acontecer, podemos perceber o quanto esta proposta é desafiadora. As dificuldades estão presentes desde a formação do preço, negociação das políticas de pagamento, até o acesso dos consumidores aos produtos.

Não é possível ignorar que internalizar os elementos sócio-ambientais na cadeia produtiva tem um custo diferenciado (não necessariamente maior, mas de qualquer forma diferenciado). Mensurar este custo na formação do preço é uma grande dificuldade dos produtores e produtoras, e, ao mesmo tempo, é algo fundamental para trazer sustentabilidade a estas práticas produtivas. Este é o desafio de compor o chamado Preço Justo, entendido como valor a ser pago ao produtor que proporcione a ele condições dignas de vida e de trabalho. Mas chegamos então a uma grande questão - Preço Justo para quem? Como compor o preço de forma que seja justo ao produtor e acessível ao consumidor? Afinal, o objetivo é que os produtos elaborados e comercializados sob a ótica da justiça e solidariedade possam ser acessíveis a todos os brasileiros e brasileiras.

Uma forma interessante de lidar com o desafio do preço justo é a prática do “preço aberto”, adotada, por exemplo, pelo Sementes de Paz, empreendimento solidário que atua na distribuição e logística de produtos alimentícios na cidade de São Paulo. O valor de cada produto da lista está discriminado e assim os consumidores (organizados em núcleos) podem saber quanto o produtor receberá e qual o valor proporcional ao trabalho da distribuição e logística.

Outro elemento importante de ser observado é a questão das políticas de pagamento adotadas. As práticas de consignação e pagamento a (longo) prazo, muito praticadas no comércio convencional, podem ser bastante prejudiciais aos grupos produtivos. Isto porque, na maioria das vezes precisam produzir para repor a mercadoria vendida sem ainda ter recebido por ela, o que pode gerar endividamentos e a consequente inviabilidade do empreendimento. Assim, negociar formas de pagamento que sejam mais benéficas ao produtor é essencial. Porém, é fundamental reconhecer que a venda dos produtos também tem diversos custos atrelados. Isto é importante para compreender o desafio da sustentabilidade dos espaços de comercialização da economia solidária (lojas de comércio justo, centrais de comercialização, entre outras) que muitas vezes precisam recorrer a subsídios para poder criar estrutura e construir relações com os consumidores para então alcançar a viabilidade econômica.

1.4.4 Relações de Consumo

O consumidor tem um papel decisivo na efetivação das relações comerciais justas e solidárias. Reconhecer a importância deste papel, entendendo que o ato de consumo tem consequências sociais e ambientais no mundo em que vivemos, é ainda um desafio para a grande maioria das pessoas. A proposta do consumo responsável vem nos convidar a refletir sobre o alcance do nosso ato de consumo, sobre como este se configura em um ato de apoio, que pode fortalecer toda uma cadeia diferenciada por trás de um simples produto ou serviço. Compreende-se desta maneira o consumo como um ato político.

Quando observamos como outros padrões de consumo podem ser aplicados na prática,

percebemos que a organização dos consumidores é essencial para mobilizar este processo e criar condições para que a experiência possa ser sustentável. Neste sentido, existem diversas iniciativas de consumo coletivo no Brasil, como por exemplo a Rede Ecológica no Rio de Janeiro/RJ. Tal iniciativa existe há sete anos, e articula diversas famílias consumidoras organizadas em núcleos em diferentes bairros da cidade na compra de alimentos orgânicos oriundos de associações de produtores da economia solidária.

Paralelo a isto, é importante que o exercício do consumo responsável seja assumido cada vez mais na esfera das compras públicas e institucionais, pois aí existe a possibilidade de ampliar a escala e, assim, ampliar a contribuição de tais práticas no caminho da transformação social.

1.4.5 O Comércio Justo e Solidário no Brasil

Todos os pontos aqui colocados, com a intenção de caracterizar as relações comerciais justas e solidárias, foram acompanhados dos desafios que existem para sua prática, isto quer dizer que a proposta do Comércio Justo e Solidário é uma construção social, que não está pronta ou acabada, mas que depende do fortalecimento e atuação de todos os atores para sua efetivação.

Neste sentido, desde o ano 2000, o Comércio Justo e Solidário começa a ser debatido no Brasil, por diversas entidades de apoio, instituições representativas de produtores, e representantes do governo e, em 2001 surge a plataforma brasileira de comércio justo, o Faces do Brasil.

No âmbito das políticas públicas, está em trâmite no governo federal, impulsionada pela SENAES/MTE, a normativa⁷ que visa instituir o Sistema Nacional de Comércio Justo e Solidário (SNCJS), entendido este como um conjunto integrado de conceitos, princípios, critérios, atores e instâncias de gestão, organizados em uma estratégia de afirmação e promoção do Comércio Justo e Solidário no país. É um projeto político, pois tem como objetivo o reconhecimento pelo Estado Brasileiro do Comércio Justo e Solidário como política social de enfrentamento das desigualdades sociais e precariedade das relações de trabalho.

A aprovação da normativa do SNCJS, que consolidará o compromisso do Estado brasileiro na efetivação desta política, é necessária e urgente, e é também uma conquista devida ao movimento da economia solidária no Brasil e demais atores que estão envolvidos e contribuem neste processo. Porém, por si só, a norma não vai garantir “vida” ao SNCJS, sendo essencial para tanto o engajamento de todos e todas que reconhecem nesta proposta um caminho para a efetivação de outras relações comerciais possíveis, e fazem da sua prática econômica, quer seja na produção, comercialização ou no consumo, a atuação necessária para a mudança que querem ver no mundo.

⁷ *Fizeram parte do Grupo de Trabalho Interministerial para construção da normativa pública do SNCJS: Faces do Brasil – Plataforma de Comércio Justo e Solidário; Ecojus – Associação Brasileira de Empreendimentos de Economia Solidária e Ag Familiar CJS; FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária; SENAES; SAF; SDT e Sebrae Nacional.*

1.4.6 A possibilidade de criar novas formas de fazer

Nesta perspectiva de transformação, é importante sempre nos questionarmos acerca do que queremos fazer diferente. Queremos somente nos apropriar das ferramentas utilizadas no comércio convencional ou criar novas? Queremos ampliar o conhecimento sobre o Marketing, ou questionar a forma como este vem sendo aplicado, manipulando, criando necessidades e ditando estilos de vida? Queremos construir shoppings-centers da economia solidária ou questionar a necessidade da existência de “templos” de consumo, misturando compras com lazer e terapia?

Somos capazes de fazer diferente, e temos o desafio de aprofundar nossa capacidade de organização em Rede, de nos apropriar do que já está acontecendo nessa direção, no âmbito das tecnologias sociais, sistemas de informação⁸, trocas e logísticas solidárias, entre outros. E especialmente, trazer estes elementos para nossa prática, na vida pessoal, na atuação como educadores nos processos formativos, ou na produção de bens e serviços, assumindo-nos como trabalhadores e trabalhadoras na construção de um mundo mais bonito.

** Este texto tem como referência reflexões realizadas em conjunto com companheiros do Instituto Kairós (Ana Flávia Borges Badue e Diogo Jamra Tsukumo) e do Faces do Brasil (Fabiola Zerbini), assim como, com os companheiros do Grupo temático de Comercialização, do Encontro de Elaboração de referências para a Formação de Formadores no campo da economia dos setores populares (Corália Carvalho, Ciro Frossard, Gabriel Kraychete e Robson Patrocínio).*

Referências bibliográficas

- BADUE, Ana Flávia Borges et al. Manual Pedagógico Entender para Intervir – Por uma educação para o consumo responsável e o comércio justo. São Paulo, Instituto Kairós; Paris, Artisans du Monde, 2005.
- FRANÇA, Cassio Luis de (Org) Comércio Ético e Solidário no Brasil, São Paulo, Fundação Friedrich Ebert, 2003.
- FRARE, Ana Paola et al. Princípios básicos para a comercialização de produtos e serviços de cooperativas e associações, Rio de Janeiro: DP&A, FASE, 2001.
- Faces do Brasil e SENAES/MTE. O Comércio Justo e Solidário no Brasil. Disponível no site www.facesdobrasil.org.br
- Fórum Brasileiro de Economia Solidária. Rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária-Caderno de Aprofundamento aos Debates. Disponível no site www.fbes.org.br
- MTE-SENAES. Sistema de Informações em Economia Solidária-SIES. www.mte.gov.br
- MONTAGUT, Xavier e VIVAS, Esther (coords.). Supermercados, no gracias – grandes cadeas de distribución: impactos y alternativas, Icaria, Barcelona, 2007.

⁸ Sistema FBES de Economia Solidária: farejadores, entre outros. Disponível no site www.fbes.org.br



2.

O Estudo da Viabilidade Econômica dos Empreendimentos Associativos:

Conceitos, Ferramentas e Exercícios I

*Ricardo Costa*⁹, *Gabriel Kraychete*¹⁰ e *Francisco Mariano*¹¹

Neste capítulo estaremos tratando em específico sobre o Estudo de Viabilidade Econômica, onde apontaremos aspectos que consideremos relevantes, não só para o desenvolvimento da prática, mas também para a construção do conhecimento e de instrumentos que poderão nos auxiliar na nossa atuação cotidiana, estando ela, diretamente relacionada aos empreendimentos associativos/grupos, ou para os profissionais e técnicos que atuam diretamente nesta área com vistas a promover o desenvolvimento destes setores econômicos populares.

Desta forma, entendemos que o Estudo de Viabilidade Econômica é uma avaliação das condições que precisam ser cumpridas para que um empreendimento econômico atinja os resultados que dele se esperam.

O Estudo de Viabilidade dos projetos realizados de forma associativa engloba dois aspectos: a análise econômica do empreendimento que o grupo pretende realizar; e a análise das questões associativas, ou seja, a definição das relações que as pessoas envolvidas no projeto vão estabelecer entre si, tarefas, compromissos e responsabilidades a serem conjuntamente assumidas. De tal sorte que poderíamos falar de viabilidade sócio econômica.

9 *Ricardo Costa - Engenheiro e secretário-executivo da CAPINA.*

10 *Gabriel Kraychete – Economista e professor titular da Universidade Católica do Salvador. Coordenador do Programa Economia dos Setores Populares e pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho – UCSal. Colaborador da CAPINA.*

11 *Para a elaboração deste texto e de outros materiais contamos com a participação de Francisco Mariano que é Economista formado pela Universidade Católica de Salvador.*

2.1 Uma proposta de como fazer o Estudo de Viabilidade Econômica

O estudo de viabilidade, tal como propomos, tem três objetivos básicos:

- Identificar e fortalecer as condições necessárias para que um projeto tenha êxito;
- Identificar e tentar neutralizar os fatores internos que podem dificultar o êxito do projeto;
- Permitir que todos os participantes conheçam bem o projeto, comprometendo-se com suas exigências e implicações.

No que consiste o estudo de viabilidade de projetos associativos:

O estudo de viabilidade dos projetos realizados de forma associativa engloba dois aspectos:

- A análise econômica do empreendimento que o grupo pretende realizar;
- As questões sobre a gestão e as relações associativas, (combinar as relações que as pessoas envolvidas no projeto vão estabelecer entre si, as tarefas, compromissos e responsabilidades a serem conjuntamente assumidos).

A análise econômica:

Para fazermos um estudo de viabilidade precisamos:

- Conhecer muito bem a atividade que queremos implantar;
- Pensar previamente sobre os vários aspectos que envolvem o nosso empreendimento.

Com isso:

- Aumentamos a possibilidade de êxito do nosso projeto;
- Evitamos uma grande quantidade de problemas que poderiam surgir no futuro.

A análise de viabilidade econômica se divide em duas partes:

Primeira Parte: As perguntas necessárias

- Sistematizar e aperfeiçoar o nosso conhecimento sobre o projeto que pretendemos implementar;
- Identificar os números que iremos utilizar, na segunda parte, para as contas que teremos que fazer.

Procedimentos: Formulamos, a nós mesmos, uma série de perguntas sobre o empreendimento que queremos realizar.

Segunda Parte: Contas e Conceitos Básicos (Resultado, Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio).

- Ordenar e interpretar os números que encontramos na primeira parte;
- Fazer as contas necessárias, utilizando as respostas de algumas das perguntas que formulamos anteriormente.

Analisaremos, agora, apenas as perguntas necessárias. Em seguida veremos as contas e os conceitos básicos

2.1.1 Primeira Parte: As perguntas necessárias

- Cada grupo deve formular as perguntas mais adequadas ao seu tipo de projeto;
- O que precisamos é saber escolher bem as perguntas;

Sugestão: classificar as perguntas considerando os vários aspectos do projeto.

É da maior importância que todas as pessoas diretamente envolvidas no projeto participem de todo o processo: formulando as perguntas e buscando as respostas.

O roteiro que segue é apenas uma sugestão. Cada grupo deve formular as perguntas mais adequadas ao tipo de atividade que realiza.

Perguntas preliminares:

- O que vamos produzir?
- Que quantidade pretendemos produzir?

Perguntas sobre os investimentos

Listar tudo o que é preciso comprar e gastar para instalar o projeto (máquinas, equipamentos, construção, móveis, etc.)

Máquinas e equipamentos:

- Para conseguir a produção planejada, quais são as máquinas e equipamentos que precisamos comprar?
- Qual o preço dessas máquinas e equipamentos?

Construções:

- Vai ser preciso construir algum galpão, sala, etc?
- Quanto vai custar?
- Serão necessário móveis e material de escritório (mesas, cadeiras, armários, bancos, calculadoras, etc.).

Neste momento, cabe uma primeira reflexão do grupo. Se projetarmos o nosso empreendimento grande demais, ele certamente vai exigir um gasto maior, e as máquinas e equipamentos podem ficar subutilizados. Máquina parada custa dinheiro e vai se estragando.

É comum os grupos comprem máquinas com capacidade muito maior que a produção planejada. Isto é um erro perigoso, porque quanto maior a máquina, maior será o custo para fazê-la funcionar.

Perguntas sobre o processo de produção

Matéria-prima

- Para realizar a produção quais as matérias-primas que teremos que comprar?
- Em que quantidade?
- Quanto custam ?
- Qual a quantidade de matéria-prima para produzir uma unidade do produto?

Energia

- Que tipo de energia vai ser utilizada (elétrica, óleo, lenha)?
- A energia a ser utilizada já está disponível ou teremos que obtê-la?
- Quanto custa para conseguir?

Quantidade de pessoas para trabalhar

- Quantas pessoas são necessárias para atingir a produção programada?
- A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada?
- Como será a forma de pagamento dessas pessoas? (salário fixo, por hora de trabalho, etc).
- Quanto vai ser pago a cada pessoa?

Perguntas sobre a comercialização

Para quem vamos vender

- Para o consumidor final?

- Comerciantes?
- Outras associações ou cooperativas?

Onde vamos vender o produto ?

- na própria comunidade ?
- na cidade mais próxima ?
- em outras cidades ?
- em mais de um desses lugares ?

Como vamos vender?

- cada um vende um pouco?
- uma só pessoa ficará encarregada pelas vendas?
- o trabalho de quem fizer as vendas será remunerado? como? (salário fixo, comissão, parte fixa mais comissão).

Sobre preço de venda

- Quais são os preços atuais de um produto semelhante ao nosso nas praças em que pretendemos vendê-lo?
- Qual será o nosso preço de venda? (com base nos preços praticados no mercado).

Sobre a embalagem:

- A venda será feita a granel ou em embalagens menores?
- Qual o preço da embalagem?

Sobre os custos do transporte

- Qual o preço do frete para cada uma das localidades pesquisadas?

Perguntas sobre questões financeiras

- Vamos ter que fazer algum empréstimo? caso afirmativo, qual será o valor?
- Qual o valor dos juros? Qual o prazo de pagamento?

Perguntas sobre impostos e legislação

- Teremos que pagar algum imposto? Quais?

Perguntas sobre a gestão e as relações associativas

- Identificar compromissos e responsabilidades que precisam ser assumidos por cada um dos envolvidos;
- Combinar as “regras do jogo” a serem assumidas por todos.

Algumas perguntas que o grupo deve formular a si mesmo antes de iniciar o projeto:

Perguntas sobre os objetivos do grupo

- Quais os objetivos do grupo?
- Quais são os seus princípios básicos (valores, missão)?

Perguntas para conhecer a organização da atividade

- Quem vai participar do projeto? Participam sócios e não sócios? Em que condições?
- Quantas pessoas do grupo têm experiência sobre a atividade a ser desenvolvida?
- Quais as implicações, compromissos e responsabilidades do empreendimento para cada um dos envolvidos?
- O que é preciso fazer e quem vai fazer o quê? Como será a divisão de tarefas?
- No caso de beneficiamento de produtos agrícolas, a matéria-prima vai ser fornecida pelos próprios sócios? Como será o pagamento: somente após o beneficiamento e a venda do produto final, ou antecipadamente?
- Que anotações e registros físicos (controle de estoque) e financeiros (compras, produção, vendas) são necessários?
- Como serão feitas estas anotações? Quem vai ser o responsável pelas anotações?
- Como será realizada a prestação de contas aos associados?

Perguntas sobre o processo de decisão e distribuição dos resultados

- Como serão tomadas as decisões?
- Como vai ser dividida a renda gerada?
- Será totalmente distribuída entre os sócios? Parte será destinada a formação de algum fundo? Com que objetivo?

Perguntas sobre o processo de avaliação

- Como avaliar o andamento do empreendimento?

Perguntas sobre a assessoria

- Será necessária alguma assessoria? Quem pode ajudar?
- Qual a expectativa do grupo em relação aos assessores?
- Qual o papel que o assessor deve desempenhar?

É muito importante que tudo fique combinado e bem claro para todos os membros do grupo desde o início.

Aparentemente, estas questões têm pouco a ver com a viabilidade econômica em si. Mas têm muito a ver com a viabilidade do grupo se manter unido por longo tempo. E esta união é essencial para a viabilidade econômica do projeto.

Conclusões:

O estudo de viabilidade econômica envolve dois aspectos:

A) Os aspectos estritamente econômicos

Primeiro Momento

- Saber escolher bem as perguntas sobre o projeto que pretendemos realizar;
- Buscar as respostas para estas perguntas.

Atenção

Não temos obrigação de saber tudo. Quando tivermos dúvidas, devemos procurar quem nos possa ajudar.

Nesta fase é muito importante visitar e conhecer a experiência de outros grupos que já estejam trabalhando com um empreendimento semelhante ao que pretendemos iniciar.

Segundo momento

- Fazer os cálculos necessários para a análise de viabilidade econômica do projeto, com base nas respostas às perguntas formuladas no primeiro momento.

B) A gestão e relações associativas: Combinar as regras de convivência a serem assumidas por todos.

- Para que o projeto tenha sucesso é essencial a participação consciente de todos os envolvidos.
- Todos precisam ter todas as informações necessárias para que possam decidir, com conhecimento de causa, sobre as várias atividades previstas.
- Este é o maior desafio para o sucesso do projeto.

O estudo de viabilidade se constitui num útil exercício de busca de alternativas e soluções, permitindo, por isso mesmo, enfrentar, com maior chance de êxito, uma série de problemas previsíveis.

2.1.2 Segunda Parte: contas e conceitos básicos (resultado, margem de contribuição e ponto de equilíbrio)

Cálculos para as atividades que trabalham com um só produto

Pressupostos

A estrutura do processo de cálculo do estudo de viabilidade econômica é a mesma, tanto para as atividades que:

- Envolverem um produto, como para as que envolvem mais de um;
- Sejam elas simples como uma carrocinha de pipoca ou complexas como uma refinaria de petróleo.

O que dita a complexidade do estudo de viabilidade é a complexidade da atividade. O estudo é simples. Portanto, para fazer o estudo de viabilidade, é preciso conhecer a atividade. O estudo é uma sistematização deste conhecimento feita com “olho” econômico.

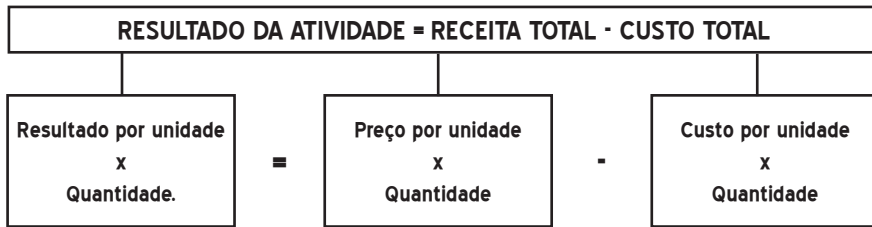
É preciso também conhecer um pouquinho de matemática mas não muito!!!

Vamos, então, tentar entender o estudo de viabilidade econômica, considerando atividades bem simples, assim entendidas como aquelas que:

- Trabalham um só produto;
- Vendem, imediatamente e à vista, tudo o que produzem;
- Têm um processo de produção cujo ciclo não seja demorado;
- Trabalham regularmente, durante todo o ano, mesmo que a quantidade produzida varie de mês para mês.

O que é o resultado de uma atividade econômica

Se o estudo de viabilidade pretende explicitar as condições necessárias para que uma atividade econômica dê bons resultados, o primeiro passo será entender o que é o resultado de uma atividade econômica.



Como quantidade fabricada = quantidade vendida, podemos dizer que:

Resultado/unid. = Preço/unid. - Custo/unid

Números chaves: aqueles com os quais teremos que lidar

- Quantidade
- Preço
- Custos

Entendendo os custos a partir do preço de venda: a influência da quantidade

Se a fórmula nos diz que: **Resultado /unid = preço/unid - custo/unid**

Obviamente, para que o resultado não seja negativo, o preço de venda deve cobrir todos os custos.

Logo, o próximo passo é conhecer a composição destes custos.

Como recurso que nos ajude a compreender os diversos tipos de custos, vamos criar um exemplo numérico. O uso concreto dos números ajuda a acompanhar a linha do raciocínio.

Assim, digamos que um grupo de mulheres resolveu se reunir para produzir e vender bermudas. Digamos também que elas fixaram o preço de venda em R\$10,00/bermuda.

Bermudas: Preço de venda = R\$10,00/unid

NOTA: Há diversas formas de classificar custos. O que nos levou a escolher a que se segue é a preocupação em “descomplicar” as contas. Neste sentido, vamos dividir as diversas parcelas que compõem os custos de acordo com suas unidades de medida.

Vamos então às parcelas dos custos. São três;

1ª Parcela dos custos: aquela ligada ao produto. Tem o nome de Custos Variáveis

É a soma de tudo o que se consome para fazer uma unidade do produto. Por exemplo:

- Matéria-prima, embalagem, tinta, rótulos, combustível, etc.

Fazendo uma imagem, podemos dizer que é a parte dos custos que “vai junto” com o produto.

Características:

Os custos variáveis só ocorrem quando há produção. Quando a produção for zero, os custos variáveis são também zero. Quanto maior a produção, maiores os custos variáveis. Daí vem o nome: seu valor varia na mesma proporção da variação da quantidade fabricada. Portanto, para calcular os custos variáveis, temos que conhecer muito o modo como se faz o produto.

Unidade de medida dos custos variáveis : R\$/unid

Voltando ao nosso exemplo numérico. Digamos que, feitas as contas, concluiu-se que os custos variáveis atingiam R\$6,00 por unidade.

Custos Variáveis = R\$6,00/unid.

Portanto, do nosso preço de venda restam: R\$ 10,00 - R\$ 6,00 = R\$ 4,00

2ª Parcela dos custos: aquela ligada ao preço. São os Custos proporcionais ao preço

É a parte do preço que nós recebemos com a venda, mas não é nossa. Por exemplo:

- As comissões de venda (% sobre o preço);
- E a maioria dos impostos (alíquotas =% sobre os preços).

Características:

Só ocorrem quando se processa uma venda. O próprio preço só cumpre o seu papel quando ocorre a venda. Portanto, para calcular os custos proporcionais ao preço, os integrantes do grupo em questão já devem ter combinado o modo sobre como se fará a venda e conhecer os impostos devidos.

Unidade de medida dos custos proporcionais ao preço: % sobre o preço.

Retomando nosso exemplo, digamos que entre comissões e impostos, os custos proporcionais ao preço atingem a 10% sobre o preço de venda.

Custos proporcionais ao preço = 10% x R\$10,00 = R\$1,00

Portanto, do preço de venda só nos restam agora: R\$ 4,00 - R\$ 1,00 = R\$ 3,00

3ª Parcela: aquela ligada à existência da atividade. Tem o nome de Custos Fixos

Já consideramos os custos ligados ao produto e os custos ligados à venda. Só nos falta tratar dos gastos que se precisa fazer para que a atividade exista.

Exemplos de custos fixos;

- Aluguel, salários, manutenção, depreciação¹², etc

Características dos Custos Fixos:

- Ocorrem, independentemente de haver venda ou mesmo produção e
- O seu valor permanece mais ou menos constante, mês a mês.

Unidade de medida dos custos fixos : R\$/mês

(R\$/mês é a mais comum. Se o estudo se referir a outra unidade de tempo - semana, ou ano, ou biênio, etc. - esta será a unidade de medida de tempo no cálculo do custo fixo).

Retomando nosso exemplo numérico, digamos que, feitas as contas, chegou-se à conclusão que os custos fixos do empreendimento atingem R\$ 300,00 por mês.

Mas o dado que temos em mãos é que, do preço de venda, só nos restam R\$3,00/unid.

Primeira conclusão:

Diferente dos custos variáveis e dos proporcionais ao preço, de que tratamos anteriormente, o preço de uma unidade do produto não é suficiente para cobrir o total dos custos fixos.

O preço, ou seja, o que se obtém pela venda de uma unidade do produto, contribui para cobrir somente “um pedaço” dos custos fixos. Ora, se cada unidade vendida contribui para “pagar” uma parte dos custos fixos, a cobertura total dos custos fixos fica na dependência de se conseguir vender outras unidades. É a soma das contribuições obtidas pela venda dessas outras unidades que vai totalizar o montante necessário para cobrir os custos fixos do empreendimento.

¹² Ver na página 51 o que é Depreciação e como se faz o seu cálculo.

Segunda conclusão

A cobertura dos custos totais de uma atividade econômica não depende só do preço e, nem mesmo, só dos custos em si, depende também da quantidade de unidades vendidas.

Usando os números do exemplo das bermudas podemos ensaiar os três cenários possíveis:

- A quantidade de unidades vendidas é insuficiente. Neste caso, os custos fixos não são suficientemente cobertos e o resultado é um prejuízo. Ex.: 80 unid, vendidas X R\$3,00 = R\$ 240,00 → prejuízo de R\$ 60,00;
- A quantidade de unidades vendidas é superior ao necessário para a cobertura dos custos fixos. Neste caso, os custos fixos são cobertos com sobra:. Ex: 110 unid. vendidas X R\$ 3,00 = R\$ 330,00 → lucro de R\$ 30,00;
- A quantidade de unidades vendidas é exatamente igual à necessária para a cobertura dos custos fixos.

Ex.: 100 unid. vendidas X R\$ 3,00 = R\$ 300,00. Esta é a quantidade de vendas na qual a atividade não apresenta lucro nem prejuízo. Esta quantidade de venda é o chamado Ponto de Equilíbrio da iniciativa das nossas amigas costureiras.

2.1.3 Ponto de equilíbrio

Dito de outra maneira, o ponto de equilíbrio é a quantidade mínima que precisa ser produzida e vendida para que o empreendimento consiga pagar todos os seus custos.

Resumindo:

	R\$
Do preço de venda	10,00
Tiramos o custo variável	6,00
Sobraram	4,00
Tiramos o custo proporcional ao preço	1,00
Sobrou a margem de	3,00

Fazendo as mesmas contas em outra ordem, obtemos o preço de venda líquido e a margem de contribuição.

	R\$
Do preço de venda	10,00
Tiramos o custo proporcional ao preço	1,00
Obtemos o preço de venda líquido	9,00
Do preço de venda líquido tiramos os custos variáveis	6,00
Obtemos a margem de contribuição	3,00

Cálculo do ponto de equilíbrio: Se o ponto de equilíbrio é a quantidade de vendas para a qual a soma das margens de contribuição iguala o valor dos custos fixos, para calcularmos o seu valor basta dividir os custos fixos pela margem de contribuição de cada unidade.

$$\text{Ponto de equilíbrio (unid./mês)} = \frac{\text{Custo fixo mensal (R\$/mês)}}{\text{Margem de contribuição (R\$/unid)}}$$

Unidade de medida do ponto de equilíbrio: unid./mês

Voltando ao nosso exemplo numérico:

Se os custos fixos atingem a R\$ 300,00 por mês e se cada unidade contribui com a Margem de Contribuição de R\$ 3,00 para pagar estes custos, teremos que vender 100 unidades para conseguir “zerar” os custos.

A Margem de Contribuição

A Margem de Contribuição é um importante indicador do potencial de rentabilidade de cada produto.

Resumindo tudo em sete fórmulas simples:

Três fórmulas para o cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Preço de venda} - \text{Custo proporcional ao preço} = \text{Preço líquido de venda}$$

$$\text{Preço líquido de venda} - \text{Custos variáveis} = \text{Margem de contribuição}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo fixo}}{\text{Margem de contribuição}}$$

Quatro fórmulas para o cálculo do resultado:

$$\text{Receita mensal (líquida)} = \text{quantidade vendida} \times \text{preço líquido}$$

$$\text{Custo mensal} = \text{Custos fixos} + \text{Custos variáveis mensais}$$

$$\text{Custos variáveis mensais} = \text{Quant. vendida} \times \text{custo variável unitário}$$

$$\text{Resultado mensal} = \text{Receita mensal} - \text{Custo mensal}$$

2.1.4 A estrutura das contas do Estudo de Viabilidade Econômica

Estas sete contas simples – uma soma, três diminuições, duas multiplicações e uma divisão – trabalham com cinco números base: o preço de venda; a quantidade produzida e vendida; os custos variáveis; os custos fixos e a margem de contribuição.

Estas contas compõem o que chamamos a estrutura do cálculo da viabilidade econômica e esta é a estrutura, por mais sofisticada que seja a atividade. O cálculo que se torna difícil nas atividades complexas é o cálculo de seus custos, principalmente os variáveis. Equacionados esses custos, a conta para avaliar a viabilidade é simples.

A economia dos setores populares, no mais das vezes, trabalha com atividades simples. Não há, portanto, porque se preocupar com complexidades que não são mais do que simples aparências.

2.1.5 Depreciação - o que é, e como se calcula?

Quando compramos uma máquina sabemos que ela não vai durar a vida toda. A depreciação é a reserva que precisamos fazer para que, após um determinado período de uso, tenhamos dinheiro em caixa para trocar a máquina, que já está muito usada, por outra mais nova. Ou seja, não basta ter o dinheiro para pagarmos a prestação da máquina que compramos, mas ter uma reserva para substituir essa máquina depois de um certo tempo de uso.

Para calcular a depreciação, precisamos saber:

- O preço de compra da máquina;
- A sua vida útil, ou seja, a quantidade de anos durante os quais ela consegue operar bem;
- O seu valor residual, ou seja, por quanto pode ser vendida essa máquina quando a sua vida útil chegar ao fim.

Exemplo:

- Preço de compra.....R\$ 1.000,00
- Valor residualR\$ 100,00
- Total de perda do valor da máquina.....R\$ 900,00
- Vida útil.....10 anos

Observação:

Para estimar a vida útil de uma máquina, podemos pedir informações ao fabricante e também visitar outras atividades que já utilizem um equipamento semelhante ao que iremos comprar.

Dividindo a perda de valor da máquina pelo número de anos de sua vida útil, teremos o valor da reserva que deve ser feita a cada ano: **$R\$ 900 / 10 = R\$ 90/\text{ano}$** .

Assim, a depreciação mensal da máquina será: **$R\$ 90 / 12 = R\$ 7,50/\text{mês}$** .

Isto significa que, daqui a 10 anos, vendendo a máquina velha por R\$ 100,00 e economizando R\$ 7,50 por mês, teremos os recursos necessários para comprar uma máquina nova.

Atenção:

As reservas para depreciação devem ser incluídas no cálculo dos custos fixos. Os custos fixos envolvem alguns custos que não são desembolsados todo dia. É o caso, por exemplo, da manutenção de máquinas e equipamentos. O mesmo ocorre com a reserva para depreciação. É comum considerar qualquer sobra como sendo lucro, desconhecendo-se a necessidade de fazer essa reserva para os gastos com a manutenção e depreciação dos equipamentos. Com isso cria-se a ilusão de uma rentabilidade aparente que, com o correr do tempo, pode inviabilizar o projeto.

2.1.6 Cálculo do ponto de equilíbrio para atividades que trabalham com mais de um produto

Até aqui, estudamos como calcular o ponto de equilíbrio para uma atividade que produz apenas um produto (ilustramos com o exemplo da produção de bermudas).

Vamos estudar, agora, como calcular o ponto de equilíbrio para atividades que trabalham com mais de um produto. Como calcular o ponto de equilíbrio se, além das bermudas, o grupo também produzisse sungas e camisas?

Antes de fazermos este cálculo vamos revisar, alguns conceitos que já conhecemos bem.

Revisão de dois conceitos e uma constatação

A) O Ponto de Equilíbrio Expresso em R\$/Mês

Já vimos que o ponto de equilíbrio é a quantidade mínima de produção que a atividade precisa vender por mês para “empatar” financeiramente, quer dizer: não ganhar nem perder. É, portanto, um número expresso em quant./mês. Ora, se o ponto de equilíbrio é uma “quantidade mínima a ser vendida por mês”, ele pode ser também expresso como um **valor mínimo de venda mensal** ou uma **venda mensal mínima**. Óbvio. Basta multiplicar esta quantidade mínima pelo preço de venda do produto.

Isso nos permite criar uma nova definição para o Ponto de Equilíbrio: é o nível da Venda Mensal (em R\$ por mês) cujo valor é igual ao valor dos Custos Totais da atividade - para essa venda mensal, não há perdas nem ganhos.

O Ponto de Equilíbrio expresso em R\$ por mês, ou seja, como uma Receita mínima mensal é um conceito que vai nos ser muito útil mais adiante.

B) A Margem de Contribuição (MC) expressa como um % do Preço

Conforme já definimos, a MC de um produto é a parcela que sobra do seu preço de venda, depois de abatidos dois tipos de custos (lembra-se quais são?). Vimos também que o nome Margem de Contribuição descreve com precisão o seu papel: ela é a margem que sobra deste preço para contribuir para que os Custos Fixos possam ser pagos. Cada produto tem seu preço e este preço (depois de abatidos os tais dois custos) **define o valor de sua margem de contribuição**.

Sendo assim, podemos dizer que a MC de um produto é um % fixo em relação ao seu preço de venda.

Tomemos como referência os mesmos números utilizados no nosso exemplo das bermudas:

- o preço de venda é R\$ 10,00 por unidade
- a Margem de Contribuição é:
 - R\$ 3,00 por unidade (= 10,00 - 1,00 - 6,00) mas é também:
 - R\$ 3,00 = 30% do preço de venda, que é R\$ 10,00

A noção de Margem de Contribuição expressa como um % do preço de venda, vai nos ser extremamente útil, mais adiante.

C) A Constatação

No Ponto de Equilíbrio a soma das margens de contribuição iguala o valor dos Custos Fixos

Esta constatação resulta das próprias definições de Margem de Contribuição e de Ponto de Equilíbrio (ver página 49).

Com estes conceitos presentes, podemos analisar as atividades que produzem mais de um tipo de produto.

Uma Abordagem Simplificada

Vamos mais uma vez nos referir ao nosso grupo de costureiras que agora, além das bermudas, produz também camisas e sungas. O custo fixo, como já vimos, é de R\$ 300,00 por mês.

Para facilitar as contas, estabelecemos preços de venda iguais para os três produtos. Suponhamos ainda que o cálculo das margens de contribuição de cada produto tenha resultado no seguinte quadro:

Quadro Resumo

Cálculo da Margem de Contribuição	bermuda	camisa	sunga	unidades
Preço de venda unitário (R\$/unid)	10,00	10,00	10,00	R\$/unid
Menos custo proporcional ao preço (10%)	1,00	1,00	1,00	R\$/unid
Menos custo variável unitário (R\$/unid)	6,00	6,50	7,00	R\$/unid
= Margem de contribuição (R\$/unidade)	3,00	2,50	2,00	R\$/unid

Comecemos por calcular o ponto de equilíbrio de cada produto, como se os outros não fossem fabricados:

Ponto de Equilíbrio de cada produto expresso em quant/mês

Cálculo do Ponto de Equilíbrio	se produzirem só bermudas	se produzirem só camisas	se produzirem só sungas	unidades
A) Custo Fixo (A)	300,00	300,00	300,00	R\$/mês
B) Margem de Contribuição (B)	3,00	2,50	2,00	R\$/unid
Ponto Equilíbrio em Quant/mês (= A/B)	100	120	150	unid/mês

O quadro nos diz que:

Se o grupo fabricar somente bermudas, precisará produzir e vender, pelo menos, 100 unidades por mês para não ter prejuízo. Se a produção for só de sungas, o ponto de equilíbrio estará em 150 sungas por mês e assim por diante.

Essa visão do comportamento de cada produto é interessante, mas o que queremos é uma análise da atividade como um todo. Aí é que vem a vantagem de medir o ponto de equilíbrio em R\$ por mês. O quadro abaixo mostra este cálculo, ainda para cada um dos três produtos:

Ponto de equilíbrio de cada produto - expresso em R\$/mês

Cálculo do Ponto de Equilíbrio	só bermudas	só camisas	só sungas	unidades
A) Quant. no Pt. Equil.	100	120	150	unid./mês
B) Preço de venda	10,00	10,00	10,00	R\$/unid
Receita no Pt. Equil.	1.000,00	1.200,00	1.500,00	R\$/mês

Agora já temos números que permitem alguma análise. Se o grupo vender unicamente sungas, precisará ter uma receita de R\$ 1.500,00 por mês para conseguir cobrir todos os seus custos. Já, se vender só bermudas, a receita mensal do Ponto de Equilíbrio, se reduz para R\$ 1.000,00.

As bermudas, que têm maior Margem de Contribuição (3,00/unid), conseguem pagar os custos Fixos com uma venda menor do que as sungas cuja Margem de Contribuição é menor (2,00/sunga). Quanto maior a margem de contribuição, menor a receita necessária para atingir o Ponto de Equilíbrio.

Podemos tirar uma primeira conclusão: o ponto de equilíbrio da confecção como um todo está situado entre os R\$ 1.000,00 por mês, correspondentes às bermudas (o produto de maior margem de contribuição), e os R\$ 1.500 por mês, correspondentes às sungas que têm a margem de contribuição mais baixa.

Desmitificando a Precisão Exagerada

Voltamos a enfatizar que o que estamos procurando, mais do que números de alta precisão, são ordens de grandeza. O excesso de precisão no cálculo do Ponto de Equilíbrio não tem nenhum sentido prático. Na maioria dos casos, o simples fato de fazer os cálculos acima e descobrir a faixa onde se situa o Ponto de Equilíbrio, já é um enorme avanço.

Afinal, o dado que estamos procurando é uma estimativa das quantidades mínimas que precisamos vender para não perder dinheiro.

Conclusão:

Saber que o ponto de equilíbrio está entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.500,00 por mês já é uma conquista considerável de conhecimento sobre a atividade.

Quando se deseja mais precisão no cálculo

Cálculos mais precisos implicam em dados mais precisos também. Nossa terceira constatação diz que: no Ponto de Equilíbrio a soma das margens de contribuição iguala o valor dos Custos Fixos.

Retomemos o exemplo das confecções em que os Custos Fixos são R\$ 300,/mês e são três os produtos que devem contribuir para a cobertura destes R\$ 300:

- As bermudas, cada uma que se vender, estará contribuindo com R\$ 3, 00;
- As camisas, cada uma que se vender, estará contribuindo com R\$ 2,50;
- E as sungas que, uma vez vendidas, contribuirão com R\$ 2,00 cada uma.

Para descobrir onde está o ponto de equilíbrio, precisamos então saber como combinar estas 3 margens de contribuição de forma a conseguirmos dar cobertura aos R\$ 300,00 de Custos Fixos mensais.

É claro que existe uma quantidade enorme de soluções. Vejamos alguns exemplos de pontos de equilíbrio possíveis:

	(A)	(B)	(A x B)	(C)	(A x C)
Produto	Quantidade (unid.)	Margem Contrib (R\$/unid.)	Margem Total (R\$/mês)	Preço (R\$/unid.)	Receita (R\$/mês)
Bermudas	100	3,00	300,00	10,00	1000,00

	(A)	(B)	(A x B)	(C)	(A x C)
Produto	Quantidade (unid.)	Margem Contrib (R\$/unid.)	Margem Total (R\$/mês)	Preço (R\$/unid.)	Receita (R\$/mês)
Bermudas	50	3,00	150,00	10,00	500,00
Camisas	60	2,50	150,00	10,00	600,00
Somas	110		300,00		1100,00

	(A)	(B)	(A x B)	(C)	(A x C)
Produto	Quantidade (unid.)	Margem Contrib (R\$/unid.)	Margem Total (R\$/mês)	Preço (R\$/unid.)	Receita (R\$/mês)
Bermudas	20	3,00	60,00	10,00	200,00
Camisas	16	2,50	40,00	10,00	160,00
Sungas	100	2,00	200,00	10,00	1000,00
Somas	136		300,00		1360,00

Em cada uma destas três situações, as vendas se situam, exatamente, no ponto de equilíbrio uma vez que, em todas, a soma das margens de contribuição de cada produto iguala

os R\$ 300,00 dos Custos Fixos. Observemos, entretanto, que as receitas são diferentes. No primeiro caso, quando a venda é só de bermudas, uma receita mensal de R\$ 1.000,00 é suficiente para cobrir os custos fixos – o Ponto de Equilíbrio se situa em R\$ 1.000,00/mês. No segundo caso, quando se vendem 50 bermudas e 60 camisas já são necessários mais R\$ 100,00 de vendas para atingir o Ponto de Equilíbrio. No terceiro cenário, em que as sungas lideram as vendas, a receita do Ponto de Equilíbrio tem que subir para R\$ 1.360,00 por mês.

Conclusão: o ponto de equilíbrio varia de acordo com o “perfil” das vendas, quer dizer: com quanto de cada produto se vende por mês. Portanto, só dá para fazer o cálculo do ponto de equilíbrio quando se conhece o perfil das vendas.

Por outro lado, a prática nos mostra que, de um modo geral, este perfil tende a permanecer constante durante períodos bem definidos de tempo. Temos então duas situações possíveis:

- Quando estamos analisando uma atividade que já existe, a consulta às anotações pode dar um retrato razoável do perfil: basta levantar, para cada produto, a média das quantidades vendidas nos últimos meses (esta análise permite também conferir se o perfil da atividade está, realmente, se mantendo constante);
- Quando estamos planejando uma atividade nova, torna-se necessário fazer uma estimativa do perfil das vendas. Ou diversos ensaios com perfis variados para se ter uma idéia dos diversos cenários que devem ser estudados.

Para efeito de demonstrar o cálculo, suponhamos que se tenha chegado ao seguinte perfil de vendas mensais:

5 bermudas, 22 camisas e 40 sungas.

O quadro abaixo calcula a margem de contribuição TOTAL e a receita mensal que resultariam de uma venda mensal com este perfil.

Quadro Perfil 1

	(A)	(B)	(A x B)	(C)	(A x C)
Produto	Quantidade (unid.)	Margem Contrib (R\$/unid.)	Margem Total (R\$/mês)	Preço (R\$/unid.)	Receita (R\$/mês)
Bermudas	5	3,00	15,00	10,00	50,00
Camisas	22	2,50	55,00	10,00	220,00
Sungas	40	2,00	80,00	10,00	400,00
Somas	67		150,00		670,00

O quadro nos mostra que as 67 peças (entre bermudas, camisas e sungas), vendidas nas quantidades acima, proporcionam a receita total de R\$ 670,00 e a margem de contribuição TOTAL de R\$ 150,00.

Como já vimos anteriormente, quando o nível de vendas está no Ponto de Equilíbrio, a soma das Margens de Contribuição fica igual ao valor dos Custos Fixos (R\$ 300,00/mês no caso da nossa confecção).

Logo, se a confecção apresentar este perfil de vendas, para atingir o ponto de equilíbrio, a sua margem de contribuição total terá que aumentar na proporção de: $300,00/150,00 = 2$ vezes. Esse 2 é o nosso multiplicador. É ele que nos permitirá calcular o ponto de equilíbrio.

É óbvio que para conseguirmos aumentar em 2 vezes a margem de contribuição total, sem alterar o perfil das vendas, temos que dobrar também as quantidades vendidas.

Ora, dobrando as quantidades vendidas, dobraremos também a receita total da confecção.

Esta nova receita é exatamente a do Ponto de Equilíbrio que procuramos. O quadro abaixo retrata bem esta situação.

Quadro Perfil 2

	(A)	(B)	(A x B)	(C)	(A x C)
Produto	Quantidade (unid.)	Margem Contrib (R\$/unid.)	Margem Total (R\$/mês)	Preço (R\$/unid.)	Receita (R\$/mês)
Bermudas	10	3,00	30,00	10,00	100,00
Camisas	44	2,50	110,00	10,00	440,00
Sungas	80	2,00	160,00	10,00	800,00
Somas	134		300,00		1340,00

A **receita do ponto de equilíbrio** da confecção **para este perfil** de venda é R\$ 1.340,00/mês.

É interessante observar, confirmando o que dissemos anteriormente (em abordagem simplificada) : os R\$ 1.340,00 que encontramos se situam no intervalo entre os R\$ 1.000,00 (ponto de equilíbrio do produto de margem de contribuição mais favorável) e os R\$ 1.500,00 (ponto de equilíbrio das sungas).

Resumindo os 4 Passos Para Calcular o Ponto de Equilíbrio

- I. DEFINIR O PERFIL DAS VENDAS
- II. CALCULAR A MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL E A RECEITA TOTAL PARA ESTE PERFIL (ver Quadro Perfil 1, acima)
- III. DIVIDIR O VALOR DOS CUSTOS FIXOS PELO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO TOTAL. O RESULTADO É O NOSSO MULTIPLICADOR
- IV. MULTIPLICAR A RECEITA DO PERFIL PELO MULTIPLICADOR

O Resultado desta multiplicação é a receita do ponto de equilíbrio correspondente a este perfil de vendas.

Não esquecer: A cada perfil de vendas corresponde um ponto de equilíbrio diferente.

Para terminar, uma observação importante:

Na passagem do Quadro Perfil 1 para o Quadro Perfil 2, quando duplicamos as quantidades vendidas, sem alterar o perfil das vendas, tanto a Margem de Contribuição Total como a Receita Total da confecção também duplicaram. Esta relação é real e se mantém constante, desde que não se altere o perfil das vendas.

Exemplo numérico	
Quadro Perfil 1	Quadro Perfil 2
Margem de contribuição Total = 150	Margem de contribuição Total = 300
Receita Total = 670	Receita Total = 1.340
150 = 22,38% de 670	300 = 22,38% de 1.340.

O percentual é sempre o mesmo. Façam o teste com outras quantidades de vendas (sem alterar o perfil).

Testem, por exemplo, para vendas de 15 bermudas, 66 camisas e 120 sungas ou qualquer outra venda em quantidades múltiplas do perfil que estudamos. Vai-se confirmar que:

O volume total de **vendas** pode **variar** à vontade, mas, desde que o **perfil** destas vendas permaneça o **mesmo**, a relação entre a **margem de contribuição total** e a receita total será **sempre a mesma**. Em outras palavras, a margem de contribuição total será sempre uma “**percentagem fixa**” da receita.

Esta regrinha vai nos ser extremamente útil quando estudarmos o ponto de equilíbrio das lojas comerciais que trabalham com centenas de produtos.

Observação sobre o multiplicador:

No nosso exemplo, o cálculo do multiplicador resultou no valor de 2. Porque? Porque o

perfil de vendas (5 camisas, 22 bermudas e 40 sungas) resultava numa venda total inferior à do Ponto de Equilíbrio (mais precisamente: a metade).

Nos casos em que o perfil das vendas representar uma venda total maior do que o ponto de equilíbrio, o multiplicador vai apresentar um valor inferior a 1. Mesmo assim o procedimento continua sendo o mesmo aqui descrito, ou seja, multiplicar a receita do perfil pelo multiplicador.

2.1.7 Produção individual e venda coletiva: cálculo do ponto de equilíbrio

Exemplo:

Associação de artesãs com a produção realizada individualmente por cada associada e a venda sendo realizada coletivamente pela Associação.

Produto	Preço de venda (R\$)	Remuneração da Associação (%)	Remuneração da Associação (R\$)	Remuneração da Artesã (R\$)
Bolsa tipo A	13,00	20	2,60	10,40
Bolsa tipo B	12,00	20	2,40	9,60

- Cada artesã produz uma bolsa por dia;
- Cada artesã trabalha 20 dias por mês;
- As bolsas são vendidas em proporções iguais.

Remuneração média da Associação por bolsa vendida: **R\$ 2,50**

Custos mensais da associação com a venda coletiva	
Itens	R\$/mês
Vendedor	260,00
Telefone	170,00
Contador	200,00
Transporte	170,00
Diversos	100,00
TOTAL	900,00

Qual a quantidade mínima que a associação precisa vender para pagar os seus custos?

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos da comercialização}}{\text{Remuneração da associação por peça vendida}}$$

Ou seja, qual o ponto de equilíbrio da associação?

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{R\$ } 900,00 / \text{R\$ } 2,50 = 360 \text{ bolsas}$$

Resultado da venda coletiva para a Associação

Número de associados	Produção (unid)	Receita da Associação (quant. X 2,50) R\$	Custo da Associação R\$	Saldo da Associação R\$
18	360	900,00	900,00	0,00
25	500	1.250,00	900,00	350,00
30	600	1.500,00	900,00	600,00

Como fazer para a Associação aumentar a sua receita ?

Existem 3 formas:

- Aumentar o número de peças vendidas;
- Aumentar a parte do valor de venda de cada peça que fica com a associação;
- Aumentar o preço de venda.

Não sendo possível aumentar o preço de venda, nem a parte do preço de venda que fica para a Associação, a única forma de aumentar a receita da Associação é aumentar o número de peças vendidas.

Neste caso, se cada artesã trabalha durante 20 dias no mês, produzindo uma bolsa por dia, a condição para aumentar o número de peças vendidas é envolver um maior número de artesãs na comercialização coletiva.

Diferentemente da empresa capitalista - que na busca do lucro, da produtividade e da competitividade, dispensa trabalhadores -, alguns empreendimentos econômicos associativos, por sua própria natureza, relacionam o aumento da produção ao número dos associados. Ou seja, o aumento do número de trabalhadores envolvidos com o processo de venda permite maiores ganhos para a associação.

Cabe ao conjunto dos associados definir o que será feito com os ganhos adicionais.

Por exemplo:

- Criar uma reserva para situações imprevistas;
- Distribuir entre os associados;
- Diminuir o percentual do preço de venda destinado á Associação, etc.

2.2 Desmistificando os conceitos: exercícios práticos

Exercício I - revisão de conceitos

Questão 1

Uma associação tem um caminhão para serviços de frete. A associação cobra pelo frete o preço de R\$0,60 por km.

O caminhão roda, transportando carga, 500 km por mês.

Com isso a associação obtém uma receita mensal de $R\$0,60 \times 500 \text{ km} = R\$300,00$.

O preço do combustível é de R\$0,40 e o caminhão roda 4 km com um litro de combustível. Portanto, o preço do combustível por km rodado é de $R\$0,40/4 = R\$0,10$

Rodando 500 km por mês, o gasto mensal do caminhão com combustível será de $500 \text{ km} \times R\$0,10 = R\$50,00$

O salário do motorista é de R\$ 300,00 por mês.

Dessa forma, a associação tem uma receita mensal de R\$ 300,00 e um gasto mensal de R\$350,00 (combustível mais salário do motorista), tendo um prejuízo de R\$50,00.

O que é preciso fazer para este caminhão não apresentar prejuízo?

Questão 2

Um grupo de mulheres está querendo produzir e vender bolsas de crochê. Elas começaram a fazer uma lista dos itens necessários para instalar o negócio e tocar a produção. Segue, abaixo, a lista que elas fizeram.

- Máquina de costura
- Zíper
- Material elétrico (para a instalação da máquina)
- Gasto mensal com energia
- Máquina de corte
- Forro de Cetim
- Armário de metal
- Aluguel de uma sala
- Argola para bolsa
- Reserva para depreciação
- Etiquetas para as bolsas
- Cadeiras
- Alça para bolsa
- Gasto com manutenção
- Tesoura de aço Média

- Pano para fazer o forro
- Tesoura para Picotar
- Mesa de Madeira
- Saco para embalar
- Linha Grossa crochê

Para fazer o estudo de viabilidade, elas têm que classificar cada um destes itens separando o que é investimento, custo fixo e custo variável. Desta forma, também fica mais fácil ver se está faltando alguma coisa. Vamos ajudar as costureiras a fazer esta classificação, colocando, no quadro abaixo, os itens correspondentes.

Investimento	Custo variável	Custo fixo

Exercício 2: Estudo de Viabilidade de um empreendimento associativo¹³

Um determinado grupo está planejando organizar um empreendimento associativo. Antes de iniciar a atividade, entretanto, o grupo resolveu fazer um estudo de viabilidade da atividade que está pretendendo realizar. O grupo buscou respostas para uma série de questões relacionadas ao funcionamento da atividade.

Com base nestas respostas, este grupo encontrou os números para realizar as contas necessárias ao estudo de viabilidade. Leia com atenção as respostas encontradas pelo grupo e realize as contas necessárias ao estudo de viabilidade.

¹³ Trata-se de um exemplo simulado que simplifica várias situações. Seu principal objetivo é exercitar o domínio de procedimentos e conceitos básicos que compõe o estudo de viabilidade de um empreendimento associativo.

Perguntas formuladas pelo grupo e respostas encontradas

Perguntas preliminares

O que vamos produzir?

R. - Sabonetes.

Que quantidade pretendemos produzir?

R.- O grupo resolveu produzir, inicialmente, 700 unidades de sabonete por mês. (Com os equipamentos que o grupo vai utilizar, a capacidade máxima de produção é de 1.760 unidades por mês. Entretanto, para começar a atividade, o grupo acha que pode produzir e vender apenas 700 unidades por mês).

Perguntas sobre os investimentos

Listar tudo o que é preciso comprar e gastar para instalar o projeto (máquinas, equipamentos, móveis, etc.).

Máquinas e Equipamentos

Para conseguir a produção planejada, quais são as máquinas e equipamentos que precisamos comprar?

Qual o preço dessas máquinas e equipamentos?

R - O grupo encontrou os seguintes valores:

Investimentos			
Item/Descrição	Quant.	Unid.	Preço Unitário (R\$)
Balança de Precisão Analógica	1	Unid.	104,00
Botijão de gás 13kg	1	Unid.	50,00
Espátula	1	Unid.	15,00
Faca	1	Unid.	3,40
Fogão 4 bocas	1	Unid.	300,00
Forma de Silicose	60	Unid.	14,10
Leiteira Esmaltada 1litro	1	Unid.	35,00
Medidor de líquidos	1	Unid.	15,60
Mesa com tampo de Mármore	1	Unid.	460,00
Panela em Alumínio AA24	1	Unid.	25,00
Pipeta	1	Unid.	6,00

Móveis e Material de Escritório

Item/Descrição	Quant.	Unid.	Preço Unitário (R\$)
Telefone/fax	1	Unid.	490,00
Mesa de escritório	1	Unid.	200,00
Cadeiras escritório	40	Unid.	40,00

Quais outros investimentos são necessários?

R - O grupo acha que listou todos os investimentos necessários. Mas, por precaução, resolveu adicionar 2% sobre o valor total dos investimentos listados.

Qual a vida útil e o valor residual dos investimentos realizados?

R - O grupo encontrou os seguintes valores:

Vida útil e valor residual

Item/Descrição	Valor atual (R\$)	Vida útil (anos)	Valor Residual (R\$)
Balança de Precisão Analógica	104,00	3	30,00
Fogão 4 bocas	300,00	5	50,00
Forma de Silicone*	14,10	1	0,00
Mesa com tampo de Mármore	460,00	20	200,00
Telefone/fax	490,00	3	150,00
Mesa de escritório	200,00	10	50,00
Cadeiras escritório	40,00	10	10,00

** depois de 1 ano, as formas de silicone utilizadas não possuem mais nenhum valor*

Instalações

Vai ser preciso alugar galpão, sala, etc? Quanto vai custar?

R - O grupo vai alugar uma sala por R\$ 170,00.

Perguntas sobre o processo de produção**Matéria-prima**

Para produzir o sabonete quais as matérias-primas e material de consumo que teremos que comprar? Quanto custa?

R - Para a produção de sabonete é necessário:

Matéria Prima

Item/Descrição	Preço de compra (R\$)
Base de Glicerina - pacote de 1.000g	9,00
Lauril - pacote 100g	2,20
Essência de Lavanda - frasco 30ml	15,00
Hidratante - frasco 30ml	5,00
Papel Toalha - rolo com 60 folhas	1,50
Embalagem - caixa com 400 unidades	4,00
Etiqueta - caixa com 1.000 unidades	200,00
Gás - 1 butijão com 13 m ³	30,00

Qual a quantidade de matéria-prima para produzir uma unidade do produto?

R. - A produção é feita a partir de uma receita que rende 10 sabonetes.

Para produzir uma receita, utiliza-se a seguinte quantidade de matéria-prima:

Quantidades de Matéria Prima

Item/Descrição	Quantidade consumida p/ receita	Unidade
Base de Glicerina	1000	g
Lauril	50	g
Essência de Lavanda	15	ml
Hidratante	15	ml
Papel Toalha	20	fls
Embalagem	10	Unid.
Etiqueta	10	Unid.
Gás*	0,13	kg
Perdas*	10	%

* com 1 butijão de gás com 13 kg é possível fazer, aproximadamente, 100 receitas do sabonete.

** pesquisando com quem já produz sabonete, o grupo concluiu que, para produzir uma receita, existe, em média, 10% de perdas.

Despesas com energia e água

Que tipo de energia vai ser utilizada? Quanto o grupo estima gastar por mês?

R. - Vai ser utilizada energia elétrica, com um gasto estimado de R\$ 75,50 por mês. Já o gasto com água foi estimado em R\$ 35,00 por mês.

Despesas com telefone

R. - As despesas foram estimadas em R\$ 120,00 por mês.

Remuneração de Pessoal

A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada? Quanto vai ser pago a cada pessoa? Como será a forma de pagamento dessas pessoas? (salário fixo, por hora de trabalho, etc).

R – O grupo decidiu que a remuneração dos associados vai depender das sobras, que serão divididas igualmente entre os associados. Apenas o vendedor receberá por comissão.

Perguntas sobre a comercialização

Como vamos vender? Uma só pessoa ficará encarregada pelas vendas? O trabalho de quem fizer as vendas será remunerado? Como?

R. - Haverá uma pessoa responsável pelas vendas. O vendedor receberá uma comissão de 5% sobre o preço de venda.

Para quem vamos vender?

R. - Para comerciantes e consumidores finais.

Onde vamos vender o produto?

R.- Na própria comunidade.

Perguntas sobre o preço de venda

Quais são os preços atuais de um produto semelhante ao nosso nas praças em que pretendemos vendê-lo?

R - O preço de venda varia entre R\$ 5,00 e R\$ 6,00 a unidade

Qual será o nosso preço de venda? (com base nos preços praticados no mercado)

R. - Vamos vender por R\$ 5,00 a unidade.

Perguntas sobre impostos e legislação

Teremos que pagar algum imposto? Quais?

R – O imposto será único, com a alíquota de 4% sobre o preço de venda.

As contas necessárias

A) Com os números encontrados, o grupo deve construir os seguintes quadros, contendo:

1. O valor do investimento total.

2. O valor do custo variável por sabonete
3. O valor da depreciação dos equipamentos
4. O valor do custo fixo mensal
5. O valor do custo variável mensal, produzindo a quantidade decidida pelo grupo (700 sabonetes por mês)
6. O custo proporcional ao preço
7. O preço de venda líquido
8. O resultado mensal da atividade, produzindo a quantidade decidida pelo grupo (700 sabonetes por mês), indicando o custo total mensal, a receita total mensal e o saldo (lucro ou prejuízo).
9. A margem de contribuição

B) Em seguida, o grupo deve calcular o ponto de equilíbrio, preenchendo o seguinte quadro:

Preço de Venda Líquido	R\$/unidade
Custo Variável Unitário	R\$/unidade
Margem de Contribuição	R\$/unidade
Custo Fixo Mensal	R\$/mês
Ponto de Equilíbrio	unidade/mês

C) Após achar o ponto de equilíbrio, quais as conclusões que o grupo pode tirar?

2.3 Contas e conceitos complementares

Retomando o exemplo da produção de sabonetes. Nas páginas anteriores consideramos que seriam necessários os seguintes investimentos para instalar o projeto de produção de sabonetes:

Investimentos				
Item	Quant.	Unid.	Preço Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Balança de Precisão Analógica	1	unid	104,00	104,00
Botijão de gás - 13kg	1	unid	50,00	50,00
Espátula	1	unid	15,00	15,00
Faca	1	unid	3,40	3,40
Fogão 4 bocas	1	unid	300,00	300,00
Forma de Silicone	60	unid	14,10	846,00
Leiteira Esmaltada 1litro	1	unid	35,00	35,00
Medidor de líquidos	1	unid	15,60	15,60
Mesa com tampo de Mármore	1	unid	460,00	460,00
Panela em Alumínio AA24	1	unid	25,00	25,00
Pipeta	1	unid	6,00	6,00
Telefone/fax	1	unid	490,00	490,00
Mesa de Escritório	1	unid	200,00	200,00
Cadeira de Escritório	4	unid	40,00	160,00
Sub-total				2.710,0
Outros	2	%		54,20
Total do Investimento				2.764,20

Admitindo que, para instalar o projeto da produção de sabonetes, o grupo possua só e exatamente estes R\$ 2.764,20, o que aconteceria? Certamente, o grupo construiria todo o projeto mas não conseguiria colocá-lo em funcionamento, porque faltaria o dinheiro para comprar a matéria-prima e tudo o mais para iniciar a operação.

Então, não basta ter o dinheiro dos investimentos. É preciso ter, também, uma quantia adicional que permita fazer as compras iniciais. Ou seja, é preciso contar com o Capital de Giro.

2.3.1 O que é o Capital de Giro

Em toda atividade produtiva existe uma quantidade de dinheiro que fica “circulando” da nossa mão para a do fornecedor, volta para a nossa mão, daí vai para o cliente... “Circula” sempre “dentro” do processo produtivo sem poder parar. Esse é o chamado Capital de Giro, também conhecido como capital de trabalho. Qualquer atividade produtiva só consegue começar a funcionar se dispuser de Capital de Giro. Conclui-se que é importante saber calcular o tamanho deste Capital de Giro.

A lógica é simples: trata-se de levantar as etapas do processo produtivo que implicam em dinheiro “parado”, mesmo que sob outras formas.

Para calcularmos, de forma simplificada, o valor do nosso Capital de Giro, precisamos considerar as seguintes questões:

- a. **O estoque de matéria prima.** A atividade não pode parar por falta de matéria prima. Logo, tem que haver, permanentemente, matéria prima (e alguns outros produtos) em estoque. Esse é um dinheiro “parado” que compõe o Capital de Giro.
- b. **O estoque de produtos acabados.** Nem todas as atividades conseguem vender, no mesmo dia, toda a sua produção. O normal é haver um estoque de produto acabado, que vai saindo à medida em que é vendido. Quando a capacidade de produção é muito pequena, acontece de ser preciso “juntar” a quantidade que o comprador encomenda, ou seja, é preciso fazer um “estoque” de produtos acabados até que se atinja a quantidade a entregar. Este estoque também é um dinheiro “parado” e faz parte do Capital de Giro.
- c. **Prazo de pagamento das vendas.** Quando somos obrigados a vender fiado, a receita que deveria “entrar” para pagar as despesas fica “parada” na mão do cliente. Aí está mais um componente do Capital de Giro
- d. **Caixa mínima.** Além destes valores, existe um outro, pequeno mas importante: trata-se de uma pequena quantia que é preciso ter sempre em caixa para pagar pequenas despesas que sempre surgem como, por exemplo, o pagamento de algum frete. É o que se costuma chamar caixa mínima.
- e. Há um quinto componente do Capital de Giro que é próprio de grandes atividades e que mencionaremos aqui somente para constar: são os produtos que levam muito tempo para serem completamente produzidos. Um exemplo é um estaleiro em que navios e barcos levam meses e até anos para ficarem prontos. Nestes casos, teria que se calcular o valor dos chamados produtos em elaboração

Definições necessárias para o cálculo do Capital de Giro

Vamos supor que, considerando essas questões, o grupo tenha chegado às seguintes conclusões:

A) Sobre o estoque mínimo de matéria-prima para a produção não ser interrompida Manter sempre um estoque de matéria-prima para uma semana de produção.

Observação:

A quantidade mínima de matéria-prima que deve se manter em estoque depende do tipo de atividade. Em alguns casos, uma semana de estoque mínimo é suficiente. Em outros, como por exemplo uma usina de beneficiamento de castanhas do Pará, é necessário estocar a quantidade correspondente a quase um ano inteiro de produção, porque toda a colheita ocorre em pouco mais de dois meses (dezembro e janeiro).

Outro aspecto a se considerar é a durabilidade da matéria-prima. No caso de uma despoldadora de frutas não podemos nem pensar em manter um estoque para seis meses! Quantas frutas duram seis meses sem estragar?

Como já vimos no exercício anterior, o custo da matéria-prima para produzir um sabonete é de R\$ 2,01. Multiplicando esse valor pela quantidade mensal que o grupo decidiu produzir, encontramos o valor correspondente ao consumo de matéria-prima durante um mês. Como um mês tem aproximadamente quatro semanas, para encontrarmos o valor da matéria-prima a ser consumida em uma semana, basta dividirmos este valor mensal por quatro. No exemplo, supusemos que o grupo decidiu produzir 700 unidades de sabonete por mês.

Vamos então às contas:

$R\$2,01/\text{sabonete} \times 700 \text{ sabonetes/mês} = R\$ 1.407,00/\text{mês}$. Este é o valor do consumo mensal de matéria-prima.

$R\$ 1.407,00/\text{mês} \text{ dividido por } 4 \text{ semanas/mês} = R\$ 351,75$. Este é o consumo semanal de matéria-prima.

B) Sobre o estoque de produtos acabados

Observação:

Em muitos grupos, a venda é feita logo ou pouco tempo após a produção. Nestes casos, o valor do estoque de produtos acabados é desprezível. Apresentamos, a seguir, a forma de calcular o valor do estoque de produtos acabados.

O primeiro passo é estimar o tamanho do estoque. Digamos que o grupo, tendo analisado os compradores que já conhecia, chegou à conclusão que o tamanho das entregas seria, em média, de 100 sabonetes. Quer dizer que deveriam juntar até 100 sabonetes para fazer as entregas.

Feita esta estimativa, resta calcular o quanto de dinheiro está ficando “preso” durante este processo. No momento em que o produto está pronto, todos os seus custos de produção estão efetivados. Na grande maioria dos casos, só há dois custos que, no momento em que o produto fica pronto, ainda não foram desembolsados. São aqueles que só se concretizam quando ocorre a entrega para o comprador. São os custos proporcionais ao preço: as comissões de venda e os impostos.

Assim, para calcular o valor do estoque de produtos acabados basta multiplicar a quantidade estimada (100 sabonetes) pelo Preço Líquido de Venda.

C) Sobre o prazo de pagamento das vendas: as vendas serão realizadas à vista ou a prazo?

Se todas as vendas forem feitas à vista, não haverá necessidade de reforçar o Capital de Giro, porque as vendas à vista permitem recebermos imediatamente o dinheiro correspondente ao seu pagamento.

Mas, se as vendas forem feitas a prazo – digamos, 30 dias – passaríamos todo o primeiro mês sem receber dinheiro. Nesse caso, esse Capital de Giro não seria suficiente para fazermos a segunda compra da matéria-prima.

Conclusão: para vender a prazo, é preciso reforçar o Capital de Giro para não faltar o dinheiro necessário para pagar as despesas. Assim, se vendêssemos para receber com 30 dias, precisaríamos reforçar o Capital de Giro com o valor das vendas de 30 dias. Se vendêssemos metade à vista e metade com 30 dias, teríamos que reforçar o Capital de Giro com o valor equivalente a metade das vendas mensais. Se as vendas forem a 60 dias, teríamos que reforçar o Capital de Giro com o valor equivalente a dois meses de vendas. E por aí vai.

Voltando aos sabonetes, digamos que o grupo decidiu que metade das vendas seria feita à vista e a outra metade com trinta dias. Vamos às contas.

Produto	Quantidade mensal (A)	Preço (B)	Receita mensal (A X B)
sabonete	700 unidades	R\$ 5.00	R\$ 3.500,00

Se metade da venda fosse feita para receber com 30 dias, o grupo precisaria reforçar o Capital de Giro com metade do valor da receita mensal, ou seja:

$$R\$ 3.500,00 / 2 = \mathbf{R\$ 1.750,00}$$
 (metade da receita mensal).

D) Sobre a Caixa mínima: a reserva mínima de dinheiro para as despesas necessárias:

O grupo, tendo concordado que é conveniente ter sempre uma reserva mínima de dinheiro em caixa, fez a soma do Capital de Giro até aqui calculado e avaliou que 10% deste sub-total seria um valor adequado.

Desta forma, o Capital de Giro necessário passaria a ser de:

Cálculo do capital de giro para a produção de sabonetes

Metade das vendas à vista e metade para receber com 30 dias

Ítens	R\$
Estoque de matéria prima para 1 semana de consumo	351,75
Estoque de produtos acabados - 100 unidades (100 x R\$4,55)	455,00
Metade da receita mensal	1.750,00
Sub-Total	2.556,75
Caixa Mínima - 10% do sub-total	255,67
Total	2.812,42

Conclusão: O “fiado” é responsável por mais da metade do Capital de Giro necessário. O grupo deve ter muito cuidado com as vendas a prazo e com o costume de vender fiado, pois isto vai aumentar muito o valor do Capital de Giro necessário. É muito comum os grupos enfrentarem dificuldades porque vendem fiado sem terem a reserva necessária. Com isso, o Capital de Giro vai desaparecendo, o que compromete, num primeiro momento, a compra de matéria prima e, mais tarde, a própria continuidade do empreendimento.

Outro fator que compromete o Capital de Giro é a falta de vendas. Estocar o produto por falta de venda ou por qualquer outro motivo, significa guardar na prateleira mercadorias que já deveriam ter se transformado em dinheiro. A conclusão é de que para estocar mercadoria é necessário ter folga de dinheiro na caixa para não comprometer as compras normais da operação. Exige mais Capital de Giro. E, mesmo assim, estocar produto acabado nem sempre é bom negócio. Haja capital de giro!!!

2.3.2 Empréstimos, custos financeiros, capacidade de pagamento e fluxo de caixa

A essa altura já sabemos que para colocar o projeto de produção de sabonetes em operação, com as vendas sendo realizada metade à vista e metade em 30 dias, precisamos dispor da seguinte quantia:

Investimento	R\$ 2.762,20
Capital de giro	R\$ 2.812,42
Total	R\$ 5.574,62

Se não tivermos esse dinheiro, teremos que conseguir algum financiamento. Antes de assumir a responsabilidade de um empréstimo é preciso que analisemos, comparativamente, duas coisas:

- As condições de pagamento do empréstimo - que incluem o número de prestações e os custos do empréstimo (os chamados custos financeiros) e
- A nossa capacidade de atender a estas condições, ou seja, nossa capacidade de pagamento.

Vamos começar analisando as condições de pagamento do empréstimo, tratando primeiro dos custos financeiros.

Os custos financeiros

O principal componente dos custos financeiros de um empréstimo são os juros que teremos de pagar. Aqui é preciso não se confundir no cálculo das prestações. A prestação é o total da parcela que pagamos de volta a quem nos emprestou o dinheiro, geralmente um banco. É composta de duas partes:

- A amortização, que é a parte que corresponde à devolução do valor tomado como empréstimo;
- Os juros, que são o valor que o banco cobra para emprestar o dinheiro. É como se fosse o aluguel que temos que pagar pelo dinheiro enquanto ele estiver conosco. Por isso os juros devem ser cobrados apenas sobre o saldo devedor.

Apoiando a explicação em um exemplo prático

Vamos supor que o grupo do sabonete tenha conseguido uma oferta de empréstimo nas seguintes condições:

- Valor: R\$ 3.900,00,
- Juros 1,0% ao mês
- Prazo de pagamento: 12 meses, dos quais 2 de carência. Portanto, em 12 prestações, sendo que, nas 2 primeiras, pagaremos apenas os juros e nas outras 10 os juros mais a amortização

Observação:

Na prática, esta é apenas uma das formas de pagamento de empréstimos. Há casos em que, durante a carência, não se pagam nem os juros. Seus valores mensais são capitalizados (isto é: são somados ao saldo devedor que, portanto, vai crescendo) durante o período de carência. Assim, no fim do período de carência, na data do vencimento da primeira prestação, o saldo devedor é maior do que o valor tomado como empréstimo. Esse novo saldo é o ponto de partida para o cálculo das prestações que vencerão em seguida.

Existem ainda diversas outras formas (condições de pagamento) para quitação de empréstimos. Sua descrição, porém, foge ao objetivo deste estudo.

As prestações

Retornando ao nosso empréstimo, como seria o seu pagamento? Existem várias formas de calcular. Indicamos uma delas; aquela que, com mais clareza, revela a linha mestra do raciocínio que baseia o cálculo das prestações.

Valor do empréstimo R\$ 3.900,00

Como vamos pagar juros durante a carência, o número total de prestações será igual à soma do número de meses dos dois períodos: o do prazo de carência (em que: valor da prestação = valor dos juros), mais o prazo da amortização (durante o qual: o valor das prestações = amortização + juros).

Carência (pagamento apenas dos juros)	2 meses
Mais parcelas de amortização + juros	10 meses
Igual a número total de prestações	12 meses

Cálculo do valor das prestações

Como as prestações são compostas por duas parcelas, façamos o cálculo por partes, começando pelo mais simples que é o valor das amortizações.

A amortização é a simples devolução do valor tomado em empréstimo - que, na linguagem financeira, tem o nome de Principal (porque é o valor da parte principal da dívida). Sendo assim, o valor da amortização será igual ao Principal dividido pelo número de meses correspondente ao seu parcelamento que, de acordo com o quadro acima, é de 10 meses.

Principal	Número de parcelas	Amortização
(a)	(b)	(c=a/b)
R\$ 3.900,00	10	R\$ 390,00

A taxa de juros segundo os dados do empréstimo, será de 1,0% ao mês.

Como teremos que pagar juros durante a carência, a primeira prestação vence logo no primeiro mês, ou seja, 30 dias após o recebimento do empréstimo. Seu valor será igual à multiplicação da taxa mensal dos juros (1,0%) pelo valor do saldo devedor, que, no caso, é o próprio valor emprestado: R\$ 3.900,00.

1,0% x R\$ 3.900,00 = R\$ 39,00
--

Como, durante a carência, o saldo devedor não se altera (não cresce porque os juros estão sendo pagos e não diminui porque a amortização ainda não começou), o valor das 2 prestações até terminar a carência será sempre o mesmo e igual ao da primeira: $1,0\% \times R\$ 3.900,00 = R\$ 39,00$.

Passados os dois primeiros meses, terminada a carência, começam a vencer as amortizações que deverão ser pagas junto com os juros. O valor a ser pago no terceiro mês será:

Juros	R\$ 39,00
+ amortização	R\$ 390,00
= prestação	R\$ 429,00

Para calcular o valor da quarta prestação, devemos nos lembrar que os juros são cobrados sobre o saldo devedor. Precisamos, então, antes de qualquer outra conta, calcular o novo saldo devedor: aquele que restará depois do pagamento da terceira prestação (R\$ 429,00). Ora, destes R\$ 429,00 somente R\$ 390,00 correspondem à amortização, o restante são juros. Logo, o valor a abater do saldo devedor é R\$ 390,00.

Temos assim o novo saldo devedor ($R\$ 3.900 - R\$ 390 = R\$ 3.510,00$), aquele que nos permite calcular a nova parcela de juros, que será de $1,0\% \times R\$ 3.510,00 = R\$ 35,00$.

O valor da prestação no quarto mês será, então: $R\$ 390,00 + R\$ 35,00 = R\$ 425,00$. Feito com base neste raciocínio, o quadro abaixo indica o valor das prestações (amortização mais juros) a serem pagas em cada um dos 12 meses.

Mês	Saldo devedor (R\$)	Amortização (R\$)	Juros 1% ao mês sobre o saldo devedor (R\$)	Prestação (R\$)	Sld. p/p. mês (valor do saldo anterior menos amortização) (R\$)
1	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
2	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
3	3.900,00	390,00	39,00	429,00	3.510,00
4	3.510,00	390,00	35,00	425,00	3.120,00
5	3.120,00	390,00	31,00	421,00	2.730,00
6	2.730,00	390,00	27,00	417,00	2.340,00
7	2.340,00	390,00	23,00	413,00	1.950,00
8	1.950,00	390,00	20,00	410,00	1.560,00
9	1.560,00	390,00	16,00	406,00	1.170,00
10	1.170,00	390,00	12,00	402,00	780,00
11	780,00	390,00	8,00	398,00	390,00
12	390,00	390,00	4,00	394,00	0
Somas		3900,00	293,00	4.193,00	

Do quadro acima, concluímos que no final dos 12 meses teremos pago:

Amortização	R\$ 3.900,00 (devolução do Principal)
Juros	R\$ 293,00 (custo financeiro)
Total	R\$ 4.193,00

Este estudo nos proporciona duas informações importantes:

- O empréstimo nos acarretará um custo extra de R\$ 293,00 a ser desembolsado ao longo dos 12 meses (R\$ 39,00 nos três primeiros meses e valores decrescentes, a partir do quarto mês);
- Para conseguirmos pagá-lo, a fabricação de sabonetes terá que apresentar um lucro de, pelo menos, R\$ 429,00 que é o valor da maior prestação (a terceira). As seguintes serão um pouco menores.

Uma vez analisado o empréstimo, o próximo passo é verificar se nossa atividade é capaz de fazer face a estes compromissos e, em caso positivo, quais as condições necessárias para que esta capacidade se concretize. Em outras palavras, devemos avaliar a capacidade de pagamento de nossa atividade.

2.3.3 Capacidade de pagamento

Em primeiro lugar, devemos nos lembrar que pagamento de empréstimo não é custo de produção. Empréstimo é para ser pago com o ganho (as sobras) gerado pela aplicação do dinheiro que se tomou emprestado.

É muito importante ter sempre presente que, em atividades produtivas, só se deve tomar empréstimo quando houver um mínimo de segurança de que a sua aplicação vai gerar ganhos suficientes. Porque é com estes ganhos que se vai conseguir pagar o empréstimo.

Disso concluímos que a análise da capacidade de pagamento nada mais é do que um estudo de comparação entre o lucro (as sobras) que se espera obter com a aplicação do empréstimo, e as prestações que terão que ser pagas para quitar o empréstimo.

Quando fizemos os cálculos da viabilidade econômica dos sabonetes, concluímos que, para a produção programada de 700 sabonetes por mês, poderíamos esperar um lucro mensal de R\$ 924,00. Comparando com o valor da prestação mensal, fica a impressão que será muito fácil pagar o empréstimo. De um lucro mensal de R\$ 924,00, tirar R\$ 429,00 para pagar o empréstimo, não parece complicado.

Mas é preciso ter presente, pelo menos, dois aspectos: primeiro que, no estudo de viabilidade econômica, nós estabelecemos algumas condições que, se não forem atendidas, aqueles R\$ 924,00 de ganho não se concretizarão. Dentre estas condições, a quantidade de produção e venda é uma das mais marcantes. Segundo que, por decisão do grupo, 50% das vendas serão feitas a prazo, com 30 dias para pagamento. Embora, contabilmente, o lucro se registre no próprio mês, na prática, o dinheiro só “entra”, no mês seguinte.

Vale a pena determo-nos um pouco nestas duas questões.

1º) As condições necessárias para ganharmos os R\$ 924,00 por mês

Lembrando as condições necessárias para obter uma sobra de R\$ 924,00 por mês
 Custos fixos = R\$ 490,00/mês
 Custos Variáveis = R\$ 2,53/unidade
 Produção e venda: 700 sabonetes/mês ao preço líquido de R\$ 4,55/unidade

Não tem sentido nos determos nas condições ligadas à qualidade do trabalho, ou seja: desperdício de material ou de tempo. Nas contas que fizemos, não previmos e nem poderíamos ter previsto custos provenientes de desperdício (não confundir desperdício com perdas). Fica só o alerta de que é importante ter presente que, para a concretização do ganho previsto, é indispensável que os custos, tanto os variáveis quanto os fixos, se mantenham dentro dos limites estabelecidos no estudo.

Já as quantidades de produção e de vendas são fatores que temos que olhar com mais atenção.

É pouco provável que, logo nos primeiros meses, consigamos não só produzir como também vender a quantidade projetada de 700 sabonetes. Na produção, há necessidade de um tempo até que o pessoal adquira a prática que lhes permita produzir nos níveis projetados. Quanto às vendas, o normal é que, nos primeiros meses, sejam pequenas, e que venham a crescer à medida em que acumulamos prática (de vender) e em que nosso produto vá se tornando mais conhecido.

Aí está um importante exercício a ser realizado pelo grupo: fazer uma discussão franca e realista para tirar uma estimativa, mês a mês, das quantidades que imaginam conseguir vender, até que se atinja a meta de 700 sabonetes por mês.

O quadro abaixo registra mais ou menos o que poderia ser o resultado desta discussão:

Quadro I - Estimativa mensal de produção e venda

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Produção e Venda	50	100	150	200	350	500	600	700

Esta projeção de vendas mostra claramente que os R\$ 924,00 de lucro só vão ocorrer a partir do mês 8. Como a capacidade de pagamento depende do lucro, precisamos agora verificar o que acontecerá nos meses anteriores ao 8º.

Precisamos, portanto, calcular as receitas e os custos em cada um destes meses.

- **A receita:**

Lembrando o preço de venda líquido (R\$ 4,55/sabonete) construímos o Quadro II

Quadro II - Receita líquida (quantidade x preço de venda líquido):

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Produção e Venda	50	100	150	200	350	500	600	700
Receita líquida	228	455	682	910	1592	2275	2730	3185

- **Os custos mensais:**

Como no cálculo da receita foi usado o preço líquido de venda, não precisamos agora nos preocupar com os custos proporcionais ao preço. Os custos totais resultarão da soma dos custos fixos com os variáveis, expressos na forma mensal. Os custos fixos, conforme calculamos são R\$ 490,00 por mês. Sabemos também que os custos variáveis unitários são R\$ 2,53 por sabonete. Para sabermos o valor dos custos variáveis por mês, basta multiplicar os R\$ 2,53 (unitário) pela produção prevista para cada mês.

Efetuada essas multiplicações e somas, podemos, agora, montar o quadro que nos mostra os custos nos 8 primeiros meses (para evitar a poluição visual, eliminamos os centavos):

Quadro III - Custos por mês nos 8 primeiros meses

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Produção (unid)	50	100	150	200	350	500	600	700
Custo Variável (+) (R\$/mês)	126	253	380	506	885	1265	1518	1771
Custo Fixo (+) (R\$/mês)	490	490	490	490	490	490	490	490
Custo Total (=) (R\$/mês)	616	743	870	996	1375	1755	2008	2261

- **O resultado:**

Calculamos os resultados pela diferença da receita líquida menos custos totais

Quadro IV - Resultado nos 8 primeiros meses com vendas à vista

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Produção (unid)	50	100	150	200	350	500	600	700
Receita líquida R\$/mês)	228	455	682	910	1592	2275	2730	3185
Custos (R\$/mês)	616	743	870	996	1375	1755	2008	2261
Resultado (R\$/mês)	-388	-288	-188	-86	217	520	722	924

Ocorre, porém, que o grupo decidiu (e teve suas razões para isso), que metade das vendas deveriam ser feitas com prazo de 30 dias para pagar. Isto nos leva à segunda das condições mencionadas no final da página 76.

2º) As condições de venda: o prazo dos pagamentos

A definição de que metade das vendas teria um prazo de 30 dias para o pagamento, implica em que os recebimentos sofrerão um retardo proporcional. Na prática, isso significa que, mesmo que se registre que a venda foi feita e que haja um direito a receber os valores correspondentes ao seu pagamento, na realidade o dinheiro só será efetivamente recebido trinta dias após a venda. Precisamos, então, ajustar nosso quadro de receitas para a nova realidade.

Para melhor visualização, reproduzimos abaixo a previsão de produção (Quadro I)

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Produção e Venda	50	100	150	200	350	500	600	700

A previsão de recebimento de dinheiro passará a obedecer às seguintes quantidades

Quadro V - Cálculo da Receita com 50% das vendas a 30 dias

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
A Receita corresponderá às seguintes quantidades	50% x 50 = 25	25 + 50 = 75	50 + 75 = 125	75 + 100 = 175	100 + 175 = 275	175 + 250 = 425	250 + 300 = 550	300 + 350 = 650
Receita Líquida R\$/mês	114	341	569	796	1251	1934	2502	2957

Ou seja, o recebimento de cada mês equivale a metade da produção do mês anterior (que foi vendida com 30 dias de prazo para pagar), mais metade da produção do próprio mês.

Multiplicando estas novas quantidades pelo preço de venda líquido, temos o novo quadro de previsão de receita:

Os custos não sofrerão nenhum retardo, uma vez que o ritmo de produção não se alterou. Continuam valendo os valores calculados no Quadro III.

Comparando esta nova previsão de recebimento com estes gastos, montamos o Quadro VI que nos dá os novos saldos resultantes das operações de cada mês.

Quadro VI - Saldos dos 8 primeiros meses com 50% das vendas a 30 dias

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Quantidade Corrigida	25	75	125	175	275	425	550	650
(+) Previsão de receita (R\$)	114	341	569	796	1251	1934	2502	2957
(-) Previsão de gastos (custo total) (R\$)	616	743	870	996	1375	1755	2008	2261
(=) Saldo de do mês	-502	-402	-301	-200	-124	179	494	696

Observação importante:

Compare os Quadros IV e VI e observe os nomes dados à 5ª linha de cada um. No Quadro IV é Resultado e no Quadro VI é Saldo do mês. A explicação é simples: no Quadro IV tratamos de movimentação financeira feita à vista. Neste caso, o saldo econômico (lucro ou prejuízo) no final do mês é igual ao saldo financeiro (o saldo de dinheiro resultante das operações do mês). No Quadro VI, onde tratamos de vendas a prazo, esta coincidência já não ocorre. O resultado continua sendo o mesmo mas uma parte do dinheiro (a parte financiada a trinta dias), que dá concretude a este resultado, só será recebida no mês seguinte. Neste caso, a diferença entre recebimentos e pagamentos corresponde ao saldo das entradas e saídas de dinheiro naquele mês. O resultado (lucro ou prejuízo) continua sendo o que mostra o Quadro IV, porque quando a venda é feita, já resulta num crédito (um direito de receber), mesmo antes deste recebimento ocorrer.

Podemos, agora, analisar o que nos diz o Quadro VI.

No primeiro mês vai haver mais pagamentos do que recebimentos e esse deficit atinge R\$ 502,00. No segundo mês vão faltar mais R\$ 402,00 e assim por diante, até o mês 6, quando o saldo se torna positivo e vão sobrar R\$ 179,00.

Com esta análise na cabeça, voltemos aos dados iniciais do nosso problema. Na página 74, vimos que, o total de recursos necessários para implementar o projeto atinge a R\$ 5.575,02 sendo R\$ 2.762,60 para investimento e 2812,42 para compor o capital de giro. A parte do dinheiro destinada aos investimentos será toda aplicada nos diversos itens previstos no orçamento.

Da parte destinada ao Capital de Giro, uma parcela será aplicada na compra do estoque de matéria prima (R\$ 351,75) e uma segunda parcela ficará “presa” no estoque de produtos acabados (R\$ 455,00). O restante é composto pela reserva para financiar a venda a prazo (R\$ 1.750,00) e pelos R\$ 255,67 que são o caixa mínimo. Essas duas parcelas somam R\$ 2.006,00 e ficam no caixa do empreendimento sob a forma de dinheiro em espécie. Conclui-se que, no início das operações, haverá R\$ 2.006,00 na caixa.

Assim, considerando a existência deste saldo inicial, podemos calcular sua influência sobre o saldo do primeiro mês.

Quadro VII - Saldos dos meses, incluindo o saldo inicial

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Quantidade Corrigida	25	75	125	175	275	425	550	650
Saldo inicial (R\$)	2006							
(+) Previsão de Receita (R\$)	114	341	569	796	1251	1934	2502	2957
(-) Previsão de Gastos (custo total) R\$	616	743	870	996	1375	1755	2008	2261
(=) Saldo do mês	1504	-402	-301	-200	-124	179	494	696

À primeira vista, o saldo positivo do primeiro mês dá para financiar todos os saldos negativos dos meses seguintes. Mas o empréstimo terá que ser pago. Vamos contrapor a estes saldos as prestações devidas para calcular quanto sobrar em caixa ao fim de cada mês (o chamado saldo acumulado).

Quadro VIII - Cálculo do saldo depois do pagamento do empréstimo

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Saldo do mês (R\$)	1504	-402	-300	-200	-124	179	494	696
Prestações (R\$)	-39	-39	-429	-425	-421	-417	-413	-410
Saldo no final do mês (Saldo Acumulado) (R\$)	1465	1024	295	-330	-875	-1113	-1032	-746

Conclusões:

1. No terceiro mês, quando, além dos juros, o grupo começaria a pagar a amortização do empréstimo, o saldo sofreria uma redução drástica, passando a ser negativo nos meses seguintes.
2. Observe-se ainda que, no final do terceiro mês, o saldo acumulado mal daria para cobrir a reserva mínima de caixa estimada em R\$ 256,00.
3. Só a partir do sétimo mês, o saldo do mês (R\$ 494,00) começa a ser maior do que o valor da prestação (R\$ 413,00) permitindo assim que o saldo acumulado negativo comece a reverter sua tendência de crescimento.

Diante deste quadro, o que fazer?

Perder a oferta de empréstimo? Claro que não! A análise acima nos leva a crer que o grupo pode contrapropor um aumento do prazo de carência para 6 meses (a primeira amortização deverá cair no final do sétimo mês, quando o saldo começa a reverter) e, em contrapartida, uma diminuição do prazo de amortização para 8 meses.

Mês	Saldo Devedor (R\$)	Amortização (R\$)	Juros 1% ao mês sobre o saldo devedor (R\$)	Prestação (R\$)	Sal. p/p. mês (valor do saldo anterior menos a amortização)(R\$)
1	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
2	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
3	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
4	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
5	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
6	3.900,00	0	39,00	39,00	3.900,00
7	3.900,00	488,00	39,00	527,00	3.413,00
8	3.413,00	488,00	34,00	522,00	2.925,00
9	2.925,00	488,00	29,00	517,00	2.438,00
10	2.438,00	488,00	24,00	512,00	1.950,00
11	1.950,00	488,00	20,00	507,00	1.463,00
12	1.463,00	488,00	15,00	502,00	975,00
13	975,00	488,00	10,00	497,00	488,00
14	488,00	488,00	5,00	492,00	0
Somas	3.900,00	410,00	4.310,00		

Como aumentamos os prazos de pagamento, os custos financeiros ficam mais altos (R\$ 410,00 contra os R\$ 293,00 anteriores), mas os saldos de caixa deverão ficar mais folgados.

Podemos calcular os novos saldos de caixa, contrapondo os saldos da operação com as prestações do empréstimo, nas novas condições: carência de 6 meses e 8 meses para amortização.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Saldo do mês (R\$)	1.504	-402	-300	-200	-124	179	494	696
Prestações (R\$)	-39	-39	-39	-39	-39	-39	-527	-522
Saldo Acumulado (R\$)	1.465	1.024	685	446	283	423	390	564

Análise:

- O saldo mais baixo (R\$ 283 no mês 5) é pequeno, mas supera os R\$ 256 estabelecidos como caixa mínima, no cálculo do capital de giro.
- No mês 7 esta folga ainda é pequena. Ou seja, somando o saldo do mês 6 (R\$ 423), com a receita a ser gerada no mês 7 (R\$ 494) e abatendo o pagamento da prestação (R\$ 527), daria um saldo de R\$ 390. No mês 8 essa folga já é mais confortável.

Atenção!

Lembramos que o grupo de produção de sabonetes havia decidido que a remuneração dos associados dependeria das sobras, que serão divididas igualmente entre os associados. Esta é uma situação comum a muitos grupos. O saldo acumulado nos primeiros seis meses pode criar uma ilusão de sobras a serem divididas que, na verdade, ainda não existem. Para distribuir sobras é preciso que elas tenham ocorrido. Não confundir saldo de caixa com sobras (lucro). O Quadro VI mostra que as sobras só começam a ocorrer depois do mês 5. Mas, além disso, para poder distribuí-las é preciso que haja dinheiro (saldo) na caixa que, por sua vez, não deve ser zerada: o grupo estabeleceu em R\$ 256 o seu valor mínimo.

A análise cuidadosa do Quadro IX mostra que, para manter a caixa mínima, o grupo teria que trabalhar seis meses sem nenhuma remuneração. Quais seriam as alternativas? Não sendo possível aumentar a quantidade produzida nos primeiros meses e nem reduzir a venda a prazo, o grupo precisa rever as condições do empréstimo, aumentando o número de prestações e/ ou prazo de carência.

2.3.4 O Fluxo de Caixa

Tudo o que fizemos neste processo de elaborar o estudo da Capacidade de Pagamento dos sabonetes foi construir o famoso Fluxo de Caixa que, como o nome está dizendo, é uma antevisão do fluxo (entradas e saídas) de dinheiro na caixa do empreendimento. Nada mais é do que a projeção das despesas e receitas de forma a permitir uma antevisão de como se comportará a disponibilidade de dinheiro ao longo do tempo (geralmente, mês a mês). E foi exatamente isso que fizemos. A aplicação prática foi a comparação destes saldos de caixa com o valor das prestações, para avaliar se a atividade seria capaz de pagá-las.

Em sua expressão mais simples, o Fluxo de Caixa é um mapa muito semelhante aos que construímos, tendo somente cinco linhas e um dado.

O dado é o saldo inicial e as 5 linhas são:

- quantidade de produção prevista
- receitas previstas (já considerados os prazos de pagamento)
- gastos previstos
- saldo mês a mês
- saldo acumulado (o saldo que restará no caixa ao fim de cada mês)

Para efeito de ilustração reproduzimos abaixo o Fluxo de Caixa dos sabonetes

Quadro X - Fluxo de Caixa com metade das vendas para receber com 30 dias

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8
Quantidade Corrigida	50	100	150	200	350	500	600	700
Produção corrigida pelo prazo de pagamento	25	75	125	175	275	425	550	650
Saldo inicial (R\$)	2.006							
(+) Receita (R\$)	114	341	569	796	1.251	1.934	2.503	2.958
(-) Pagamentos (R\$)	616	743	870	996	1.375	1.755	2.008	2.261
(=) Saldo no mês (R\$)	-502	-402	-301	-200	-124	179	494	696
Saldo acumulado (R\$)	1.504	1.102	801	601	477	656	1.150	1.847

Esta é a expressão mais simples do Fluxo de Caixa. A partir dela podemos fazer diversos estudos. Como exemplo, repetimos abaixo o do pagamento do empréstimo.

Saldo após pagamento do empréstimo

Saldo Inicial	2006							
Saldo do mês (R\$)	-503	-402	-301	-200	-124	179	495	697
Prestações (R\$)	39	39	39	39	39	39	527	522
Saldo Acumulado (R\$)	1465	1024	685	446	283	423	390	564

Atenção!

Desconsideramos, neste estudo, alguns princípios usualmente respeitados em estudos de atividades mais complexas e de maior porte. É o caso dos valores que usamos na linha gastos. Em projetos de maior porte e que apresentam um nível elevado de investimentos, costuma-se abater dos gastos o valor da depreciação. Isto, porque ela não envolve desembolso imediato. A razão é que o fluxo de caixa é usado para avaliar a disponibilidade de dinheiro em caixa e não o lucro. Nós preferimos não fazer essa distinção e deixar margem de segurança para, entre outras coisas, darmos cobertura aos prejuízos dos primeiros meses e aos juros que deverão ser pagos durante a carência.

O que concluímos?

O exercício de estudar a capacidade de pagamento que acabamos de fazer é um instrumento indispensável para o bom gerenciamento financeiro do empreendimento. Tornando clara uma visão antecipada dos saldos de dinheiro em caixa (informação essencial para um bom gerenciamento financeiro), ele permite projetar qual será a nossa disponibilidade de dinheiro ao longo do tempo. Com isso, também podemos avaliar, com maior segurança, a oportunidade de realizarmos algum empréstimo, e se as condições oferecidas pelas instituições de crédito são adequadas à realidade do nosso empreendimento.

2.3.5 Exercício Prático : capital de giro, capacidade de pagamento e fluxo de caixa.

Depois de realizar e analisar o estudo de viabilidade, o grupo de produção de sabonetes decidiu ir em frente com o empreendimento. Da mesma forma que foi feito para o estudo de viabilidade, o grupo procurou fazer perguntas sobre o que é necessário para o empreendimento ir à frente (funcionar). Essas perguntas estão classificadas em capital de giro, financiamento e capacidade de pagamento.

Sobre o Capital de Giro

Precisamos fazer estoque de matéria-prima?

R - O grupo, considerando o tempo que o fornecedor leva para entregar as encomendas

de matéria prima, achou aconselhável que deveria fazer uma reserva de matéria-prima para 10 dias de produção.

Precisamos ter um estoque de produtos acabados?

R - Sim

Qual a quantidade desse estoque?

R - O grupo, não sabendo como responder a esta pergunta, estima que um estoque com 70 unidades seja suficiente para fazer face aos pedidos de última hora que os clientes possam realizar.

Como serão feitas as vendas? Somente à vista ou também a prazo?

R - De acordo com as condições de seus clientes, o grupo concluiu que as vendas seriam feitas à vista e a prazo, sendo que 70% seria à vista e o restante a prazo com 30 dias para pagar.

Devemos nos prevenir para que o saldo de caixa não seja inferior a algum valor mínimo?

R – O grupo acredita que 10% do capital de giro seja suficiente para este valor mínimo de caixa.

Sobre a necessidade de contrair algum empréstimo

O grupo tem recursos para bancar o investimento e o capital de giro?

R – Não. O grupo, com base nos dados acima, calculou o capital de giro necessário para tocar o empreendimento, somou com o valor dos investimentos e, comparando com os recursos que tinha, concluiu que ainda faltavam, aproximadamente, R\$ 2.700,00.

Como conseguir o restante dos recursos?

R – Assumindo um empréstimo

Quais as condições deste empréstimo?

R – Pesquisando as diversas fontes de crédito o grupo resolveu analisar mais detalhadamente a seguinte oferta:

- Valor do empréstimo: R\$ 2.700,00
- Taxa de Juros: 0,5% ao mês
- Período de Carência: 03 meses com pagamento apenas dos juros
- Número de amortizações: 09
- Total de prestações: 12 meses
- Evolução do empréstimo.

Observe a tabela fornecida pelo Banco

Mês	Saldo devedor (valor do empréstimo menos amortização) (R\$)	Amortização (R\$)	Juros (% a.m sobre saldo devedor) (R\$)	Prestação (amortização + juros)
1	2.700,00	0	13,50	13,50
2	2.700,00	0	13,50	13,50
3	2.700,00	0	13,50	13,50
4	2.700,00	300,00	13,50	313,50
5	2.400,00	300,00	12,00	312,00
6	2.100,00	300,00	10,50	310,50
7	1.800,00	300,00	9,00	309,00
8	1.500,00	300,00	7,50	307,50
9	1.200,00	300,00	6,00	306,00
10	900,00	300,00	4,50	304,50
11	600,00	300,00	3,00	303,00
12	300,00	300,00	1,50	301,50
Somas		2.700,00	108,00	2.808,00

Sobre a Capacidade de pagamento

Sabendo que estas prestações teriam que ser pagas com o lucro da atividade, e sabendo também que o lucro tem relação íntima com a quantidade produzida, o grupo se perguntou: Será que temos condições de produzir os 700 sabonetes logo no primeiro mês?

R- Não. O grupo percebeu que não teria condições de produzir os 700 sabonetes logo no primeiro mês, e que seria mais prudente prever uma produção menor que iria aumentando gradativamente.

Quanto tempo levará para atingirmos a produção estimada de 700 sabonetes? E como vai ser a produção até lá?

R- O grupo acredita que em 5 meses atingirá os 700 sabonetes e que, no primeiro mês, a produção será de 100 unidades, no segundo mês, 200 unidades, no terceiro, 300 unidades e, no quarto mês, 550 unidades.

De posse destas informações, responda:

1. Qual o valor do capital de giro? Monte um quadro demonstrando todos os seus componentes com os respectivos valores.

2. Qual a capacidade de pagamento do grupo nos 06 primeiros meses? Monte um quadro com a demonstração de cada mês.
3. Monte o fluxo de caixa dos 06 primeiros meses, incluindo o pagamento do empréstimo.
4. Considerando o saldo de caixa mínimo mensal que a atividade deve ter, a partir de qual mês começaria a existir uma sobra para remunerar os integrantes do grupo? E qual seria o valor desta sobra?

Lembre que, anteriormente, o grupo já havia decidido que a remuneração dos associados dependeria das sobras, que seriam divididas igualmente entre os associados.



3.

O Processo de Comercialização.

Conceitos, Ferramentas e Exercícios II

*Ciro Frossard*¹⁴

Este texto, embora mais voltado para a comercialização de produtos da agricultura familiar, trata de pontos relevantes que acontecem na prática cotidiana dos diferentes processos de comercialização. Desta forma, entre os itens abordados, sempre haverá algo aproveitável para a prática de comercialização dos empreendimentos da economia dos setores populares.

3.1 A venda coletiva

É comum os agricultores dedicarem muito mais tempo e atenção às técnicas de produção que ao aprimoramento de suas práticas de venda. Ainda é hábito de cada agricultor vender o seu produto ao atravessador, numa negociação em que é limitado o seu poder de argumentação, na busca por condições que lhe sejam mais favoráveis. Dois fatores se destacam entre os causadores desta limitação: a falta de informação por parte dos agricultores sobre os preços do seu produto no mercado e a quantidade de sua produção que, normalmente é pequena em comparação com o volume que o atravessador compra.

Assim, é muito difícil que um agricultor consiga sozinho, reunir as condições que o habilitem a negociar a venda de sua produção de forma menos desigual. Um dos caminhos para superar esta fragilidade e desenvolver um mínimo de autonomia na comercialização é criar um processo de vendas coletivas.

Atualmente, existem várias organizações de pequenos agricultores que já estão buscando comercializar os seus produtos em conjunto e em melhores condições. Já são muitas as experiências, algumas bem sucedidas, outras nem tanto. Em todas elas, o início parece ser o passo mais difícil.

Para realizar a comercialização coletiva, uma Associação ou Cooperativa ou mesmo um grupo de agricultores, precisa conquistar novos conhecimentos, desenvolver novas práticas e estabelecer, novas relações, simultaneamente, em dois campos distintos:

- **Externamente, com o mercado:** localizar e passar a conhecer quais são e onde estão os diferentes tipos de compradores e quais são suas exigências em relação ao produto (qualidade, classificação, quantidade mínima de cada compra, tipos de embalagem, preços etc.).
- **Internamente, entre os associados:** normalmente, cada agricultor conhece bem a sua propriedade, mas nenhum (ou muito poucos) tem uma visão da produção de todos, em conjunto. Se o objetivo é vender em coletivo, é indispensável ter uma visão clara da produção que se quer vender. E para isso é preciso que todos tenham claro quantos associados participam do processo, onde cada um se localiza quanto cada um produz, qual a época aproximada da colheita de cada um, etc. Resumindo, são as informações sem as quais não se consegue responder às perguntas que todo comprador faz, durante a negociação da venda.

Ainda no campo da relação entre os associados, é importante ter presente que a comercialização coletiva implica num volume de vendas superior à capacidade de produção de um agricultor isoladamente. É, portanto importante que os produtores se articulem para que as entregas de mercadoria ocorram nos termos que foram combinados com o comprador. Para isso, é conveniente que, aos poucos, na medida em que a prática e os novos conhecimentos se acumulem, se construam as “regras do jogo” entre os associados.

Nesta construção, ao mesmo tempo em que busca a definição das implicações da comercialização coletiva para cada uma das pessoas envolvidas, procura-se dividir os ganhos, riscos e responsabilidades que cabem a cada um, no processo de comercialização.

Fica claro que um calendário de reuniões específicas para tratar da comercialização é uma outra inovação que se faz necessária.

Sobre o conceito de atravessador:

É frequente a idéia de que o atravessador é o responsável pela má remuneração que os agricultores obtêm por seus produtos.

A CAPINA não comunga com este conceito. Entendemos que o atravessador teve e ainda tem um papel social importante no desenvolvimento da agricultura familiar, pois possibilita que alguns produtos sejam vendidos no mercado permitindo a geração de alguma renda, ainda que esta seja menor do que poderia ser.

Para ultrapassar este conceito precisamos ter em mente duas questões:

1. Se os produtos já estão sendo vendidos no mercado, não se trata de abrir novos mercados - o que seria muito difícil. O que se faz necessário é descobrir os caminhos que esta produção percorre depois que atravessa a porteira do agricultor. Descobrir o que faz com que ela adquira valores mais altos do que aquele que o atravessador paga ao agricultor.
2. Logo, o que precisamos é aprender a fazer o que o atravessador faz. Ele tem um conhecimento que os agricultores não dominam. Sendo o atravessador uma pessoa comum, na maioria das vezes, morador da própria região dos agricultores, aprender o que ele sabe pode exigir trabalho e esforço, mas não é um “bicho de sete cabeças”. É sobre isso que vamos tratar neste texto.

Para uma comercialização coletiva, a motivação dos agricultores, mais do que simplesmente vender por um preço melhor deve ser, a vontade de todos em superar a dependência que têm com relação ao atravessador. Movidos por esta vontade, criarão as condições e a força que os ajudarão a superar os desafios. Uma condição importante à superação desta dependência é a construção coletiva de Regras do Jogo.

Construindo as regras do jogo

A relação com o mercado mais amplo (os aspectos externos à associação) pode ser alcançada, com alguma facilidade – com a disposição de sair para viajar e alguma orientação, é possível levantar estas informações. É nas relações internas entre os associados que residem os maiores desafios para a comercialização coletiva. É na construção dessas relações, con-

siderando sempre as exigências do mercado, que se podem aumentar as chances de êxito de uma comercialização coletiva.

Para se estabelecer um processo de vendas coletivo, é preciso que existam regras claras para que todos os associados saibam o que esperar um do outro. São dois tipos de regras. As primeiras, envolvem o funcionamento diário e têm a ver com a divisão das responsabilidades. As diversas tarefas que se fazem necessárias para que tudo funcione com transparência. Exemplos de algumas destas tarefas: estar em permanente contato com os compradores para identificar oportunidades de negócio, manter comunicação com os associados/produtores para acertar quantidades e para aprovar o preço de venda (quem deve aprovar os preços são os produtores), contratar os carreteiros para o transporte, programar e controlar o carregamento, fazer as guias para pagamento do imposto (quando houver) e pagar. Como é fácil ver, é muita coisa para uma só pessoa. É preciso dividir as tarefas.

As outras são as regras do jogo propriamente ditas. Algumas das mais importantes são: a forma como será feito o pagamento a cada produtor/associado (e não associado – por que não?), a parcela do preço de venda que deverá ser destinada à associação, a forma de prestar contas de cada venda a todos os associados, os procedimentos a tomar no caso de haver prejuízo, e por aí vai. É importante que se diga que já há diversas organizações de agricultores familiares desenvolvendo, a contento, experiências de venda coletiva. E dispostas a repassar a experiência acumulada.

Antes de iniciar a comercialização, é preciso que cada um dos envolvidos reflita sobre as implicações do projeto em termos de compromissos e responsabilidades que terão que ser assumidos. É preciso, portanto, combinar previamente as relações de convivência que devem ser estabelecidas e assumidas por todos. É comum, por exemplo, se vislumbrar apenas os benefícios esperados de uma atividade econômica, sem antever o trabalho, as exigências e as responsabilidades que dela resultam. Um caminho para construir estas regras do jogo é formular, para nós mesmos, todas as perguntas que temos de responder sobre os diversos aspectos necessários ao bom funcionamento da comercialização coletiva.

Neste sentido, por exemplo, podem ser formuladas as seguintes questões:

1. A associação vai comprar para revender ou agenciar a comercialização?
2. Quem vai participar da comercialização coletiva? Participam sócios e não sócios? Em que condições? Quais vão ser as diferenças?
3. Qual a responsabilidade de cada um dos envolvidos ao aceitar participar da atividade?
4. Quem vai cuidar das vendas? Uma pessoa? O grupo todo? Como? Haverá nomeação de representantes?
5. O trabalho de quem fizer as vendas será remunerado? Como? (salário fixo, comissão, parte fixa mais comissão).
6. Que anotações e registros físicos (controle de estoque) e financeiros (compras, vendas) são necessários? Quem vai fazer e como serão feitas essas anotações? Precisamos aprender como se faz isso? Como proceder? Como repassar os resultados para todos de forma compreensível?
7. Qual será a forma de remuneração da associação para cobrir os seus custos? Qual será o destino dos ganhos que venham a ser obtidos? Será distribuído entre os sócios? Será destinado à formação de um fundo? Com que objetivo?

3.2. Alguns aspectos práticos da comercialização

A Importância do conhecimento sobre o Produto e o Mercado.

A informação é a base para saber onde podemos vender melhor os nossos produtos. O que circula primeiro são as informações. O produto só se desloca por último, quando todos os detalhes da venda já estão acertados. Não é prudente mexer em um produto antes de ter as informações sobre preço, sobre o frete, sobre a região onde será vendido, etc.

Por várias razões, a primeira é o custo. Mexer no produto implica em custos – carga, transporte, descarga – tudo isso é custo que tem que ser acrescentado ao preço pelo qual se vai vender o produto. Pode chegar a um ponto em que não se consegue encontrar quem queira pagar todos estes custos.

A outra, mais importante que a econômica, é política: são estas informações que habilitam o vendedor individual ou a associação/cooperativa a aumentar seu conhecimento sobre o mercado dos seus produtos. Aí é que começa a superação das dependências e a possibilidade do aumento da renda.

Outra informação fundamental é o conhecimento sobre o produto. Quem quer vender, tem que conhecer bem:

- seu produto, as quantidades de que dispõe, suas principais características e vantagens, para saber falar sobre ele;
- seus compradores (lojas, feiras, porta em porta, outras associações ou cooperativas, etc) onde estão, como agem nas compras, e quais são suas exigências, meios de transporte, inclusive custos, etc.;
- seu mercado - os preços: como oscilam e que fatores influenciam seu comportamento - os produtos similares ou concorrentes, quais as vantagens e desvantagens em comparação com o seu, inclusive preços, as épocas de maior e menor procura, etc.

Além desse conhecimento que a prática ajuda a ampliar, é preciso sair vendendo e conhecer seus compradores. Só se aprende a vender com a prática da venda. Da mesma forma que só se pode conhecer o mercado, saindo para procurá-lo.

Apresentação do produto: rótulo

O rótulo está muito ligado à apresentação do produto. O rótulo possui um duplo aspecto: legal e comercial.

Sob o aspecto legal, o rótulo deve estar em conformidade com a legislação, que varia de acordo com o produto. Os órgãos do Ministério da Saúde ou da Agricultura podem orientar sobre as normas exigidas, no caso dos produtos agrícolas.

Vejamos algumas identificações que o rótulo deve conter:

- Identificação do produtor
- Identificação do produto
- Identificação do responsável pelo produto
- Identificação da data de fabricação do produto

- Identificação da validade do produto
- Identificação do lote de fabricação do produto
- Identificação do registro no Ministério da Saúde ou Ministério da Agricultura (se for o caso)
- Mencionar indústria brasileira
- Identificação dos componentes do produto.
- Outras identificações

Sob o aspecto comercial, o rótulo se constitui num grande veículo de propaganda. Ou seja, o rótulo também é um instrumento de venda que deve ser bem aproveitado. Nele, podemos destacar, por exemplo, a marca, o nome ou o endereço completo do produtor.

Alguns bons vendedores chegam a dizer que, às vezes, um rótulo bem feito vende mais que um vendedor. Pode ocorrer que clientes que ainda não conhecemos se interessem pelo nosso produto a partir do rótulo. Portanto, na identificação do produto, devemos colocar o nome, endereço postal, telefone, e-mail, enfim, todas as formas para que um eventual interessado no produto localize o produtor.

A marca

A marca não é obrigatória, porém, se desejamos usar uma marca, precisamos nos precaver, para que ela não seja usada por outros, protegendo-a. Há um órgão público federal no Ministério da Indústria e Comércio que cuida dos Registros de Marcas e Patentes. Muitas vezes a marca ou patente tem um valor maior que a própria empresa. Quanto vale a marca Sandálias Havaiana ou Brahma?

A marca tem validade de 10 anos. Caso o registro não seja renovado, qualquer pessoa pode se apossar da marca. Existem escritórios para estes serviços e que assumem a responsabilidade dos registros e de suas renovações, avisando ao dono da marca seis meses antes do vencimento, para saber se ainda tem interesse na marca, e então renová-la.

Tipos de venda

Já vimos que o ciclo da venda termina com o dinheiro no caixa. Isto é, uma venda só é bem sucedida quando termina com o recebimento do produto da venda (dinheiro no caixa). As vendas podem ser realizadas, basicamente, de duas formas: à vista e a prazo.

Venda à vista

Uma venda é à vista quando o recebimento é feito até o momento da saída da mercadoria do depósito. A venda à vista é uma operação sem risco. Como podem ser as vendas à vista? Em geral, podemos considerar três tipos de venda à vista:

- Em dinheiro, no ato da venda
- Ordem de Pagamento antes da entrega
- Pagamento em cheque – entrega da mercadoria, após a compensação do cheque.

Em dinheiro, no ato da venda

O comprador paga em dinheiro, moeda corrente do país, antes de retirar a mercadoria. Geralmente são vendas a consumidores, muito comum em supermercados, bares, restaurantes, lojas de conveniências, etc.

O importante é que se receba antes da entrega da mercadoria. Não há risco. No caso dos supermercados, o comprador escolhe a mercadoria, passa pelo caixa, paga o valor correspondente e, em seguida recebe a mercadoria.

Ordem de Pagamento antes da entrega

É muito usado em entregas à distância, quando não há contato direto do comprador com o vendedor. Vendemos no Rio, à vista, uma mercadoria para ser entregue em Manaus. Como proceder?

O comprador deve emitir uma ordem de pagamento a favor do vendedor, para ser paga por um banco de Manaus. Após receber o aviso de ordem de pagamento, o vendedor vai ao banco, recebe o valor da ordem de pagamento e, em seguida, remete a mercadoria para o comprador. Esta ordem de pagamento pode ser substituída por um depósito em conta corrente do vendedor (quando o vendedor tem conta corrente bancária). Nestes casos, é preciso ter o cuidado de só liberar a remessa da mercadoria após a compensação do cheque depositado pelo comprador.

Pagamento em Cheque

Cheque não é dinheiro, como veremos em seguida. Portanto, para não correremos riscos, é preciso transformar o cheque em dinheiro, antes de fazer a entrega da mercadoria. Como proceder? Recebemos o cheque e o depositamos em conta corrente no banco. Após a compensação do cheque, fazemos a entrega da mercadoria.

Venda a prazo

A venda é a prazo quando não se recebe o valor da mercadoria antes de entregá-la. Ou seja, trata-se de uma venda a crédito, onde o comprador recebe a mercadoria, e efetua o pagamento dentro de um prazo previamente combinado.

Quando dizemos que o prazo é de 60 dias, isto significa que 60 dias após a entrega da mercadoria o comprador pagará aquele valor, caso contrário ficará sujeito às penalidades previstas no Código Comercial.

Existem os prazos parcelados. Por exemplo: vendemos R\$ 3.000,00 de certo produto, para ser pago em três parcelas com 30, 60 e 90 dias da entrega, ao valor de R\$ 1.000,00 cada.

Nas vendas a prazo, temos que ter muito mais cuidado para quem vender, pois há o risco de vender e não receber, ou seja, o conhecido “calote”. Por isso, nas vendas a prazo, devemos ter alguns cuidados especiais, como: cadastro e revisão cadastral e valor do crédito.

3.3 Perfil de um vendedor

Vender não é difícil. Quase todos nós já vendemos alguma coisa em determinadas circunstâncias ou momentos. Para vender como profissão, é importante que nos preparemos para tal, para sermos bem sucedidos. Não basta ter “vocação de vendedor”: É preciso conhecer algumas regras importantes. A seguir veremos algumas delas:

Conhecer o Produto

Para vender um produto é fundamental que conheçamos bem este produto. Sem este conhecimento, não temos condições de demonstrar ao comprador as características do nosso produto.

Confiar no Produto e transmitir segurança

É muito importante que o vendedor conheça e confie no produto que vai vender. Se não confiamos no produto que vendemos, certamente não vamos conseguir transmitir segurança ao comprador quanto às vantagens que este produto lhe proporcionar . É preciso conhecer o produto e ter confiança no mesmo, para podermos conduzir a negociação com segurança e firmeza.

Seriedade

Em todo o transcurso da negociação, é importante que se transmita seriedade no negócio. Por exemplo: se nossa capacidade de entrega em 30 dias   de 1.000 peç as, e se o comprador pede 5.000 para entregar em 15 dias, não podemos aceitar, pois já sabemos que não teremos condições de atender neste prazo. É preciso argumentar com seriedade, mostrando ao cliente que ele certamente não vai precisar de todo o produto na primeira quinzena e propor um cronograma possível para a entrega.

Honestidade

Temos sempre que proceder com total lisura nos negócios. Mandar uma amostra mais atraente do que a média do nosso produto não é correto nem ajuda ao negócio. Se entregamos o produto com qualidade inferior ao da amostra contratada, não estamos agindo corretamente e sim criando um sério problema para a continuidade dos negócios. Da mesma forma que não queremos que nosso produto seja considerado inferior ao que ele realmente  , têm não podemos querer demonstrar que ele seja melhor do que realmente  .

Paciência

Temos que compreender certas situações que fogem do nosso controle ou da nossa capacidade de previsão, como um atraso por exemplo. Ter paciência é fundamental nesses momentos.

 tica

Há um ditado popular que diz: “amigos, amigos, negócios   parte”... Então, confundir

amizade com facilidade para o negócio é um grande equívoco. São posicionamentos distintos. Apesar da amizade, nessa situação o amigo é o representante da empresa e seu papel é defender os interesses desta, até para que ela sobreviva.

Manter a amabilidade, a boa conduta e o bom humor são estratégias que independem dos vínculos existentes entre vendedor e comprador. É preciso atenção para o comportamento junto ao cliente.

Apresentação

A apresentação é importante para o sucesso de uma venda?

Às vezes, ajuda, mas depende muito do local onde estamos fazendo o negócio. É sempre recomendado, qualquer que seja o local da negociação, que nos apresentemos com higiene.

Boa fluência

A boa fluência verbal e facilidade de comunicação ajudam na comercialização, mas não são ingredientes indispensáveis para o sucesso de uma venda. Uma pessoa que conhece bem o produto, acredita nele, transmite segurança, é sério, correto, honesto e paciente, mesmo não tendo boa fluência e comunicação, pode ser melhor sucedido que aquele que fala bonito e desembaraçado.

Todo este trabalho desenvolvido tem por objetivo não apenas propiciar um melhor resultado econômico para os grupos, mas, principalmente, fortalecer a autonomia e estimular o espírito de iniciativa dos participantes e de suas organizações. A pretensão desta proposta é de desencadear um processo de empoderamento dos empreendimentos econômicos populares, onde a partir destas ações as pessoas que participam e representam os empreendimentos, encontrem elementos para superar em conjunto as condições que as limitam de se atingir a viabilidade e a sustentabilidade de suas ações.

Considerações Finais

Analisar uma realidade requer a utilização de determinadas ferramentas. Da mesma forma, quem gerencia pessoas e projetos, planeja, reflete e avalia ações, necessita de algum tipo de instrumental. As pessoas conhecem, em geral, as condições em que deverão atuar, mas muito freqüentemente desconhecem o conjunto de instrumentos disponíveis.

A criação de um empreendimento econômico, seja familiar ou comunitário, é algo relativamente simples. Atividades como a criação de uma associação, a implantação de uma pequena oficina, a criação de uma cooperativa, a formalização e obtenção de financiamento, por exemplo, são procedimentos relativamente simples que podem ser cumpridos no prazo de alguns meses. O grande desafio consiste em possibilitar que este empreendimento se mantenha funcionando, gerando de forma continuada e a longo prazo trabalho e renda para as famílias envolvidas. O ponto central não está, portanto, na obra, no financiamento ou na máquina, mas na capacidade de viabilidade e gestão econômica deste empreendimento ou grupo associativo.

Com isso, identificamos que o trabalho participativo com os grupos comunitários ou empreendimentos associativos demonstra que a “assessoria externa” precisa estar cada vez mais “ligada” e qualificada para atender a estas diversas dimensões que aparecem em nossas realidades cotidianas. Isso exige trabalhar estes potenciais produtivos da população.

Desta forma, o propósito desta publicação se caracterizou pela possibilidade de uma construção coletiva e participativa, mas acima de tudo, direcionada a reflexão de uma prática com os setores econômicos populares, mostrando através desta, a proposta do instrumental de intervenção utilizado sobre o enfoque do Estudo de Viabilidade Econômica.

Nosso objetivo ao desenvolvermos esses pensamentos e reflexões foi o de contribuir para a busca de novas alternativas metodológicas, tornando ponto fundamental apontarmos este instrumental do Estudo de Viabilidade como uma ferramenta eficiente e eficaz.

Acreditamos que reconhecer esse instrumento como uma possibilidade de complementar a nossa prática cotidiana e apontá-lo como uma técnica de intervenção interdisciplinar, estabelecendo para isso, uma relação próxima entre o instrumental metodológico e a realidade daqueles que participam do processo, atravessando todas as ações e correspondendo às especificidades de cada área de atuação, não significa, porém, ignorar outros instrumentais ou os caminhos já trilhados por outros grupos, empreendimentos ou profissionais, mas implica em reconhecermos este, como uma possibilidade de intervenção.

Superar as limitações dos grupos, dos empreendimentos e muitas vezes institucionais para desenvolver o trabalho interdisciplinar, é um processo que requer uma reflexão constante e um reconhecimento crítico da realidade social, ao mesmo tempo, em que devemos ter presente o enfoque coletivo de intervenção.

Não existe uma solução simples ou única para enfrentar os desafios aqui colocados. A superação dos obstáculos que se colocam a um empreendimento econômico desta natureza depende da capacidade gerencial dos atores envolvidos. Da capacidade de identificar problemas, detectar possíveis soluções e implementar uma estratégia inovadora, aprendendo com

os erros e acertos deste processo.

É importante apontar, no entanto, que a definição destes princípios aos quais consideramos fundamentais para a nossa intervenção, e a adoção de estratégias bem definidas, pode criar as condições favoráveis ao desenvolvimento e fortalecimento destes grupos ou empreendimentos associativos, tendo assim, uma proposta mais geral de onde se quer chegar.

Finalizando, acreditamos que esta produção coletiva realizada a partir das nossas práticas pode ser uma opção de instrumento para complementar a atuação dos integrantes de empreendimentos associativos, bem como, dos que lhes assessoram.

ANEXO 1

Resultados dos exercícios

Questão 1

Resposta: o caminhão está trabalhando abaixo do ponto de equilíbrio. A solução portanto é aumentar a venda ou seja aumentar o número de quilômetros transportando carga.

Questão 2

Investimento	Custo variável	Custo fixo
Máquina de costura	Zipper	Gasto Mensal com Energia
Material Elétrico	Forro de Cetim	Aluguel de uma sala
Máquina de Corte	Arçola para bolsa	Reserva para Depreciação
Armário de Metal	Etiquetas para as bolsas	Gasto com Manutenção
Cadeiras	Alça para Bolsas	
Tesoura de Aço Média	Pano Para fazer o Forro	
Tesoura para Picotar	Saco para embalar	
Mesa de Madeira	Linha Grossa Crochê	

Exercício 2 - Revisão de conceitos - Estudo de viabilidade de um empreendimento associativo

Cálculo dos Investimentos

Item/Descrição	Quant.	Unid.	Preço Unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Balança de Precisão Analógica	1	Unid.	104,00	104,00
Botijão de gás 13kg	1	Unid.	50,00	50,00
Espátula	1	Unid.	15,00	15,00
Faca	1	Unid.	3,40	3,40
Fogão 4 bocas	1	Unid.	300,00	300,00
Forma de Silicone	60	Unid.	14,10	846,00
Leiteira Esmaltada 1litro	1	Unid.	35,00	35,00
Medidor de líquidos	1	Unid.	15,60	15,60
Mesa com tampo de Mármore	1	Unid.	460,00	460,00
Panela em Alumínio AA24	1	Unid.	25,00	25,00
Pipeta	1	Unid.	6,00	6,00
Telefone/fax	1	Unid.	490,00	490,00
Mesa de Escritório	1	Unid.	200,00	200,00
Cadeira de Escritório	4	Unid.	40,00	160,00
Sub-total				2.710,00
Outros	2	%		54,20
Total do Investimento				2.764,20

Cálculo do Custo Variável (unitário)

Ítem	Quant.	Unid.	Preço	Quant.		Custo p/ Receita (R\$)	Custo p/ Sabonete (R\$)
				Cons.	Unid.		
Matéria Prima							
Base de glicerina	Pacote com 1000	g	9,00	1000	g	9,00	0,90
Lauril	Pacote com 100	g	2,20	50	g	1,10	0,11
Essência de Lavanda	Frasco com 30	ml	15,00	15	ml	7,50	0,75
Hidratante	Frasco com 30	ml	5,00	15	ml	2,50	0,25
Material de Consumo							
Papel Toalha	Rolo com 60	fls	1,50	20	fls	0,50	0,05
Embalagem	Caixa com 400	Unid.	4,00	10	Unid.	0,10	0,01
Etiqueta	Caixa com 1000	Unid.	200,00	10	Unid.	2,00	0,20
Outros							
Gás	Botijão 13	kg	30,00	0,13	kg	0,30	0,03
Sub-Total						23,00	2,30
Perda (%)						10%	0,23
Total do Custo Variável						25,30	2,53

Cálculo da Depreciação

Item/Descrição	Quant.	Unid.	Valor Integral (R\$)	Vida útil (anos)	Valor Residual (R\$)	Depreciação (R\$)	
						Ano	Mês
Balança de Precisão Analógica	1	Unid.	104,00	3	30,00	24,67	2,06
Fogão 4 bocas	1	Unid.	300,00	5	50,00	50,00	4,17
Forma de Silicone	60	Unid.	14,10	1	-	846,00	70,50
Mesa com tampo de Mármore	1	Unid.	460,00	20	200,00	13,00	1,08
Telefone/fax	1	Unid.	490,00	3	150,00	113,33	9,44
Mesa de Escritório	1	Unid.	200,00	10	50,00	15,00	1,25
Cadeira de Escritório	4	Unid.	40,00	10	10,00	12,00	1,00
Total da depreciação						1047,00	89,50

Cálculo do Custo Fixo Mensal

Item/Descrição	Custo Mensal R\$/mês
Aluguel	170,00
Água	35,00
Depreciação	89,50
Luz	75,00
Telefone	120,00
Subtotal	490,00
Outro (%)	-
Total do Custo Fixo	490,00

Cálculo do Custo Proporcional ao Preço

Item/Descrição		Custo Mensal R\$/unidade
Preço de Venda		5,00
Comissão de Venda	5%	0,25
Impostos	4%	0,20
Preço de Venda Líquido		4,55

Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Preço de Venda Líquido	4,55 R\$/unidade
Custo Variável Unitário	2,53 R\$/unidade
MArgem de Contribuição	2,02 R\$/unidade
Custo Fixo (mensal)	490,00 R\$/mês
Ponto de Equilíbrio	242,57 unidades/mês

Cálculo do Resultado Previsto

Produção	Quant. Produzida	Preço de Venda Líquido R\$/mês	Receita Mensal R\$/mês	Custo Variável Mensal R\$/mês	Custo Fixo Mensal R\$/mês	Custo Total Mensal R\$/mês	Resultado R\$/mês
Ponto de Equilíbrio	243	4,55	1.103,71	613,00	490,00	1.103,71	-
Estimada	700	4,55	3.185,00	1.771,00	490,00	2.261,00	924,00
Cap. Max	1.760	4,55	8.008,00	4.452,00	490,00	4.942,80	3.065,20

Cálculo das Parcelas que Compõem o Capital de Giro**a) Estoque mínimo de matéria prima**

Custo de Matéria Prima	2,01	R\$/unidade
Produção Estimada	700	unidades/mês
Valor do Consumo Mensal	1.407,00	R\$/30 dias
Valor do Estoque MP	469,00	R\$ para 10 dias

b) Estoque de produtos acabados

Quantidade estimada do estoque	70	unidades
Preço Líquido de venda	4,55	R\$/unidade
Valor do estoque PA	318,50	R\$

c) Prazo de pagamento das vendas

Vendas à vista	70%	2.450,00	R\$/mês
Vendas a prazo	30%	1.050,00	R\$/mês

d) Caixa mínimo

Sub-total		1.837,50	R\$
Valor mínimo para o caixa	10%	183,75	R\$

Cálculo do Capital de Giro

Estoque de MP para 10 dias	R\$	469,00
Estoque de PA	R\$	318,00
Vendas a Prazo	R\$	1.050,00
Subtotal	R\$	1.837,50
Caixa mínimo	R\$	183,75
Total do Capital de Giro	R\$	2.021,25

Cálculo da Necessidade de Financiamento do Grupo

Investimento	R\$	2.764,20
Capital de giro	R\$	2.021,25
Total	R\$	4.785,45
Recurso próprio	R\$	2.085,45
Valor a financiar	R\$	2.700,00

Características do Empréstimo

Período de carência	3
Parcelas (amortização + Juros)	9
Total de prestações	12

Cálculo da Amortização

Valor do empréstimo	R\$	2.700,00
Número de amortizações	9	
Amortização	R\$	300,00

Cálculo da Primeira Prestação

Juros (0,5% x saldo)	R\$	13,50
Amortização	R\$	300,00
Primeira Prestação	R\$	313,50

Cálculo da Capacidade de Pagamento

Cálculo da Receita Mês a Mês

Meses	1	2	3	4	5	6
Produção - Quant.	100	200	300	550	700	700
Venda à vista (70%)	70	140	210	385	490	490
Venda a prazo (30%)	30	60	90	165	210	210
Receita de vendas à vista (R\$)	318,50	637,00	955,50	1.751,75	2.229,50	2.229,50
Receita de vendas a prazo (R\$)	-	136,50	273,00	409,50	750,75	955,50
Receita Total (R\$)	318,50	773,50	1.228,50	2.161,25	2.980,25	3.185,00

Cálculo do Custo Mês a Mês

Meses	1	2	3	4	5	6
Produção	100	200	300	550	700	700
Custo variável total (R\$)	253,00	506,00	759,00	1.391,50	1.771,00	1.771,00
Custo Fixo (R\$)	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00
Custo Total (R\$)	743,00	996,00	1.249,00	1.881,50	2.261,00	2.261,00

Cálculo do Resultado Mês a Mês = Receita Total Mês a Mês - Custo total do Mês

Meses	1	2	3	4	5	6
Resultado (R\$)	-424,50	-222,50	-20,50	279,75	719,25	924,00

Fluxo de Caixa

Meses	1	2	3	4	5	6
Saldo Inicial (R\$)	1.233,75	-	-	-	-	-
Receitas (R\$)	318,50	773,50	1.228,50	2.161,25	2.980,25	3.185,00 (+)
Custo total (R\$)	743,00	996,00	1.249,00	1.881,50	2.261,00	2.261,00 (-)
Saldo do mês (R\$)	-424,50	-222,50	-20,50	279,75	719,25	924,00 (=)
Prestações (R\$)	13,50	13,50	13,50	313,50	312,00	310,50 (-)
Saldo Acumulado (R\$)	795,75	559,75	525,75	492	899,25	1.512,75 (=)

ANEXO 2

Glossário de Conceitos Utilizados

Amortização: é a parte das prestações que corresponde ao pagamento do valor que se tomou emprestado.

Custo financeiro: são os juros e, em alguns casos, outras taxas que os bancos cobram.

Custo variável mensal: depende da quantidade que planejamos produzir mensalmente. Para encontrarmos o custo variável mensal basta multiplicar o custo variável por unidade pela quantidade mensal a ser produzida.

Custo variável por unidade: é o custo com matéria-prima, combustível, etc. para produzir uma unidade de um determinado bem ou serviço.

Custos de administração: em projetos grandes, o pagamento de pessoal que trabalha no escritório é um custo de administração. Honorários do contador e despesas com papel, material de escritório, telefonemas, etc. também são outros exemplos. Os custos de administração devem ser incluídos no cálculo dos custos fixos.

Custos de produção: são formados pelos custos variáveis e pelos custos fixos.

Custos fixos: são aqueles que permanecem constantes, independente da quantidade produzida. É mais fácil calcular os custos fixos pelos seus valores mensais porque são geralmente os mesmos a cada mês que passa, qualquer que seja a produção. Exemplo: gastos com aluguel ou com salário.

Custos proporcionais ao preço: são os custos que se calculam na base de um percentual sobre o preço de venda do produto. Por exemplo, a comissão paga a um vendedor e boa parte dos impostos que incidem sobre o preço do produto.

Custos variáveis: correspondem aos gastos que aumentam ou diminuem conforme a quantidade produzida. Por exemplo: a matéria-prima que entra na produção da mercadoria. Quanto maior a produção, maior será o gasto com matéria-prima. A fruta é a principal matéria-prima para a produção de polpas. O combustível é o principal custo variável de um caminhão. Quanto maior for a produção, maior será o gasto com os custos variáveis. Se a produção diminuir, os custos variáveis também diminuirão.

Depreciação: é a reserva que precisa ser feita para que, após um determinado período de uso, tenhamos dinheiro em caixa para trocar uma máquina ou equipamento que já está muito usado por outro mais novo. As reservas para depreciação devem ser incluídas no cálculo dos custos fixos.

Investimentos: tudo que é preciso comprar e gastar para instalar o projeto (máquinas, equipamentos, construção, móveis, etc.).

Juros: é a parte da prestação que corresponde ao “aluguel” do dinheiro emprestado. Os juros compõem o lucro da pessoa ou do banco que emprestou o dinheiro.

Lucro mensal: é a diferença entre a receita mensal e o custo mensal. É o que sobra da receita, depois de descontar todos os custos que envolvem a atividade.

Margem de contribuição: corresponde à diferença entre o preço de venda líquido e o

custo variável por unidade. O resultado dessa diferença é que vai contribuir para pagar os custos fixos (por isso essa sobra é chamada de margem de contribuição). A margem de contribuição é usada no cálculo do ponto de equilíbrio. Quando a produção mensal é superior à do ponto de equilíbrio, a margem de contribuição contribui para formar o lucro.

Média: a média de uma quantidade de números é um número cujo valor ocupa a posição intermediária entre os valores desses números. É maior que o menor deles e menor do que o maior. A matemática define uma série de médias, umas mais simples e outras mais complexas. A mais simples é conhecida como média aritmética. Seu cálculo também é simples: somam-se os diversos números dos quais se quer saber a média. Em seguida, se divide o resultado dessa soma pela quantidade dos números ou parcelas que compuseram a soma.

Exemplo:

A média de 20, 30 e 40 calcula-se da seguinte forma:

1) somam-se os três números: $20 + 30 + 40 = 90$

2) divide-se o valor desta soma por 3 (porque 20, 30, e 40 são 3 números) $90/3 = 30$

Resposta: a média de 20, 30 e 40 é: 30

Média Ponderada: é um tipo de média que considera não apenas o valor dos números dos quais queremos saber a média, mas também a quantidade de vezes com que cada um deles participa.

Exemplificando:

Um rebanho de 10 bois em que:

2 bois pesem 16 arrobas

3 bois pesem 18 arrobas

5 bois pesem 20 arrobas

A média ponderada dos pesos do rebanho será:

$$2 \times 16 = 32$$

$$3 \times 18 = 54$$

$$5 \times 20 = 100$$

$$\text{Soma} = 186 \text{ arrobas}$$

$$2 + 3 + 5 = 10$$

$$186 \text{ dividido por } 10 = 18,6 \text{ arrobas}$$

A média ponderada dos pesos dos bois é 18,6 arrobas.

Já a média aritmética destes pesos será:

$$16 + 18 + 20 = 54 \text{ arrobas}$$

$$54 \text{ dividido por } 3 \text{ (são três pesos diferentes)} = 18 \text{ arrobas}$$

A média ponderada dá o peso médio do rebanho. A média aritmética dá a média dos pesos dos bois.

Ponto de equilíbrio: indica a quantidade mínima que deve ser produzida por mês para que o empreendimento consiga pagar todos os seus custos. Neste ponto, a atividade não apresenta nem lucro nem prejuízo. A receita obtida será igual aos custos. Qualquer produção

abaixo do ponto de equilíbrio resultará em prejuízo. Visualizar com antecedência a quantidade mínima a ser produzida e vendida – isto é, o ponto de equilíbrio – é importante para que cada grupo avalie, de forma também antecipada, se tem condições de produzir e vender pelo menos esse mínimo, acima do qual se poderão obter resultados econômicos positivos.

Preço de venda líquido: corresponde ao preço de venda menos os custos proporcionais ao preço. Por exemplo: se o preço de venda é de R\$ 10,00 e a associação paga 5% de comissão ao vendedor e 15% de imposto, o preço de venda líquido será de R\$ 8,00. Outro exemplo: se da venda total o empreendimento deve pagar uma taxa percentual para a associação, esta taxa será um custo proporcional ao preço.

Prestações: são as parcelas de pagamento de um empréstimo ou de uma dívida. As prestações são compostas por duas partes: a amortização e os juros

Receita mensal: é o valor efetivamente recebido pela venda da produção. Para calcular a receita basta multiplicar o preço de venda líquido de uma unidade do produto pela quantidade mensal vendida e recebida. Não confundir receita com o valor da quantidade vendida que muitos chamam de venda ou faturamento. Receita é o valor do que se recebeu pela venda da produção. Venda ou faturamento é o valor de tudo que foi vendido, independentemente de ter sido recebido ou não.

Sobre os Autores

Aída Bezerra - Socióloga, educadora e pesquisadora do SAPÉ – Serviços de Apoio à Pesquisa em Educação e integrante da CAPINA como colaboradora.

Ciro Frossard - Economista, e responsável pelo setor Comercial da CAPINA.

Francisco Mariano - Economista formado pela Universidade Católica de Salvador – UCSAL.

Gabriel Kraychete - Economista e professor titular da Universidade Católica do Salvador. Coordenador do Programa Economia dos Setores Populares e pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho – UCSal. Colaborador da CAPINA.

Kátia Aguiar - Doutora em psicologia social e professora adjunta do Departamento de Psicologia da Universidade Federal Fluminense – UFF, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Integrante da equipe de formação da CAPINA, como colaboradora.

Renata de Salles Santos Pistelli - Diretora de projetos do Instituto Kairós – Ética e atuação responsável, e integrante do Conselho de Gestão do FACES do Brasil, plataforma de Comércio Justo e Solidário.

Ricardo Costa - Engenheiro e secretário-executivo da CAPINA.

Sobre os Organizadores

KNH BRASIL SUL

Sérgio Amarildo Evangelista Soares - Mestre em Ciências Sociais, licenciado em Sociologia, coordenador da KNH Brasil Sul.

Eloir Heimerdinger - Especialista em violência doméstica e em direitos da criança e do adolescente; licenciado em Filosofia; assessor de projetos da KNH Brasil Sul.

Luis Paulo Arena Alves - Especialista em educação, assistente social, assessor de projetos da KNH Brasil Sul.

CAPINA

Ricardo Costa - Engenheiro e secretário-executivo da CAPINA

Maiara Fonseca - Psicóloga, formada pela Universidade Federal Fluminense, Pós-graduanda em Gerência de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas e Integrante da Equipe CAPINA.

SITES INSTITUCIONAIS

KNH - Kindernothilfe e.V – KNH BRASIL SUL

www.kindernothilfe.org

<http://informeknhbrasilsul.blogspot.com>

CAPINA - Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa

www.capina.org.br

