

Caderno de apoio à Gestão Financeira

Introdução à viabilidade econômica
de negócios comunitários

INO
VAR


CO
NEC
TAR

DIA
LO
GAR



Sumário

Apresentação	04
1. Boas práticas de gestão financeira	07
1.1. Rotina financeira mensal	08
1.2. Sistema de Gestão Financeira	11
1.3. Prestação de contas	16
2. Aumentando a rentabilidade	19
2.1 Reflexões para aumento rentabilidade	20
2.2 Reflexões para planejar novos negócios ou produtos	22
3. Cálculo dos custos para definir o preço	25
3.1 Custos fixos	26
3.2 Custos variáveis	30
3.3 Definição de preço	32
3.4 Análise de rentabilidade	33
4. Elaboração de metas	37
4.1 Meta de faturamento	39
4.2 Metas de produção	40
4.3 Metas de vendas	42
4.4 Metas de abastecimento	43
5. Planejando com toda a cooperativa	47
5.1 Atualização do Estudo de Viabilidade Econômica	47
5.2 Acesso à crédito	55



Apresentação

Os Negócios Comunitários agroextrativistas da Amazônia são iniciativas de extrema importância no atual panorama global. Eles representam o melhor modelo de preservação da Amazônia, uma vez que são formados por comunidades tradicionais ou de pequenos produtores que ocupam seu território de forma sustentável.

Para fortalecer essas iniciativas é necessário que os modelos socioprodutivos desse delicado território tenham viabilidade econômica para se manterem, ao mesmo tempo em que mantêm a floresta em pé. Caso contrário, a expansão da monocultura, representada pelo gado e pela soja seguirão sua expansão neste território.

Esse curso se coloca a serviço dessa nobre missão: **Ampliar a rentabilidade das operações agroextrativistas que mantêm a floresta em pé!**

Essa cartilha está organizada em cinco capítulos, sendo que cada um deles se propõe a refletir sobre uma pergunta:

1. Como realizar uma boa gestão financeira e prestação de contas mensal de forma simples e inteligente?
2. Como identificar oportunidades de ampliação da rentabilidade dos produtos?
3. Como calcular os custos produtivos e definir preços para melhorar as negociações com clientes?
4. Como definir metas de abastecimento, produção, comercialização e capital de giro para a agroindústria crescer?
5. Como planejar as principais atividades necessárias para atingir as metas?

Para conversarmos sobre a viabilidade econômica de Negócios Comunitários, vamos contar um pouco de uma história inspirada na trajetória da Associação de Empreendedoras(es) Rurais Boa Vista, que fazem parte da Rede Mulheres do Maranhão. A Associação foi fundada em 2015 por sete empreendedoras(es) e, ao longo desses anos, se tornou um importante centro de processamento e distribuição de produtos orgânicos derivados do coco babaçu. Quais estratégias as empreendedoras e empreendedores adotaram para crescer no mercado e aumentar sua rentabilidade? **As respostas têm a ver com a adoção de ferramentas e práticas que apresentaremos ao longo dessa cartilha.**

Além de compartilhar a experiência do Boa Vista, os capítulos apresentam conteúdos e orientam sobre o uso de ferramentas digitais para apoiar o Estudo de Viabilidade Econômica. Através das ferramentas é possível colocar em prática os conhecimentos aprendidos relacionando-os ao dia a dia do seu negócio comunitário.

Esperamos que a incorporação desses conteúdos e ferramentas à gestão do seu negócio contribuam para seu fortalecimento.

Boa leitura!

1. Boas práticas de gestão financeira

O óleo e o azeite de babaçu são os principais produtos fabricados pelo grupo de sete empreendedores da Associação Boa Vista. Para sustentar essa produção, todo mês é necessário fazer a compra de matérias primas, o pagamento de contas, remunerar os trabalhadores, bem como atender seus clientes para vender seus produtos.

Para melhorar o controle das movimentações financeiras a Associação realiza registros que ajudam a identificar, por exemplo: Quanto foi gasto com a compra de amêndoas em um mês ou ano? Quais produtos foram mais vendidos? Sobrou ou faltou dinheiro no mês? Quanto? Entre outras informações muito importantes para sua saúde financeira.

Perguntas como essas são fundamentais para ajudar a encontrar caminhos para aumentar a rentabilidade das atividades econômicas de qualquer negócio comunitário. Para respondê-las e avançar na criação desses caminhos, se faz necessária a incorporação de inteligência financeira aos processos do dia a dia. Para isso, o Boa Vista construiu uma boa gestão.



A pergunta que irá nortear esse capítulo é:

Como realizar uma boa gestão financeira e prestação de contas mensal de forma simples e inteligente?

A partir dela vamos entrar em contato com conteúdos e ferramentas que são a base para o estudo de viabilidade econômica .

1.1 Rotina financeira mensal

O Boa Vista iniciou o mês de dezembro de 2020 com um saldo inicial de **R\$ 76.346,00** que deixou de capital de giro do mês de novembro e teve, nos primeiros dias do mês, as seguintes movimentações financeiras:

- No primeiro dia do mês o departamento de compras solicitou **R\$ 4.000,00** para a compra de amêndoas;
- No dia 2 de dezembro foi solicitado **R\$ 8.000,00** para a compra de amêndoas orgânicas;
- No dia 3 o grupo vendeu **R\$ 8.000,00** de óleo de babaçu de 5 Kg pela internet;
- Já no dia 4 o grupo aproveitou e pagou sua conta de energia elétrica no valor de **R\$ 100,00**.

A Associação realizou o registro dessas e outras movimentações financeiras em um livro caixa, feito em um caderno. Nesse Livro são feitas as anotações de todas as movimentações de dinheiro do dia a dia do negócio:

Livro Caixa - Dezembro de 2020

<i>Data</i>	<i>Categoria</i>	<i>Descrição</i>	<i>Despesas</i>	<i>Receitas</i>	<i>Saldo</i>
	<i>Saldo inicial</i>				<i>76.346,00</i>
<i>01/12/20</i>	<i>Amêndoa</i>	<i>Compra das quebradeiras do Núcleo 1</i>	<i>4.000,00</i>		<i>72.346,00</i>
<i>02/12/20</i>	<i>Amêndoa orgânica</i>	<i>Compra das quebradeiras do Núcleo 2</i>	<i>8.000,00</i>		<i>64.346,00</i>
<i>03/12/20</i>	<i>Óleo de babaçu 5kg</i>	<i>Vendas na internet</i>		<i>8.000,00</i>	<i>72.346,00</i>
<i>04/12/20</i>	<i>Energia elétrica</i>	<i>Mensalidade dezembro</i>	<i>100,00</i>		<i>72.246,00</i>

O livro organiza informações sobre todas as entradas e saídas de dinheiro do Boa Vista. Sempre que existe alguma entrada ou saída de dinheiro, por menor que seja, eles registram no livro caixa. Se a movimentação financeira acontecer, mas não for registrada, os registros do livro caixa não baterão com a quantidade de dinheiro que o Boa Vista realmente tem e problemas de confiança surgirão entre os associados e diretores.

Ao fazer esse registro o setor financeiro do Boa Vista fica atento à três perguntas:

Quando

ocorreu a operação financeira (receita ou despesa)?

O que corresponde à data da operação

O que

levou àquela movimentação?

Trata-se de uma descrição resumida o motivo da movimentação do dinheiro (categoria)

Quanto

foi movimentado?

É o registro do valor da movimentação financeira. Esse valor pode ser uma entrada (receita) ou saída (despesa) de dinheiro. Ele deve ser registrado na coluna certa do livro caixa. A cada lançamento é calculado o saldo que pode aumentar ou diminuir

A partir dessas três informações básicas a Associação mantém o livro caixa em dia e com capacidade de fornecer o saldo do caixa atualizado. Essa informação é fundamental para a tomada de decisão coletiva sobre a alocação desse dinheiro.

O Boa Vista terminou o mês de dezembro com um saldo de **R\$ 94.646,00**, como pode ser visto a seguir no Livro caixa preenchido:

Livro Caixa Digital - Dezembro de 2020

DATA	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	DESPESAS	RECEITAS	SALDO
	Saldo Inicial				R\$ 76.346,00
01/12/20	Amêndoa	Compra das quebradeiras do Núcleo 1	4.000,00		72.346,00
02/12/20	Amêndoa Orgânica	Compra das quebradeiras do Núcleo 2	8.000,00		64.346,00
03/12/20	Óleo de Babaçu 5kg	Vendas na internet		8.000,00	72.346,00
04/12/20	Energia elétrica	Mensalidade dezembro	100,00		72.246,00
05/12/20	Segurança	Mensalidade dezembro	400,00		71.846,00
06/12/20	Internet e telefone	Mensalidade dezembro	150,00		71.696,00
07/12/20	Óleo de Babaçu orgânico 1kg	Vendas no vagão social		6.000,00	77.696,00
17/12/20	Alimentação	Gastos na sede	400,00		77.296,00
09/12/20	Azeite de Babaçu 1kg	Vendas locais		3.000,00	80.296,00
11/12/20	Óleo de Babaçu orgânico 5kg	Vendas na internet		16.000,00	96.296,00
15/12/20	Manutenção dos equipamentos	Equipe de gestão e produção	500,00		95.796,00
16/12/20	Depreciação dos ativos	Mensalidade dezembro	1.000,00		94.796,00
13/12/20	Azeite de Babaçu 1kg	Vendas no vagão social		1.750,00	96.546,00
14/12/20	Azeite de Babaçu 5kg	Vendas no vagão social		4.500,00	101.046,00
18/12/20	Remuneração	Equipe dezembro	12.000,00		89.046,00
19/12/20	Óleo de Babaçu 1kg	Vendas locais		5.600,00	94.646,00
					94.646,00

Com bons registros e uma boa gestão, o Boa Vista organiza sua rotina financeira em três setores: **o Contas a Pagar, Contas a Receber e a Consolidação.**

Em Contas a Pagar organizam o pagamento de energia elétrica, internet, aluguel, a compras de matéria-prima e embalagens e a folha de pagamento de pessoal.

O Contas a receber organizam as receitas. No caso do Boa Vista as fontes de receitas são: a venda do óleo e azeite de babaçu, a prestação de serviço de produção para quebradeiras que queiram produzir óleo e através de seus próprios projetos pelos quais recebem doações.

A Consolidação que é a organização das informações no fim do mês. Na consolidação a Associação faz o fechamento financeiro – que reúne todas as receitas e despesas e consolida essas informações –; e o fechamento contábil – que é o envio de documentos para a contabilidade que se encarrega de verificar se há necessidade de pagamento de impostos e outros compromissos e que arquiva a documentação fiscal.

No Boa Vista, assim como em qualquer Negócio Comunitário, a integração desses três setores completa um giro mensal de atividades financeiras que se integram e que é representada pela ilustração abaixo:



1.2 Sistema de Gestão Financeira

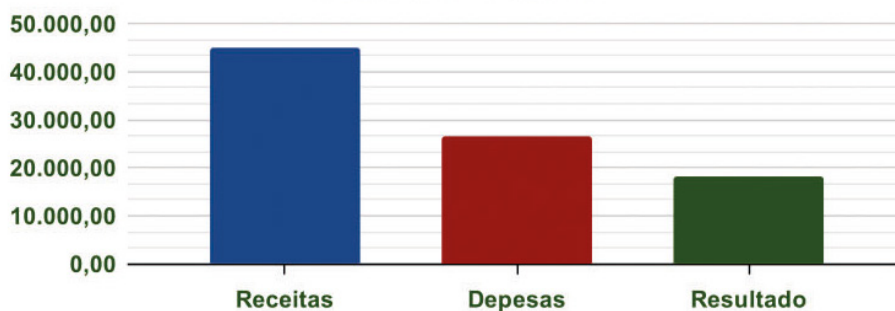
Por muito tempo a Associação Boa Vista registrou suas movimentações financeiras em um caderno que usavam como Livro caixa. De alguns anos para cá, eles aderiram a um sistema digital que representou melhorias na gestão financeira.

Eles utilizam a “Ferramenta de Gestão Financeira” que apresenta um Livro Caixa Digital que gera relatórios financeiros mensal e anual, com tabelas e gráficos, de forma automática.

A seguir apresentamos o **Relatório Financeiro Mensal** de dezembro de 2020 da Associação Boa Vista:

Babaçu Boa Vista		dezembro de 2020	
Movimentação Mensal	Receitas	Despesas	Resultado
Valor	44.850,00	26.550,00	18.300,00
Resultado Mensal	Saldo Inicial	Saldo Final	
Valor	76.346,00	94.646,00	

Resultado Mensal

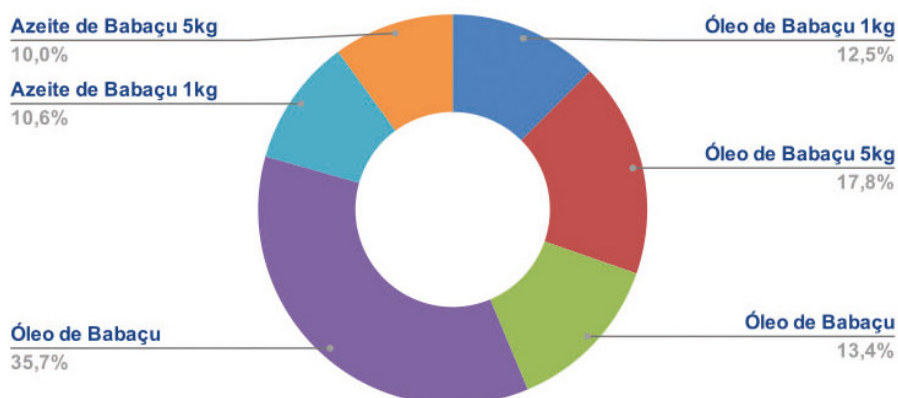


Esse relatório nos mostra que o Boa Vista teve **R\$ 44.850,00 de receitas** e **R\$ 26.550,00 de despesas** em dezembro de 2020. O que implicou em um **Resultado positivo de R\$ 18.300,00**. A mesma informação é apresentada no gráfico “Resultado Mensal”.

Vemos também que o Boa Vista começou o mês de dezembro com um **Saldo Inicial de R\$ 76.346,00** e que, com o **Resultado positivo de R\$ 18.300,00**, terminou o mês com um **Saldo Final de R\$ 94.646,00**.

Receitas		
Óleo de Babaçu 1kg	5.600,00	12%
Óleo de Babaçu 5kg	8.000,00	18%
Óleo de Babaçu orgânico 1kg	6.000,00	13%
Óleo de Babaçu orgânico 5kg	16.000,00	36%
Azeite de Babaçu 1kg	4.750,00	11%
Azeite de Babaçu 5kg	4.500,00	10%
teste1	0,00	0%
teste2	0,00	0%
teste3	0,00	0%
teste4	0,00	0%

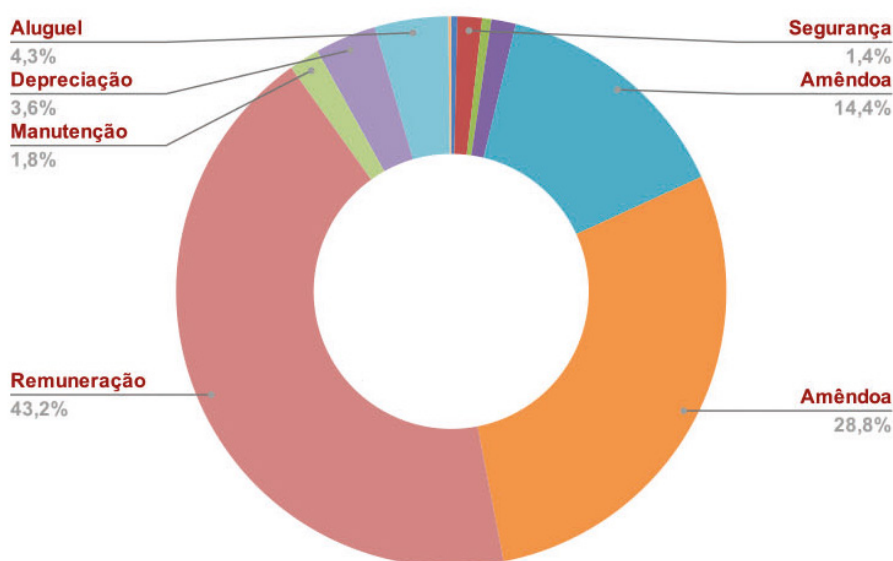
Distribuição das Receitas



Analisando as informações sobre **Receitas**, observamos que, no mesmo mês, o total de vendas de óleo de babaçu em unidades de 1kg rendeu R\$ 5.600,00 e representou 12% do total de receitas. Já as vendas de óleo de babaçu em unidades de **5kg renderam R\$ 8.000,00**, ou seja, 18% do total de receitas. Nesse mês **a principal fonte de receita foi o óleo de babaçu orgânico em unidades de 5Kg que representou 36% das receitas com um valor de R\$ 16.000,00**. O gráfico “Distribuição das Receitas” apresenta as mesmas informações e ajudam a identificar de forma visual quais produtos contribuem mais com as receitas mensais.

Despesas		
Energia elétrica	100,00	0%
Segurança	400,00	2%
Internet e telefone	150,00	1%
Alimentação	400,00	2%
Amêndoa	4.000,00	15%
Amêndoa Orgânica	8.000,00	30%
Embalagens	-	0%
Remuneração	12.000,00	45%
Manutenção dos equipamentos	500,00	2%
Depreciação dos ativos	1.000,00	4%
Aluguel	1.200,00	5%
Distribuição das Receitas	44,00	0%
Parcela de crédito	1,00	0%
Teste de despesa	2,00	0%
Despesa 15	3,00	0%

Distribuição das Despesas



Passando à leitura dos dados de **Despesas** observamos que em dezembro a Associação teve despesas com energia elétrica, segurança, internet etc., mas que a despesa mais significativa é com Remuneração de pessoal que somam R\$ 12.000,00 e representam 45% das despesas. A outra despesa relevante é com matéria-prima, sendo que a compra de amêndoa orgânica custou R\$ 8.000,00 e significou 31% das despesas. Já a compra de amêndoa não orgânica custou R\$ 4.000,00, o que representou 15% das despesas. O gráfico "Distribuição das Despesas" ajuda a visualizar quais são as principais despesas desse mês.



Ainda com relação às Despesas, note que nesse mês não foi feita a compra de embalagens, pois a Associação faz uma grande compra desse insumo no início do ano a partir de um planejamento que projetou a quantidade que será produzida ao longo do ano.

A seguir apresentamos o **Relatório Anual de 2020** da Associação Boa Vista:

Babaçu Boa Vista		2020	
Movimentação Anual	Receitas	Despesas	Resultado
Valor	285.150,00	235.500,00	49.650,00
Resultado Anual	Saldo Inicial	Saldo Final	
Valor	45.000,00	94.650,00	

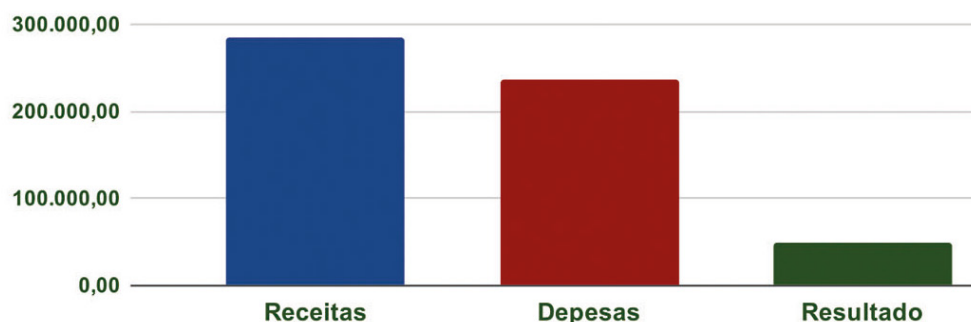
Receitas		
Óleo de Babaçu 1kg	59.600,00	21%
Óleo de Babaçu 5kg	105.000,00	37%
Óleo de Babaçu orgânico 1kg	39.000,00	14%
Óleo de Babaçu orgânico 5kg	35.000,00	12%
Azeite de Babaçu 1kg	32.550,00	11%
Azeite de Babaçu 5kg	14.000,00	5%
teste1		
teste2		
teste3		
teste4		

De acordo com o relatório anual o produto que mais contribuiu com o faturamento do Boa Vista em 2020 foi o óleo de babaçu unidade de 5 Kg (30%), seguido do óleo de babaçu orgânico unidade de 5 Kg (22%) e pelo azeite de babaçu unidade de 1 Kg (17%).

Despesas		
S Energia elétrica	1.200,00	1%
S Segurança	4.800,00	2%
S Internet e telefone	1.800,00	1%
S Alimentação	4.800,00	2%
S Amêndoa	61.500,00	26%
S Amêndoa Orgânica	55.500,00	24%
S Embalagens	14.500,00	6%
S Remuneração	59.000,00	25%
S Manutenção dos equipamentos	6.000,00	3%
S Depreciação dos ativos	12.000,00	5%
S Aluguel	14.400,00	6%
S Distribuição das Receitas	440,00	0%
S Parcela de crédito	10,00	0%
S Teste de despesa	20,00	0%
S Despesa 15	134,00	0%

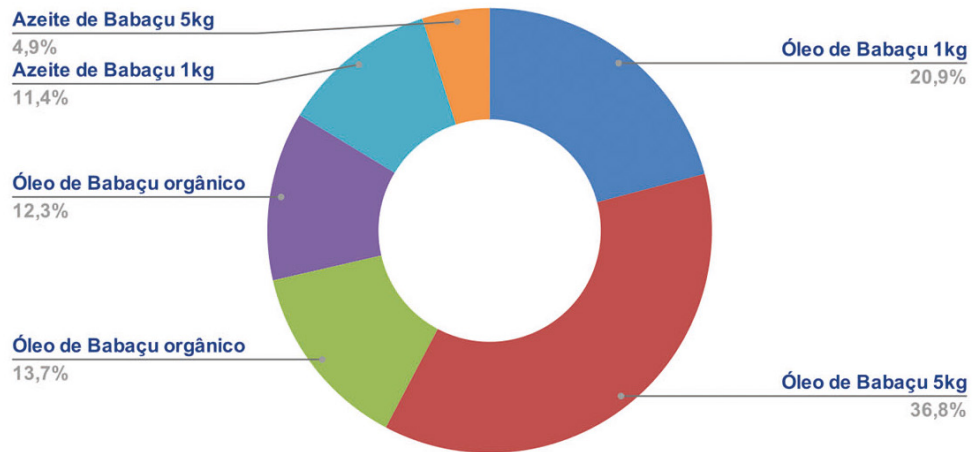
As despesas mais relevantes foram a remuneração (38%), a compra de amêndoa (32%) e de amêndoa orgânica (21%).

Resultado Anual

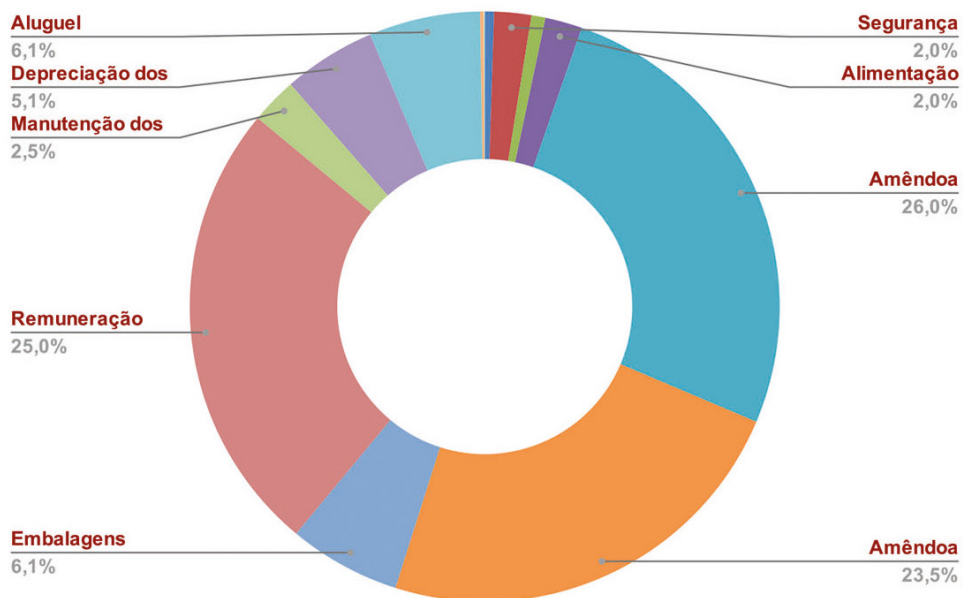


Os gráficos permitem identificar de forma mais visual o Resultado anual e quais produtos contribuem mais com as receitas e as despesas.

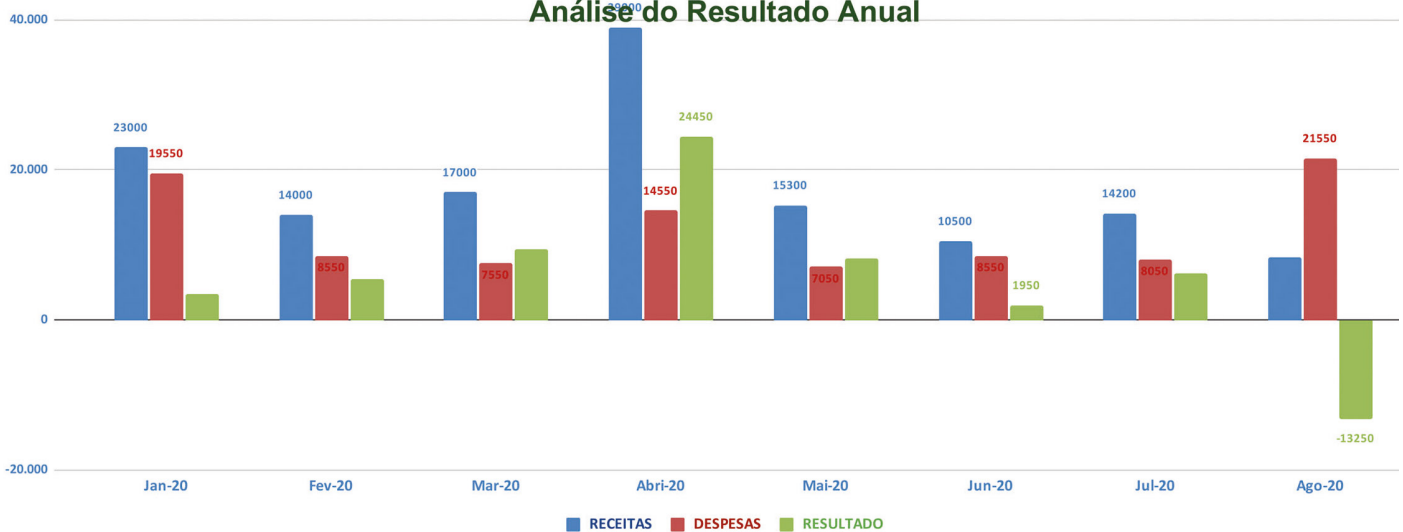
Distribuição das Receitas



Distribuição das Despesas



Análise do Resultado Anual



A leitura do gráfico “Análise do Resultado Anual” é interessante, pois permite ter uma visão total da safra.

1.3 Prestação de contas

O setor financeiro do Boa Vista adotou uma prática de comunicação com seus diretores e associados para a prestação de contas mensal.

Após a geração do Relatório Financeiro Mensal, a equipe financeira envia as tabelas e gráficos pelo whatsapp. Junto com as imagens, segue uma explicação ou um balanço, através de texto ou áudio. Com essa estratégia o grupo percebeu uma melhora na transparência e um maior engajamento na gestão coletiva do negócio, despertando mais o senso de dono de todos.

Para a prestação de contas anual da Associação é feita em uma Assembleia que sempre começa com a apresentação do Relatório Financeiro Anual. Isso permite ao grupo aprofundar as análises e fazer o planejamento e a avaliação do desempenho das atividades chave do Boa Vista.

Receita Mensal	Receitas	Despesas	Resultado
Valor	44.850,00	28.300,00	16.550,00
Resultado Mensal	Saldo Inicial	Saldo Final	
Valor	79.340,00	94.648,00	

Receitas		
Conta de Salário 11	5.000,00	12%
Conta de Salário 12	8.000,00	18%
Conta de Salário 13	8.000,00	18%
Conta de Salário 14	16.000,00	36%
Conta de Salário 15	8.200,00	19%
Conta de Salário 16	4.500,00	10%
Outros	0,00	0%
Total	0,00	0%
Total	0,00	0%

Despesas		
Despesa Salário	100,00	0%
Despesa	400,00	1%
Despesa e Salário	150,00	1%
Despesa	400,00	1%
Despesa	4.000,00	15%
Despesa Despesa	8.000,00	30%
Despesa	0,00	0%
Despesa	12.000,00	45%
Despesa em registros	500,00	2%
Despesa de Salário	1.000,00	4%
Despesa	1.200,00	5%
Despesa de Salário	2.000,00	8%
Despesa de Salário	1,00	0%
Despesa de Salário	2,00	0%
Despesa de Salário	3,00	0%

A partir da leitura do Relatório Financeiro Anual o grupo conversa sobre todos os setores do negócio. Por exemplo, durante a reunião a Coordenadora de vendas indicou que há necessidade de ampliar a produção de todos os produtos para não faltar estoque e atender aos novos clientes. O grupo discute, então, como aumentar a produtividade, se pela compra de máquinas ou pelo treinamento do pessoal para tornar a produção mais eficiente. O setor de compras precisa planejar o aumento de compra de insumos e assim por diante.

Nesse exemplo, nota-se que a reunião é uma oportunidade de pensar de forma integrada todos os setores da agroindústria, fechando o **ciclo produtivo do Negócio Comunitário** – como pode ser visto na ilustração a seguir:



Nesse capítulo aprendemos que a Associação Boa Vista realiza uma boa gestão financeira, dando atenção aos seguintes aspectos:

- Realiza seus controles financeiros utilizando um sistema de gestão financeira que extrai relatórios financeiros mensal e anual;
- Faz sua prestação de contas mensal pelo whatsapp e anual em sua Assembleia, contribuindo para a tomada de decisão coletiva.

A partir desse exemplo, percebemos como uma boa inteligência financeira pode ajudar a planejar e organizar o negócio como um todo.

Agora que você conheceu o exemplo da Associação Boa Vista, te convidamos a realizar um exercício prático inserindo informações do seu Negócio Comunitário na ferramenta digital.

Para isso, assistindo ao vídeo disponível no link a seguir:

SISTEMA DE GESTÃO FINANCEIRA

<https://www.youtube.com/watch?v=TVQO0qcmmil>

Nesse vídeo você vai aprender os seguintes passos:

- Abrir a planilha do Sistema de Gestão Financeira e fazer uma cópia;
- Colocar a marca do seu Negócio Comunitário;
- Preencher as categorias de receitas e despesas;
- Lançar algumas receitas e despesas no livro caixa de fevereiro de 2021
- Preencher o formulário de envio do exercício.

Você pode acessar e baixar uma planilha de Gestão Financeira, como a utilizada pelo Babaçu Boa Vista, no link a seguir:

PLANILHA DE GESTÃO FINANCEIRA

http://cooperacaobrasil-alemanha.com/DeveloPPP_Natura_Symrise/Matriz.Gestao.Financeira.v1.0.xlsx

AGORA, SEGUIMOS PARA O PRÓXIMO DESAFIO: USAR A INTELIGÊNCIA COLETIVA PARA ANALISAR OS NÚMEROS E CRIAR ESTRATÉGIAS PARA O AUMENTO DA RENTABILIDADE.

2. Aumentando a rentabilidade

Essa é a mesma pergunta que os trabalhadores da Associação Boa Vista fizeram durante sua reunião de prestação de contas do ano de 2020. Ao longo da reunião, todos os setores da Associação apresentaram suas propostas com o objetivo de aumentar a rentabilidade.

Um dos associados chamou atenção do grupo para o custo do aluguel e mencionou que viu um galpão à venda na beira da cidade. O grupo achou que a compra de um galpão pode ser interessante para reduzir o custo fixo do aluguel, desde que o valor estivesse acessível.

Para tomar essa decisão, os associados analisaram os relatórios financeiros e perceberam que, de fato, o aluguel do galpão era uma despesa significativa de R\$ 14.4000, que além de onerar a produção, desestimulava a implementação de reformas. Adotando essa estratégia, as despesas mensais com espaço passariam de R\$ 1.200,00 de aluguel para R\$ 300,00 de depreciação, acarretando uma economia de R\$ 900,00 por mês. Como encaminhamento decidiram estudar os custos e preços envolvidos nessa tomada de decisão.

Ainda durante a reunião a tesoureira comentou que pesquisou uma empresa de internet que vai reduzir 20% o valor da conta mensal sem perder qualidade, reduzindo novamente o custo fixo. Todos do grupo concordaram com a mudança.

A Coordenadora de vendas destacou a necessidade de ampliar a produção de todos os produtos para não deixar faltar estoque e conseguir atender à demanda do centro de distribuição da Rede Mulheres do Maranhão em São Paulo. Eles analisaram os relatórios financeiros e constataram que com a entrada no centro de distribuição houve um aumento significativo de vendas.

A pergunta que irá nortear esse capítulo é:

Como identificar oportunidades de ampliação da rentabilidade dos produtos?

A Coordenadora de produção citou que, segundo levantamento que ela fez nessa safra, com um investimento de R\$ 4.000,00 em equipamentos, é possível aumentar em 5% o rendimento do óleo, reduzindo o custo variável. Isso ajudaria a ampliar a produção atendendo à necessidade levantada pela coordenadora de vendas.

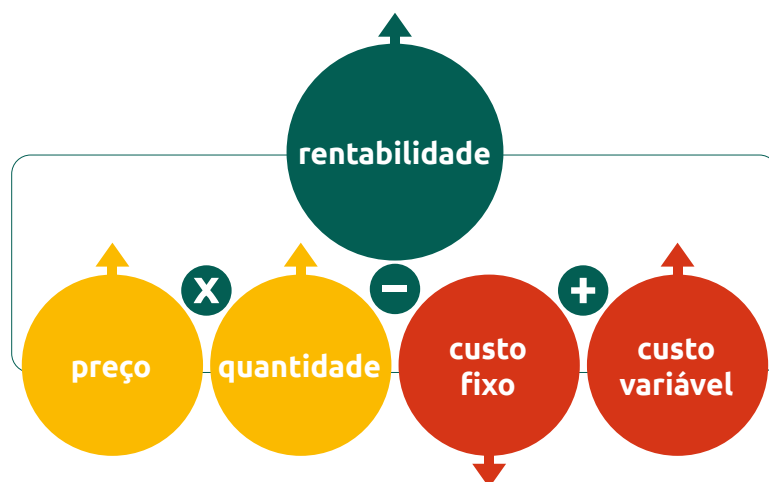
A Coordenadora de vendas destacou, ainda, que o seu setor pensou no desenvolvimento de um novo produto que é o óleo de babaçu com óleos essenciais em spray para passar na barba, cabelo e pele, que vai agregar ainda mais valor ao óleo orgânico.

A ideia foi bem recebida pelo grupo que passou a identificar como a associação precisaria se organizar para viabilizar a ideia. Seria necessário, por exemplo, ampliar a compra de óleo orgânico de babaçu, pesquisar fornecedores dos óleos essenciais, treinar a equipe para fabricar o novo produto.

A partir dos pontos levantados em reunião pelos associados do Boa Vista, damos continuidade ao conteúdo desse capítulo que buscará refletir sobre a seguinte pergunta: Como identificar oportunidades de ampliação da rentabilidade dos produtos?

2.1 Reflexões para aumento rentabilidade

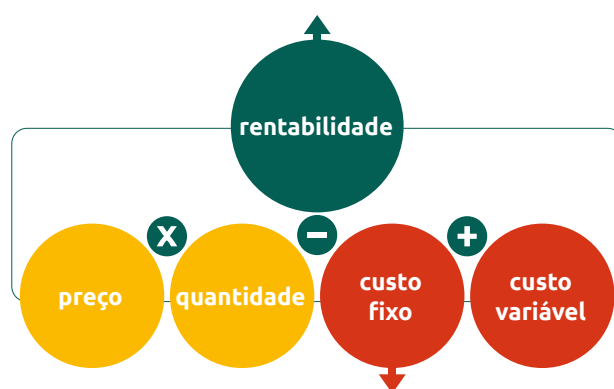
Analisando as propostas da Associação Boa Vista com o intuito de ampliar a rentabilidade, podemos, agora, passar a refletir sobre seu Negócio Comunitário.



Um bom ponto de partida é refletir sobre os principais elementos que interferem na rentabilidade do Negócio Comunitário, representados na ilustração acima. Em linhas gerais, temos que para aumentar a rentabilidade, é necessário pensar em estratégias que: **levem ao aumento do preço, à aumento da produção e vendas, à redução de custos fixos e/ou redução de custos variáveis.**

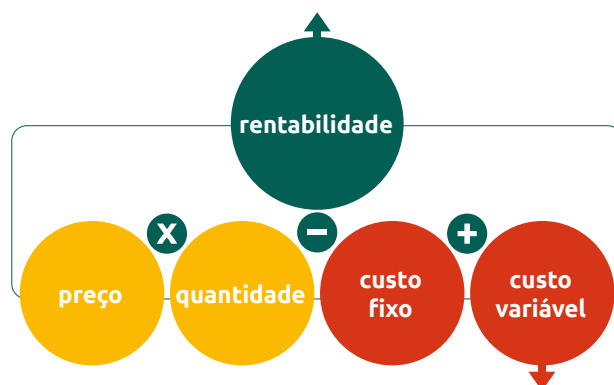
Nesse tópico vamos retomar as propostas citadas pelo grupo da Associação Boa Vista, relacionando cada uma com os elementos que interferem na rentabilidade.

A proposta de substituição do pagamento do aluguel pela aquisição de um imóvel e a troca da empresa de internet representam reduções no custo fixo que contribuem para o aumento da rentabilidade. Nesse caso, a fórmula ganha essa configuração:

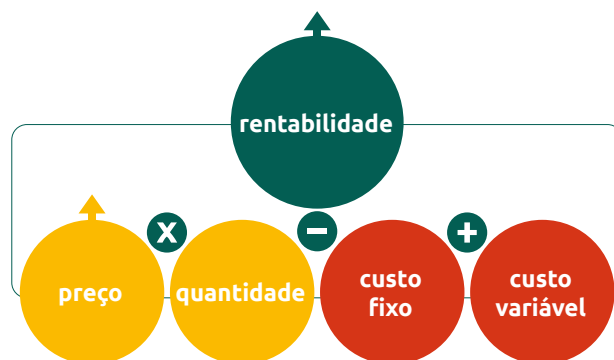


Nem sempre o aumento da rentabilidade se origina na redução do custo fixo.

O investimento em equipamentos sugerido pela Coordenadora de produção levou ao aumento do rendimento produtivo e representou uma redução de custo variável. O gráfico a seguir ilustra esse cenário:



A criação de um novo produto, como a proposta do óleo de babaçu orgânico em spray com óleos essenciais, representa a agregação de valor a um produto já desenvolvido pela Associação. Nesse caso, o aumento de rentabilidade relaciona-se ao aumento do preço do produto:



Já o aumento de vendas devido à criação do Centro de Distribuição da Rede de Mulheres Maranhão levou ao aumento da escala de vendas para a Associação Boa Vista. Nesse caso, temos a seguinte situação:



Conhecendo a realidade do Babaçu Boa Vista, foi possível perceber que o planejamento para o aumento de rentabilidade deve envolver todos os setores do Negócio Comunitário que vão trazer sugestões, analisar os relatórios e o contexto da Negócio e decidir coletivamente sobre a viabilidade de cada proposta.

Para ficar mais nítido o envolvimento dos setores nesse processo de planejamento coletivo, apresentamos a ideia de giro produtivo do Negócio Comunitário. Esse giro consiste em fechar o ciclo das atividades do negócio: compra, produz, vende, faz a gestão e volta a comprar, produzir e assim por diante de forma integrada e inteligente. A imagem a seguir ajuda a ilustrar:



2.2 Reflexões para planejar novos negócios ou produtos

Retomando o exemplo da Associação Boa Vista para ampliar nossas reflexões sobre aumento de rentabilidade, trazemos o caso da **obtenção de certificação orgânica** ocorrida em 2019. A decisão por investir no certificado foi feita mediante análises dos relatórios financeiros e depois de uma pesquisa que identificou a existência de mercado consumidor potencial para produtos orgânicos. Para essa decisão também foi fundamental estudar a viabilidade de adotar um manejo agroecológico diferenciado para a produção do fruto do babaçu, que dá mais trabalho, mas compensa no preço. E vale destacar que, com a decisão, foi necessário mudar as rotinas.

Na análise dos custos a Associação estimou que a produção do óleo de babaçu orgânico representaria um aumento de custos:

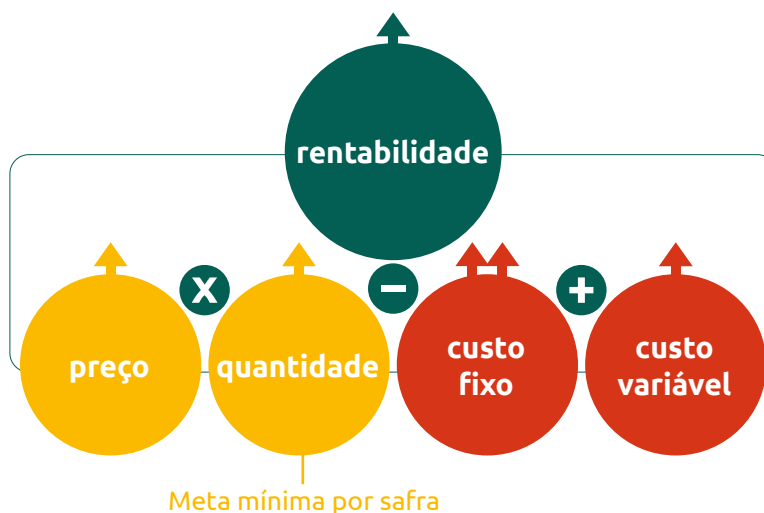
Entre os **custos fixos**, com a incorporação do pagamento da taxa de certificação, no valor de **R\$ 10.000,00 por ano** e com a inclusão de **R\$ 500,00 mensais** para remunerar o trabalho administrativo adicional.

Entre os **custos variáveis**, com o aumento de **20%** do preço da amêndoa orgânica.

Ao mesmo tempo, eles fizeram uma pesquisa de mercado e estimaram que **o litro do óleo de babaçu orgânico poderia ser vendido à R\$ 26,00, o que representaria um aumento de 10% na rentabilidade**, quando comparado ao óleo não orgânico (cujo preço é de R\$ 20,00).

A partir desses dados, o Setor de Vendas identificou que, para o óleo orgânico ser rentável, seria necessário atingir uma meta mínima de vendas por safra.

A imagem a seguir ilustra como os elementos que compõe a rentabilidade se relacionam na proposta do óleo orgânico:



Antes de decidir sobre a fabricação do novo produto, o Setor de Compras verificou se as quebradeiras de coco conseguiriam se adaptar às novas rotinas relacionadas à certificação orgânica e se conseguiriam atender à nova quantidade demandada.

Como pudemos observar pelo exemplo da Associação Boa Vista, para decidir sobre a criação de um novo produto de forma segura, o ideal é conseguir mapear todas as variáveis envolvidas.

Retomando os principais elementos que interferem na rentabilidade, apresentamos um quadro que resume a situação vivida pela Associação antes de implementar as mudanças. Nela analisamos as variáveis que interferem na rentabilidade (ilustrados e explicados ao longo desse capítulo) e as relacionamos à oportunidade relacionadas ao contexto vivido pelo Babaçu Boa Vista:

Oportunidades relacionadas ao aumento da Rentabilidade Associação Boa Vista	
	OPORTUNIDADES
Aumento de preços	Existência de clientes interessados em comprar óleo orgânico
Aumentar a produção e as vendas	<ul style="list-style-type: none">• Contato com novo grande comprador• Criação da Rede Mulheres do Maranhão
Redução de custos fixos	<ul style="list-style-type: none">• Galpão à venda por preço acessível• Levantamento de nova empresa de internet
Redução de custos variáveis	Compra de equipamentos para ampliar a rentabilidade da produção

Os exemplos apresentados aqui, refletem pontos importantes para serem analisados ao planejar estratégias para o aumento de rentabilidade. É fundamental que seu Negócio Social faça os mesmos levantamentos antes de tomar decisões coletivas.

Resumo

Capítulo 2

Nesse capítulo conhecemos como a Associação Boa Vista fez para aumentar sua rentabilidade e aprendemos que:

- Todos os setores do Negócio Comunitário precisam se envolver na tomada de decisão sobre aumento de rentabilidade
- As decisões precisam analisar:
 - Os relatórios financeiros;
 - Os custos de cada proposta;
 - O contexto de cada Negócio relacionado à estrutura produtiva, fornecedores e mercado para avaliar se a proposta é viável.

Com isso, avançamos com o entendimento das variáveis que compõem a rentabilidade.

Agora, inspirado no modelo da Associação Boa Vista, te convidamos a realizar um exercício prático inserindo informações do seu Negócio Comunitário na tabela “Oportunidades relacionadas ao aumento da Rentabilidade”.

Oportunidades e desafios para o aumento da Rentabilidade	
Nome da cooperativa:	
Mês/ano:	
	OPORTUNIDADES
Aumento de preços	
Ganhos de escala	
Redução de custos fixos	
Redução de custos variáveis	

3. Cálculo dos custos para definir o preço

Agora que conhecemos como a Associação Boa Vista faz uma gestão financeira inteligente que apoia a busca constante pelo aumento da rentabilidade, vamos adentrar nas ferramentas que ajudaram a tomar a decisão de forma segura.

Nesse capítulo a pergunta que queremos responder é:

Como calcular os custos produtivos e definir preços para melhorar as negociações com clientes?

Para isso, vamos conhecer como a Associação Boa Vista realizou o seu Estudo de Viabilidade Econômica a partir de uma ferramenta digital que chamamos de EVE para calcular custos, definir preços e traçar metas para crescimento da agroindústria.

A realização desse estudo de viabilidade envolve o setor de abastecimento, produção, comercialização e gestão do Babaçu Boa Vista, pois é preciso reunir informações de cada um desses setores, para facilitar a realização e atualização deste estudo. O papel de cada setor no levantamento de informações específicas está representado na imagem abaixo:



A seguir vamos conhecer os passos que o Babaçu Boa Vista deu para fazer seu Estudo de Viabilidade Econômica.

3.1 Custos fixos



O Boa Vista inicia o preenchimento do EVE fazendo o cadastro dos custos fixos. Para isso, utilizaram a página Custos fixos da ferramenta e registraram o tipo de custo e o seu valor mensal.

Essa informação é de domínio do setor de gestão do Negócio Comunitário, responsável pelo contas a pagar, que deve lançar todos esses custos na planilha de EVE.

A ferramenta digital organiza os custos fixos em duas categorias: **custos fixos de materiais e serviços** e **custos fixos de mão de obra**. Indicamos que você siga essa mesma organização, distinguindo os custos conforme exemplo do Boa Vista.

CUSTOS FIXOS DE MATERIAIS E SERVIÇOS

Para descobrir o custo fixo mensal de materiais e serviços, o Boa Vista preencheu informações sobre o tipo de custo e seu valor mensal na tabela da ferramenta EVE:

Custos Fixos de Materiais e Serviços	
Item	Valor Mensal
Energia Escritório	R\$ 100,00
Segurança	R\$ 400,00
Internet e telefone	R\$ 150,00
Alimentação	R\$ 400,00
Aluguel	R\$ 0,00
Certificação Orgânica	R\$ 1.000,00
Parcela de Crédito	0,00
Depreciação	1.300,00
Manutenção	R\$ 548,75
Subtotal de Materiais e Serviços	R\$ 3.898,75

Eles separam o custo de energia elétrica consumido apenas no escritório e fazem seu cadastro como um custo fixo. Eles conseguem isso porque há a separação de relógios em suas instalações – um para o escritório e outro para a produção que usa máquinas e equipamentos de grande consumo.



DICA DO BOA VISTA!

Se no seu negócio comunitário os relógios de medição de energia não são separados, é possível fazer uma estimativa do que é consumido no escritório (que costuma ser semelhante ao consumo de uma residência). Outra opção é cadastrar o custo total de energia como custo fixo.

Os custos de segurança, internet e telefone, alimentação, aluguel e certificação orgânica são obtidos pela área de contas a pagar do Babaçu Boa Vista.

Para o Babaçu Boa Vista chegar o custo de depreciação e ao custo de manutenção que aparecem nas últimas linhas da tabela anterior em cor azul escuro, eles cadastraram todos os bens da agroindústria na tabela **Depreciação e Manutenção de Ativos** que também está presente na ferramenta digital, no fim da página **Custo Fixo**:

Depreciação e Manutenção de Ativos	
Item	Valor
Veículos	R\$ 0,00
Equipamentos de Informática e móveis	R\$ 10.000,00
Máquinas e equipamentos	R\$ 62.500,00
Edificações	R\$ 147.000,00
Patrimônio	R\$ 219.500,00

Eles registraram o tipo de bem e seu valor e a ferramenta calcula o valor total de seu patrimônio, que é de **R\$ 147.500,00**.

Com esse registro, a ferramenta calcula automaticamente a taxa de depreciação e o custo de manutenção mensal e esses valores aparecem, também de forma automática, na tabela de custos fixos (últimas linhas em cor azul).

Como o patrimônio vai acabando, é necessário que em toda safra seja guardado uma parte do resultado para poder fazer a manutenção ou para comprar novas máquinas e equipamentos no futuro. Então a taxa de depreciação e o custo de manutenção são esses valores mensal que devem ser poupados.

Poupando esses valores todo mês, a associação cria um fundo de reposição de ativos e um fundo de manutenção.

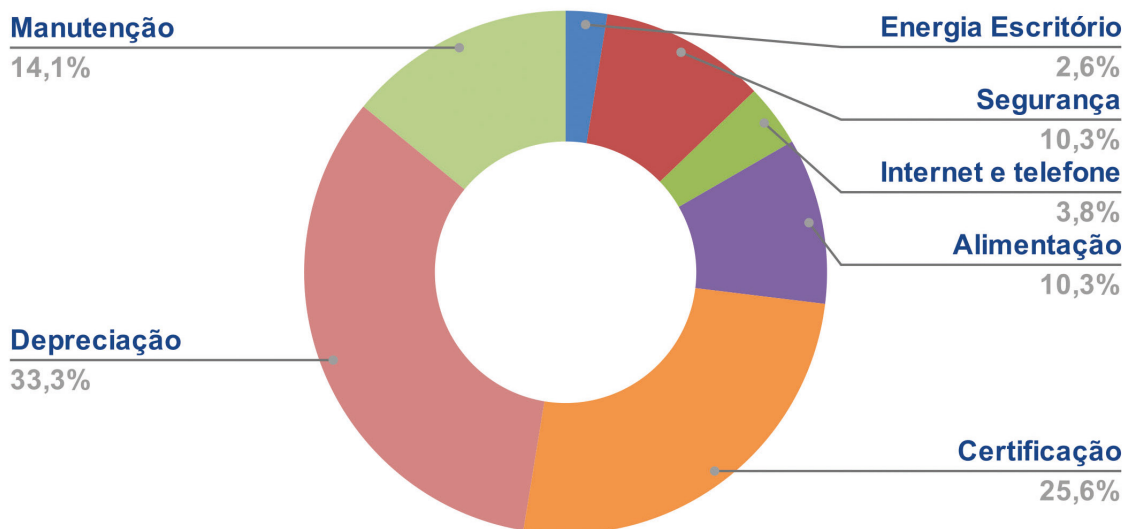


DICA DO BOA VISTA!

O valor do patrimônio do Negócio Comunitário pode ser obtido no balanço contábil anual ou consultando sua contabilidade, na conta chamada ativo imobilizado.

Fazendo todos os registros a ferramenta EVE cria o gráfico **Distribuição dos Custos Fixos (Materiais e Serviços)** mostram quanto cada custo contribui com o custo fixo de materiais e serviços:

Distribuição dos Custos Fixos (Materiais e Serviços)



Os dados desse gráfico ajudam o Boa Vista a perceber que o **aluguel é o maior custo fixo da associação**. Em seguida vem o custo de certificação orgânica e o custo de depreciação.

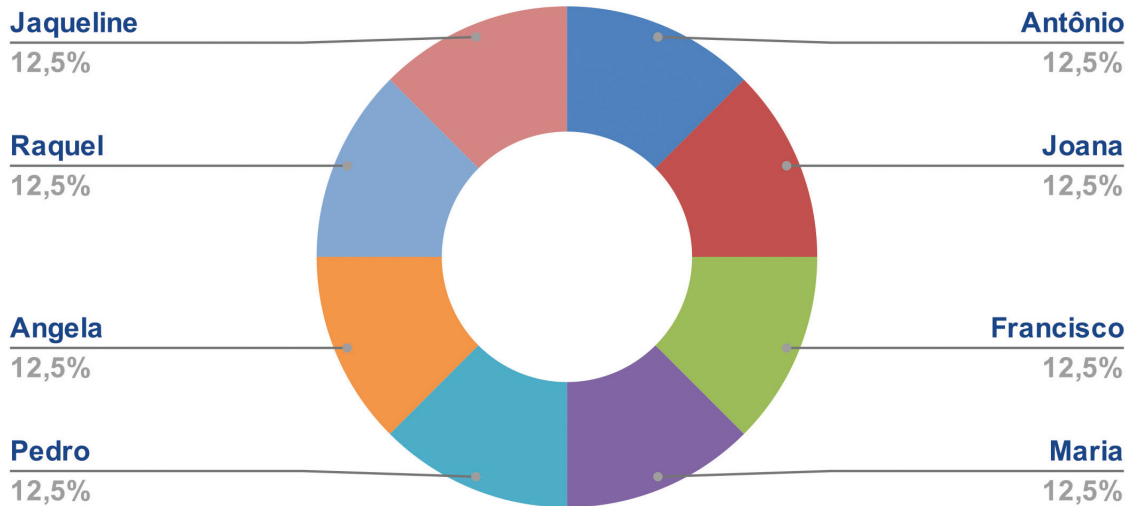
CUSTOS FIXOS DE REMUNERAÇÃO

Ainda em custos fixos, o Boa Vista registrou os valores de remuneração mensal do seu pessoal como pode ser identificado na tabela:

Custos Fixos de Remuneração	
Item	Valor Mensal
Antônio	R\$ 1.000,00
Joana	R\$ 1.000,00
Francisco	R\$ 1.000,00
Maria	R\$ 1.000,00
Pedro	R\$ 1.000,00
Angela	R\$ 1.000,00
Raquel	R\$ 1.000,00
Jaqueline	R\$ 1.000,00
Subtotal de Remuneração	R\$ 8.000,00

A partir dos dados registrados, é gerado o gráfico **Distribuição dos Custos Fixos (Remuneração)**. No Boa Vista é possível observar que a distribuição das remunerações é equilibrada.

Distribuição dos Custos Fixos (Remuneração)

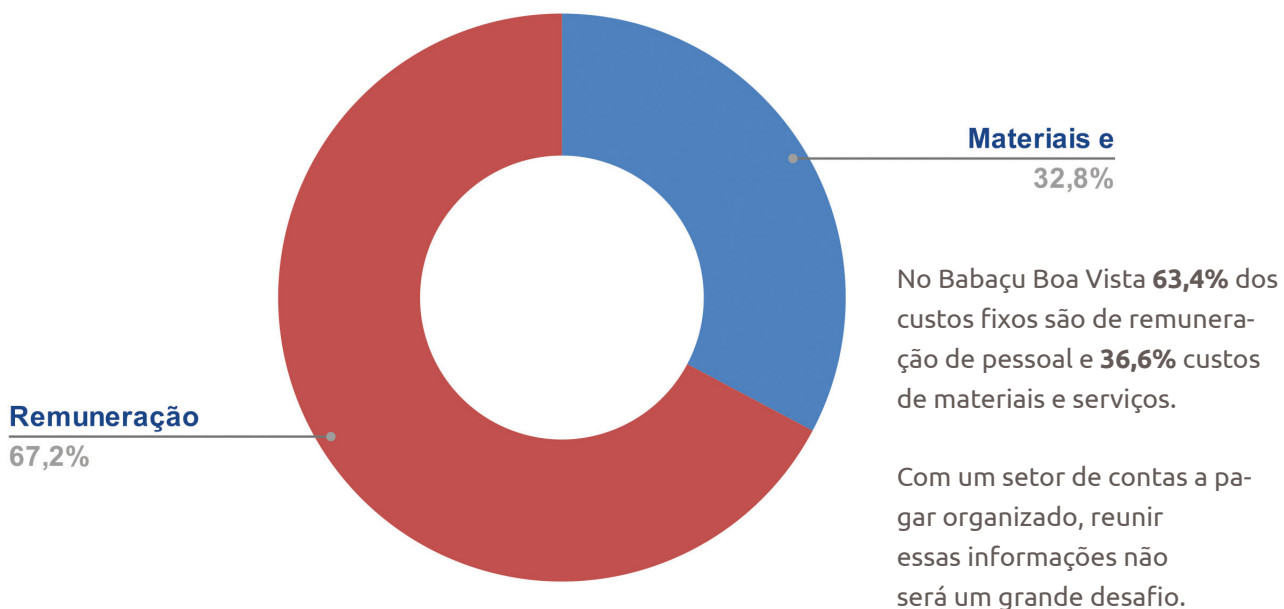


COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS FIXOS

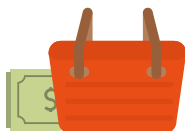
Com o preenchimento das informações anteriores, a ferramenta digital calcula a composição do custo fixo, assim como um gráfico:

Composição do Custo Fixo	
Materiais e serviços	R\$ 3.898,75
Remuneração	R\$ 8.000,00
Custo Fixo Total	R\$ 11.898,75

Composição do Custo Fixo



3.2 Custos variáveis



O levantamento dos custos deve considerar também o cadastro de custos variáveis, que são aqueles diretamente ligados ao processo de produção. Para isso, o EVE recomenda realizar essa tarefa em dois passos:

CADASTRO DE MATÉRIAS PRIMAS

Esse levantamento é de responsabilidade do setor de compras do negócio comunitário e se inicia com o cadastro de todas as matérias-primas utilizadas no processo produtivo. O Boa Vista fez seu cadastro onde descreve o tipo de matéria prima, indica a quantidade comprada e o custo da quantidade comprada:

Descrição	Quantidade Comprada	Unidade de Medida	Custo da Quantidade Comprada
Amêndoa	1	Quilo	R\$ 3,00
Amêndoa Orgânica	1	Quilo	R\$ 3,60
Embalagem 1kg	1000	Unidade	R\$ 1.500,00
Embalagem 5kg	1000	Unidade	R\$ 4.500,00
Rótulo	2000	Unidade	R\$ 1.890,00
Energia elétrica	1	Kw/h	R\$ 0,78

As unidades de medida ficam registradas em uma tabela separada onde é possível acrescentar novas unidades de acordo com a realidade de cada Negócio Comunitário. Um exemplo disso é a compra de castanha do Brasil que é feito em latas.

Como vimos anteriormente, o Babaçu Boa Vista separa o cadastro do custo de energia elétrica. O valor do Kw/h é obtido no talão da conta de energia elétrica.

Cadastro de Unidades de Medida

Unidade
Quilo
Litro
Metro
M3
Kw/h
Lata
Balde
Braçadas



DICA DO BOA VISTA!

No caso de Negócios Comunitários agroextrativistas todos esses cadastros devem ser feitos no início da safra e os custos devem ser atualizados a cada nova safra.

TABELA “CUSTOS VARIÁVEIS”

Agora sob responsabilidade do setor produtivo do negócio comunitário, a próxima etapa antes de chegar na definição de preços dos produtos, consiste no cadastro das receitas dos produtos. Na ferramenta EVE essa informação é cadastrada na página “Custos Variáveis”.

O Boa Vista segue algumas receitas para a fabricação de seus produtos. Para o registro das informações na tabela Custos Variáveis a associação iniciou pelo registro da receita do óleo de babaçu em unidades de 1 Kg, como descrito na tabela abaixo:

Óleo de Babaçu 1kg	
Rendimento da Receita	60 unidades
Média de Vendas	800 unidades
Custos e Matéria Prima	
Matéria Prima	Quantidade Utilizada na Receita
Amêndoa	120,0
Embalagem 1kg	60,0
Rótulo	60,0
Energia elétrica	2,0

Eles fizeram esse preenchimento em etapas:

1º Digitaram o Rendimento da receita que, neste caso, é de 60 unidades de 1 Kg, conforme receita que costumam utilizar em sua linha de produção.

2º Colocaram a Média de vendas que, no caso do Boa Vista, considerou informações do Relatório Financeiro do ano de 2020. Sua média de vendas de unidades de 1kg de óleo de babaçu foi de 800 unidades por mês ao longo do ano de 2020.

3º Cadastraram todas as Matérias primas e as Quantidades utilizadas na Receita. O Boa Vista obtém esses dados de seu histórico de produção.



DICA DO BOA VISTA!

Os Negócios Comunitários que estão começando ou não têm esses registros terão que estimar este valor com base em quanto esperam vender do produto novo.

Para o cadastro do consumo de energia elétrica eles verificam dados dos manuais das máquinas e equipamentos e registram o consumo em Kw/h.

Ou seja, assim como numa receita de bolo, a ideia aqui é identificar quais são os ingredientes (matérias-primas) e suas quantidades necessárias para produzir um bolo de 1Kg (Rendimento da receita).

Em resumo, é necessário preencher três informações (todas elas nos espaços que aparecem em branco na tabela): o Rendimento da receita, a Média de Vendas e a matéria prima e as quantidades utilizadas na receita.

O Consumo Mensal, também gerado automaticamente, apresenta o custo variável para produzir as 800 unidades que se estima que serão vendidas no

mês (e que se relacionam a Média de Vendas). Isto significa que para produzir **800 unidades de 1Kg de óleo de babaçu**, seguindo essa receita, eles têm um custo de: R\$ 1.847,60 em amêndoas + R\$ 923,80 de embalagem + R\$ 923,80 de rótulo + R\$ 30,80 de energia elétrica.

Seguindo as mesmas orientações, o Babaçu Boa Vista fez o cadastro das receitas de todos os outros produtos. Assim também deve ser feito o cadastro no caso de seu Negócio Comunitário.

Essa etapa é a mais desafiante e a melhor forma de superar as dificuldades é ter um setor de abastecimento e produção organizados, que mantenha bons registros.

Concluída esta etapa, a Associação Boa Vista poderá, agora, definir os preços com base no custo total de cada produto.

3.3 Definição de preço



A página **Preços** da ferramenta digital EVE apresenta uma tabela com informações dos custos relacionados à cada produto. No exemplo do óleo de babaçu de 1Kg vemos que a ferramenta digital preenche automaticamente os valores de **Custo de Matéria Prima e Custo Fixo Unitário** a partir dos dados que o Boa Vista cadastrou anteriormente:

Óleo de Babaçu 1kg		
Custo de Matéria Prima		R\$ 8,47
Custo Fixo Unitário		R\$ 3,26
Imposto	15,0%	R\$ 3,00
Comissão de vendas	5,0%	R\$ 1,00
Sobra	10,0%	R\$ 2,00
Custo Total		R\$ 17,73
Preço		R\$ 20,00

Essa parte é de responsabilidade do setor de comercialização, que precisa preencher o imposto, Comissão de venda, Sobra e Preço (todas nos espaços em branco da tabela).

O valor do Imposto no caso do Boa Vista é de 15% sobre o valor do Preço. O percentual de imposto depende de uma série de fatores de acordo com a realidade de cada Negócio Comunitário. Sua definição pode ser obtida com ajuda da sua assessoria contábil.

O Babaçu Boa Vista tem uma rede de parceiros que contribuem para ampliar os canais de comercialização. Esses parceiros recebem uma Comissão de vendas que o Boa Vista definiu que é de 5% sobre o Preço da venda.

Analisando o Relatório Financeiro de 2020 o Babaçu Boa Vista decidiu criar um fundo de reinvestimento produtivo para comprar novas máquinas, realizar propaganda, desenvolver novos produtos etc. A Sobra é um percentual calculados sobre o Preço destinado a criação desse fundo. Os associados do Boa Vista decidiram que essa Sobra deve ser de 10% sobre o preço final.

Após preencher essas três informações, é necessário inserir um primeiro valor inicial de Preço. A partir desse preço a planilha calcula automaticamente os valores de imposto, comissão de venda e a sobra, que são percentuais sobre o preço. Também é calculado de forma automática o custo total. Fique atento! Se o preço for menor do que o custo total, a planilha pinta automaticamente o preço de vermelho o que significa que você precisa digitar um valor mais alto do que o do custo total. Se o preço for menor que o custo total, seu Negócio Comunitário terá prejuízo com a venda desse produto!

O Babaçu Boa Vista definiu o preço do óleo de babaçu 1Kg em R\$ 20,00. Com isso, os 15% de Imposto se desdobram em um valor de R\$ 3,00 que é somado aos custos produtivos. Os 5% de Comissão de Vendas representa R\$ 1,00 a mais nos custos produtivos e os 10% de Sobra se revertem em R\$ 2,00 também somados como custo produtivo. No fim, o Custo Total do óleo de babaçu de 1Kg é R\$ 17,93.

Para definir o preço final, além de considerar o Custo Total, o Boa Vista consultou o preço que outras empresas praticavam para o mesmo produto. Ao contatar que o valor médio do óleo de babaçu de 1Kg no mercado era de R\$ 25,00 a associação decidiu pelo preço unitário de R\$ 20,00 que está acima do custo produtivo e abaixo do preço dos concorrentes que estão a mais tempo

3.4 Análise de rentabilidade

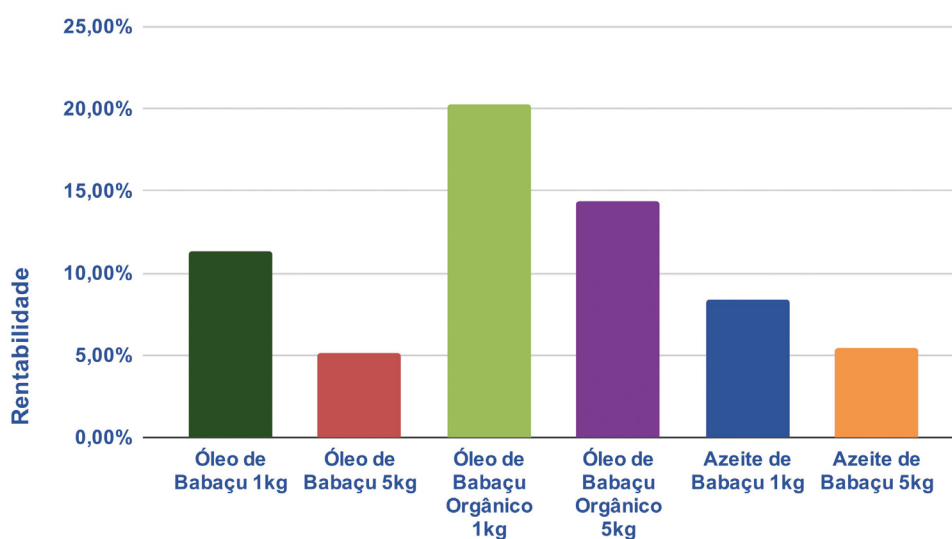


O Boa Vista resolveu fazer essa análise com o objetivo de ampliar sua rentabilidade. Para isso, consultaram a página **Painel de Rentabilidade** da ferramenta digital que calculou automaticamente a **Rentabilidade** e a **Relevância** de cada produto:

Linha de Produtos	Rentabilidade	Relevância
Óleo de Babaçu 1kg	11,35%	23,06%
Óleo de Babaçu 5kg	5,16%	17,30%
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	20,27%	13,12%
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	14,35%	10,49%
Azeite de Babaçu 1kg	8,35%	11,53%
Azeite de Babaçu 5kg	5,44%	24,50%
Rentabilidade Média	10,82%	

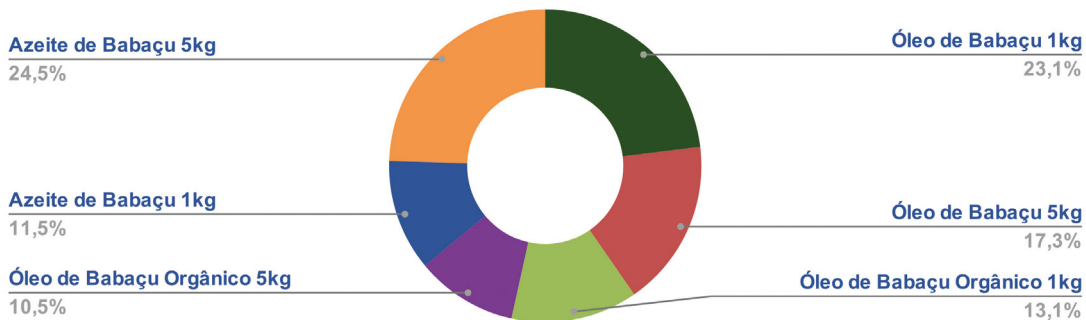
A **Rentabilidade** é um indicador que nos diz quanto sobra de dinheiro quando vendemos um produto. Quando maior a sobra que o produto gera, maior sua rentabilidade. No caso acima, do Boa Vista, observamos que o Óleo de Babaçu de 1Kg Orgânico é o mais rentável, seguido do Óleo de Babaçu de 5Kg Orgânico.

Rentabilidade das Linhas de Produtos



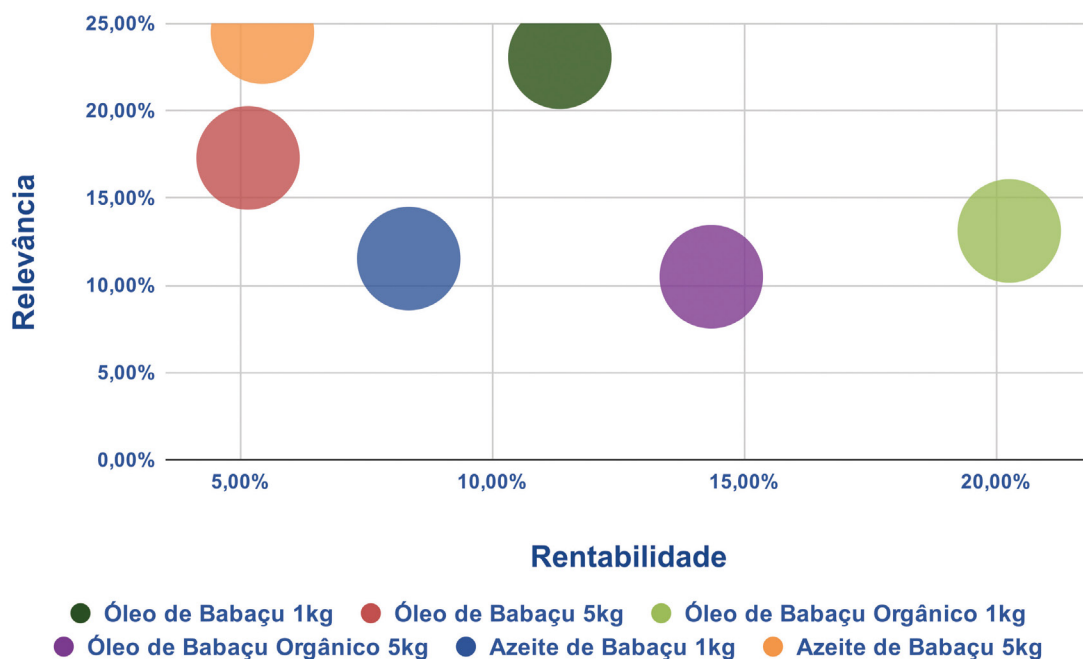
A Relevância, identifica qual produto que vende mais. Na Associação Boa Vista o Óleo de Babaçu de 1Kg é o mais relevante, seguido do Óleo de Babaçu de 5Kg.

Relevância das Linhas de Produtos



Nessa página o Babaçu Boa Vista usa bastante o gráfico de análise de rentabilidade e relevância abaixo:

Análise Integrada de Rentabilidade e Relevância



Aqui, cada círculo representa um produto. Quanto mais alto o círculo, mais ele vende e quanto mais à direita, sobra mais dinheiro. Vejam duas, de muitas conclusões, do Babaçu Boa Vista:

a) O Óleo de Babaçu 5Kg orgânico é o produto que apresenta maior rentabilidade e menor relevância. A conclusão é que o setor de vendas deve priorizar a busca por clientes desse produto;

b) O Azeite de Babaçu 5Kg é o produto que apresenta menor rentabilidade e descontinuar o produto pode ser uma forma de priorizar produtos de maior rentabilidade.

Outras soluções e intervenções podem ser pensadas de acordo com a realidade de cada Negócio Comunitário.

Nesse capítulo aprendemos quais foram os passos que a Associação Boa Vista deu para fazer seu Estudo de Viabilidade Econômica. Vimos que eles precisaram:

- Registrar os custos fixos e os custos variáveis
- Definir preço
- Fazer a análise de rentabilidade

Percebemos também como é importante que todos os setores do Negócio Comunitário se envolvam no Estudo de Viabilidade Econômica. Com as informações geradas por esse estudo a tomada de decisão coletiva com o objetivo de aumentar a rentabilidade do Negócio Comunitário ganhar maior consistência.

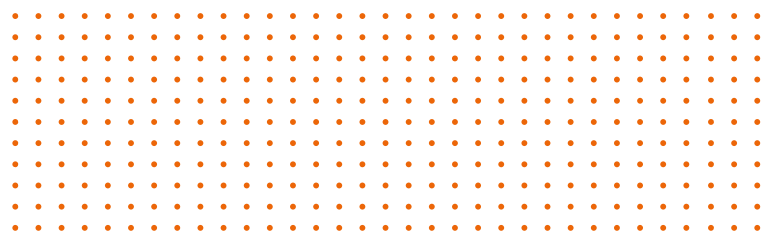
FERRAMENTA DIGITAL



http://cooperacaobrasil-alemanha.com/DeveloPPP_Natura_Symrise/Matriz.EVE.Mandu.v1.0.xlsx

Seu desafio, agora, será de aplicar estes aprendizados ao seu Negócio Comunitário. Para isso, vá à **Ferramenta Digital - Estudo de Viabilidade Econômica** e siga os seguintes passos:

- 1. Abra a planilha do Estudo de Viabilidade Econômica e faça uma cópia**
- 2. Coloque a logo marca do seu Negócio Comunitário**
- 3. Cadastre de 3 a 5 produtos do seu negócio**
- 4. Preencher o formulário de envio do exercício**



4. Elaboração de metas



O primeiro passo para o Babaçu Boa Vista responder a essa pergunta, foi a definição dos custos e preços no início do ano de 2020. Naquele momento a diretoria e os associados, na Assembleia Anual, analisaram quanto eles precisam produzir por mês para garantir a remuneração mínima de **R\$1.000,00** para cada um dos seus 8 integrantes.

Para planejar como cada setor da agroindústria deve se organizar, passamos a pensar em metas que vão apontar: a quantidade de matéria-prima necessária, a quantidade que precisa ser produzida, o volume de vendas e de faturamento.

A seguir vamos mostrar as contas, de forma arredondada, que o Babaçu Boa Vista faz para transformar custos e preços em metas de abastecimento, produção e comercialização.

Um produto deles é o Óleo de babaçu 1Kg que é vendido por R\$20,00 e tem custo variável de R\$10,00. Logo, **a cada unidade de pote vendido, sobra R\$10,00** para pagar os custos fixos, que chamamos de **sobra unitária**.

Produto	Óleo de babaçu 1Kg
Preço	R\$20,00
Custo variável	R\$10,00
Sobra unitária	R\$10,00

Iniciamos esse capítulo com a seguinte pergunta:

Como definir metas de abastecimento, produção, comercialização e capital de giro para a agroindústria crescer?

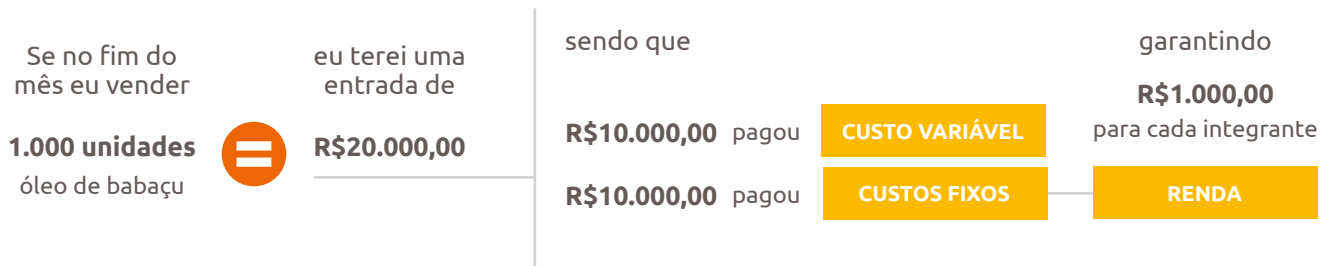
Por outro lado, o Babaçu Boa Vista tem um custo fixo de materiais e serviços de R\$2.000,00 e os seus 8 integrantes esperam receber R\$1.000,00 por mês. **Com isso, o custo fixo total é R\$ 10.000,00.**

Custo fixo de materiais e serviços	R\$2.000,00
Custo fixo de remuneração	R\$8.000,00
Custo Fixo Total	R\$10.000,00

Se o Babaçu Boa Vista tem um **custo fixo de R\$10.000,00** e **sobra R\$ 10,00 por produto vendido**,

quantas unidades de produto precisamos vender para conseguir pagar o custo fixo?

Se dividirmos o custo fixo pela sobra unitária, teremos a resposta. No nosso caso R\$ 10.000,00 de custo fixo dividido por R\$ 10,00 de sobra unitária, chegaremos a meta de 1.000 unidades de óleo de babaçu de 1Kg.



Compreendido esse mecanismo passamos ao estudo das metas.

A meta de venda de **1.000 unidades de óleo de babaçu** implica na produção de **1.000 kg de óleo por mês**. Assim, criamos uma meta de produção e venda. A partir disso, podemos calcular a meta de produção e venda semanal de 250 unidades e diária de 50 unidades.

Produção e vendas	
Mensal	1.000 unidades
Semanal	250 unidades
Diária	50 unidades

Uma boa pergunta aqui é: Dá tempo de produzir 50Kg de óleo por dia?

A partir da definição dessa meta, olhamos novamente para nossa agroindústria para avaliar se nossa linha de produção tem capacidade de atender a essas metas.

Para cumprir essa meta a Associação Boa Vista investiu em capacitação da mão-de-obra para torná-la mais eficiente e investiu na compra de máquinas e equipamentos para ampliar a produção.

Na ferramenta digital EVE, a aba **Indicadores Produtivos** apresenta dados (calculados automaticamente) que permitem o estabelecimento de metas.

Definida a meta de produção e venda, passamos a análise da quantidade de matéria-prima necessária para viabilizar essa produção. Com isso, geramos metas de abastecimento.

Para o Babaçu Boa Vista produzir 1.000 Kg de óleo, são necessários 2.000 Kg de amêndoa. Assim temos as seguintes metas de abastecimento para os frutos:

Abastecimento	
Mensal	2.000 Kg
Semanal	500 Kg
Diária	100 Kg

As perguntas chave agora são:

- Há fornecedores que conseguem cumprir essa meta?
- Há transporte para trazer essa quantidade por dia/ semana / mês?
- Há espaço nas instalações da agroindústria para armazenamento desse volume?

Relacionada às duas metas anteriores, passamos a analisar a meta financeira. Ela se refere à meta de faturamento mensal total e ao capital de giro necessário para pagar os custos variáveis da meta de produção mensal.

Finanças	
Capital de giro	R\$10.000,00
Faturamento mensal	R\$20.000,00

Conhecendo o mecanismo usado para definir as metas relacionadas ao óleo de babaçu 1kg, vamos agora conhecer como a ferramenta digital EVE apresenta essas metas. Essas informações estão presentes na aba **Análise de Metas** (calculada automaticamente). Com essa análise, o grupo do Babaçu Boa Vista planejou como cada setor da agroindústria deveria se organizar em 2020. **Vamos conhecer essas metas de forma mais detalhada?**

4.1 Meta de faturamento

Na a página **Análise de Metas** a primeira informação apresentada é a **Meta de Faturamento**:

Meta de Faturamento	R\$ 119.371,18
----------------------------	-----------------------

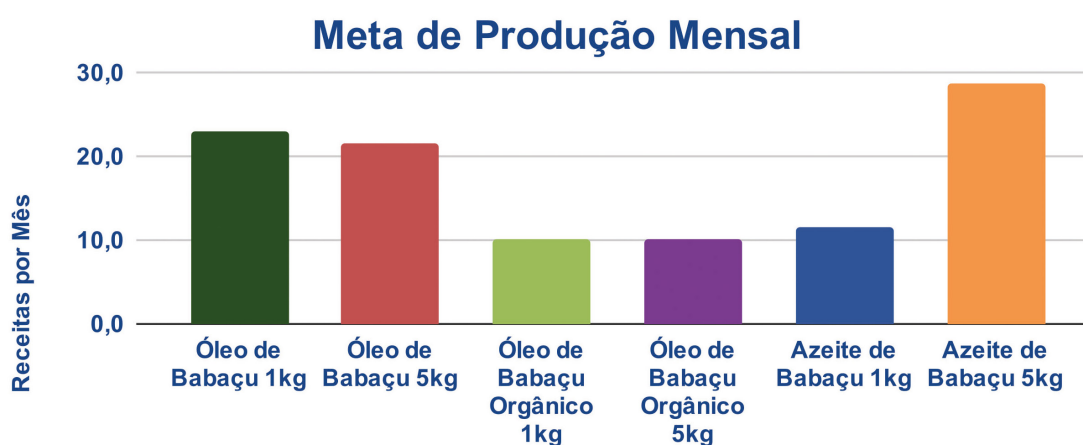
Isso quer dizer que o Boa Vista precisa faturar R\$ 119.371,18 por mês através da venda de seus produtos. E as próximas informações dessa página apresentam as metas de **produção, de vendas e de abastecimento**.

4.2 Metas de produção

Como já foi dito, as tabelas e gráficos da página **Análise de Metas** são gerados automaticamente a partir de dados digitados anteriormente.

Aqui, são apresentadas as **Metas de Produção por Receitas** para cada um dos produtos do Boa Vista:

Metas de Produção			
Produto	Receitas por Mês	Receitas por semana	Receitas por dia
Óleo de Babaçu 1kg	22,9	5,7	1,0
Óleo de Babaçu 5kg	21,5	5,4	1,0
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	10,0	2,5	0,5
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	10,0	2,5	0,5
Azeite de Babaçu 1kg	11,5	2,9	0,5
Azeite de Babaçu 5kg	28,7	7,2	1,3
Receitas por dia			4,8



Fazendo a leitura das informações, o grupo do Babaçu Boa Vista entende que, a meta de produção de Azeite de Babaçu 5Kg, por exemplo, são 28,7 receitas por mês, o que significa 7,2 receitas por semana e 1,3 receitas por dia.

Em seguida, o grupo faz a leitura da quantidade de total de receitas que precisam produzir por dia, para avaliar se dá tempo de produzir. Como cada receita leva, em média, 1 hora de produção, a conclusão é que dá tempo de produzir.

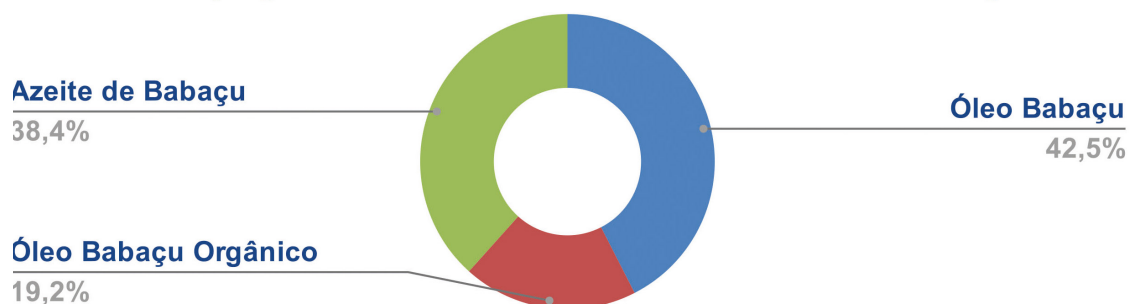
O gráfico facilita a identificação dos produtos que apresentam a maior meta de produção.

Analisando esses dados, o setor produtivo do Babaçu Boa Vista passa a refletir quais mudanças na rotina de produção são necessárias, se é possível fazer essas mudanças e, assim, atingir essas metas.

Em seguida, o grupo faz a leitura da **Meta de Receitas por Linha de Produto**:

Meta de Receitas Mensais por Linha de Produto		Distribuição da Produção Semanal	
Óleo Babaçu	44,4	Óleo Babaçu	2
Óleo Babaçu Orgânico	20,1	Óleo Babaçu Orgânico	1
Azeite de Babaçu	40,1	Azeite de Babaçu	2

Participação dos Produtos nas Metas de Produção

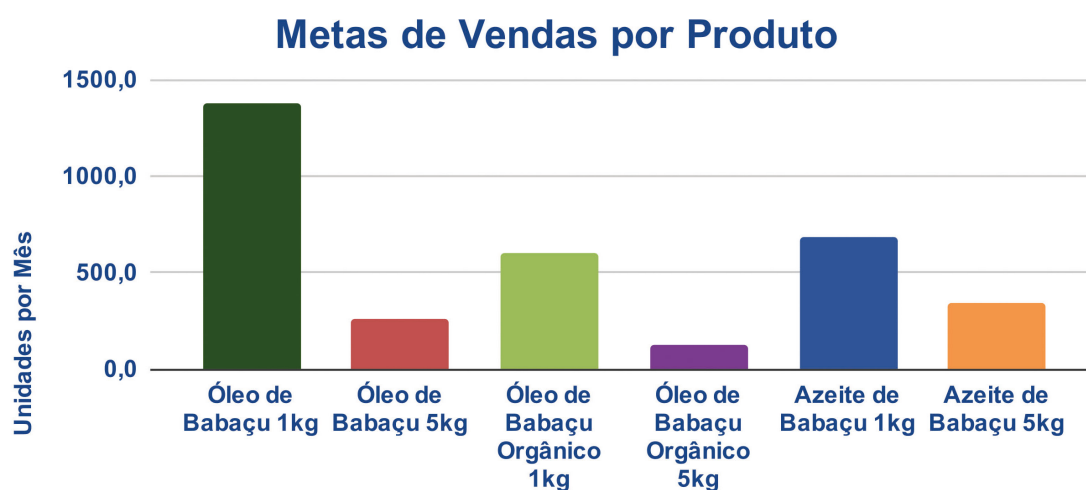


Essas informações ajudam o setor de produção do Babaçu Boa Vista a se organizar ao longo da semana, pois a tabela também indica como fazer a distribuição da produção em dias. Ela diz, por exemplo, que **para atingir a meta de produzir 44,4 receitas de óleo de babaçu são necessários 2 dias de produção por semana.**

A partir desses dados, o Boa Vista passa a refletir sobre: como organizar sua rotina semanal de produção? Como organizar as etapas de processamento dos frutos a partir dessas metas?

4.3 Metas de vendas

Metas de Vendas			
Produto	Unidades por Mês	Unidades por Semana	Unidades por Dia
Óleo de Babaçu 1kg	1376,4	344,1	62,6
Óleo de Babaçu 5kg	258,1	64,5	11,7
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	602,2	150,5	27,4
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	120,4	30,1	5,5
Azeite de Babaçu 1kg	688,2	172,1	31,3
Azeite de Babaçu 5kg	344,1	86,0	15,6
Total de Kg por Mês	6280,0	1570,0	314,0

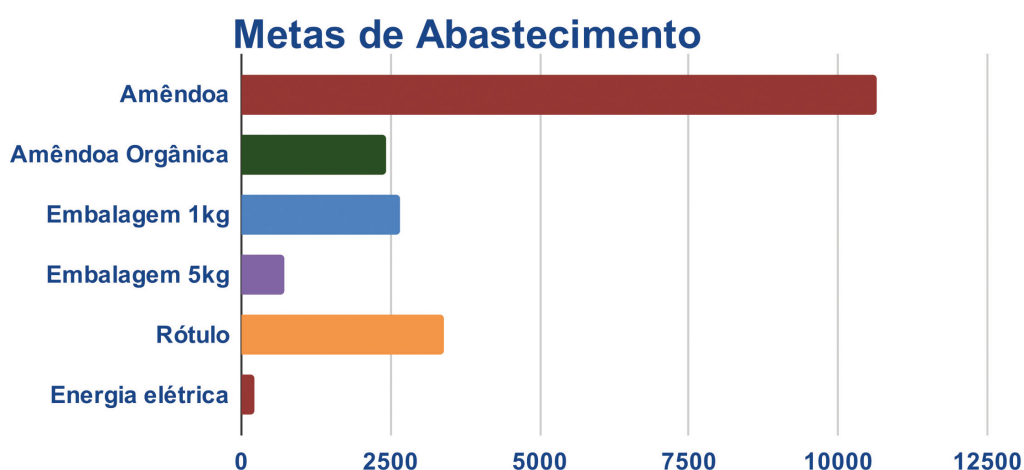


A tabela indica quantas unidades de cada produto precisam ser vendidas por mês, por semana e por dia. Na última linha é apresentado o valor total, em quilos. O gráfico ajudou o Babaçu Boa Vista a identificar, por exemplo, que **a maior meta de vendas é a do óleo de babaçu 1Kg**.

Os dados ajudam o setor de comercialização do Babaçu Boa Vista a organizar o seu setor. Com isso, precisam verificar se: há necessidade de mudar as estratégias comerciais? Buscar novos clientes? Ampliar as vendas pela internet?

4.4 Metas de abastecimento

METAS DE ABASTECIMENTO			
Matéria Prima	Custo Unitário	Consumo Mensal	Capital de Giro
Amêndoa	R\$ 3,00	10633	R\$ 31.898,84
Amêndoa Orgânica	R\$ 3,60	2409	R\$ 8.671,53
Embalagem 1kg	R\$ 1,50	2667	R\$ 4.000,26
Embalagem 5kg	R\$ 4,50	723	R\$ 3.251,82
Rótulo	R\$ 0,95	3389	R\$ 3.203,05
Energia elétrica	R\$ 0,78	209	R\$ 163,28
Total de Capital de Giro			R\$ 51.188,78



A tabela mostra o Consumo mensal de cada matéria-prima e calcula o capital de giro necessário para fazer a compra. Na última linha é apresentado o valor total do capital de giro.

Isso quer dizer que o Setor de compras do Boa Vista terá que providenciar todo mês a compra de:

10.633 kg de amêndoa;
2.409 kg de amêndoa orgânica;
2.667 unidades de Embalagens de 1Kg
e assim por diante.

Analisando essas metas de abastecimento o setor de abastecimento do Boa Vista precisa verificar alguns pontos:

- As quebradeiras de amêndoa conseguem cumprir essa meta?
- Há transporte para trazer essa quantidade por dia / semana / mês?
- Há espaço nas instalações da agroindústria para armazenamento desse volume?

As metas de abastecimento também ajudam o setor de gestão a analisar a parte financeira e verificar se há capital de giro para realizar as compras definidas nas metas.

Ao conhecer o exemplo do Babaçu Boa Vista, é importante entender que esses setores do Negócio Comunitário são integrados. Eles sustentam a estrutura da agroindústria e viabilizam seu crescimento. Essa estrutura e integração têm a ver com o **giro produtivo**, ilustrado no esquema a seguir:



Nesse capítulo aprendemos como a Associação Boa Vista define suas metas de produção, vendas e abastecimento, ficando atentos à remuneração de seus trabalhadores.

Também entendemos como, a partir das metas, eles organizam os setores da agroindústria, organizando também sua relação com parceiros externos e com o mercado.

Agora, dando sequência ao Estudo de Viabilidade Econômica do seu Negócio Comunitário, vá para a **Ferramenta Digital** e faça a análise das metas do seu negócio.

Essa análise deve levar em consideração as perguntas a seguir:

1. Setor de compras: tem matéria prima disponível pelo preço colocado na planilha (lembrando que, se vier de mais longe custa mais caro pelo transporte)?

2. Setor de Produção: dá tempo de produzir o que foi sugerido na meta? Seu negócio tem máquinas e pessoas suficientes para atender às metas?

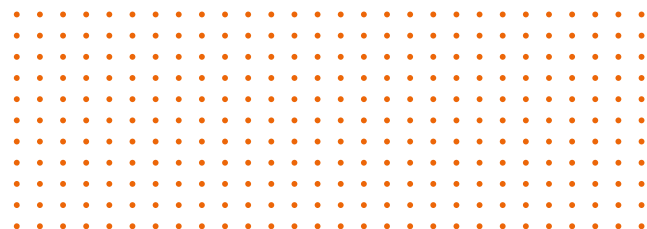
3. Setor de Comercialização: tem cliente para comprar tudo?

4. Setor de Gestão: temos capital de giro suficiente para as compras?

FERRAMENTA DIGITAL



http://cooperacaobrasil-alemanha.com/DeveloPPP_Natura_Symrise/Matriz.EVE.Mandu.v1.0.xlsx



VAMOS CONHECER, A SEGUIR, AS METAS DE PRODUÇÃO, VENDAS E ABASTECIMENTO DA ASSOCIAÇÃO BOA VISTA PARA O ANO DE 2021, EM QUE HÁ PROJEÇÕES PARA O AUMENTO DA RENTABILIDADE.

5. Planejando com toda a cooperativa

Na assembleia realizada no início de 2021 os setores da Associação Boa Vista haviam levantado propostas para a ampliação da rentabilidade do negócio e ficaram de aprofundar os estudos antes da tomada de decisão sobre as mudanças a serem implementadas.

Nesse capítulo vamos entender quais estudos a Associação Boa Vista fez, usando a ferramenta EVE.

Para isso, a pergunta que orienta a investigação desse capítulo é:

Como planejar as principais atividades necessárias para atingir as metas?

5.1 Atualização do Estudo de Viabilidade Econômica

As sugestões que surgiram na reunião anual da Associação Boa Vista foram:

- Compra de uma sede para reduzir o custo fixo
- Negociação com empresa de internet para reduzir o custo fixo
- Investimento em equipamentos para aumento do rendimento e redução do custo variável
- Criação de um novo produto que é o óleo de babaçu com óleos essenciais em spray para aumentar o preço
- Contratação de mais pessoas para aumentar a produção e não deixar faltar produtos no centro de distribuição da Rede Mulheres do Maranhão

A partir dessas propostas a Associação Boa Vista usou a ferramenta digital EVE para entender como cada iniciativa se refletiria na organização do negócio. Eles preencheram as planilhas com os novos dados e puderam analisar o que mudaria na produção, nas vendas, no abastecimento e nas metas no negócio.



COMPRA DE SEDE



O novo imóvel que o Babaçu Boa vista comprou custou **R\$72.000,00**. Com isso, eles deixaram de pagar R\$1.000,00 de aluguel e **passaram a poupar R\$300,00 mensais** como taxa de depreciação desse imóvel.

Eles cadastraram essas informações na aba **Custos fixos** conforme pode ser visto a seguir:

Custos Fixos de Materiais e Serviços	
Item	Valor Mensal
Energia Escritório	R\$ 100,00
Segurança	R\$ 400,00
Internet e telefone	R\$ 120,00
Alimentação	R\$ 400,00
Aluguel	R\$ 0,00
Certificação Orgânica	R\$ 1.000,00
Parcela de Crédito	0,00
Depreciação	1.300,00
Manutenção	R\$ 548,75
Subtotal de Materiais e Serviços	R\$ 3.868,75

O custo de depreciação foi obtido acrescentando o valor do novo imóvel na planilha de depreciação:

Depreciação e Manutenção de Ativos	
Item	Valor
Veículos	R\$ 0,00
Equipamentos de Informática e móveis	R\$ 10.000,00
Máquinas e equipamentos	R\$ 62.500,00
Edificações	R\$ 147.000,00
Patrimônio	R\$ 219.500,00

A Associação Boa Vista já tinha um imóvel no valor de R\$75.000,00 e com o novo espaço, **seu custo de edificações passou para R\$147.000,00**. Digitando essa informação, o valor da taxa de depreciação é atualizado de forma automática.

NEGOCIAÇÃO COM EMPRESA DE INTERNET



Na planilha, **Custos fixos de Materiais e Serviços** eles também atualizaram o valor da internet que passou de R\$150,00 para R\$120,00, **uma redução de 20% do valor mensal**. A tesoureira da Associação havia pesquisado e negociado com uma empresa de internet que concordou em reduzir o valor da conta mensal sem perder qualidade.

INVESTIMENTO EM EQUIPAMENTOS



A equipe da Associação Boa Vista comprou equipamentos para **ampliar o rendimento da produção em 5%**.

Essa informação foi cadastrada da aba **Custos Variáveis** aumentando em 5% a quantidade de unidades produzidas por receita:

Óleo de Babaçu 1kg	
Rendimento da Receita	63 unidades
Média de Vendas	800 unidades
Custos e Matéria Prima	
Matéria Prima	Quantidade Utilizada na Receita
Amêndoa	120,0
Embalagem 1kg	63,0
Rótulo	63,0
Energia elétrica	2,0

Aqui, retomamos o exemplo do óleo de babaçu 1kg que, antes da compra do equipamento produzia 60 unidades por receita e que, depois da compra do equipamento, **passou a produzir 63 unidades por receita**. O mesmo raciocínio foi feito para embalagem e rótulo, ou seja, foi feito um acréscimo de 5%.

O mesmo mecanismo foi aplicado às receitas dos demais produtos.

CRIAÇÃO DE UM NOVO PRODUTO



O setor de produção cadastrou as matérias-primas do novo produto e também as receitas na aba **Custos variáveis** dos dois novos produtos: óleo de babaçu spray com óleos essenciais em embalagens de 200 ml e de 2 L.

Óleo de Babaçu Spray 200ml	
RENDIMENTO DA PRODUÇÃO	6 unidades
MÉDIA DE VENDAS	188 unidades
CUSTOS DE MATÉRIA PRIMA	
MATÉRIA-PRIMA	QUANTIDADE UTILIZADA
Óleo de Babaçu Orgânico	1,1
Óleos Essenciais	0,1
Embalagem spray 200ml	6,0
Rótulo	6,0

Óleo de Babaçu Spray 2 L	
RENDIMENTO DA PRODUÇÃO	11 unidades
MÉDIA DE VENDAS	38 unidades
CUSTOS DE MATÉRIA PRIMA	
MATÉRIA-PRIMA	QUANTIDADE UTILIZADA
Óleo de Babaçu Orgânico	11,0
Óleos Essenciais	1,0
Embalagem spray 2 L	11,0
Rótulo	11,0

AUMENTO DE PRODUÇÃO



Conforme apresentado pela coordenadora de vendas, analisando a demanda de produtos de 2020 com a criação da Rede Mulheres do Maranhão, a Associação Boa Vista constatou a **necessidade de ampliar a produção em 25%**.

Para isso, precisavam de **mais duas pessoas trabalhando** na linha de produção.

Na planilha **Custos fixos de Remuneração** disponível na aba **Custos Fixos** da ferramenta digital, eles cadastraram os dois novos trabalhadores:

Custos Fixos de Remuneração	
Item	Valor Mensal
Antônio	R\$ 1.000,00
Joana	R\$ 1.000,00
Francisco	R\$ 1.000,00
Maria	R\$ 1.000,00
Pedro	R\$ 1.000,00
Angela	R\$ 1.000,00
Raquel	R\$ 1.000,00
Jaqueline	R\$ 1.000,00
Gabriela	R\$ 1.000,00
Pedro	R\$ 1.000,00
Subtotal de Remuneração	R\$ 10.000,00

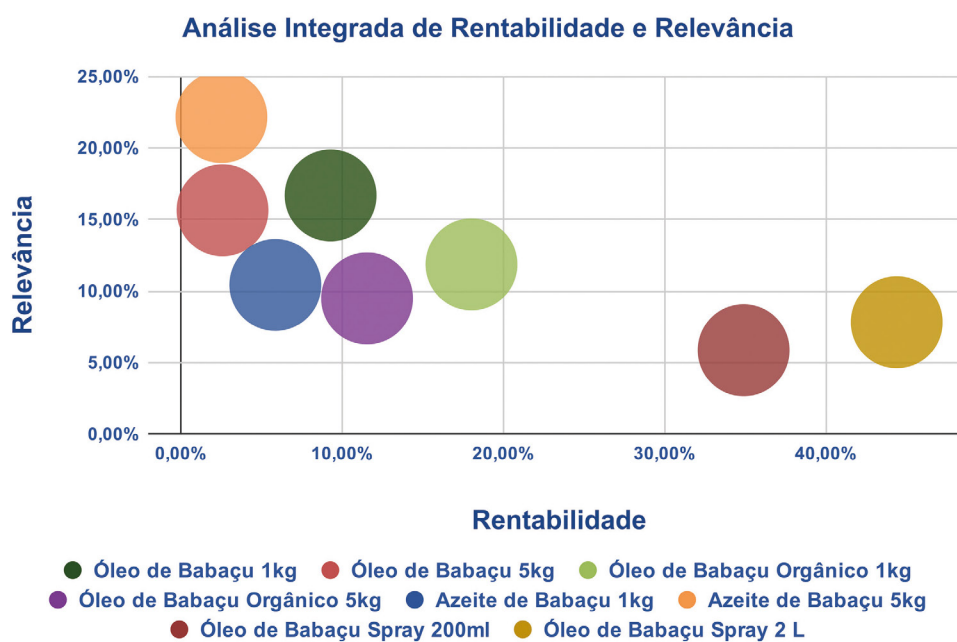
Com o aumento da equipe a média de produção e venda passou de 800 para **1.000 unidades por mês**:

Óleo de Babaçu 1kg	
Rendimento da Receita	63 unidades
Média de Vendas	1000 unidades
Custos e Matéria Prima	
Matéria Prima	Quantidade Utilizada na Receita
Amêndoa	120,0
Embalagem 1kg	63,0
Rótulo	63,0
Energia elétrica	2,0



Lançadas todas as informações relacionadas às propostas trazidas durante a Assembleia da Associação Boa Vista, o próximo passo foi analisar o **Painel de Rentabilidade** da ferramenta digital:

Linha de Produtos	Rentabilidade	Relevância
Óleo de Babaçu 1kg	11,35%	23,06%
Óleo de Babaçu 5kg	5,16%	17,30%
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	20,27%	13,12%
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	14,35%	10,49%
Azeite de Babaçu 1kg	8,35%	11,53%
Azeite de Babaçu 5kg	5,44%	24,50%
Rentabilidade Média	10,82%	



Eles constataram que as mudanças sugeridas representam um aumento na rentabilidade média que antes era de 6,86% e, agora, **passou para 10,82%**. Como pode ser notado no gráfico, os novos produtos são os que apresentam maior rentabilidade.

AUMENTO DA REMUNERAÇÃO



A partir do preenchimento dos novos dados nas planilhas, a Associação Boa Vista constatou o aumento de rentabilidade. Com isso, eles avaliaram que **era possível aumentar em 20% a remuneração de todos**, inclusive das quebradeiras.

O valor de remuneração dos trabalhadores que antes era de R\$ 1.000,00, agora passou para **R\$ 1.200,00**:

Custos Fixos de Remuneração	
Item	Valor Mensal
Antônio	R\$ 1.000,00
Joana	R\$ 1.000,00
Francisco	R\$ 1.000,00
Maria	R\$ 1.000,00
Pedro	R\$ 1.000,00
Angela	R\$ 1.000,00
Raquel	R\$ 1.000,00
Jaqueline	R\$ 1.000,00
Gabriela	R\$ 1.000,00
Pedro	R\$ 1.000,00
Subtotal de Remuneração	R\$ 10.000,00

A seguir, temos a planilha de **Cadastro de Matérias Primas** com o valor de remuneração das quebradeiras atualizado:

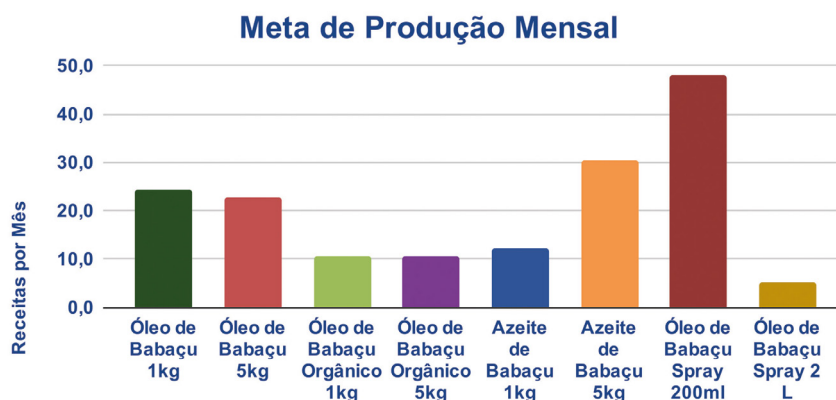
Descrição	Quantidade Comprada	Unidade de Medida	Custo da Quantidade Comprada
Amêndoa	1	Quilo	R\$ 3,60
Amêndoa Orgânica	1	Quilo	R\$ 4,32

A amêndoa que era comprada por R\$ 3,00/Kg passou a ser obtida por R\$ 3,60 e o valor pago pela amêndoa orgânica passou de R\$ 3,60 para R\$ 4,32/Kg.



Com todas as mudanças propostas registradas foi possível aumentar a meta de produção que antes era de 4,8 e **passou a 7,5 receitas por dia**. Essa meta está dentro da capacidade produtiva da Associação Boa Vista que é de até 8 receitas por dia.

Metas de Produção			
Produto	Receitas por Mês	Receitas por semana	Receitas por dia
Óleo de Babaçu 1kg	24,5	6,1	1,1
Óleo de Babaçu 5kg	22,9	5,7	1,0
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	10,7	2,7	0,5
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	10,7	2,7	0,5
Azeite de Babaçu 1kg	12,2	3,1	0,6
Azeite de Babaçu 5kg	30,6	7,6	1,4
Óleo de Babaçu Spray 200ml	48,1	12,0	2,2
Óleo de Babaçu Spray 2 L	5,3	1,3	0,2
Receitas por dia			7,5

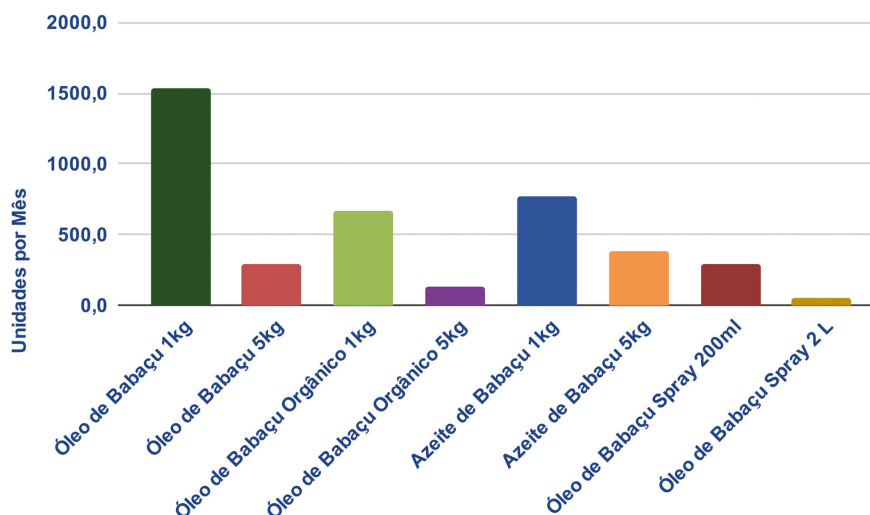


O produto com a maior meta de produção mensal é o óleo de babaçu spray de 200ml.

A meta de comercialização também aumentou passando de 6.280 Kg para 7.028,8 Kg por mês.

Metas de Vendas			
Produto	Unidades por Mês	Unidades por Semana	Unidades por Dia
Óleo de Babaçu 1kg	1540,6	385,1	70,0
Óleo de Babaçu 5kg	288,9	72,2	13,1
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	674,0	168,5	30,6
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	134,8	33,7	6,1
Azeite de Babaçu 1kg	770,3	192,6	35,0
Azeite de Babaçu 5kg	385,1	96,3	17,5
Óleo de Babaçu Spray 200ml	288,9	72,2	13,1
Óleo de Babaçu Spray 2 L	57,8	14,4	2,6
Total de Kg por Mês	7028,8	1757,2	351,4

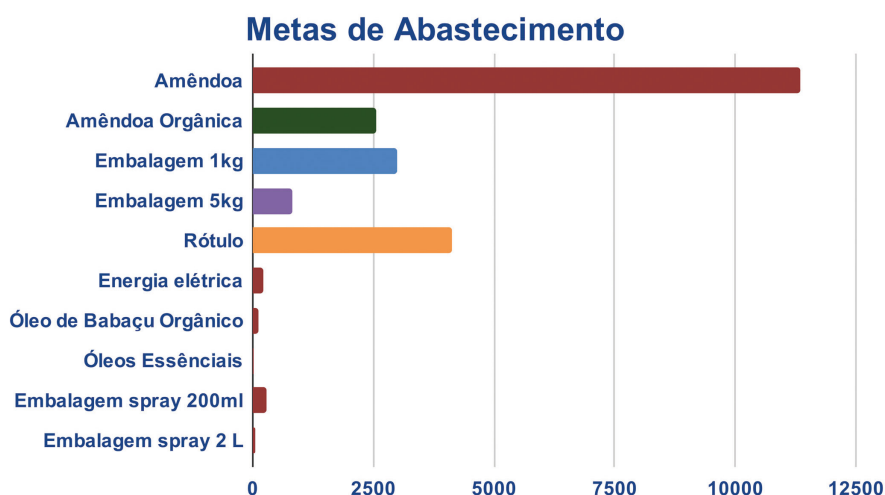
Metas de Vendas por Produto



As metas de abastecimento também foram atualizadas, destacando-se o aumento do consumo mensal de amêndoa que passou de 10.633 Kg para 11.334 Kg. Consultando as quebradeiras de coco constataram que é possível atender à essa nova demanda.

Houve também o incremento da compra de óleos essenciais e embalagens dos novos produtos. Com isso, o valor do capital de giro aumentou de R\$ 51.188,78 para R\$ 64.098,00.

METAS DE ABASTECIMENTO			
Matéria Prima	Custo Unitário	Consumo Mensal	Capital de Giro
Amêndoa	R\$ 3,60	11334,07591	R\$ 40.802,67
Amêndoa Orgânica	R\$ 4,32	2567,590012	R\$ 11.091,99
Embalagem 1kg	R\$ 1,50	2984,823389	R\$ 4.477,24
Embalagem 5kg	R\$ 4,50	808,7908538	R\$ 3.639,56
Rótulo	R\$ 0,95	4140,238894	R\$ 3.912,53
Energia elétrica	R\$ 0,78	223,1357987	R\$ 174,05
Óleo de Babaçu Orgânico	R\$ 13,79	110,7273193	R\$ 1.527,45
Óleos Essenciais	R\$ 25,00	10,06611993	R\$ 251,65
Embalagem spray 200ml	R\$ 3,88	288,8538764	R\$ 1.119,31
Embalagem spray 2 L	R\$ 6,32	57,77077527	R\$ 365,17
Total de Capital de Giro			R\$ 64.098,03



No gráfico é possível notar que além das amêndoas, o consumo de embalagens de óleo de babaçu 1Kg e de rótulos representam um grande volume de compras.

A partir do estudo das sugestões levantadas na Assembleia anual de janeiro de 2021 o grupo da Associação Boa Vista concluiu que era viável seguir com as propostas e todas foram aprovadas.

5.2 Acesso à crédito

Além dessas iniciativas implementadas que geraram o aumento da rentabilidade, a Coordenadora de vendas da Associação Boa Vista apresentou mais uma proposta interessante. **Ela verificou que há mercado para a venda de farinha de babaçu e propôs ao grupo da Associação que passassem a fabricar esse novo produto.** A inteligência dessa proposta é que a matéria-prima da farinha babaçu – mesocarpo do babaçu – é, até o momento, **um subproduto da agroindústria.**

Para implementar essa iniciativa Coordenadora de vendas conversou previamente com a Coordenadora de produção para verificar **quais passos seriam necessários para dar início à produção da farinha.**

A primeira necessidade apontada pela Coordenadora de produção seria a compra de um equipamento específico para processar o mesocarpo e obter a farinha. Junto a isso, a obtenção de um novo espaço abrigar a nova produção. Também haveria necessidade de aumentar a equipe de produção e de fazer capacitações sobre o processo de fabricação da farinha de babaçu. Outro ponto levantado foi a necessidade de ter capital de giro para iniciar o primeiro lote de produção.

Elas calcularam o custo de todos esses pontos:

- Aquisição Máquinas.....**R\$ 120.000,00**
- Compra de novo espaço.....**R\$ 50.000,00**
- Capacitações.....**R\$ 10.000,00**
- Capital de Giro.....**R\$ 20.000,00**

Elas voltaram à ferramenta digital e lançaram as novas informações nas planilhas de estudo de viabilidade econômica:

Aquisição e Máquinas

O valor previsto para a compra de máquinas era **R\$120.000,00**. Com isso, o valor de máquinas e equipamentos da Associação Boa Vista **passaria de R\$62.500,00 para R\$182.500,00.**

Essa informação foi registrada na aba **Custos fixos** na planilha **Depreciação e Manutenção de Ativos.**

Compra de novo espaço



O valor estimado para a compra de um novo espaço era **R\$50.000,00**.

Essa informação foi registrada na aba **Custos fixos** na planilha **Depreciação e Manutenção de Ativos**.

Com a aquisição de máquinas e do novo espaço, a taxa de depreciação que era de R\$1.300,00 **passou para R\$2.508,00**. Essa informação pode ser conferida na planilha **Custos fixos de Materiais e Serviços** na aba **Custos fixos** da ferramenta digital EVE.

Contratação de mais pessoas



Ainda na aba **Custos fixos**, foi inserido o nome e o salário de mais uma pessoa que poderia integrar a produção da Associação Boa Vista. A informação foi registrada na planilha **Custos Fixos de Remuneração**.

Com isso, o custo de remuneração que era de R\$12.000,00 por mês, passou para **R\$13.200,00**.

Cadastro de matérias-primas da farinha de babaçu



As embalagens para o envase da farinha de babaçu em pacotes de 1Kg e 5Kg foram cadastradas na planilha **Cadastro de Matérias Primas** disponível na aba **Matérias Primas**.

Cadastro dos Custos Variáveis da farinha de babaçu



As receitas para a produção da farinha de babaçu de 1Kg e de 5Kg foram cadastradas em planilhas na aba **Custos Variáveis**.

Definição dos preços da farinha de babaçu



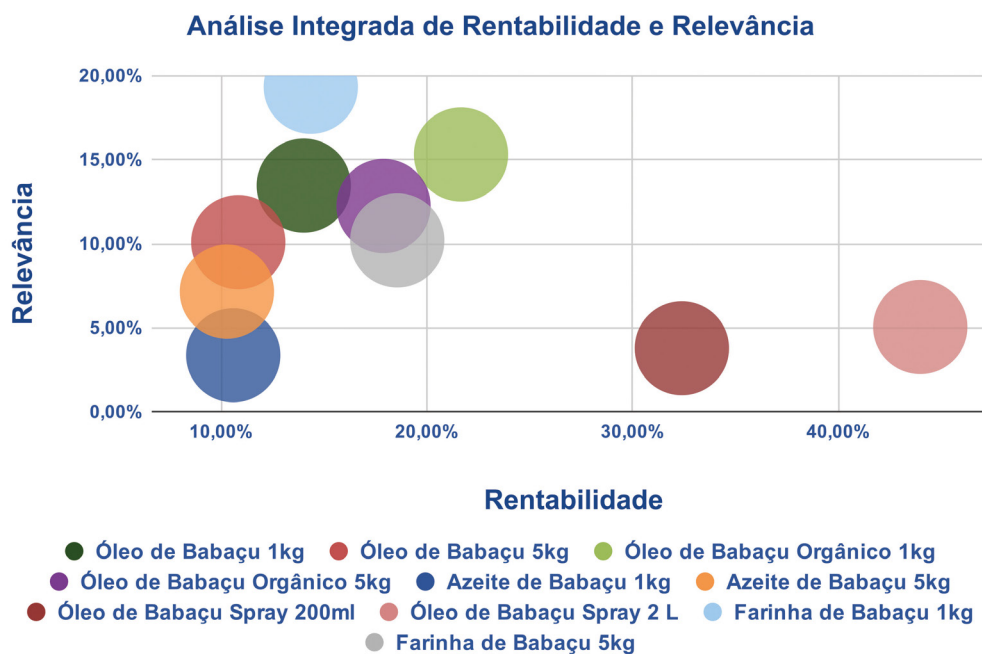
Os preços para a farinha de babaçu em embalagens de 1Kg e de 5Kg foram definidas na planilha **Definição de preços**, na aba **Custos Variáveis**.



A partir do registro das informações relacionadas à fabricação da farinha de babaçu, a Associação Boa Vista analisou o Painel de Rentabilidade da ferramenta digital:

Linha de Produtos	Rentabilidade	Relevância
Óleo de Babaçu 1kg	14,01%	13,46%
Óleo de Babaçu 5kg	10,83%	10,10%
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	21,66%	15,31%
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	17,89%	12,25%
Azeite de Babaçu 1kg	10,59%	3,37%
Azeite de Babaçu 5kg	10,28%	7,15%
Óleo de Babaçu Spray 200ml	32,40%	3,79%
Óleo de Babaçu Spray 2 L	43,98%	5,05%
Farinha de Babaçu 1kg	14,36%	19,34%
Farinha de Babaçu 5kg	18,56%	10,20%
Rentabilidade Média	19,46%	

A leitura dos dados permitiu à Associação Boa Vista constatar que as mudanças implementadas para a fabricação da farinha de babaçu representariam um aumento na rentabilidade média. **Essa rentabilidade passaria de 10,82% para 19,46%.**



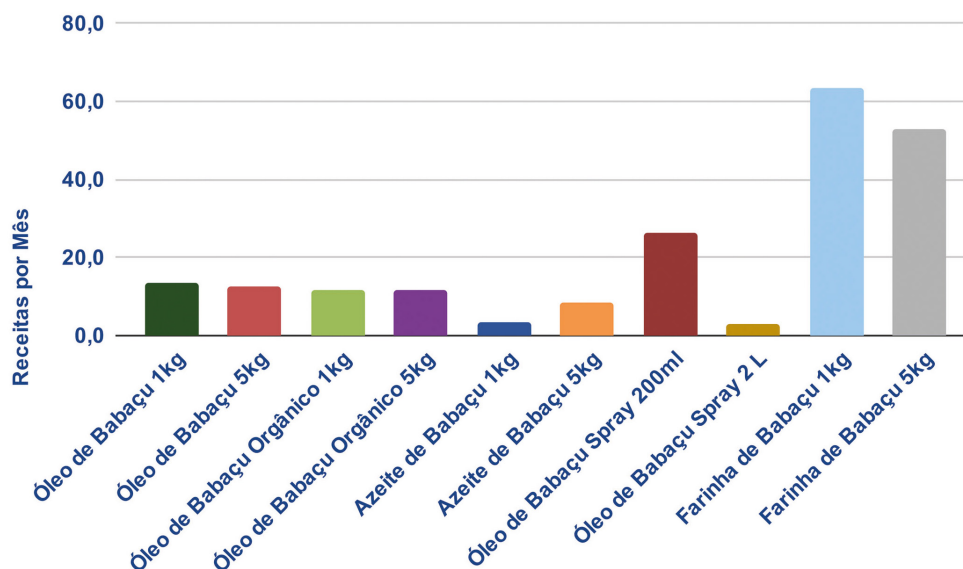
Como pode ser notado no gráfico **Análise Integrada de Rentabilidade**, a farinha de babaçu de 1Kg apresenta uma grande relevância.



Com as mudanças previstas para a fabricação da farinha de babaçu, **a meta de produção aumentou de 7,5 para 9,4 receitas por dia**. Essa meta está dentro da capacidade produtiva da Associação Boa Vista que também aumentou de 8 para 10 receitas por dia.

Metas de Produção			
Produto	Receitas por Mês	Receitas por semana	Receitas por dia
Óleo de Babaçu 1kg	13,5	3,4	0,6
Óleo de Babaçu 5kg	12,6	3,2	0,6
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	11,8	2,9	0,5
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	11,8	2,9	0,5
Azeite de Babaçu 1kg	3,4	0,8	0,2
Azeite de Babaçu 5kg	8,4	2,1	0,4
Óleo de Babaçu Spray 200ml	26,5	6,6	1,2
Óleo de Babaçu Spray 2 L	2,9	0,7	0,1
Farinha de Babaçu 1kg	63,6	15,9	2,9
Farinha de Babaçu 5kg	53,0	13,3	2,4
Receitas por dia			9,4

Meta de Produção Mensal

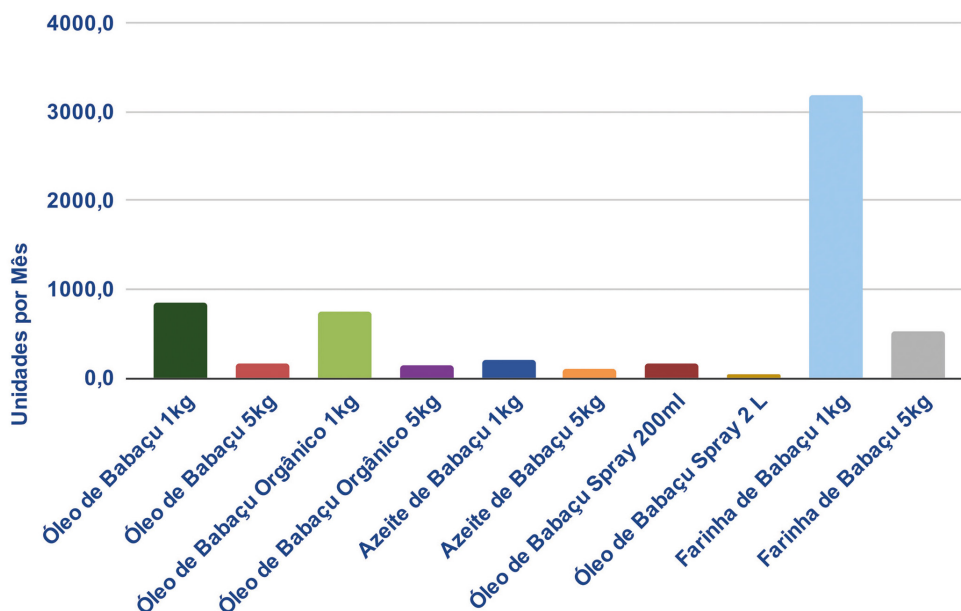


Como é possível notar no gráfico, os novos produtos têm a maior meta de produção mensal.

A meta de comercialização mudou. Nesse caso, houve uma redução na meta de vendas, pois a Associação passou a vender a farinha que, antes, era descartada. Logo, **eles estão conseguindo mais dinheiro por quilo de coco processado**. A meta de venda que era de 7.028,8 Kg passou para 3.870,2 Kg por mês.

Metas de Vendas			
Produto	Unidades por Mês	Unidades por Semana	Unidades por Dia
Óleo de Babaçu 1kg	848,3	212,1	38,6
Óleo de Babaçu 5kg	159,1	39,8	7,2
Óleo de Babaçu Orgânico 1kg	742,2	185,6	33,7
Óleo de Babaçu Orgânico 5kg	148,4	37,1	6,7
Azeite de Babaçu 1kg	212,1	53,0	9,6
Azeite de Babaçu 5kg	106,0	26,5	4,8
Óleo de Babaçu Spray 200ml	159,1	39,8	7,2
Óleo de Babaçu Spray 2 L	31,8	8,0	1,4
Farinha de Babaçu 1kg	3181,0	795,3	144,6
Farinha de Babaçu 5kg	530,2	132,5	24,1
Total de Kg por Mês	3870,2	967,6	193,5

Metas de Vendas por Produto

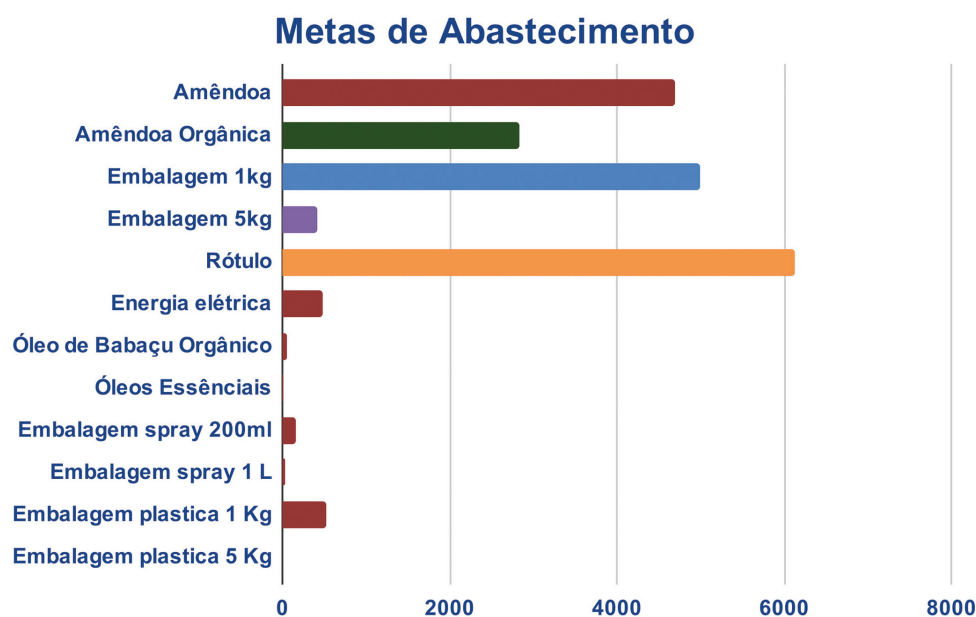


As metas de abastecimento também mudaram. No novo cenário em que entra a produção da farinha de babaçu, a Associação Boa Vista passa a extrair mais riqueza de sua principal matéria-prima – a amêndoa – e, com isso, **a meta de abastecimento desse insumo diminuiu.**

METAS DE ABASTECIMENTO			
Matéria Prima	Custo Unitário	Consumo Mensal	Capital de Giro
Amêndoa	R\$ 3,60	4686	R\$ 16.868,41
Amêndoa Orgânica	R\$ 4,32	2828	R\$ 12.215,06
Embalagem 1kg	R\$ 1,50	4984	R\$ 7.475,36
Embalagem 5kg	R\$ 4,50	414	R\$ 1.860,89
Rótulo	R\$ 0,95	6118	R\$ 5.781,64
Energia elétrica	R\$ 0,78	473	R\$ 368,76
Óleo de Babaçu Orgânico	R\$ 12,57	61	R\$ 766,29
Óleos Essenciais	R\$ 25,00	6	R\$ 138,57
Embalagem spray 200ml	R\$ 3,88	159	R\$ 616,32
Embalagem spray 1 L	R\$ 6,32	32	R\$ 201,07
Embalagem plastica 1 Kg	R\$ 0,22	530	R\$ 114,89
Embalagem plastica 5 Kg	R\$ 0,39	0	R\$ 0,00
Total de Capital de Giro			R\$ 44.570,12

Houve também o incremento da compra de embalagens dos novos produtos.

Com a redução da compra de amêndoa, o valor do capital de giro diminuiu de R\$ 68.098,03 para **R\$ 44,570,12**.



Observando o gráfico **Metas de Abastecimento** do novo cenário destaca-se a quantidade de rótulos e embalagens de 1Kg de óleo de babaçu.

SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO



Realizado o estudo de viabilidade econômica relacionado ao implemento da farinha de babaçu, o grupo da Associação Boa Vista se animou com o cenário promissor. Eles passaram a considerar a possibilidade de solicitar crédito e, para isso, **montaram um plano financeiro para apresentar para um banco de negócios comunitários**.

Na ferramenta digital EVE, na aba **Plano financeiro**, eles cadastraram os itens que precisariam de crédito e o valor:

Aporte	Valor
Veículos e Máquinas	R\$ 120.000,00
Edificações	R\$ 50.000,00
Capacitações	R\$ 10.000,00
Consultorias	R\$ 0,00
Capital de Giro	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 200.000,00

Juntos, os três setores passaram a avaliar a possibilidade de obter um crédito. Para solicitar o crédito, usaram a planilha **Plano Financeiro** da ferramenta digital.

Eles projetaram **uma taxa de crescimento anual de 10% nas vendas com a implementação do novo produto** e cadastraram essa informação:

Crescimento Anual das vendas	10%
-------------------------------------	------------

Eles consultaram o fundo de investimento sobre quais seriam o número de parcelas e o valor de cada parcela e lançaram na planilha:

Parcelas	60
Valor da Parcela	R\$ 3.600,00

A partir das informações cadastradas pelo grupo da Associação Boa Vista, **a planilha aponta como serão os próximos cinco anos da Associação** e gera dois indicadores importantes para apresentar aos investidores que doam ou investem em negócios comunitários na Amazônia. A seguir apresentamos a planilha de **Projeção Financeira** da Associação Boa Vista:

Projeção Financeira						
25%	2021	2022	2023	2024	2025	
Faturamento Anual	R\$ 670.243,38	R\$ 972.331,89	R\$ 1.101.652,03	R\$ 1.248.171,75	R\$ 1.414.178,59	
Receita Operacional Líquida	R\$ 569.706,87	R\$ 826.482,11	R\$ 936.404,23	R\$ 1.060.945,99	R\$ 1.202.051,80	
(-) Custos Produtivos	R\$ 288.569,70	R\$ 408.728,23	R\$ 449.601,05	R\$ 494.561,16	R\$ 544.017,27	
Resultado Operacional	R\$ 281.137,17	R\$ 417.753,88	R\$ 486.803,17	R\$ 566.384,83	R\$ 658.034,53	
(-) Custos Administrativos	R\$ 271.285,20	R\$ 307.366,14	R\$ 348.245,83	R\$ 394.562,53	R\$ 447.039,35	
Resultado	R\$ 9.851,97	R\$ 110.387,74	R\$ 138.557,34	R\$ 171.822,30	R\$ 210.995,19	

Dentre os indicadores gerados, temos o **Prazo de retorno**. Nesse caso, quanto menor for o Prazo de retorno, melhor. O segundo indicador é a **Taxa interna de retorno**. Nesse caso, quanto maior a taxa de retorno, melhor.

No caso da Associação Boa Vista o Prazo de retorno ficou em 32 meses a Taxa interna de retorno ficou em 23,68%, o que são bons indicadores.

Prazo de Retorno	32 meses
Taxa interna de Retorno	23,68 % ao ano

Resumo

Capítulo 5

Nesse capítulo entendemos que, com um trabalho integrado entre todos os setores e com a ferramenta digital de Estudo de Viabilidade Econômica, a Associação Boa Vista passou a identificar boas oportunidades de crescimento e se organizou internamente para planejar cada mudança.

Com isso, identificaram a possibilidade de criar um novo produto a partir de um subproduto de sua produção. Estudaram a viabilidade dessa proposta com base no estudo de dados confiáveis. E estudaram também a viabilidade de obter crédito para implementar essas mudanças.

Para encerrar os aprendizados desse capítulo, te convidamos para ir à aba **Plano financeiro** da ferramenta EVE e simular um pedido de crédito. De acordo com a realidade do seu Negócio comunitário, imagine qual seria a situação que teria levado à necessidade desse pedido de crédito:

- **Seria a compra de uma sede?**
- **O lançamento de um novo produto?**
- **A compra de máquinas para aumentar a produtividade?**

FERRAMENTA DIGITAL



http://cooperacaobrasil-alemanha.com/DeveloPPP_Natura_Symrise/Matriz.EVE.Mandu.v1.0.xlsx

Créditos

Elaboração:

Mandū Inovação Social

Ângela Alves

Felipe Bannitz

Gabriela Arakaki

Natália Leite

Design e diagramação:

Mandū Agência

Pietra Silva

