

# **PUXANDO O FIO DA MEADA**

**VIABILIDADE ECONÔMICA DE EMPREENDIMENTOS  
ASSOCIATIVOS SOLIDÁRIOS E POPULARES**

# PUXANDO O FIO DA MEADA

VIABILIDADE ECONÔMICA DE EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS SOLIDÁRIOS E POPULARES

Uma publicação da Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS/CUT, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, elaborada pela CAPINA – Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa, com base nas publicações *PUXANDO O FIO DA MEADA* e *RETOMANDO O FIO DA MEADA: Viabilidade Econômica de Empreendimentos Associativos I e II*, coleção *PROSAS E DEBATES*.



**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO – ADS/CUT**  
*CAPINA – Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa (org.)*

# **PUXANDO O FIO DA MEADA**

**VIABILIDADE ECONÔMICA DE EMPREENDIMENTOS ASSOCIATIVOS SOLIDÁRIOS E POPULARES**

**Central Única dos Trabalhadores  
São Paulo  
2004**

**Central Única dos Trabalhadores**  
Rua Caetano Pinto, 575 - Brás  
CEP 03041-000 - São Paulo - SP  
Fone (11) 2108.9200

ISBN 85-89210-06-5

A21p	<p>Agência de Desenvolvimento Solidário - ADS/CUT Puxando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos solidários e Populares / Agência de Desenvolvimento Solidário ; organizado por CAPINA Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa - São Paulo : CUT, 2004. 54p. 1. Empreendimentos solidários 2. Cooperativas de crédito - viabilidade econômica 3. Geração de renda - crédito I. CAPINA Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa, org. II. Título</p> <p style="text-align: center;">CDD 334.20</p>
------	---

Bibliotecário responsável: Eduardo Marcos Fahl - CRB-8 6387

Publicação editada com base no convênio 015/2002 Ministério do Desenvolvimento  
Agrário MDA e Agência de Desenvolvimento Solidário ADS/CUT.  
Primeira edição 2003

# ÍNDICE

APRESENTAÇÃO.....	6
I. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE VIABILIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	8
II. ESTRATÉGIA DE VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS E POPULARES .....	10
III. OBJETIVOS DO ESTUDO DE VIABILIDADE.....	14
IV. NO QUE CONSISTE O ESTUDO DE VIABILIDADE.....	14
A. A ANÁLISE ECONÔMICA.....	14
Primeira parte: as perguntas necessárias.....	14
Segunda parte: as contas necessárias.....	20
a) Primeiras definições .....	20
b) Cálculo dos investimentos.....	21
c) Cálculo dos custos.....	22
CUSTOS DE PRODUÇÃO.....	22
CUSTOS COMERCIAIS.....	31
CUSTOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	31
CUSTOS TRIBUTÁRIOS .....	31
CUSTO TOTAL MENSAL.....	32
CUSTOS PROPORCIONAIS AO PREÇO .....	33
d) Preço de venda líquido.....	34
e) Cálculo da receita .....	34
f) A sobra esperada .....	34
g) Resumo das contas necessárias .....	35
h) Ponto de equilíbrio: um conceito importante.....	37
B. AS QUESTÕES ASSOCIATIVAS: EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS E AFIRMAÇÃO DA CIDADANIA.....	40
V. O PAPEL DO CRÉDITO E A CONSTITUIÇÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO.....	42
VI. RISCOS E DIFICULDADES NORMALMENTE ENFRENTADAS .....	43
CONCLUSÕES .....	47
ANEXO.....	48
1. PERGUNTAS NECESSÁRIAS À ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA: ALGUMAS SUGESTÕES.....	48

# APRESENTAÇÃO

A CUT – Central Única dos Trabalhadores, através da ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário, vem atuando na construção e implementação de uma estratégia de desenvolvimento alternativo aos modelos excludentes impostos ao país. Nesta perspectiva foi constituído o Sistema ECOSOL – Cooperativas de Economia e Crédito Solidário para ser um instrumento de promoção do desenvolvimento sustentável e solidário, com o objetivo de democratizar os recursos locais e de desburocratizar o acesso ao crédito. Sob este prisma, o tema de Estudo de Viabilidade Econômica foi escolhido como essencial para o desenvolvimento das ações das Cooperativas de Crédito ligadas ao fortalecimento das iniciativas da Agricultura Familiar e outras formas rurais não agrícolas, uma vez que o tratamento destes aspectos essenciais ainda são incipientes nas iniciativas econômicas dos setores solidários e populares.

A CAPINA, desde a sua fundação em 1994, em contato estreito com uma grande diversidade de organizações - associações e cooperativas de agricultores familiares e de trabalhadores urbanos produtores de bens e serviços, sindicatos, órgãos governamentais, e outras ONGs, - vivenciou um rico processo de construção coletiva de conhecimentos sobre a viabilidade econômica e a gestão democrática de empreendimentos associativos. Neste período, a CAPINA assessorou mais de 120 organizações populares em 20 estados do país, sobretudo na orientação e elaboração conjunta de estudos de viabilidade dos empreendimentos associativos, e das condições necessárias à gestão democrática dos mesmos. A sistematização dessa experiência resultou, em 1998/99, na publicação dos fascículos *Puxando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos I* e *Retomando o fio da meada: viabilidade econômica de empreendimentos associativos II*.

O presente texto tem por base estas duas publicações anteriores. Busca-se, dessa forma, compartilhar conhecimentos e procedimentos adequados ao enfrentamento de uma das grandes debilidades dos empreendimentos populares e solidários: a elaboração e entendimento coletivo das condições necessárias à viabilidade das atividades que desenvolvem, em seus aspectos econômicos e associativos. Permitindo-nos, assim, oferecer esse acervo a todos que buscam uma resistência ativa ao processo de exclusão social, contribuindo para uma redescoberta cidadã do trabalho e para a construção de uma sociedade mais justa e humana, de real participação democrática.

Ressaltamos que a redação do texto busca desmistificar a suposta complexidade dos conceitos necessários ao estudo de viabilidade. Neste sentido, privilegiou-se, ao rigor conceitual, a clareza apoiada na simplicidade da exposição. Mais do que o domínio perfeito dos cálculos por parte dos leitores, desejamos que todos saibam interpretar e utilizar os resultados das contas efetuadas. Alguns conceitos como, por exemplo, os de custos proporcionais ao preço de venda, foram criados dentro deste espírito.

---

<sup>1</sup> O primeiro fascículo também se inspirou no texto sobre viabilidade econômica, elaborado pelo nosso companheiro de equipe, Ricardo Costa, para a coleção denominada Gestão Prática de Associações de Desenvolvimento Rural, publicada, em 1992, pelo AS-PTA.

Um esclarecimento: o texto faz referência a todas as pessoas (profissões, funções, etc.) no masculino, simplesmente por ser esta a regra na língua portuguesa: generaliza-se no masculino. Procuramos encontrar outras formas: associados(as), todos(as), etc.; porém a frequência destas palavras tornou o texto enfadonho. Optamos, então, por seguir a regra: tudo no masculino. Chamamos a atenção para este fato, porque constatamos o interesse e o envolvimento cada vez maior das mulheres na discussão dos conteúdos aqui tratados. O objetivo é exatamente encorajar todos/ todas (agora sim!) a puxar e retomar solidariamente esse *fio da meada*, quantas vezes for preciso.

Equipes da CAPINA e da ADS/CUT

# I. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DE VIABILIDADE NA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Diante do crescente desemprego, as organizações populares assentadas no trabalho familiar, associativo ou cooperativo, vêm sendo apresentadas como alternativas para geração de trabalho e renda, representando a base da Economia Solidária. Na sua maioria, entretanto, os empreendimentos solidários e populares apresentam muitas dificuldades e fragilidades.

Uma das condições indispensáveis ao fortalecimento das organizações solidárias e populares reside no entendimento, por parte dos seus integrantes, das condições necessárias à viabilidade econômica e associativa dos empreendimentos que realizam. Para isso temos que ter em conta que os empreendimentos solidários possuem uma lógica diferente da empresa capitalista. É importante, portanto, que as condições da sua viabilidade sejam pensadas de forma apropriada, tendo sempre presente as questões associativas e os objetivos maiores que caracterizam os empreendimentos populares e solidários.

Em um empreendimento associativo, instalações, máquinas, equipamentos e marcas pertencem ao conjunto dos associados. As relações que eles estabelecem entre si são diferentes daquelas existentes numa empresa. Para que a atividade funcione é preciso que cada um dos envolvidos assuma, de comum acordo, compromissos e responsabilidades. São estas regras de convivência entre os associados que vão determinar as questões técnicas da produção. Por exemplo: no caso de beneficiamento de produtos agrícolas, o tamanho e o modelo da máquina dependem da quantidade de matéria-prima produzida pelos associados. Mas a máquina pode ser de um tamanho diferente se a matéria-prima a ser utilizada também for fornecida por outros agricultores além dos associados. Isso implica numa decisão prévia sobre se haverá ou não a participação de agricultores não-associados no projeto.

Existem ainda outras questões como: quem vai operar as máquinas e os equipamentos? O trabalho será voluntário, cooperativo ou se vai usar empregado contratado? São decisões técnicas e econômicas que serão resolvidas de forma diferente conforme as regras de convivência estabelecidas pelo grupo.

Da mesma forma, a distribuição das sobras (ou dos custos de um prejuízo) também depende das relações sociais que caracterizam o trabalho associativo: é algo que é decidido pelo conjunto dos associados e não por uma pessoa ou por um empresário individualmente.

A eficiência do trabalho associativo consiste em proporcionar ganhos econômicos mediante relações assentadas em valores éticos de solidariedade, cooperação e justiça. Desse modo, os ganhos econômicos servem ao fortalecimento do trabalho associativo, que também prospera ao gerar sobras. Ou seja, os ganhos econômicos estimulam as iniciativas econômicas solidárias e a capacidade de iniciativa – e não as relações de dependência – dos envolvidos no projeto.

A forma como a produção é organizada, a sua comercialização, assim como o destino dos resultados ou sobras dependem, portanto, de relações



técnicas e sociais. Ao analisarmos a viabilidade econômica de empreendimentos solidários e populares temos que ter sempre presente esse entrelaçamento entre as condições técnicas e as diversas relações sociais que envolvem a iniciativa: sejam as relações que os associados estabelecem entre si; sejam as referentes a cada um consigo mesmo; sejam as relações do grupo com outros empreendimentos associativos; sejam as relativas ao meio ambiente; sejam as que se referem à participação igualitária entre homens e mulheres.

A eficiência dos empreendimentos associativos não pode ser aferida pela capacidade de seus integrantes transformar-se em pequenos ou em médios empresários, mas por sua capacidade de assegurar e ampliar postos de trabalho de qualidade, condições efetivas de gerenciamento participativo, autônomo e responsável e de gerar novos empreendimentos solidários e populares. Nesse sentido, a lógica do trabalho associativo difere da lógica empresarial e privada que persegue apenas a eficiência, a competitividade e a produtividade, mesmo que às custas da destruição de postos de trabalho, da discriminação do trabalho feminino, da eliminação das iniciativas concorrentes e de prejuízos à saúde e ao meio ambiente.

Num empreendimento solidário os ganhos não são medidos apenas por seu valor econômico. O lucro ou a sobra constitui-se numa das condições necessárias à sobrevivência do empreendimento, e são distribuídas ou utilizadas conforme as regras definidas pelos seus participantes. Quando nos referimos ao lucro do empreendimento associativo, portanto, estamos nos referindo aos ganhos obtidos por formas de trabalho que são economicamente viáveis e emancipadoras. Diferentemente da empresa, que busca uma maximização indiscriminada do lucro de seus donos e acionista, os empreendimentos solidários e populares baseiam-se na lógica da sobrevivência solidária, na geração de recursos destinados ao sustento de suas comunidades, na preservação do meio-ambiente e na busca do pleno desenvolvimento humano de seus trabalhadores.

## II. ESTRATÉGIA DE VIABILIDADE DE EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS E POPULARES

Com as condições atuais da concorrência capitalista, as possibilidades de viabilização de empreendimentos isolados se restringem a algumas exceções. Para os empreendimentos solidários e populares se tornarem viáveis, precisam cooperar entre si. Uma estratégia de viabilização, a longo prazo, destes empreendimentos solidários e populares deve ter como base a implementação de processos descentralizados de economia solidária integrados ao desenvolvimento local. Uma estratégia de viabilização dos empreendimentos é a organização destes na forma de Complexos Cooperativos.

**Complexo Cooperativo** é um modelo que expressa um tipo ideal de concentrações locais de empreendimentos econômicos solidários e populares que atuam em estreita cooperação entre si, segundo princípios da economia solidária e articulados ao **desenvolvimento local**, que garantem a sua sustentabilidade, autonomia e capacidade de inovação endógena.

Estes complexos são compostos por: empreendimentos produtivos, empreendimentos de serviços, instituições de crédito, serviços de comercialização, programas de formação, programas de desenvolvimento tecnológico, serviços de assessoria e assistência técnica. A sua gestão deve ser controlada socialmente através da criação de conselhos ou fóruns com a participação dos empreendimentos e atores sociais, principalmente sindicatos e representações da comunidade.

No trabalho associativo, a competição é substituída pela *concorrência* conjunta e solidária através da intercooperação. Concorrer, neste caso significa "correr com": cada um corre junto com os outros, *concorrendo* cada um com os objetivos comuns a todos. Cada um contribui com informa-



ções, conhecimentos, experiências e ações conjuntas em benefício e reforço de todos. Numa floresta, cada árvore se beneficia das que estão em volta. Juntas, elas tornam o meio ambiente propício ao desenvolvimento de todas. Mas cada uma depende de sua raiz, bem plantada no chão. O que se busca, portanto, é o reforço à autonomia e a capacidade de iniciativa de todos envolvidos como um dos caminhos para a afirmação da cidadania e superação das desigualdades sociais.

Entendido dessa forma, um grande desafio do trabalho associativo é alcançar a eficiência mediante processos democráticos, tendo por critério não apenas o retorno econômico, mas o aumento da participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa, de todos os envolvidos no processo. Dessa forma, o empresariamento e o comércio são vistos como atividades que se voltam para o bem de todos – o bem público – e não para o enriquecimento de poucos, às custas do sofrimento e do engano de muitos. Da mesma maneira que o crédito é visto como instrumento de desenvolvimento não excludente e não lucrativo, e necessário para o desenvolvimento de empreendimentos solidários e populares. As experiências existentes de instituições de crédito solidários e populares no país, a exemplo das Cooperativas de Crédito dos Sistemas CRESOL, ECOSOL e da Associação ASCOOP, dos Bancos do Povo, do Banco de Palmas e outras formas, devem ser integradas à construção dos Complexos Cooperativos nas bases territoriais dos empreendimentos produtivos com a perspectiva de alternativa de criação de um novo tecido social.

### III. OBJETIVOS DO ESTUDO DE VIABILIDADE

O estudo de viabilidade tem três objetivos básicos:

- \* Identificar e fortalecer as condições necessárias para que o projeto tenha êxito;
- \* Identificar e tentar neutralizar os fatores que podem dificultar o êxito do projeto;
- \* Permitir que todos os participantes conheçam a fundo o projeto que estão por iniciar, comprometendo-se com suas exigências e implicações.

Por isso **é importante que o estudo de viabilidade seja feito antes de se iniciar a atividade**. O que não significa que, se não tiver sido feito antes, não seja proveitoso realizá-lo com a iniciativa já em curso a cada novo desdobramento dela. Um bom exemplo da importância de um estudo de viabilidade pode ser tomado de uma partida futebol. Quando o time vai se preparar para um jogo, sabe que poderá ganhar, perder ou empatar. São os riscos do jogo. Para que o treinador possa formar uma idéia sobre as chances de ganhar o jogo, ele tem que conhecer muito bem não apenas a sua própria equipe (os seus pontos fortes e fracos), mas os fatores externos a ela, ou seja, o potencial de jogo do outro time. Baseado nesse conhecimento, ele vai tomar as suas decisões: como escalar o time e como orientar os treinos. Com esse trabalho, ele reúne as informações que lhe permitem ter uma idéia mais segura sobre as chances de vencer o jogo.

Na verdade, ele fez um *estudo de viabilidade* da vitória: sistematizou o conhecimento que tem sobre o seu próprio time; analisou a equipe adversária (fatores externos); e traçou a sua estratégia de jogo, visando



diminuir os riscos de derrota e aumentar as chances de vitória. É claro que, aqui, o fator sorte sempre ajuda, principalmente diante de situações imprevistas.

Mas se o treinador não realizasse o *estudo de viabilidade*, a sorte seria o único fator com que ele poderia contar. No entanto, se existem semelhanças entre o exemplo do jogo de futebol e os projetos comunitários, também se notam diferenças marcantes. Há semelhanças quanto ao trabalho em equipe, em que cada um ocupa posições diferentes, mas complementares; quanto ao ótimo desempenho que cada um deve ter em sua posição tendo em vista o objetivo comum; e quanto à necessidade do estudo de viabilidade para aumentar as chances de sucesso no alcance desse mesmo objetivo. Mas também existem diferenças: quanto a quem cabe fazer esse estudo de viabilidade, que não se restringe ao técnico, mas que, num projeto comunitário, mobiliza todos os envolvidos; quanto ao poder de decisão, que não pode se concentrar no técnico, mas se estende ao conjunto dos participantes; e quanto ao objetivo, uma vez que um projeto comunitário não visa derrotar um adversário, mas fortalecer toda a comunidade.

Portanto, o estudo de viabilidade indica as condições para que os objetivos que nos propomos alcançar dependam mais das nossas próprias ações do que da sorte. No caso das organizações populares, para que o projeto tenha sucesso, é essencial que o estudo de viabilidade seja feito com a *participação consciente de todos os envolvidos*. Ou seja, todos precisam ter todas as informações necessárias para avaliar e decidir, com segurança, sobre a viabilidade do projeto que pretendem implementar. Este é o maior desafio para o sucesso do projeto.

## IV. NO QUE CONSISTE O ESTUDO DE VIABILIDADE

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

\* A análise econômica do empreendimento que o grupo pretende realizar; e

\* As questões de administração e as relações associativas, ou seja, a definição das relações que as pessoas envolvidas no projeto vão estabelecer entre si, as tarefas, compromissos e responsabilidades a serem conjuntamente assumidos.

Vamos tratar, primeiro, das questões referentes à análise econômica e, em seguida, das questões associativas.

### A. A análise econômica

Para fazermos um estudo de viabilidade precisamos conhecer muito bem a atividade que queremos implantar. Isto não significa que temos que encontrar um especialista. O que precisamos é pensar previamente sobre os vários aspectos que envolvem o nosso empreendimento. Com isso, aumentamos a possibilidade de êxito do e evitamos, desde já, uma grande quantidade de problemas que poderiam surgir no futuro.

A análise de viabilidade econômica se divide em duas partes. Na primeira, formulamos, a nós mesmos, uma série de perguntas sobre o empreendimento que queremos montar. O que precisamos é saber escolher bem as perguntas. E, depois, buscar as suas respostas. Este procedimento nos força a conferir e, se for o caso, aperfeiçoar o nosso conhecimento sobre a atividade que queremos realizar. Num segundo momento, faremos algumas contas (que não são nada complicadas), utilizando as respostas de algumas das perguntas que formulamos anteriormente. Ou seja, vamos ordenar e interpretar os números que encontramos na primeira parte.

#### Primeira parte: as perguntas necessárias

Esta primeira parte tem por objetivo sistematizar e aperfeiçoar o nosso conhecimento sobre o projeto que pretendemos implementar. Um caminho para isso é formular, para nós mesmos, todas as perguntas que temos de responder sobre os diversos aspectos necessários ao bom funcionamento dele.

Respondendo a essas perguntas estaremos identificando, desde já, boa parte das condições necessárias para que a iniciativa tenha êxito. É da resposta a estas perguntas que também surgirão os números que iremos utilizar, num segundo momento, nas contas que teremos que fazer. Por isso o conhecimento proporcionado por esta primeira parte é essencial. Sem ele não conseguiremos dar os passos seguintes.

É claro que, ao listarmos as perguntas e buscarmos as respostas, podem surgir algumas dúvidas. Mas, ao localizar essas dúvidas, estaremos conferindo o nosso próprio grau de conhecimento sobre o projeto e poderemos, antes de iniciá-lo, buscar os meios para aperfeiçoar esse conhecimen

to. Ou seja, **antes de iniciarmos a atividade, precisamos ter as informações necessárias para que possamos decidir, com segurança, sobre o projeto que queremos implementar.**

Para não esquecermos nenhuma pergunta importante, podemos classificá-las considerando os vários aspectos do nosso projeto. No final desse fascículo apresentamos, em anexo, um roteiro de perguntas bem mais detalhado, lembrando vários outros aspectos que os grupos devem observar antes de iniciar a atividade. Não basta saber o que queremos produzir, devemos indagar sobre a quantidade a ser produzida, os investimentos, o processo de produção, a comercialização, a administração e as questões financeiras. Este tipo de classificação é apenas uma sugestão; na prática, cada grupo deve formular as perguntas mais adequadas ao seu tipo de projeto.

### **Sobre o produto e estimativa da quantidade a ser produzida**

A primeira pergunta e a mais óbvia é: O que vamos produzir? A segunda pergunta tem a ver com o tamanho do projeto, ou seja: Que quantidade pretendemos produzir? Após estas definições iniciais, é preciso formular outras perguntas. As respostas que forem dadas a essas outras perguntas vão confirmar se vale a pena produzir o produto escolhido e em que quantidade, além de indicar as condições necessárias para que esta produção alcance bons resultados.

### **Sobre os investimentos**

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

#### *Máquinas e equipamentos*

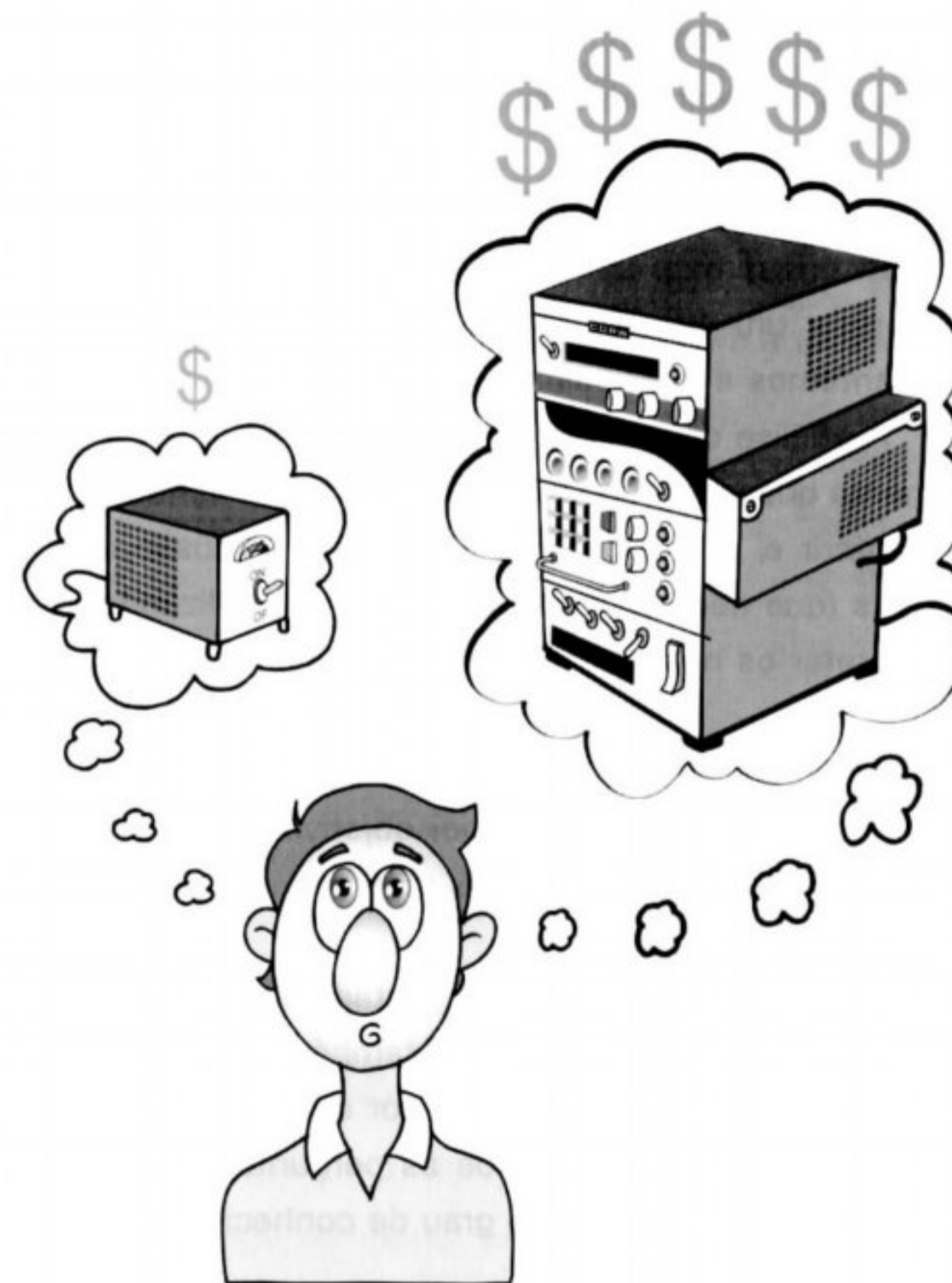
Para conseguir a produção planejada, quais são as máquinas e equipamentos que precisamos comprar? Qual o preço dessas máquinas e equipamentos?

#### *Construções*

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

#### *Móveis e material de escritório*

Que móveis e material de escritório (armários, bancos, computador, calculadoras, etc.) serão necessários? Qual o preço deles? Listar tudo que vai ser preciso construir e comprar com os respectivos preços.



## Sobre o processo de produção

### Matéria-prima

Para realizar a produção quais as matérias-primas (tudo que é utilizado para a fabricação do produto) que teremos que comprar? Em que quantidades? Quanto custa?

Qual a quantidade de matéria-prima para produzir uma unidade do produto (1 kg, 1 peça, etc). Por exemplo: se vamos produzir camisas, qual a quantidade de tecido, botões, linha, etc, para a produção de uma camisa?

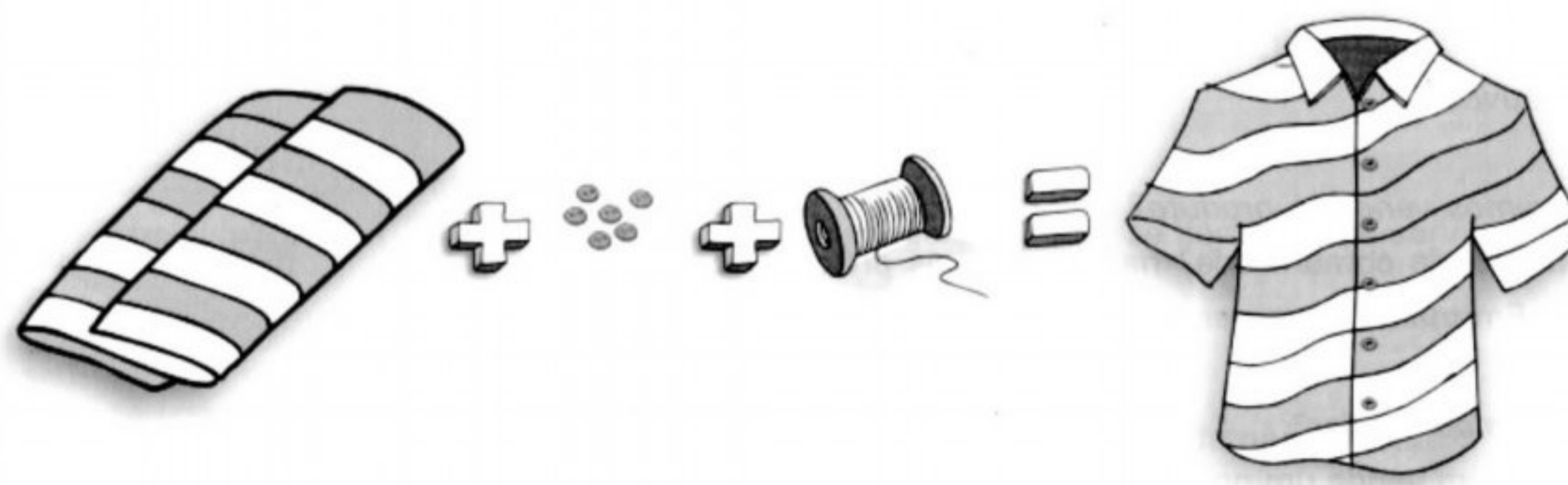
**Observação:** Neste momento cabe uma primeira reflexão do grupo. Se projetarmos o nosso empreendimento grande demais, ele certamente vai exigir um gasto maior, precisará de mais gente para trabalhar e as máquinas e equipamentos podem ficar subutilizados. E, como se sabe, máquina parada custa dinheiro e vai se estragando. É comum o grupo comprarem 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.

### Energia

Que tipo de energia vai ser utilizado (elétrica, óleo, lenha)? A energia a ser utilizada já está disponível ou teremos que obtê-la? Quanto custa para conseguir? Como saber a quantidade de energia consumida por hora ou por quantidade produzida? (alguns tipos de energia, a exemplo da lenha, são fáceis de calcular. Outros tipos, como a energia elétrica, são mais difíceis. Os fornecedores das máquinas, entretanto, devem estar preparados para responder a essa pergunta).

### Pessoas para trabalhar

Quantas pessoas são necessárias para atingir a produção programada? O que cada um vai fazer? A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada? Como será a forma de pagamento dessas pessoas? (salário fixo, por hora de trabalho, por produção, diária, prestação de serviços, distribuição do resultado que se obtiver, etc). Quanto vai ser pago a cada pessoa?





## Sobre a comercialização

Em geral, os grupos enfrentam muitas dificuldades no momento da comercialização. Antes de iniciar qualquer projeto, é preciso ter um mínimo de segurança sobre a possibilidade de vender toda a produção. E se essa venda vai ser feita por um preço que dê para pagar todos os custos. O caminho para se obter esse mínimo de segurança é através de uma “*pesquisa de mercado*”.

**Atenção:** quanto mais longe formos vender, maior será o gasto. Portanto, só é vantagem vender para um mercado mais distante se o preço compensar.

Essa “pesquisa” deve ser realizada de forma bastante prática. O que precisamos saber é:

*Para quem vamos vender?*

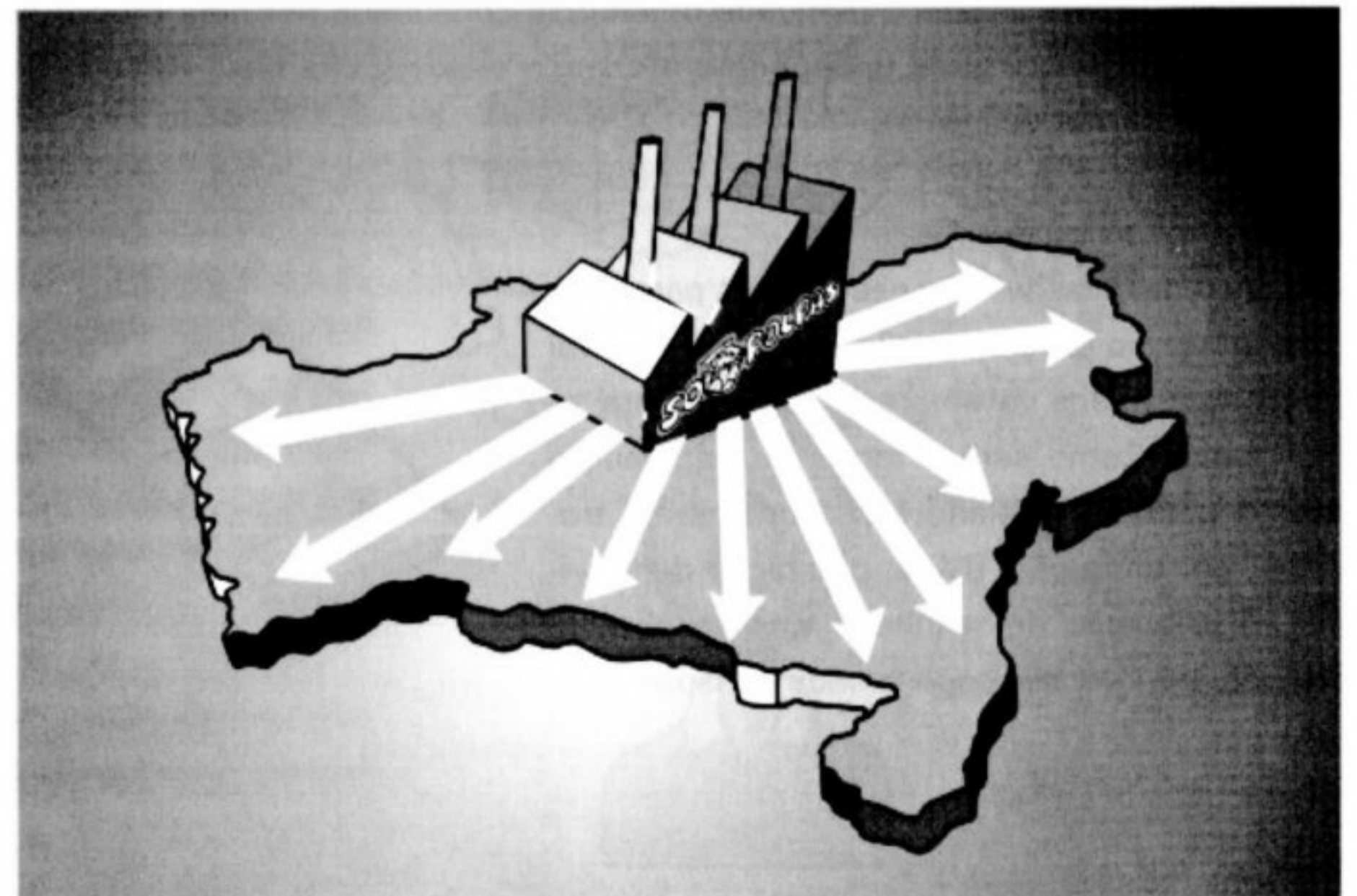
Para o consumidor final? Comerciantes? Outras associações ou cooperativas?

*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? Haverá nomeação de representantes? Uma só pessoa ficará encarregada pelas vendas? O trabalho de quem fizer as vendas será remunerado? Como? (salário fixo, comissão, parte fixo mais comissão).



### *Para termos uma idéia do preço de venda*

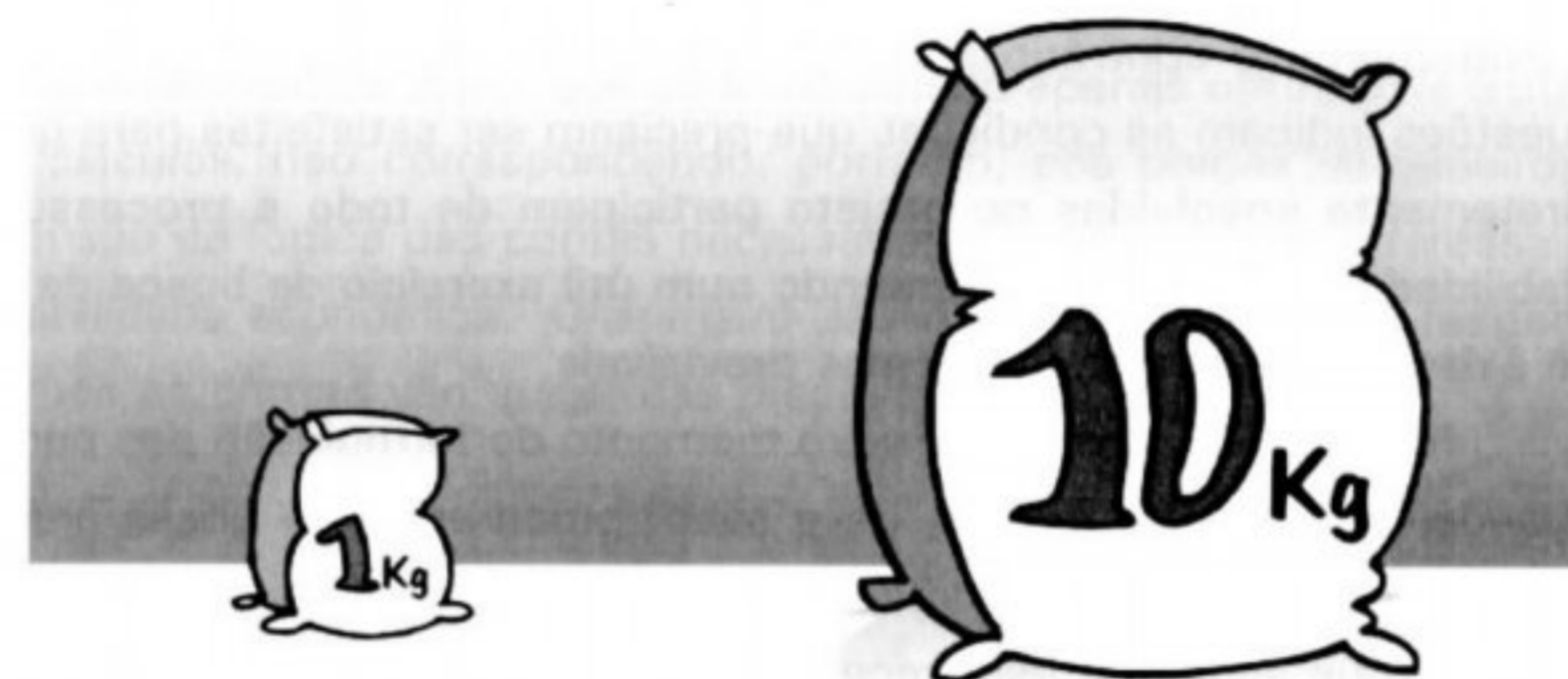
Quais são os preços atuais de um produto semelhante ao nosso nas praças em que pretendemos vendê-lo? Qual será o nosso preço de venda (com base nos preços praticados no mercado)?

### *Embalagem*

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

### *Custos do transporte*

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



**Observação:** a não ser que já se conheça muito bem a região, só há uma forma de responder a essas perguntas: visitando as localidades e pesquisando.

### **Sobre a administração**

Vai haver alguém trabalhando exclusivamente na administração? O que ele vai fazer? Quanto vai ganhar? Vão se contratar os serviços de um contador? Qual o preço desses serviços?

### **Sobre questões financeiras**

Vamos ter que fazer algum empréstimo? Caso afirmativo qual será o valor? Qual o custo dos juros? Qual o prazo de pagamento?

### **Sobre impostos e legislação**

Teremos que pagar algum imposto? Quais? Qual o valor desses impostos?

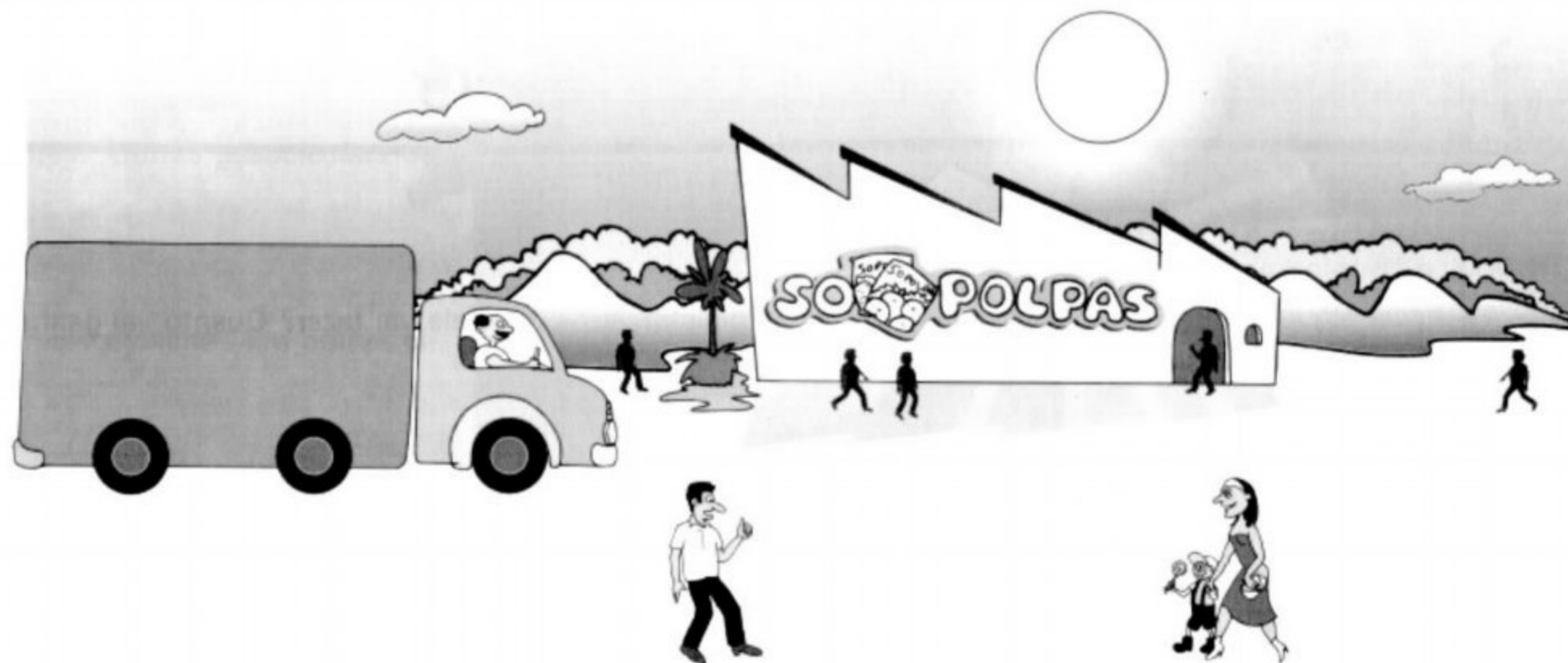
## Observações sobre a primeira parte do nosso estudo

Nesta primeira fase do estudo é preciso ter claro que as perguntas formuladas não são feitas para que cheguemos a algum impasse. O objetivo é exatamente o contrário, ou seja, identificar, logo de início, as dificuldades que, mais cedo ou mais tarde, vão aparecer. As respostas para estas questões indicam as condições que precisam ser satisfeitas para que o projeto dê certo. Por esta razão, **é da maior importância que todas as pessoas diretamente envolvidas no projeto participem de todo o processo: formulando as perguntas e buscando as respostas.** Desta forma, o estudo de viabilidade acaba se transformando num útil exercício de busca de alternativas e soluções, permitindo, por isso mesmo, enfrentar, com maior chance de êxito, uma série de problemas previsíveis.

Naturalmente neste primeiro momento de formulação das perguntas e de busca das respostas, o grupo não tem a obrigação de saber tudo. Mas, quando tiver alguma dúvida, deve saber procurar quem possa ajudar. Talvez o grupo não saiba, por exemplo, se a sua atividade deve pagar algum imposto ou, talvez, tenha dificuldade em escolher o modelo de máquina mais adequada ao seu projeto. Quando isto acontecer, é importante buscar pessoas que ajudem a esclarecer as dúvidas existentes. Por exemplo, no caso de dúvidas sobre o imposto, pode-se recorrer a um contador. No caso de dúvidas sobre a máquina, pode-se conversar com o próprio vendedor ou com alguém que já tenha alguma experiência com o tipo de produção que o grupo quer realizar.

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

Para ser proveitosa, essa visita deve ser muito bem preparada. É importante, por exemplo, que antes o grupo faça um roteiro de observação bem adequado ao tipo de projeto que pretende desenvolver. Este roteiro deve conter perguntas sobre todos os aspectos do projeto, desde a compra da matéria-prima até a produção e comercialização do produto. Deve-se prestar bem atenção na tecnologia empregada e avaliar qual será a mais adequada às suas necessidades, levando em conta a quantidade de produção que planejam realizar.



## Segunda parte: as contas necessárias

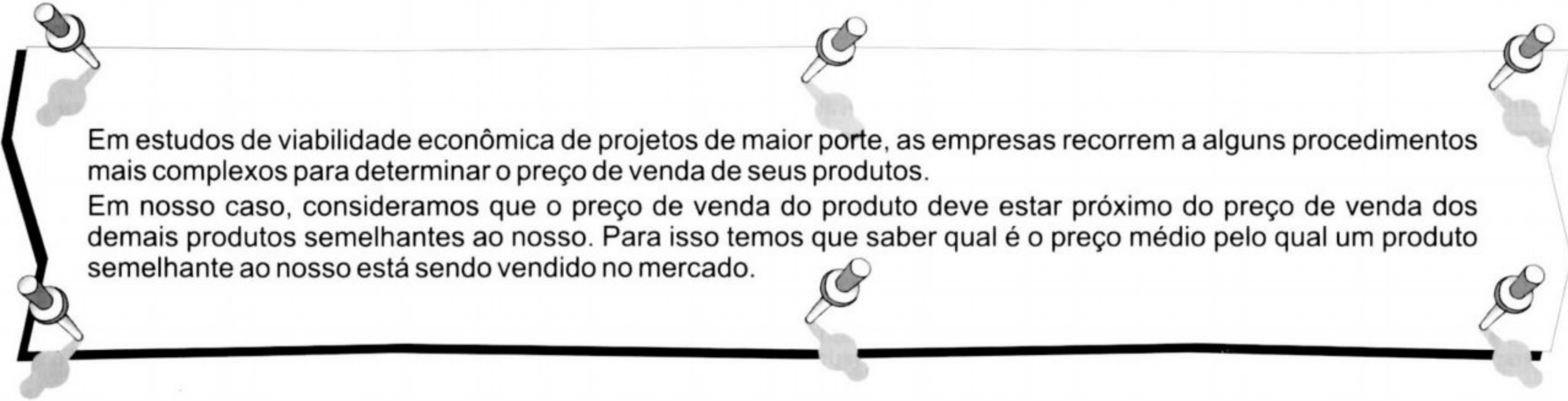
Vamos, finalmente, começar a mexer com os números. Para facilitar a compreensão, faremos as contas utilizando, como exemplo, um projeto de produção de polpas de frutas, realizado por uma associação de agricultores. Para simplificar, vamos supor que será trabalhado apenas um tipo de fruta.

Frisamos que os números aqui apresentados servem apenas para ilustrar os cálculos, não correspondendo, portanto, aos preços verdadeiros. Independente do exemplo e dos números utilizados, o mais importante é a compreensão da lógica das contas necessárias. Ou seja, o que interessa é compreendermos quais são os passos necessários para fazermos um estudo de viabilidade econômica. **O primeiro passo é saber formular e responder as perguntas que constam da primeira fase do estudo. Os números para fazermos as contas vão surgir das respostas a estas perguntas.**

### a) Primeiras definições

Vamos supor que os estudos realizados até aqui demonstrem que:

- \* A associação pesquisou o consumo de polpas de frutas em cinco cidades;
- \* O consumo de polpas nessas cidades é de 200.000 kg por mês;
- \* Para fabricar 1 Kg de polpa são necessários 3,8 kg de fruta;
- \* Com base nas demais informações levantadas, o grupo decidiu produzir 5.000 kg de polpa por mês, que corresponde a 2,5% do mercado que pretende atingir;
- \* A polpa, nestas cinco cidades, é vendida a um preço médio de R\$ 3,10 o quilo.



Em estudos de viabilidade econômica de projetos de maior porte, as empresas recorrem a alguns procedimentos mais complexos para determinar o preço de venda de seus produtos.

Em nosso caso, consideramos que o preço de venda do produto deve estar próximo do preço de venda dos demais produtos semelhantes ao nosso. Para isso temos que saber qual é o preço médio pelo qual um produto semelhante ao nosso está sendo vendido no mercado.

Então, para estimar o preço de venda do nosso produto temos que realizar a “pesquisa de mercado”, respondendo a pergunta formulada na primeira parte do nosso estudo, ou seja: Quais são os preços atuais de um produto semelhante ao nosso na praça em que pretendemos vendê-lo?

Com essas primeiras definições, já podemos iniciar as contas necessárias para analisar a viabilidade do nosso projeto. O caminho das contas é o seguinte:

1. somar tudo o que é necessário comprar e gastar para instalar o projeto (máquinas, construção, equipamentos, etc.). São os **investimentos**.
2. somar todos os **custos** necessários para realizarmos a produção.
3. calcular a **receita** que vamos obter com a venda da nossa produção.
4. verificar se a nossa receita menos as despesas resultam numa sobra, ou seja, qual será o **lucro** esperado.

Vamos fazer estas contas passo a passo.

### b) Cálculo dos investimentos:

Nessa altura, com as respostas das perguntas formuladas na primeira fase, o grupo já tem condições de decidir sobre o tipo de máquina e demais equipamentos que vai comprar. Vamos admitir que sejam necessários os seguintes investimentos: uma câmara fria; uma despoldadora; um freezer; uma caldeira; uma balança e uma seladora.

Os preços da câmara fria, da máquina e dos demais equipamentos, bem como dos custos de instalação, são fornecidos pelos fabricantes ou revendedores. Vamos supor que o grupo já disponha de um galpão para instalar as máquinas e os equipamentos necessários.

Com essas informações, podemos montar o nosso quadro de investimentos.



*Quadro 1: Investimentos*

<i>Itens</i>	<i>Preços (R\$)</i>	<i>Subtotais (R\$)</i>
<i>1 câmara fria</i>		<i>8.000,00</i>
<i>Máquinas e equipamentos</i>		<i>4.000,00</i>
<i>1 despoldadora</i>	<i>2.000,00</i>	
<i>1 freezer</i>	<i>400,00</i>	
<i>1 caldeira</i>	<i>500,00</i>	
<i>1 balança</i>	<i>300,00</i>	
<i>1 seladora</i>	<i>300,00</i>	
<i>Móveis</i>		<i>100,00</i>
<i>1 mesa com cadeira</i>		
<i>Diversos</i>		<i>100,00</i>
<i>TOTAL</i>		<i>12.200,00</i>

**Observação:** Os itens do quadro apenas ilustram a forma de se calcular os investimentos. Lembramos, também, que os preços utilizados são apenas um exemplo, sem qualquer relação com os valores reais. O importante é compreender que, para calcular os investimentos, **cada grupo deve listar tudo o que vai gastar para instalar o seu projeto.**

### c) Cálculo dos Custos

Já sabemos quanto teremos de gastar para construir e equipar o projeto, de modo que ele fique pronto para entrar em funcionamento. Agora, precisamos calcular os custos para manter o projeto em funcionamento. Ou seja, os gastos com matéria-prima, pagamento de pessoal, energia, etc.

Como existem vários tipos de custos, vamos fazer uma classificação conforme o tipo de gastos envolvido. Com isso, diminuimos a possibilidade de esquecermos algum gasto.

- \* Custos de produção: todos os gastos que serão feitos para realizarmos a produção.
- \* Custos de comercialização: todos os gastos que teremos que fazer para vendermos a produção.
- \* Custos de administração: todos os gastos que teremos que fazer para mantermos o projeto organizado.
- \* Custos tributários: são os impostos que teremos que pagar.
- \* Custos financeiros: os gastos feitos para pagarmos os juros (só os juros) de algum empréstimo que tenhamos tomado.

Vamos ver no que consiste cada um desses custos, a exceção dos custos financeiros.

## CUSTOS DE PRODUÇÃO

Em geral, é na produção onde ocorre a maior quantidade e a maior variedade de custos. Os custos de produção se subdividem em custos variáveis e custos fixos.

Os *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. No nosso exemplo a fruta é a principal matéria-prima para a produção de polpas. Outros exemplos de custos variáveis são os gastos com embalagens, combustível, energia, etc. Quanto maior for a produção, maior será o gasto com os custos variáveis. Se a produção diminuir, os custos variáveis também diminuem. Então, **fica mais fácil calcular esses custos por unidade produzida**. Por exemplo: se o produto for farinha, quanto se gastará de mandioca para se produzir 1Kg (ou uma tonelada) de farinha? Se o produto for camisas, quanto se gastará de tecido para produzir uma camisa? No caso do nosso exemplo, como veremos logo a seguir, vamos calcular os custos variáveis para produzir 1 kg de polpa de fruta. Mas, além dos custos variáveis, também existem os custos fixos.

Os *custos fixos* são aqueles que permanecem constantes, independentes da quantidade produzida. O exemplo mais típico de custo fixo é o aluguel, que deve ser pago todo o mês, qualquer que tenha sido a quantidade produzida. Mesmo quando, em um determinado mês, a produção for zero, ainda assim o aluguel terá que ser pago. Dessa forma, **fica mais fácil calcular os custos fixos pelos seus valores mensais**, pois ele envolve despesas que permanecem constantes, seja qual for a quantidade produzida.

Vamos, então, relacionar os custos variáveis e os custos fixos, retomando o exemplo da produção de polpas de frutas. Primeiro, vamos calcular os custos variáveis e, depois, os custos fixos.

## Cálculo dos custos variáveis

Como vimos, esses custos variam conforme a produção e fica mais fácil calculá-lo por unidade produzida. No nosso exemplo, vamos calcular os custos variáveis para produzir 1 kg de polpa. Ou seja, vamos calcular os custos com matéria-prima, embalagem, energia e outras despesas variáveis para produzir 1 kg de polpa.

### Matéria-prima

Para calcularmos o custo com matéria-prima, temos que ter respondido às perguntas formuladas na primeira parte do nosso estudo (que matérias primas teremos que comprar? Em que quantidade? Quanto custa?).

Mais uma vez salientamos a importância do grupo formular, para si mesmo, as perguntas adequadas ao tipo de projeto que pretende implementar. E buscar as respostas para essas perguntas. No caso da produção de polpas de frutas, por exemplo, para definir a quantidade e o custo da matéria-prima a ser utilizada, é preciso responder as seguintes perguntas:

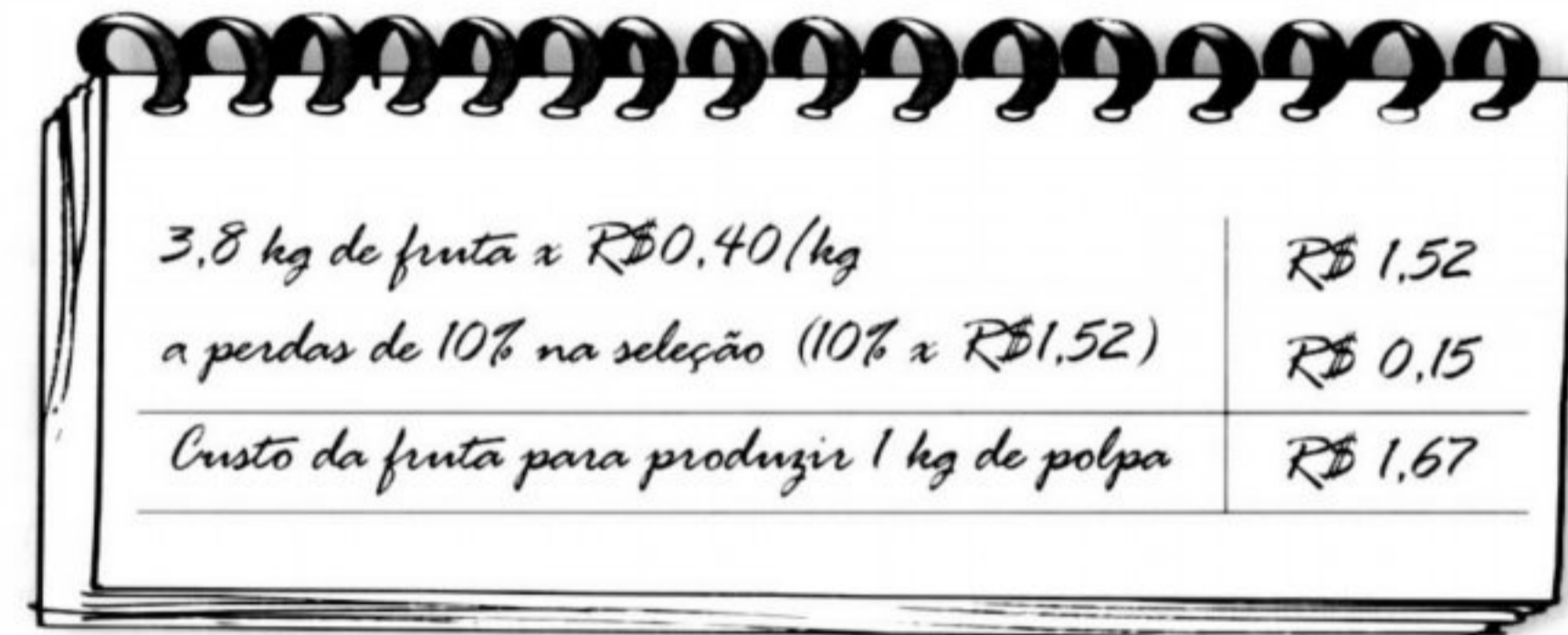
- \* Quantos quilos de fruta são necessários para produzir 1 kg de polpa?
- \* Qual o preço do quilo da fruta?
- \* Existe alguma perda no processo de seleção da fruta?

Vamos supor que o grupo, pelo próprio conhecimento que já tem e também pelas visitas que fez a outras associações que já produzem polpas de frutas, tenha chegado as seguintes conclusões:

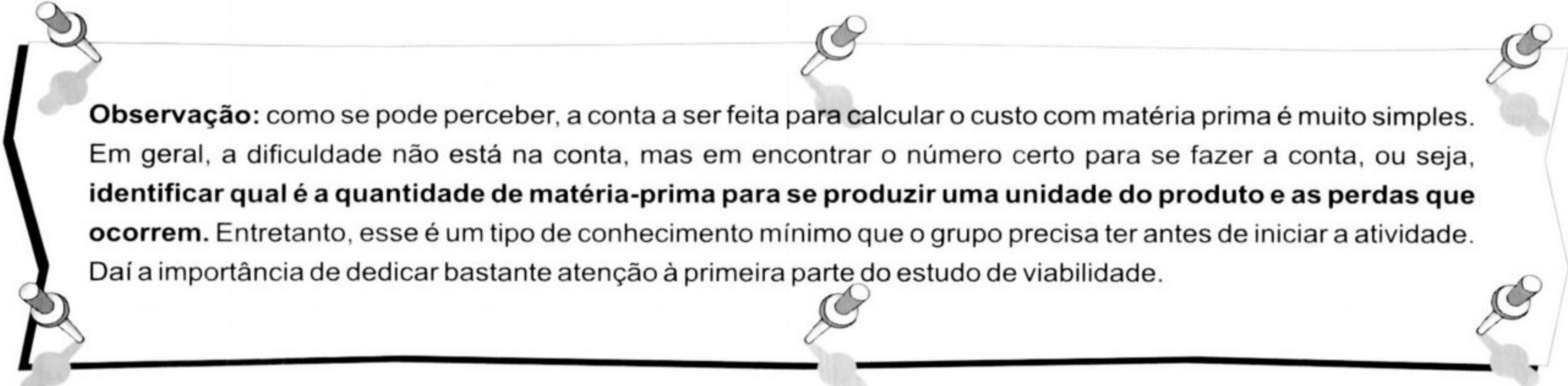
- \* Para produzir 1 kg de polpa, são necessários 3,8 kg de frutas;
- \* O preço do Kg da fruta é de R\$ 0,40, entregue no local da despulpadora, ou seja, incluindo o valor do frete para transportar a fruta da roça até o local em que vai ser produzida a polpa;
- \* Durante o processo de seleção existe uma perda de 10% das frutas. Isto significa que, para produzir 1 kg de polpa, deve ser previsto, na compra das frutas, um gasto adicional de 10%.

Com essas informações já podemos saber qual o custo da matéria-prima para produzirmos 1 kg de polpa:

Em nosso exemplo, a produção de polpas utiliza apenas uma matéria-prima. Entretanto, existem produtos que são o resultado de diversas matérias-primas. É o caso, por exemplo, do sabão, que é o resultado da mistura de sebo, soda cáustica, breu e uma série de outros produtos. Nesse caso, é claro que teremos que calcular a quantidade e o valor de cada um desses componentes para chegarmos ao valor total da matéria-prima.



<i>3,8 kg de fruta x R\$0,40/kg</i>	<i>R\$ 1,52</i>
<i>a perdas de 10% na seleção (10% x R\$1,52)</i>	<i>R\$ 0,15</i>
<i>Custo da fruta para produzir 1 kg de polpa</i>	<i>R\$ 1,67</i>



**Observação:** como se pode perceber, a conta a ser feita para calcular o custo com matéria prima é muito simples. Em geral, a dificuldade não está na conta, mas em encontrar o número certo para se fazer a conta, ou seja, **identificar qual é a quantidade de matéria-prima para se produzir uma unidade do produto e as perdas que ocorrem.** Entretanto, esse é um tipo de conhecimento mínimo que o grupo precisa ter antes de iniciar a atividade. Daí a importância de dedicar bastante atenção à primeira parte do estudo de viabilidade.

#### *Embalagem*

Novamente, aqui, precisamos saber as respostas que o grupo deu as seguintes perguntas:

- \* O produto será vendido a granel ou em embalagens menores?
- \* Que tipo de embalagem vai ser utilizada?

Vamos supor que, como resultado da pesquisa de mercado, o grupo tenha decidido vender em embalagens de saco plástico contendo 1 kg de polpa. Nesse caso, para saber o custo da embalagem, basta saber o valor de um saco plástico apropriado para produtos congelados com capacidade de 1 kg. Vamos supor que o seu valor, já incluído o custo do frete, seja de R\$ 0,03.

#### *Energia elétrica*

O custo de energia elétrica para fabricar 1kg de polpa pode ser informado pelo fornecedor da máquina despulpadora. Este valor também pode ser averiguado visitando-se outras experiências que já estejam em andamento. Vamos supor que esse valor seja de R\$ 0,06/kg de polpa.

#### *Outros custos variáveis*

Já relacionamos os custos variáveis mais importantes da nossa despulpadora. Há sempre uma série de outros pequenos custos que, por seu baixo valor, não compensa gastar tempo calculando-os. Por isso, é comum estabelecer uma margem para garantir o pagamento desses custos. O valor desses recursos pode ser estimado em cerca de 10% do total dos custos variáveis. O cálculo é apresentado logo abaixo, no quadro dos custos variáveis.



No quadro ao lado resumimos os custos variáveis por unidade produzida, ou seja, para produzir cada quilo de polpa são necessários R\$1,93. Mais adiante (Quadro 10), tomando por base a produção mensal, vamos calcular qual será o nosso custo variável mensal.

#### Cálculo dos custos fixos

Como já vimos, os custos fixos são aqueles que permanecem constantes, independentes da quantidade produzida. Como são fixos, não adianta calculá-los por unidade produzida, conforme fizemos com os custos variáveis. Sendo fixos, eles permanecem iguais todos os meses. Dessa forma, fica mais fácil calculá-los pelos seus valores mensais. Vamos ver agora os itens que compõem os nossos custos fixos.

#### Salários e encargos

Normalmente as empresas consideram os salários do pessoal que trabalha na produção como sendo um custo variável (se a produção aumenta, empregam mais pessoas; se diminui, mandam embora uma parte do pessoal). Nós vamos considerar os salários como sendo um custo fixo.

*Quadro 2: custos variáveis por unidade produzida*

<i>Itens</i>	<i>Custos Variável por unidade (R\$)</i>
<i>A. Matéria-prima (custo da fruta)</i>	<i>1,67</i>
<i>B. Embalagens</i>	<i>0,03</i>
<i>C. Energia</i>	<i>0,06</i>
<i>D. Subtotal</i>	<i>1,76</i>
<i>E. Outros (10% x R\$1,76)</i>	<i>0,17</i>
<i>Total dos custos variáveis por unidade produzida (D e E)</i>	<i>1,93</i>

**Observação:** Todos esses cálculos são aproximados. Não há necessidade de grande precisão. Entretanto, quando realizamos um estudo de viabilidade, nunca devemos utilizar números otimistas. É preferível fazer as contas com números mais pessimistas do que enfrentar prejuízos futuros.

**Observação:** para efeito de nossas contas, a classificação dos salários como custo fixo ou variável não altera o resultado final. É importante, entretanto, que o grupo reflita com antecedência como vai agir no caso de uma grande diminuição das vendas, quando o dinheiro disponível para pagamentos também diminuir.

Novamente vamos voltar às perguntas formuladas na primeira parte do nosso estudo:

\* Quantas pessoas são necessárias para atingir a produção programada?

\* Como vai ser a remuneração dessas pessoas?

Vamos supor que o grupo tenha respondido que, para realizar a produção, sejam necessárias duas pessoas, recebendo, cada uma, R\$ 200,00 por mês. Mas, além do salário, é preciso prever o pagamento dos encargos sociais (INSS, FGTS, férias, 13º, etc.). Esses encargos equivalem a cerca de 54% do salário.

Com essas definições, já podemos calcular quais serão os nossos gastos mensais com salários e encargos.

#### *Manutenção e conservação*

São os gastos que teremos que fazer com a manutenção das máquinas (lubrificantes, consertos, etc.) e conservação das instalações. O cálculo do valor mensal desses custos depende de uma certa experiência com o tipo de produção. A visita a outras atividades semelhantes pode ajudar a estimar esse custo. Na falta total de informações, o valor de 0,5% a 1% do valor das máquinas e equipamentos deve cobrir esses gastos. No nosso exemplo, vamos destinar 1% desse valor para as despesas de manutenção e conservação. Isto porque, em caso de dúvida, é aconselhável usar um número mais pessimista.

Já vimos, no quadro 1, que o valor dos investimentos em máquinas e equipamentos será de R\$ 12.200,00. Então, os gastos com conservação e manutenção serão de:

### *Quadro 3 : salários e encargos*

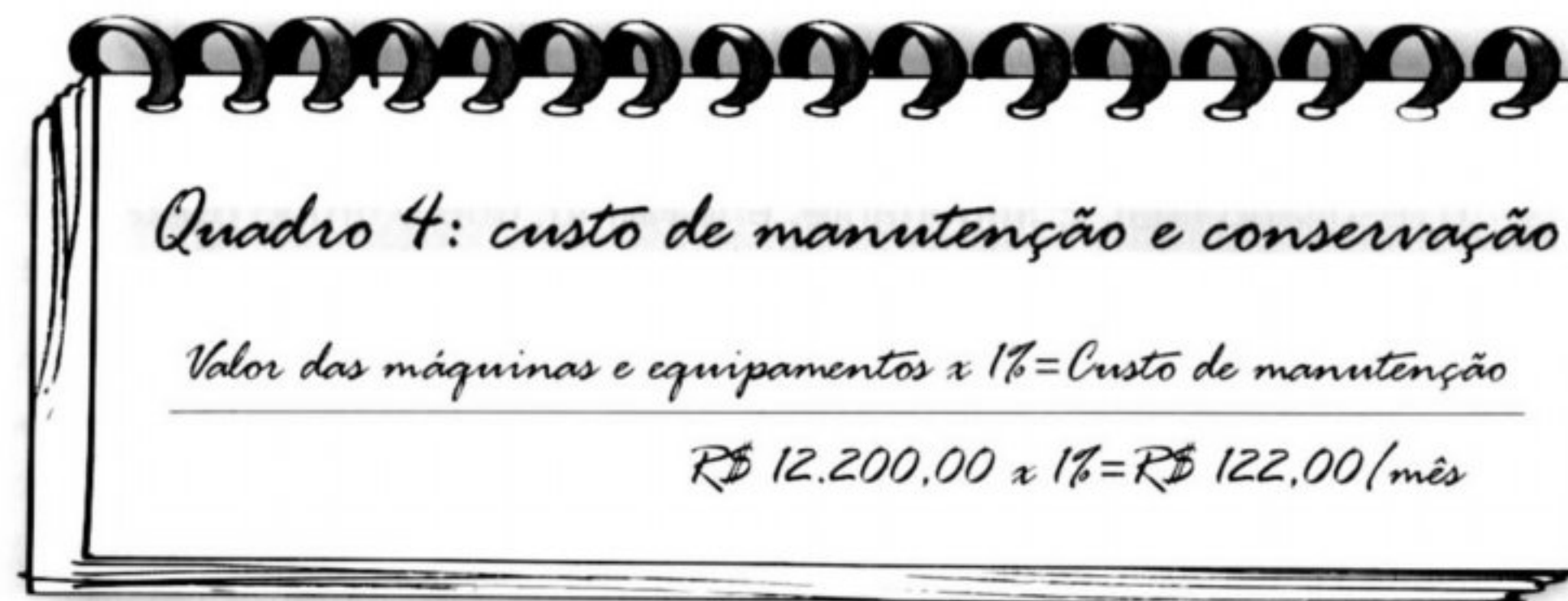
<i>Salários (2 pessoas x R\$ 200,00)</i>	<i>R\$ 400,00</i>
<i>Encargos (54% x R\$ 400,00)</i>	<i>R\$ 216,00</i>
<i>Total de salários e encargos</i>	<i>R\$ 616,00</i>

### Depreciação

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 o equipamento, que já está muito usado, por outro mais novo. E isso é importante porque máquinas velhas produzem pouco e apresentam um alto custo de manutenção. Ou seja, não basta ter o dinheiro para pagarmos a prestação do equipamento que compramos, mas ter uma reserva para substituir esse equipamento depois de um certo tempo de uso.

Para calcular a depreciação, precisamos saber:

- \* O preço de compra da máquina (já indicada no quadro de investimentos);
- \* 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.



**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.

Vamos fazer, primeiro, a depreciação da câmara fria e, depois, da máquina despulpadora e dos demais equipamentos. Vamos admitir que a câmara fria tenha uma vida útil de 10 anos. Para determinar o seu valor residual, basta saber o preço, hoje, de uma câmara igual a nossa com dez anos de uso. Vamos admitir que esse valor seja de R\$ 2.000,00. (Foi visto no quadro de investimentos que o preço de compra da câmara nova foi de R\$ 8.000,00).

Dividindo a perda de valor da câmara pelo número de anos de sua vida útil, teremos o valor da reserva que deve ser feita a cada ano: R\$ 6.000,00/10 anos = R\$ 600,00. Assim, a depreciação mensal da câmara será: R\$ 600,00/12 meses = R\$ 50,00. Isto significa que, daqui a 10 anos, vendendo a câmara velha por R\$ 2.000,00, e economizando R\$ 50,00 por mês, teremos os recursos necessários para comprar uma câmara nova.

Vamos, agora, calcular a depreciação da máquina despulpadora e dos demais equipamentos. Vamos admitir que a nossa máquina e equipamentos tenham uma vida útil de 5 anos, e que o seu valor residual seja de R\$ 1.000,00.

*Quadro 5: depreciação da câmara fria*

<i>Preço de compra (indicado no quadro de investimentos)</i>	<i>R\$ 8.000,00</i>
<i>Menos valor residual (câmara com 10 anos de uso)</i>	<i>R\$ 2.000,00</i>
<i>(perda de valor)</i>	<i>R\$ 6.000,00</i>
<i>Vida útil</i>	<i>10 anos</i>
<i>Perda de valor anual (R\$ 6.000,00/10 anos)</i>	<i>R\$ 600,00</i>
<i>Perda de valor mensal (R\$ 600,00/12 meses)</i>	<i>R\$ 50,00</i>

*Quadro 6: depreciação da máquina e equipamentos*

<i>Preço de compra</i>	<i>R\$ 4.000,00</i>
<i>Menos valor residual</i>	<i>R\$ 1.000,00</i>
<i>(perda de valor)</i>	<i>R\$ 3.000,00</i>
<i>Vida útil</i>	<i>5 anos</i>
<i>Perda de valor anual (R\$ 3.000,00/5 anos)</i>	<i>R\$ 600,00</i>
<i>Perda de valor mensal (R\$ 600,00/12 meses)</i>	<i>R\$ 50,00</i>

Isto significa que, daqui a 5 anos, vendendo a máquina e os equipamentos velhos por R\$ 1.000,00, e economizando R\$ 50,00 por mês, teremos os recursos necessários para comprar uma máquina e equipamentos novos.

Assim, o nosso custo mensal com depreciação será de:

### Quadro 7: custo mensal com depreciação

Depreciação da câmara fria	R\$ 50,00
Depreciação da máquina e equipamentos	R\$ 50,00
<b>Custo mensal com depreciação</b>	<b>R\$ 100,00</b>

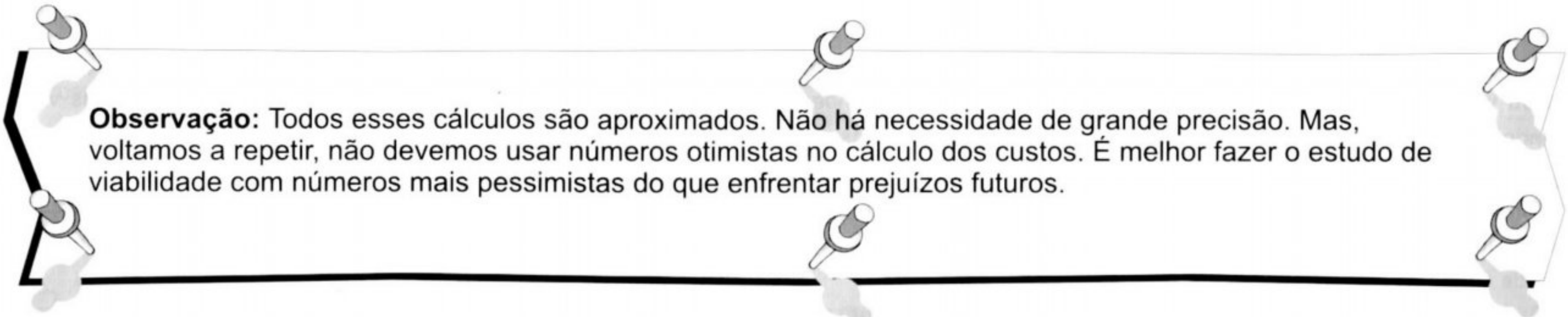
### Outros custos fixos

Da mesma forma que em outros custos variáveis, vamos considerar 10% sobre a soma dos custos fixos já listados. O cálculo está feito logo abaixo, no quadro 8 com o total dos custos fixos mensais.

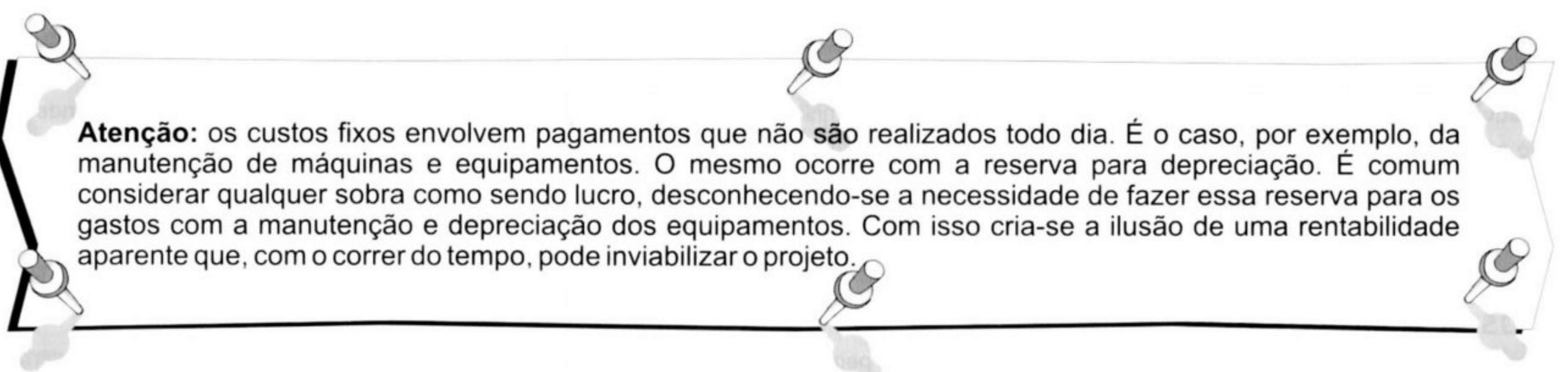
Podemos, então, fazer um quadro resumindo os nossos custos fixos.

### Quadro 8: custos fixos de produção

Itens	Custo mensal (R\$)
A. Salários e encargos	616,00
B. Manutenção de máquinas e equipamentos	122,00
C. depreciação	100,00
D. Subtotal	838,00
E. Outros custos fixos (10% x R\$ 838,00)	83,80
F. Total dos custos fixos (D a E)	921,80



**Observação:** Todos esses cálculos são aproximados. Não há necessidade de grande precisão. Mas, voltamos a repetir, não devemos usar números otimistas no cálculo dos custos. É melhor fazer o estudo de viabilidade com números mais pessimistas do que enfrentar prejuízos futuros.



**Atenção:** os custos fixos envolvem pagamentos que não são realizados 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.

Mais uma vez convém lembrar que os números para se calcular os custos para cada projeto específico devem ser obtidos por meio de respostas às perguntas formuladas na primeira parte do estudo de viabilidade.

Além dos custos de produção, existem os custos de comercialização, os custos administrativos e os impostos. Vamos calcular cada um deles.

## CUSTOS COMERCIAIS

Os custos de comercialização envolvem todas as despesas necessárias para a realização da venda do nosso produto. Essas despesas podem ser fixas ou variáveis. Uma empresa, por exemplo, pode manter um vendedor permanente ou remunerá-lo através de uma comissão sobre as vendas. Havendo despesas com o frete, elas também devem ser incluídas nos custos comerciais.

Já vimos que o grupo decidiu vender o produto em cinco cidades diferentes, precisando, neste caso, de um vendedor, com as seguintes funções: garantir a continuidade da compra pelos fregueses; procurar novos clientes; e, tão importante quanto as funções anteriores, manter atualizada as informações sobre o mercado (preços, novidades, informações sobre os compradores, etc.). A associação pagará ao vendedor uma comissão sobre o preço de venda.

Os custos com transporte, viagens, telefonemas e demais despesas realizadas pelo vendedor serão por conta dele.

Vamos considerar, portanto, que os custos comerciais se resumem ao valor da comissão que a associação vai pagar a esse vendedor para realizar a venda da polpa. Essa comissão é uma porcentagem sobre o preço de venda do produto. Vamos supor que o grupo tenha decidido que, do valor de venda de cada quilo de polpa, 6% fique para a comissão do vendedor (Da mesma forma que os demais exemplos numéricos o percentual de 6% é usado aqui apenas para ilustrar os cálculos. Na prática, o valor da comissão a ser realmente pago deve ser combinado entre o grupo e o vendedor).

No nosso exemplo, se o preço do produto for de R\$ 3,10 e a comissão sendo de 6%, o custo com a comercialização será de R\$ 0,19. ( $R\$3,10 \times 6\% = R\$0,19$ )

Ou seja, neste exemplo, o custo da comercialização é proporcional ao preço de venda (uma comissão, um percentual sobre o preço de venda). Mais adiante, veremos como tratar esse custo (ele será utilizado no cálculo do preço líquido do produto).

## CUSTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Os custos de administração são fixos. Em projetos grandes, o pagamento de pessoal que trabalha no escritório é um custo de administração. Em nosso exemplo, a administração vai ser feita pelo mesmo pessoal que vai produzir. Os outros gastos administrativos (papel, material de escritório, telefonemas, etc) serão pequenos. Há, entretanto, um custo administrativo que deve ser considerado: os honorários do contador. Vamos considerar que teremos de pagar R\$150,00 por mês ao contador. Como ele vai ser pago todo o mês, ele pode ser considerado um custo fixo.

## CUSTOS TRIBUTÁRIOS

São todos os impostos que incidem sobre a nossa atividade. Caso tenhamos dúvidas, é importante procurar quem possa nos esclarecer sobre esse assunto para sabermos se a nossa atividade terá que pagar algum imposto. Não temos a obrigação de sabermos tudo, mas, no caso de dúvidas, devemos saber a quem procurar para obtermos as informações necessárias. No caso de dúvidas sobre os impostos, podemos pedir a ajuda de um contador. Vamos supor que o nosso produto pagará apenas um tipo de imposto: o ICMS de 17% sobre o valor da venda. Isto significa que, do preço de venda do produto, 17% se destina ao pagamento de imposto.

Com o preço de venda do produto sendo de R\$ 3,10, o valor do imposto será:

Preço de venda = R\$ 3,10

Percentual do imposto = 17%

Valor do imposto = R\$ 0,53

Da mesma forma que a comissão a ser pago ao vendedor, o custo tributário também são proporcionais ao preço de venda. Mais adiante, veremos como tratar esse custo (ele será utilizado no cálculo do preço líquido do produto).

**Observação:** na maior parte das atividades produtivas realizadas por organizações populares a matéria-prima é isenta de ICMS. Entretanto, nos casos em que houver incidência de ICMS sobre a matéria-prima, deve ser deduzido, do imposto calculado acima, um certo crédito. Um contador pode esclarecer as dúvidas sobre os impostos conforme o tipo de atividade que o grupo pretende realizar.

## CUSTO TOTAL MENSAL

Agora já podemos calcular o nosso custo total mensal. Para isso vamos somar todos os nossos custos fixos (que já estão calculados por mês) e transformar os custos variáveis por unidade produzida (encontrado no quadro 2)), em custo variável mensal.

Os custos fixos de produção já foram calculados no quadro 8. O custo de administração já foi calculado na página anterior. Deve-se observar que, caso tivéssemos um vendedor com um salário fixo, deveríamos incluir esse custo de comercialização como um custo fixo.



*Quadro 9: custos fixos mensais*

<i>Custos fixos</i>	<i>R\$</i>
<i>Produção</i>	<i>921,80</i>
<i>Administração</i>	<i>150,00</i>
<i>Total</i>	<i>1.071,80</i>



O custo variável mensal vai depender da quantidade que planejamos produzir mensalmente. Já vimos que, como resultado da pesquisa de mercado realizada na primeira parte do nosso estudo, o grupo decidiu produzir 5.000 kg de polpas de frutas por mês.

Já calculamos anteriormente o custo variável por unidade produzida (quadro 2). Para encontrarmos o custo variável mensal basta multiplicar o custo variável por unidade produzida pela quantidade mensal a ser produzida. Produzindo 5.000 kg de polpas de fruta por mês, o custo variável mensal será de:

*Quadro 10: custo variável mensal*

<i>Custo variável por unidade produzida (a)</i>	<i>Quantidade mensal a ser produzida (b)</i>	<i>Custo variável mensal (c=a x b)</i>
<i>R\$ 1,93</i>	<i>5.000 kg</i>	<i>R\$ 9.650,00</i>

Agora, já podemos montar um quadro resumindo o custo total mensal.

**CUSTOS PROPORCIONAIS AO PREÇO**

Como já vimos, são os custos que correspondem a um percentual sobre o preço de venda do produto. Ou seja, como já indicamos, 6% do preço de venda de nosso produto vai para o vendedor sob a forma de comissão, e 17% vai para o governo sob a forma de impostos.

Isto significa que, do preço de venda do produto, parte deve ser abatida para o pagamento desses custos. Com isso vamos encontrar qual será o preço de venda líquido.

*Quadro 11: custo total mensal*

<i>Custos variáveis</i>	<i>R\$ 9.650,00</i>
<i>Custos fixos</i>	<i>R\$ 1.071,80</i>
<i>Custo total</i>	<i>R\$ 10.721,80</i>

*Quadro 12: custos proporcionais ao preço*

<i>A. comissão (6% x 3,10)</i>	<i>R\$ 0,19</i>
<i>B. impostos (17% x 3,10)</i>	<i>R\$ 0,53</i>
<i>C. Total (A e B)</i>	<i>R\$ 0,72</i>

### Quadro 13: preço de venda líquido

A. preço de venda	R\$ 3,10
B. custos proporcionais ao preço	R\$ 0,72
C. preço de venda líquido (A - B)	R\$ 2,38

### Quadro 14: cálculo da receita

Produto	Quantidade mensal (A)	Preço de venda líquido (B)	Receita mensal (A x B)
Polpa de fruta	5.000 kg	R\$ 2,38	R\$ 11.900,00

#### d) Preço de venda líquido

O preço de venda líquido corresponde ao preço de venda do produto menos os custos proporcionais ao preço. Ou seja, devemos abater do preço de venda os valores correspondentes aos impostos e a comissão do vendedor. Como o preço de venda do produto é de R\$ 3,10, o preço de venda líquido será de:

O preço de venda líquido vai ser utilizado no cálculo da receita. Vamos ver, agora, o que é a receita e como ela é calculada.

#### e) Cálculo da receita

A receita é o valor que o grupo vai receber em pagamento pela venda da produção. Vimos, entretanto, que do preço de venda de nosso produto, 17% vão para o governo, sob a forma de impostos e 6% vão para o vendedor, sob a forma de comissão.

Portanto, para calcularmos a nossa receita, basta multiplicarmos o preço de venda líquido de uma unidade do nosso produto pela quantidade mensal que planejamos produzir.

Como já vimos, o grupo pretende produzir 5.000 kg de polpa de fruta por mês.

Então, a receita prevista será de:

#### f) A sobra esperada

A sobra mensal esperada será a diferença entre a receita mensal e o custo mensal.

### Quadro 15: sobra mensal esperada

Receita mensal	R\$ 11.900,00
- Custo mensal	R\$ 10.721,80
Sobra mensal	R\$ 1.178,20

Deve-se observar que esse lucro será obtido apenas se forem cumpridas todas as condições até aqui consideradas, ou seja:

- \* Produzir 5.000 kg de polpas por mês;
- \* Vender toda essa produção ao preço bruto de R\$ 3,10;
- \* Conseguir receber o pagamento dessas vendas;
- \* Manter os custos dentro dos limites considerados nesse estudo.

**Atenção:** esse é o momento de outra reflexão essencial: somos capazes de produzir e vender toda a produção que planejamos? Vamos rever o projeto para metas mais modestas? Ou, pelo contrário, vamos ampliar o nosso projeto?

**g) Resumo das contas necessárias**

Apresentamos, abaixo, três quadros com um resumo das contas necessárias à análise de viabilidade econômica do projeto.

*Produção e preço de venda*

A. Quantidade a ser produzida	5.000 kg
B. Preço de venda	R\$ 3,10

*Quadro dos investimentos (em reais)*

<i>Investimentos</i> <i>(listar tudo o que é necessário gastar para instalar o projeto)</i>	12.200,00
<i>Câmara fria</i>	8.000,00
<i>Máquinas e equipamentos</i>	4.000,00
<i>Móveis e material de escritório</i>	100,00
<i>Outros</i>	100,00

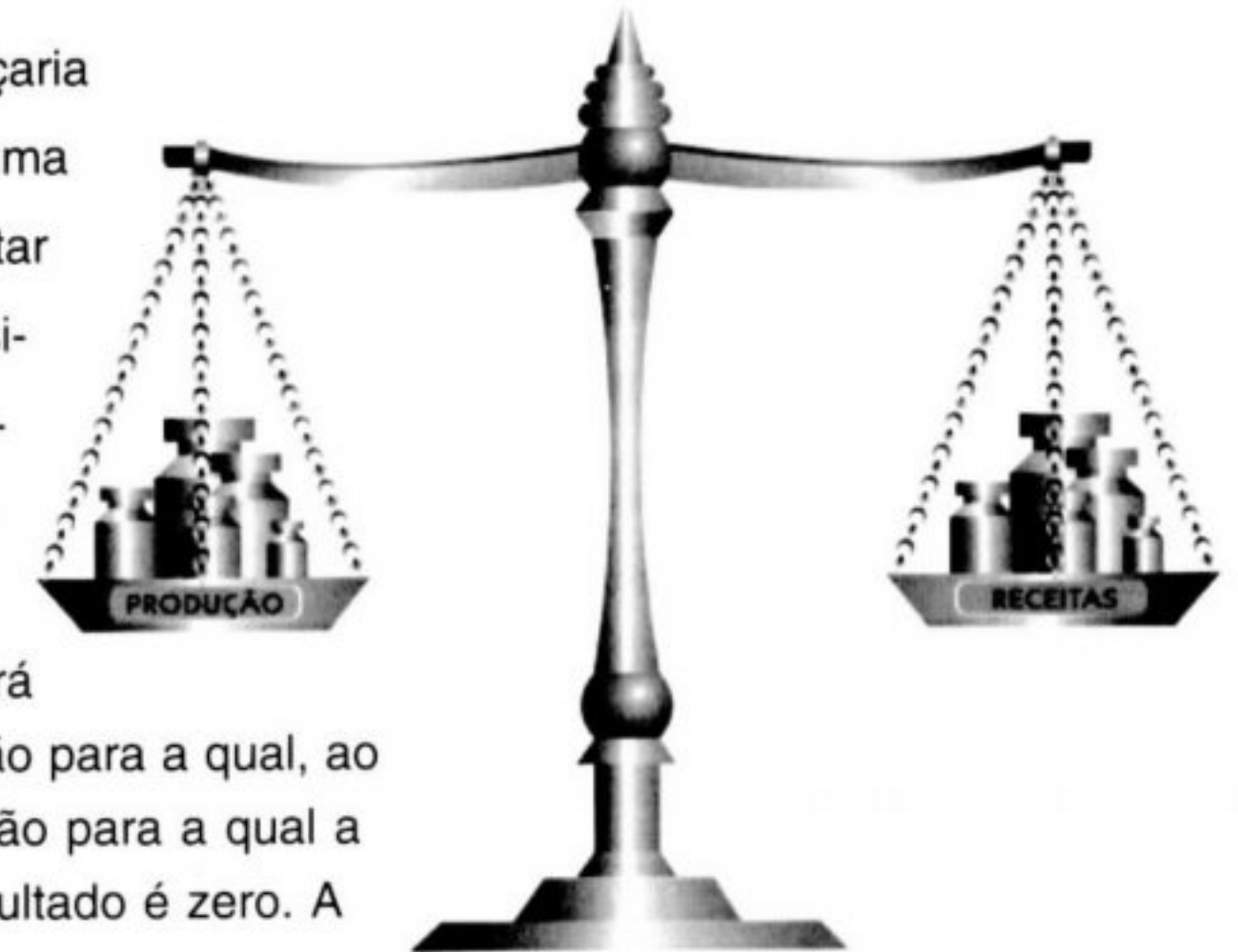
## Quadro dos custos, receitas e sobra mensal (em reais)

1. Custos variáveis por unidade produzida (d + e)	1,93
Custos de produção	
a) Matéria prima	1,67
b) Embalagem	0,03
c) Energia	0,06
d) Subtotal (a + b + c)	1,76
e) Outros (10% do subtotal)	0,17
2. Custo variável mensal/ custo variável por unidade (1) x quantidade mensal produzida (A)	9.650,00
3. Custo fixo mensal/ custo de produção (3.1) + custo de administração (3.2)	1.071,80
3.1 custos de produção (i + j)	
f) salários e encargos	616,00
g) manutenção de máquinas e equipamentos	122,00
h) depreciação	100,00
i) Subtotal (f + g + h)	838,00
j) Outros (10% do subtotal)	83,80
3.2. Custos de administração	150,00
4. Custo total = custo variável mensal (2) + custo fixo mensal (3)	10.721,80
5. Custos proporcionais ao preço (k + l)	0,72

### h) Ponto de equilíbrio: um conceito importante

Chegamos à conclusão, depois de fazer as contas, que a despoldadora de frutas alcançaria resultados positivos. Voltamos a lembrar, entretanto, que o fato do grupo estar trabalhando com uma despoldadora não garante, por si só, a obtenção de um bom resultado. Ela também poderá apresentar prejuízos, dependendo das condições em que for operada. Só porque nosso estudo revelou a possibilidade de ganhos, ou lucros, não quer dizer que uma despoldadora trará sempre essa sobra garantida. Para que isso ocorra, é necessário que aquelas condições teóricas que estabelecemos no exemplo dado também ocorram na realidade. Uma delas é a quantidade a ser produzida.

Se a produção for menor do que os 5.000 kg que estabelecemos, o resultado certamente será menor. E quanto mais se diminuí-la, menor será o lucro. Até chegar a uma quantidade de produção para a qual, ao invés de lucro, a despoldadora apresentará prejuízo. Existe, portanto, uma quantidade de produção para a qual a despoldadora (assim como qualquer outra atividade) não gera nem lucro nem prejuízo. O seu resultado é zero. A essa quantidade damos o nome de *ponto de equilíbrio*.



**Ponto de equilíbrio** de uma atividade produtiva é a quantidade de produção para a qual o lucro é zero. Isto significa que a receita obtida com a quantidade produzida e vendida permite apenas pagar todos os custos, mas não sobra nenhum ganho adicional para o grupo. Ou seja, produzindo no ponto de equilíbrio a atividade não apresenta prejuízo, mas também não obtém sobra. Embora pareça um conceito meramente teórico, é muito importante conhecermos o ponto de equilíbrio de nossa atividade produtiva porque esta é a *quantidade mínima que precisamos ter certeza de que seremos capazes de produzir e, tão importante quanto, de que seremos capazes de vender.*

Portanto, é da maior importância conhecer este número, antes de realizar qualquer investimento. Ele permite visualizar, antecipadamente, a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida para que a atividade consiga, pelo menos, pagar todos os seus custos.

Qual é a lógica que rege o cálculo do Ponto de Equilíbrio? É muito simples. Para entendê-la basta decompor o preço de venda. Retomemos a nossa despoldadora:

O preço de venda é: R\$ 3,10

Deste preço, R\$ 0,72 já têm destino certo: são R\$0,19 para o vendedor e R\$ 0,53 para o governo, sob a forma de imposto. Portanto, do preço total, a parte que corresponde ao *Custo Proporcional ao Preço* (foi assim que a chamamos), mal passa por nossas mãos. Uma outra parte deste preço também passa por nossas mãos e tem destino certo. Essa parte corresponde ao valor de tudo aquilo que “vai junto” com o produto quando nós o entregamos ao comprador. É o caso, por exemplo, da matéria-prima, e da embalagem, ou seja: são os custos variáveis.

Concluimos, então, que da composição do preço, o valor correspondente aos custos variáveis também tem um destino certo. Esse valor passa pelas nossas mãos, mas se destina a pagar os custos que já “foram junto com o produto” quando nós o entregamos ao comprador.

Do preço de venda, depois de tiradas estas duas parcelas, sobra então uma margem que, esta sim, não tem destino certo. É o que nós chamamos *Margem de Contribuição*. E tem este nome porque é com esta margem que vamos pagar as outras despesas, aquelas dos custos fixos. O raciocínio então é esse: do preço que recebemos por cada produto que vendemos, uma parte sai para pagar o que já tem destino certo, ficando uma terceira parte para pagar as despesas que se repetem todos os meses como salários, aluguel, depreciação, etc. Falando em um a só palavra: os custos fixos. Quanto mais produtos vendermos, maior a parcela dos custos fixos que conseguiremos pagar. Vai chegar a um ponto em que a quantidade de produtos vendidos vai ser aquela que dá exatamente para pagar todos os custos fixos.

Acima desta quantidade, a margem de contribuição que o preço deixa, estando todos os custos pagos, vai compor o lucro ou as sobras da atividade.

Antes de fazermos as contas, uma observação importante:

No Cálculo dos Custos Fixos (*página 33*), dissemos que a classificação de um custo como fixo ou variável não afetava o cálculo do resultado e isso é verdade. Mas para o cálculo do ponto de equilíbrio esta classificação deve ser feita cuidadosamente, sob pena de chegarmos a resultados perigosamente errados. Nos custos variáveis só devemos incluir os custos que só ocorrem quando há produção. Aqueles que ocorrem, mesmo quando não há produção, são os custos fixos. Não podemos esquecer nenhum deles.

De tudo o que dissemos acima, podemos concluir que para calcularmos o ponto de equilíbrio, precisamos fazer apenas duas contas.

**Primeira conta:** subtrair, do *preço de venda líquido*, o *custo variável por unidade*. Com isso, encontramos a *margem de contribuição*, ou seja, a margem que sobra do preço de venda de cada pacote de polpa para contribuir para o pagamento dos custos fixos.

**Segunda conta:** verificar quantas vezes a *margem de contribuição* cabe no valor dos *custos fixos*, ou seja, dividir o valor dos *custos fixos* pelo valor da *margem de contribuição*. Já temos, nos quadros 2 (custo variável por unidade) e 13 (preço de venda líquido), os números necessários para fazer a primeira conta: calcular a nossa margem de contribuição.

Assim, em nosso exemplo, a venda de cada quilo de polpa deixa R\$ 0,45 de margem de contribuição para ajudar a pagar os custos fixos mensais.

Vamos agora fazer a segunda conta: dividir o custo fixo mensal pela margem de contribuição. No quadro 9 já havíamos encontrado o valor do custo fixo mensal total. Não podemos esquecer que este valor inclui além dos custos de produção, os outros custos fixos, que, conforme já definimos, seriam só os custos de administração. Com isso encontramos (Quadro 9) o custo fixo mensal total de R\$ 1.071,80.

Uma vez que sabemos qual é a nossa margem de contribuição e qual é o valor do custo fixo mensal, podemos fazer a segunda conta: calcular o ponto de equilíbrio da despoldadora de frutas.

Vamos calcular quantos quilos precisamos vender para podermos cobrir o valor total dos custos fixos mensais. Em outras palavras, vamos ver quantas "margens de contribuição" precisamos juntar para pagar o total dos custos fixos mensais. Se cada quilo de polpa contribui com R\$ 0,45, basta dividirmos o valor total dos custos fixos mensais pela *margem de contribuição* de cada quilo de polpa. O resultado dessa conta também indicará a quantidade mínima que deve ser produzida e vendida a cada mês para pagar os custos fixos.

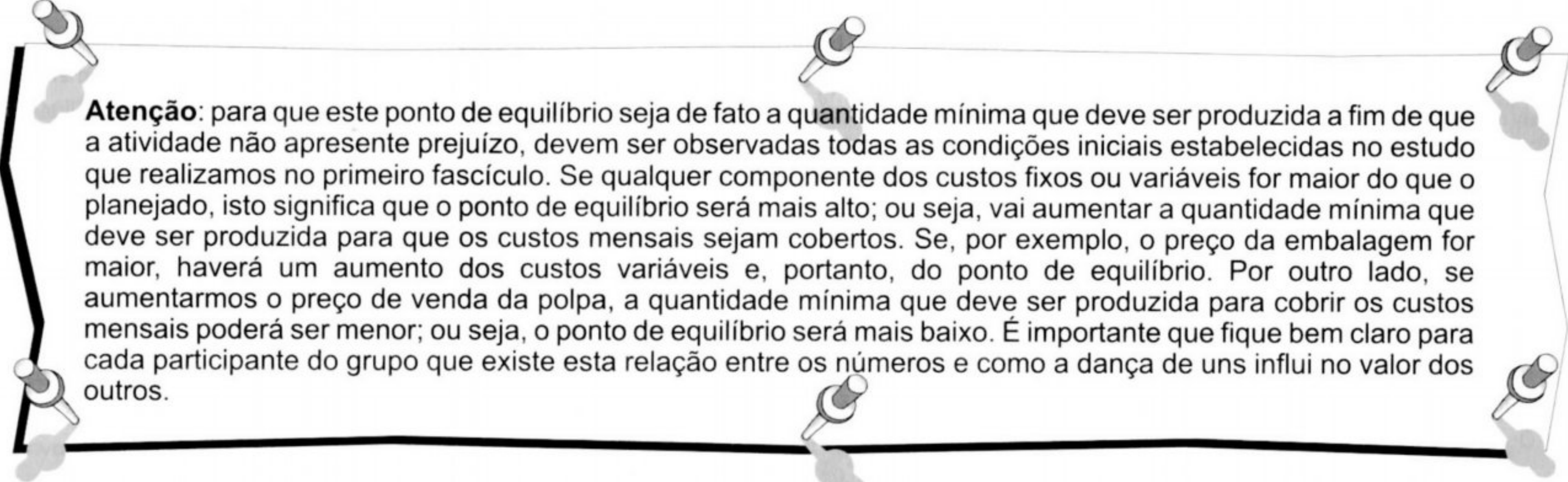
### Cálculo da margem de contribuição

Preço de venda líquido	R\$ 2,38/kg
Menos: custo variável por unidade	R\$ 1,93/kg
Igual a: margem de contribuição	R\$ 0,45/kg

### Cálculo do ponto de equilíbrio

Custo fixo mensal	R\$ 1.071,80/mês
Dividido pela: margem de contribuição	R\$ 0,45/kg
Igual a: ponto de equilíbrio	2.382 kg/mês

Isto significa que os primeiros 2.382 quilos que forem produzidos e vendidos se destinam apenas a pagar os custos do nosso empreendimento. Ou seja, para cobrir os custos mensais e não ter prejuízo, temos que produzir um mínimo de 2.382 quilos por mês. *O lucro começará a surgir das vendas que ultrapassarem esta quantidade mínima.*



**Atenção:** para que este ponto de equilíbrio seja de fato a quantidade mínima que deve ser produzida a fim de que a atividade não apresente prejuízo, devem ser observadas todas as condições iniciais estabelecidas no estudo que realizamos no primeiro fascículo. Se qualquer componente dos custos fixos ou variáveis for maior do que o planejado, isto significa que o ponto de equilíbrio será mais alto; ou seja, vai aumentar a quantidade mínima que deve ser produzida para que os custos mensais sejam cobertos. Se, por exemplo, o preço da embalagem for maior, haverá um aumento dos custos variáveis e, portanto, do ponto de equilíbrio. Por outro lado, se aumentarmos o preço de venda da polpa, a quantidade mínima que deve ser produzida para cobrir os custos mensais poderá ser menor; ou seja, o ponto de equilíbrio será mais baixo. É importante que fique bem claro para cada participante do grupo que existe esta relação entre os números e como a dança de uns influi no valor dos outros.

## B). AS QUESTÕES ASSOCIATIVAS: Empreendimentos Solidários E Afirmação da Cidadania

Todo processo produtivo implica na existência de determinadas *relações técnicas*. Mas temos que considerar que as técnicas não são neutras como parece ser a matemática. De fato, usamos da mesma matemática, tanto numa empresa privada como num empreendimento solidário e popular. Entretanto, a própria matemática pressupõe contas e critérios diferentes quando utilizada dentro da lógica do empresariamento privado ou dentro da lógica dos empreendimentos solidários e populares. O que se soma e o que se divide, ou o que se subtrai e o que se multiplica em um tipo de iniciativa é bem diferente do que é realizado na outra. Se isso acontece com os números, ainda mais com as técnicas, sejam as de produção ou as de administração. Além da necessidade de preservação das condições de vida a cada ponto do planeta, um empreendimento associativo tem, por detrás das técnicas, as pessoas que as operam e, à sua frente, as pessoas que se servirão de seus resultados.



Por isso, os aspectos técnicos não são meramente técnicos. São relações sociais: de cada um consigo mesmo, de cada um com os outros, de cada grupo com outros grupos e de todos com a sociedade e o meio ambiente – a Terra, que queremos manter viva para os que virão. Assim, qualquer atividade produtiva envolve igualmente relações sociais, sejam aquelas mais amplas, sejam as que as pessoas estabelecem diretamente entre si para que a produção funcione.

Um dos grandes desafios enfrentados pelos empreendimentos solidários e populares é a busca da eficiência econômica através de processos democráticos, tendo por critério não apenas o retorno econômico, mas o aumento da participação nos debates e decisões, com conhecimento de causa, de todos os envolvidos. Nestes termos, a cooperação consciente é condição indispensável para que o êxito econômico se traduza no fortalecimento das relações de autonomia, e não para a reprodução das relações de dependência no interior do grupo. Desta forma, os empreendimentos solidários e populares são portadores de um relevante conteúdo emancipador na medida em que estendem o princípio da cidadania à gestão do trabalho.

Mesmo quando o projeto é viável do ponto de vista estritamente econômico, surgem muitas tensões e conflitos pelo fato das “regras do jogo” não terem sido previamente combinadas. Antes de iniciar a atividade, 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. Neste sentido, por exemplo, podem ser formuladas as seguintes questões:

- Quais os objetivos do grupo?
- Quais são os seus princípios básicos (valores, missão)?
- Quem vai participar do projeto? Participam sócios e não sócios? Em que condições?
- Qual a responsabilidade de cada um dos envolvidos ao aceitar participar da atividade?
- Quem vai ser o responsável pela manutenção dos equipamentos?
- A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada? Qual será o tipo de contrato (salário fixo, por hora de trabalho, prestação de serviços, etc)?
- A matéria-prima vai ser fornecida pelos próprios sócios? Como será o pagamento? Após o beneficiamento e a venda ou será paga antecipadamente?
- Quais são as tarefas de administração? Como serão realizadas?
- Que anotações e registros físicos e financeiros (compras, produção, vendas) são necessários? Quem vai fazer e como serão feitas essas anotações? Precisamos aprender como se faz isso? Como proceder?
- Quem vai cuidar das vendas? uma pessoa? o grupo todo? como?
- Qual será o destino das sobras que venham a ser obtidas?
- Como serão tomadas as decisões?
- Vamos precisar de alguma assessoria?
- Qual o papel que o assessor deve desempenhar?
- Como avaliar o andamento do empreendimento?

**Atenção:** Essas são questões delicadas. Aparentemente, tem pouco a ver com a viabilidade econômica em si. Mas tem muito a ver com a viabilidade do grupo se manter unido por longo tempo. E essa união, isso sim, tem muito a ver com a viabilidade econômica do projeto.

## V. O papel do crédito E A CONSTITUIÇÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A disponibilidade de crédito destinado às atividades econômicas dos grupos solidários e populares revela-se como um recurso essencial. O acesso de pessoas pobres ao crédito é um direito e requer instituições especiais (em termos de sua filosofia, procedimentos e qualificação de pessoal), que se dediquem a este tipo de operação.

Uma das estratégias é a de constituir cooperativas de crédito como instituições financeiras voltadas ao desenvolvimento local. A contribuição principal das cooperativas de crédito para o desenvolvimento local é através da oferta de serviços financeiros variados, como crédito, poupança e seguros, dentre outros, e adequados às demandas do seu público alvo.

O fortalecimento de relações de confiança é resultado de um processo lento e histórico de construção de compromissos e de relações de proximidade e cooperação. A criação ou fortalecimento de redes de cooperação entre cooperativas de crédito, empreendimentos associativos, sindicatos, ONGs, prefeituras, etc., contribui para criar um ambiente mais propício às relações de proximidade e a sistemas de informação local mais eficientes. A principal estratégia de gestão financeira passa pela ampliação da escala, com a expansão e diversificação dos serviços oferecidos pelas cooperativas, com o objetivo de reduzir os custos operacionais unitários e com isto, ampliar a receita e reduzir as



taxas de juros nas cooperativas de crédito<sup>1</sup>.

O acesso aos recursos pressupõe que o grupo tenha informações essenciais, de forma a que possa avaliar e decidir, com conhecimento de causa, sobre a viabilidade e a gestão do empreendimento que pretende realizar. O projeto deve gerar uma capacidade de pagamento compatível com os termos do crédito solicitado. Neste sentido, o estudo de viabilidade é um instrumento essencial, fornecendo elementos para que o grupo possa decidir, com maior segurança, sobre a atividade que pretende realizar.

Acreditamos que algumas atividades produtivas realizadas por grupos solidários e populares, por suas próprias características, não são economicamente rentáveis. É o caso, por exemplo, de certos processos produtivos que integram o hábito alimentar de algumas regiões, onde a produção destina-se, sobretudo, ao autoconsumo dos agricultores. Ou seja, são produtos que, independente do seu valor de troca no mercado, tradicionalmente possuem um importante valor de uso para o consumo familiar dos agricultores.

Da mesma forma, os recursos para as atividades de capacitação técnica e gerencial de atividades econômicas dificilmente serão viabilizadas através do crédito. Mas essas situações não excluem, ao contrário, realçam a importância do estudo de viabilidade.

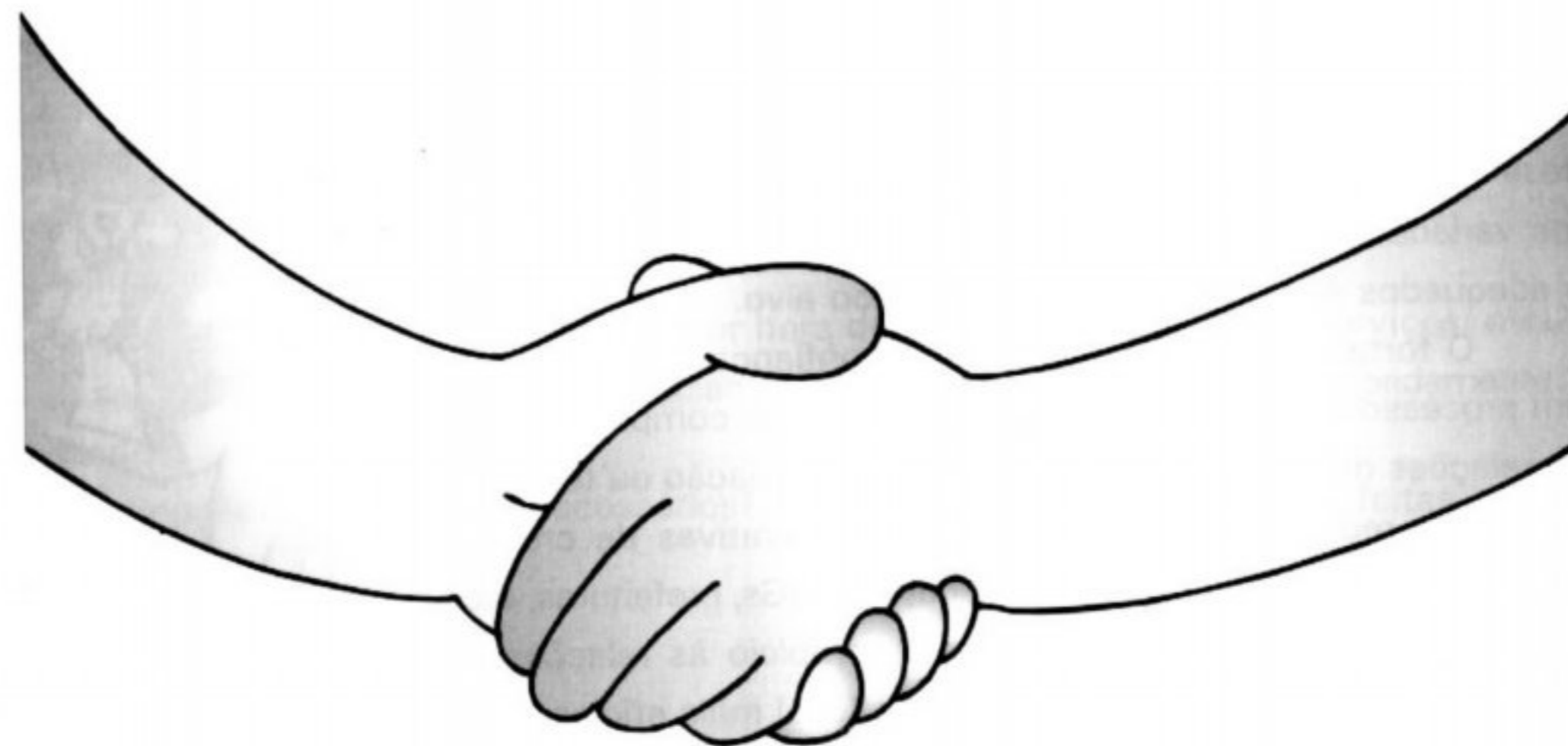
## VI. RISCOS E DIFICULDADES NORMALMENTE ENFRENTADAS

### *A) NO CÁLCULO DOS INVESTIMENTOS*

É comum os grupos projetarem o empreendimento grande demais. Quando isto acontece, as máquinas e equipamentos quase sempre ficam subutilizados. E, como se sabe, máquina parada custa dinheiro e vai se estragando. Comprar máquinas com capacidade muito maior que a produção planejada é um erro perigoso: quanto maior a máquina, maior será o custo para fazê-la funcionar.

### *B) NO CÁLCULO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS*

A dificuldade para se encontrar os números que compõem os custos normalmente resultam de um conhecimento insuficiente que o grupo tem sobre a atividade que pretende



<sup>1</sup> MAGALHÃES, R.S. Microcrédito Cooperativo: Sistema de Economia e Crédito Solidário. São Paulo: ADS/ CUT, 2003. (mimeo).

realizar. Entretanto, na medida em que o grupo vai buscando esses números, vai sendo obrigado a estudar, de forma detalhada, como o projeto vai funcionar. Nessa fase, é muito importante visitar outros trabalhos que já tenham uma experiência acumulada com a atividade que se pretende iniciar.

### *C) NO ENTENDIMENTO DOS CUSTOS FIXOS*

Os custos fixos envolvem pagamentos que não são realizados 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. O não entendimento da natureza destes custos e da necessidade de se fazerem as reservas necessárias ao seu pagamento cria a ilusão de uma rentabilidade aparente que, com o correr do tempo, pode inviabilizar o projeto.

### *D) NA RELAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DO GRUPO*

Um grande desafio enfrentado pelos grupos populares que se dedicam a alguma atividade econômica, é a busca da eficiência através de processos democráticos e solidários. Em geral, por sua própria história, as organizações populares tendem a enfatizar a dimensão política e social do seu trabalho, em detrimento dos resultados econômicos e das práticas necessárias ao bom gerenciamento das atividades que realizam. Levado às últimas consequências, isto pode frustrar a atividade econômica realizada pelo grupo, comprometendo a própria continuidade do trabalho e o alcance dos seus objetivos sociais. Outro risco é a ênfase exclusiva nos resultados econômicos, mesmo que em prejuízo das práticas democráticas e solidárias. Podem existir situações, por exemplo, em que apenas poucas pessoas detenham as informações necessárias para o funcionamento da atividade, recriando, no interior do grupo, relações que reforçam antigos e novos laços de dependência.

### *E) NA COMERCIALIZAÇÃO*

É muito comum as pessoas pensarem que, para iniciar uma atividade produtiva, basta saber produzir bem. Mas o empreendimento, para dar certo, só se conclui quando o produto tiver sido vendido e o comprador tiver pago. É neste momento que os recursos gastos nos custos de produção retornam para o grupo. Quando o produto está pronto para ser vendido, todos os gastos necessários à sua produção já foram realizados. Portanto, se a comercialização não for bem sucedida, as perdas, nesta fase, saem muito caras. Essa é uma das grandes dificuldades normalmente enfrentadas, e tem sido motivo de muita frustração.

Quem produz tem que vender e, para isso, tem que conhecer bem:

- \* O produto, suas principais características e vantagens, para saber falar sobre ele;
- \* O mercado comprador (lojas, feiras, porta em porta, outras associações ou cooperativas, etc.) e as exigências desse mercado;
- \* Os produtos similares ou concorrentes, as vantagens e desvantagens em comparação com o nosso, até mesmo o preço.

E não basta esse conhecimento. É preciso sair vendendo. Só se aprende a vender, com a prática da venda. Vender é igual a nadar: só se aprende vendendo.

No caso dos produtos agrícolas, o atravessador, muitas vezes, sabe mais sobre a capacidade de produção de uma associação do que a própria associação. Ele conhece o mercado. Conhece o mundo de fora da roça. Conhece os produtores e sabe quanto cada um produz. E sabe também onde estão os compradores. E é com os compradores que ele fica sabendo os preços.

No caso dos produtos agrícolas, portanto, para que possamos entender como funciona o processo de comercialização, precisamos responder a seguinte pergunta: **o que o atravessador sabe e que nós não sabemos?**

O atravessador está em condições de comprar os produtos e vendê-los rapidamente. Isto lhe permite trabalhar com um capital de giro pequeno. A informação é a base para saber onde podemos vender melhor os nossos produtos. O que nos interessa é buscar quem paga o melhor preço, mesmo se estiver longe (desde que o preço do transporte compense). Na maioria das vezes, contudo, o melhor mercado é o mais próximo. **Portanto, buscar informações sobre o mercado é a primeira coisa que devemos fazer quando queremos comercializar melhor nossos produtos.**



**Atenção:** a circulação de informações é essencial para se realizar uma boa venda. Não se mexe no produto antes de se ter informações. **O que primeiro circula são as informações:** sobre preço, frete, quantidade que cada produtor tem disponível para vender, etc. **O produto se desloca por último, quanto todos os detalhes da venda já estão acertados.**

Uma grande dificuldade, entretanto, é que, ao realizar a comercialização, a associação estabelece, simultaneamente, dois tipos de relações:

\* Externamente, com o mercado (diferentes tipos de compradores) e suas exigências em relação ao produto (qualidade, classificação, quantidade mínima, preços etc.). Ou seja, são relações que envolvem conhecimentos que tradicionalmente são detidos pelo atravessador;

\* Internamente, entre os associados, na definição das regras do jogo, suas implicações, ganhos, riscos e responsabilidades que cabem a cada um no processo de comercialização.

Disso decorre que a comercialização promovida pela associação envolve relações mais complexas do que aquelas tradicionalmente realizadas pelo atravessador, quando o agricultor simplesmente vende o seu produto na porta do sítio. Ou seja, ao realizar a comercialização, a associação deve conhecer os caminhos do mercado percorridos pelo atravessador e, simultaneamente, promover novas relações entre os associados.

A relação com o mercado mais amplo (conhecer o que o atravessador conhece) pode ser alcançada, com alguma facilidade, através de um bom gerente de vendas. É nas relações internas entre os associados que residem os maiores desafios para a comercialização por intermédio da associação. É na construção dessas relações que se pode aumentar as chances de êxito de uma comercialização coletiva. E aqui novamente voltamos à importância das questões associativas anteriormente assinaladas.

## CONCLUSÕES

O estudo de viabilidade envolve tanto os aspectos estritamente econômicos como uma reflexão que resulte em definições sobre as regras de convivência do grupo, que nós denominamos, aqui, de questões de administração e relações associativas, ou seja, as condições para a gestão democrática do empreendimento

A análise econômica implica, num primeiro momento, em:

- \* Saber escolher bem as perguntas sobre o projeto que pretendemos realizar. As perguntas que formulamos aqui são apenas um exemplo. Certamente existem outras, que cada grupo deve formular, conforme o tipo de empreendimento que pretende fazer.

- \* Buscar as respostas para estas perguntas. Não temos obrigação de saber tudo. Quando tivermos dúvidas, devemos procurar quem nos possa ajudar.

Num segundo momento:

- \* Com base nas respostas a estas perguntas, podemos fazer os cálculos necessários para a análise de viabilidade econômica do projeto.

Para que o projeto tenha sucesso é essencial a participação consciente de todos os envolvidos. Eles precisam ter todas as informações necessárias para que possam avaliar e decidir, com conhecimento de causa, sobre as implicações do projeto e sobre a responsabilidade de cada um em relação às várias atividades previstas. Este é o maior desafio para o sucesso do empreendimento.

## ANEXO

### PERGUNTAS NECESSÁRIAS À ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA: ALGUMAS SUGESTÕES

O roteiro de perguntas que apresentamos aqui é apenas uma sugestão. O seu objetivo é ajudar os grupos a formularem as perguntas mais adequadas, conforme o tipo de atividade que cada um pretende realizar.

#### **Sobre o produto e estimativa da quantidade a ser produzida**

O que vamos produzir?

Que quantidade pretendemos produzir?

#### **Sobre os investimentos**

Máquinas e equipamentos

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

Qual deve ser a capacidade dessas máquinas e equipamentos?

Como escolher essas máquinas e equipamentos?

Qual o preço dessas máquinas e equipamentos?

Quem de nós sabe onde e como comprá-los?

Que tipo de energia consomem (elétrica, lenha, óleo)? Esta energia está disponível no local onde faremos a produção?

Que mais será preciso comprar (balanças ou outros instrumentos de medição, vasilhames, carrinhos de mão, etc)?

#### *Construções*

Vai ser preciso alugar ou construir algum galpão, sala, etc? Qual deve ser o tamanho dessas instalações?

Será preciso alguma instalação especial (exemplo: tanque, aquece-

dor, instalações elétricas, etc.)

#### *Outros investimentos*

A produção exige gasto considerável de água? Existe em quantidade suficiente no local onde faremos a produção? Haverá necessidade de gastos com equipamentos auxiliares (poço, bomba de água, transformador elétrico, caldeira, etc)?

Móveis e material de escritório

Mesas, cadeiras, armários, bancos, calculadoras, etc.

#### **Sobre o processo de produção**

Matéria-prima (tudo que é utilizado para a fabricação do produto)

Para realizar a produção quais as matérias-primas que teremos que comprar? Em que quantidades? Quanto custa?

Quem sabe comprar estas matérias-primas? Como isso vai ser feito? Qual a quantidade de matéria prima para produzir uma unidade do produto. (1 kg, 1 peça, etc) Por exemplo: se vamos produzir doce de leite, qual a quantidade de leite que será necessária para fabricar 1 kg de doce? O preço da matéria-prima varia muito ao longo do ano? Qual a época mais cara e a mais barata?

#### *Material de consumo*

Além da matéria prima, o que mais se precisa gastar para fazer a produção (tintas, embalagens, rótulos, etc)? Repetir, para cada um desses itens as mesmas perguntas sobre as matérias-primas).

#### *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? Como saber a quantidade de energia consumida por hora ou por quantidade produzida? (Alguns tipos de energia, a exemplo da lenha, são fáceis de calcular. Outros tipos, como a energia elétrica, são mais difíceis. Os fornecedores das máquinas, entretanto, devem estar preparados para responder a essas perguntas).

**Pessoas que vão trabalhar no projeto**

Quantas pessoas são necessárias para atingir a produção programada? O que cada um vai fazer? (Descrever detalhadamente e avaliar se essas tarefas enchem o dia de trabalho de cada pessoa). O uso das máquinas e equipamentos exige algum conhecimento técnico? Já temos pessoas preparadas com esse conhecimento? Será preciso algum treinamento? Como fazer esse treinamento? A atividade vai empregar mão-de-obra remunerada? Como será a forma de pagamento dessas pessoas? (salário fixo, por hora de trabalho, por produção, diária, prestação de serviços, distribuição do resultado que se obtiver, etc)? Quanto vai ser pago a cada pessoa?

**Sobre a comercialização**

Para quem vamos vender?

Para o consumidor final? Para comerciantes? Outras associações ou cooperativas?

Para 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? Haverá nomeação de representantes? Uma só pessoa ficará encarregada pelas vendas?

O trabalho de quem fizer as vendas será remunerado? Como? (salário fixo, comissão, parte fixo mais comissão).

Somos capazes de vender toda a produção que planejamos?

Para respondermos a essa pergunta, precisamos saber as quantidades compradas nos lugares em que pretendemos vender o produto. Para isso, precisamos saber: Como será feita a venda do nosso produto em cada uma dessas localidades? Em feiras? Por comerciantes? Quantos e quais são os principais negociantes que vendem o produto?

Quanto, mais ou menos, vende cada um desses negociantes? Quanto cada um costuma comprar para revender?

Como se comporta a compra ao longo do ano? Há meses em que a procura aumenta ou diminui? Quem, além de nós, já oferece o mesmo produto na localidade?

Para termos uma idéia da qualidade do produto preferido pelo mercado, temos que responder as seguintes perguntas:

Um mesmo produto pode ter vários tipos ou qualidades. Que qualidade as pessoas preferem comprar? Que quantidade de cada tipo?

Para termos uma idéia do preço de venda:

Qual o preço médio de um produto semelhante ao nosso na praça em que pretendemos vendê-lo? Esses preços variam ao longo do ano? Quando aumentam e quando baixam? Qual será o nosso preço de venda (com base nos preços praticados no mercado)?

**Embalagem**

A venda será feita a granel ou em embalagens menores? Qual o preço da embalagem? As pessoas estão dispostas a pagar um pouco mais por um tipo melhor de embalagem? Qual o tipo dessa embalagem? Quanto custaria?

**Transporte**

Qual o preço do frete para cada uma das localidades pesquisadas? Como é feito o transporte? Há linhas regulares? É preciso alugar um caminhão?

**Sobre a administração**

Vai haver alguém trabalhando exclusivamente na administração? Em

caso afirmativo, quanto vai ganhar? Como será feita a administração quem faz o quê? É necessário contratar os serviços de um contador? qual o preço desses serviços?

**Sobre questões financeiras**

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

**Sobre impostos e legislação**

A atividade vai exigir algum registro fiscal? Teremos que pagar algum imposto? Quais? Qual o valor desses impostos?

Teremos que obter alguma licença junto a algum Ministério ou Secretaria Estadual ou Municipal? Quem vai nos orientar nesse campo?

# Expediente da ADS



Rua Caetano Pinto, 575 – Brás  
 CEP 03041-000 – São Paulo - SP - Brasil  
 Fone – (0xx11) 2108.9200 / 2108.9248 /  
 2108.9239 / 2108.9113  
 Fax – (0xx11) 2108.9310  
 E-mail – [ads@ads.org.br](mailto:ads@ads.org.br)  
 Site – [www.ads.org.br](http://www.ads.org.br)

## Coordenação Nacional

Ari Aloraldo Nascimento  
 Gilmar Carneiro dos Santos  
 Maria Eunice Dias Wolf  
 Maria Salete Escher  
 Natal Ribeiro Maciel  
 Tarcisio Secoli

## Escritórios Estaduais

### Bahia

Fone (71) 328.2464  
 E-mail - [adsba@ads.org.br](mailto:adsba@ads.org.br)  
 Endereço - Rua Rockefeller, 81  
 CEP 40070-160 Salvador - BA

### Ceará

Fone (85) 254.2004 - 99530223  
 E-mail - [adsce@ads.org.br](mailto:adsce@ads.org.br)  
 Endereço - Rua Salon Pinheiro, 915  
 CEP 60050-040 Fortaleza - CE

### Minas Gerais

Fone (31) 3222.0299 3222.4317  
 E-mail - [adsmg@ads.org.br](mailto:adsmg@ads.org.br)  
 Endereço - Rua da Bahia, 573 sala 307  
 CEP 30160-010 Belo Horizonte - MG

### Pará

Fone- (91) 212.0864  
 E-mail - [adspa@ads.org.br](mailto:adspa@ads.org.br)  
 Endereço - Travessa D. Pedro I, 1012  
 Umarizal - CEP 66050-100 - Belém - PA

### Paraíba

Fone - (83) 241.8282  
 E-mail - [adspb@ads.org.br](mailto:adspb@ads.org.br)  
 Endereço - R. Rodrigues de Aquino, 290  
 sala 01 - CEP 58013-030 João Pessoa - PB

### Paraná

Fone (41) 232.4649  
 E-mail - [adspr@ads.org.br](mailto:adspr@ads.org.br)  
 Endereço - Rua João Manuel, 444  
 CEP 80510-250 Curitiba - PR

### Pernambuco

Fone (81) 3222.8999 / 3222.9000  
 E-mail - [adspe@ads.org.br](mailto:adspe@ads.org.br)  
 Endereço - Rua Dom Manoel Pereira, 183  
 CEP 50050-140 Recife - PE

### Rio Grande do Sul

Fone (51) 3228.0866 / 3286.5120  
 E-mail - [adsrs@ads.org.br](mailto:adsrs@ads.org.br)  
 Endereço - Rua Barros Cassal, 283  
 CEP 90035-030 Porto Alegre - RS

### Santa Catarina

Fone (48) 228.3367 / 9983.7802  
 E-mail - [ads.sc@ads.org.br](mailto:ads.sc@ads.org.br)  
 Endereço - Av. Mauro Ramos, 1624  
 sala 305 - CEP 88020-302- Florianópolis - SC

### São Paulo

Fone (11) 2108.9200 - R 218  
 E-mail - [adssp@ads.org.br](mailto:adssp@ads.org.br)  
 Endereço - Rua Caetano Pinto, 575  
 3º andar - CEP 03041-000 São Paulo - SP

## CAPINA

Av. Rio Branco, 277 sala 510  
 20040-009 Rio de Janeiro RJ.  
 tel. (21) 2220.4580  
 fax (21) 2220.1616  
 e-mail: [capina@capina.org.br](mailto:capina@capina.org.br)  
[www.capina.org.br](http://www.capina.org.br)

## EQUIPE TÉCNICA

Ricardo Costa, Francisco Lara,, Ciro Frosard,  
 Gabriel Kraychete, Beatriz Costa

## REDAÇÃO

Gabriel Kraychete e Ricardo Costa

## EXPEDIENTE MDA

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO  
 PRESIDENTE da República

### Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO do Desenvolvimento Agrário

### Miguel Soldatelli Rossetto

Secretário da Agricultura Familiar

### Valter Bianchini

Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar  
 PRONAF - **Adoniram Sanches Peraci**

## Convênio



## Parcerias

