

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E
MEIO AMBIENTE

MICROBACIAS II E A TENTATIVA DE TRANSFORMAR OS ASSENTADOS
DO “NOSSA TERRA” EM EMPREENDEDORES RURAIS, SEM UMA
ANÁLISE CRÍTICA DA REALIDADE LOCAL

SOFIA DE CASTRO GOUVÊA GOMES LEAL

ARARAQUARA –SP
2021

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E
MEIO AMBIENTE

MICROBACIAS II E A TENTATIVA DE TRANSFORMAR OS ASSENTADOS
DO “NOSSA TERRA” EM EMPREENDEDORES RURAIS, SEM UMA
ANÁLISE CRÍTICA DA REALIDADE LOCAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, curso de Mestrado, na Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Orientanda: Sofia de Castro Gouvêa Gomes Leal

Orientador: Prof. Dr. Oriowaldo Queda

FICHA CATALOGRÁFICA

L473m Leal, Sofia

Microbacias II e a tentativa de transformar os assentados “Nossa Terra” em empreendedores rurais, sem uma análise crítica da realidade local/Sofia Leal. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2021. 235f.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente- Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Prof. Dr. Oriowaldo Queda

1. Associação rural. 2. Comercialização. 3. Empreendedor rural.
4. Plano de negócios. I. Título.

CDU 577.4

FOLHA DE APROVAÇÃO



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 | (16) 3301-7100 | www.uniara.com.br

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME DO ALUNO: *SOFIA DE CASTRO GOUVÊA GOMES LEAL*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, curso de Mestrado, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente.

Área de Concentração: Desenvolvimento Territorial e Alternativas de Sustentabilidade.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Lázaro Sant'Ana
UNESP – Ilha Solteira

Prof. Dr. José Maria Gusman Ferraz
UNIARA – Araraquara

Prof. Dr. Oriowaldo Queda
UNIARA - Araraquara

Araraquara – SP, 22 de junho de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente ao Prof. Dr. Oriowaldo Queda pela oportunidade de me aceitar com sua orientanda, pela confiança em seguir comigo nesta jornada, seus ensinamentos, experiência e paciência, sempre serão lembrados.

À Profa.Dra. Vera Lúcia Silveira Botta Ferrante e demais professores do PPG Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente.

Agradeço às sugestões dos professores Dr. Antonio Lázaro Santana da Universidade Estadual Paulista (Unesp – Campus de Ilha Solteira) e do Prof. Dr. José Maria Gusman Ferraz da Universidade de Araraquara (Uniara) que contribuíram para a avaliação deste trabalho.

Às funcionárias da secretaria da UNIARA Ivani, Silvinha e Thaty pela atenção e presteza.

Às amigas desde os primeiros dias na UNIARA, Camila Borsa e Carolina Shimizu, pela companhia em muitos momentos durante o curso.

Agradeço aos queridos amigos Cláudio Henrique Frata e Denise, por terem me encorajado a enfrentar este desafio em minha vida. Amigos são capazes de fazer toda a diferença em diversos momentos em nossa caminhada.

À minha família, aos meus pais Floriano(Juca) e Beatriz, pela cumplicidade de uma vida, incansavelmente, entendendo que a conquista de um representante a conquista de todos nós. Sempre fortes e crédulos nos anseios por mim despertados.

Ao meu marido Paulo e nossos filhos Thomaz e Afonso que sempre foram para mim a razão de todos os enfrentamentos, me motivaram, entenderam as minhas ausências em momentos importantes, bem como, meu afastamento e reclusão. Eu espero que possa ser um exemplo de determinação e coragem.

Agradeço a Deus! Que me guiou nos momentos de incertezas, me iluminou diante dos desafios que a vida me apresentou e me deu coragem e tranquilidade para terminar esta dissertação.

Gratidão!!

“ Não sei se a vida é curta ou longa para nós, mas sei que nada do que vivemos tem sentido, se não tocarmos o coração das pessoas. Muitas vezes basta ser: colo que acolhe, braço que envolve, palavra que conforta, silêncio que respeita, alegria que contagia, lágrima que corre, olhar que acaricia, desejo que sacia, amor que promove. E isso não é coisa de outro mundo, é o que dá sentido à vida. É o que faz com que ela não seja nem curta, nem longa demais, mas que seja intensa, verdadeira, pura enquanto durar. Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

(Cora Carolina)

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Martin Luther King)

RESUMO

O “Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável-Microbacias II-acesso ao mercado” foi concebido pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo, executado, de início, pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) e substituída pela atual Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável (CDRS). Considerada uma proposta inovadora de participação de associações e/ou cooperativas rurais, a fim de promover a agregação de valor à produção agrícola de produtores familiares. A Associação Batataense de Produtores da Agricultura Familiar (ABAFA), sediada no Assentamento Nossa Terra, no município de Batatais/SP, foi a selecionada para desenvolver um plano de negócio, contemplando a instalação em um prédio devidamente reformado e adaptado para o funcionamento de equipamentos adequados de pós-colheita, para o processamento mínimo de hortaliças, provenientes da produção dos seus associados. Inaugurada em 08.12.2016 o mesmo encontra-se inoperante desde sua inauguração. O objetivo deste trabalho foi o de analisar esta experiência com a suposição de que a presença de uma associação, como a já existente no Assentamento Nossa Terra, seria condição necessária para justificar a implantação de um empreendimento tal como proposto no Plano de Negócios. Este mesmo documento, apesar de reconhecer a existência de um sistema de comercialização controlado por um associado, não desenvolveu uma análise mais cuidadosa e profunda dos conflitos de interesse que iriam surgir ao propor, como objetivo, a instalação de uma agroindústria para processar minimamente os produtos dos associados, eliminando o sistema de intermediação controlado por um associado/atrassador. Asseguraria assim o acesso ao mercado e agregação de valor à produção dos associados, transformando-os em empresários. Aqui, também, a agroindústria seria, portanto, uma condição necessária. Com a pandemia, surgiram várias dificuldades para a realização das entrevistas programadas e somente foi possível entrevistar o presidente da associação, um associado responsável pela seção de compras da associação e um técnico da CMDS. Tratou-se de um estudo de caso com o levantamento de documentos oficiais e não oficiais, artigos acadêmicos, revistas de divulgação, jornais, livros, teses e dissertações a respeito do (PDSR) e o (PN). A análise realizada do Plano de Negócios, principal documento produzido para justificar a implantação do projeto no Assentamento Nossa Terra, revelou tratar-se de uma interpretação idealizada da realidade vivida pelos assentados, e de que o projeto da agroindústria expressaria os interesses comuns dos assentados, não considerando a existência de conflitos de interesses entre os seus membros. Além de ser desprezada a constatação da necessidade do fator capital de giro para o início das atividades no empreendimento proposto.

Palavras-chave: Associação Rural. Comercialização. Empreendedor Rural. Plano de Negócios.

ABSTRACT

The “Sustainable Rural Development Project-Microbasins II-market access” was conceived by the Secretariat of Agriculture and Supply of the State of São Paulo, initially executed by the Integral Technical Assistance Coordination (CATI) and replaced by the current Development Coordination Sustainable Rural (CDRS). Considered an innovative proposal for the participation of rural associations and/or cooperatives, in order to promote the addition of value to the agricultural production of family producers. The Batataense Association of Family Farming Producers (ABAF), headquartered in the Nossa Terra Settlement, in the municipality of Batatais/SP, was selected to develop a business plan, including installation in a duly renovated and adapted building for the operation of equipment suitable post-harvest, for the minimum processing of vegetables, from the production of its members. Inaugurated on 12.08.2016, it has been inoperative since its inauguration. The objective of this work was to analyze this experience with the assumption that the presence of an association, such as the one already existing in the Nossa Terra Settlement, would be a necessary condition to justify the implementation of an enterprise as proposed in the Business Plan. This same document, despite recognizing the existence of a marketing system controlled by an associate, did not develop a more careful and in-depth analysis of the conflicts of interest that would arise when proposing, as its objective, the installation of an agribusiness to minimally process the products members, eliminating the intermediation system controlled by an associate/middleman. It would thus ensure access to the market and add value to the production of its members, transforming them into entrepreneurs. Here, too, agribusiness would therefore be a necessary condition. With the pandemic, several difficulties arose in carrying out the scheduled interviews and it was only possible to interview the association's president, an associate responsible for the association's purchasing section and a CMDS technician. It was a case study with a survey of official and unofficial documents, academic articles, magazines, newspapers, books, theses and dissertations about the (PDSR) and the (PN). The analysis of the Business Plan, the main document produced to justify the implementation of the project in the Nossa Terra Settlement, revealed that it is an idealized interpretation of the reality experienced by the settlers, and that the agribusiness project would express the common interests of the settlers, not considering the existence of conflicts of interest among its members. In addition to disregarding the need for the working capital factor to start activities in the proposed project.

Keywords: Rural Association. Commercialization. Rural Entrepreneur. Business Plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura dos Componentes e Subcomponentes do Projeto.....	25
Figura 2 - Organograma estrutural de funcionamento.	40
Figura 3 – Localização do Assentamento Nossa Terra, em Batatais (SP).	56
Figura 4 - Barracão da Agroindústria da ABAFA, no Assentamento Nossa Terra, em Batatais (SP).	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise Econômica (Cenário Real).....	33
Quadro 2 - Fluxo de Caixa Anual.	33
Quadro 3 - Demonstrativo do resultado financeiro.....	34
Quadro 4 - Pessoal da Produção.....	36
Quadro 5 - Pessoal da Administração.	37
Quadro 6 - Despesas Administrativas Mensais.....	37
Quadro 7 - Custos Fixos Mensais.	38
Quadro 8 - Estimativa de fornecimento de produtos/ Tempo de funcionamento da Agroindústria.....	41
Quadro 9 - Matriz FOFA - Apresentada no Plano de Negócios.	42
Quadro 10 - Destino da produção comercializada no Assentamento Nossa Terra.	45
Quadro 11 - Despesas com funcionários.....	71
Quadro 12 - Mão de obra administrativa.	72
Quadro 13 - Planejamento financeiro.....	73

LISTA DE SIGLAS

ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar

BIRD - Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento.

BM - Banco Mundial

CATI - Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

CBRN - Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais

CDSR - Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável

CEASA - Central Estadual de Abastecimento

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

CMDR - Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural

CODASP - Companhia de Desenvolvimento Agrícola de São Paulo

CRDR - Conselho Regional de Desenvolvimento Regional

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMBRATER - Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural

FEAP - Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista

FEBEM - Fundação para o Bem-Estar do Menor

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

ITESP - Instituto de Terras do Estado de São Paulo

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PDSR - Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável

PRA - Programa de Recuperação Ambiental

PEMH - Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas

PMISA - Programa de Manejo Integrado de Solos e Águas em Microbacias Hidrográficas

PN - Plano de Negócios

PNAE - Programa Nacional

PNMBH - Política Nacional de Microbacias Hidrográficas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural **SESI** - Serviço Social da Indústria

SMA - Secretaria do Meio Ambiente

TPU - Termo de Permissão de Uso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA MICROBACIAS	19
2.1 O Microbacias II no município de Batatais	28
2.2 A comercialização já estabelecida no assentamento Nossa Terra	43
2.3 A organização social e o empreendimento	45
2.3.1. A associação rural e o desenvolvimento sustentável como critério exigido de participação no (PDRS)	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1 O Assentamento Nossa Terra	55
3.2. Localização da agroindústria da (ABAFA)	56
4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....	57
5 CONCLUSÕES.....	81
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES	91
APÊNDICE 1 -Máquinas e equipamentos adquiridos pelo (PDRS) microbacias II para a que a agroindústria pudesse ser montada	91
APÊNDICE 2 - Roteiro para Entrevista	94
ANEXOS.....	98
ANEXO 1 - Plano de negócios apresentado à CATI.....	98
Batatais (SP), 28 de dezembro de 2012.	225
ANEXO 2 - Ata do conselho municipal de desenvolvimento rural de Batatais.....	229
ANEXO 3 - Vídeo de inauguração da agroindústria	235

1. INTRODUÇÃO

O “Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - Microbacias II - acesso ao mercado” (PDRS) foi uma política pública apresentada pelo governo do estado de São Paulo, que propunha melhorias estruturais às organizações sociais participantes do projeto. Dentre os objetivos apresentados, o principal tratava do acesso dos produtores rurais ao mercado, com agregação de valor à produção agrícola, conforme a cadeia produtiva em que estes estivessem inseridos.

A base de recursos financeiros para a execução de cada proposta era proveniente de empréstimos oriundos do Banco Mundial, em parceria com o governo do Estado de São Paulo. A Secretaria da Agricultura do Estado de São Paulo possuía órgãos executores nos municípios com duas divisões, a de defesa agropecuária, responsável pela inspeção sanitária vegetal e animal e a divisão de assistência técnica e extensão rural, representada e desempenhada pela Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável (CDRS), que em 2012 por ocasião da divulgação do referido projeto era denominada Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), como a divulgadora e apoiadora do Projeto nos municípios do estado de São Paulo.

O critério para a participação no programa Microbacias II era a de que os produtores rurais integrassem uma associação ou cooperativa, instituídas há pelo menos um ano. A organização social, interessada em desenvolver algum projeto, deveria elaborar um plano de negócio, a fim de comprovar a viabilidade do empreendimento pretendido (SÃO PAULO, 2010a).

O PDRS foi apresentado aos produtores rurais assentados por meio da atuação da CATI, por serem os únicos produtores do município a ter uma organização social já constituída. A elaboração de um Plano de Negócios (PN) era uma condição exigida para a “implantação de uma agroindústria para processamento de produtos olerícolas, com a alegação de que o projeto seria uma necessidade da Associação para agregar valor aos produtos dos associados”. (SATURI, 2012, p. 18).

Após a elaboração do referido PN o mesmo foi apresentado à CATI pela Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar (ABAFA), aprovado no ano de 2012, na segunda chamada do Microbacias II; implantado entre os anos de 2015 e 2016 e inaugurado em 08 de dezembro de 2016.

O objetivo do projeto era o de aumentar a competitividade dos associados por meio da ampliação dos canais de comercialização de seus produtos, assim como melhorar a

apresentação de hortaliças, promovendo a seleção, higienização e o preparo mínimo dos produtos a serem oferecidos para consumidores diferenciados.

A maneira de comercialização estabelecida pelos produtores rurais para que sua produção atinjissem esses consumidores ainda é um desafio a ser enfrentado.

Deste modo, a existência de uma associação como a ABAFA, uma exigência de um dos financiadores do projeto para sua aprovação, foi considerada como condição adequada para a implantação e o sucesso do empreendimento. Ela reuniria as condições necessárias para a montagem de uma agroindústria, a qual viabilizaria o acesso ao mercado da produção dos associados, passando a usufruir os benefícios até então acaparados por um atravessador local.

O Projeto após implantado e inaugurado passando pelas etapas de desenvolvimento, ainda não se encontra em operação, já que a Associação assim que recebeu a proposta como concluída, encontrou dificuldades de mobilização para que o empreendimento se firmasse e trouxesse a todos os assentados associados a oportunidade de incremento em seus ganhos e estabilidade à organização social do seu Assentamento.

Enfim, a condição de existência prévia de uma associação de produtores assentados, no Assentamento Nossa Terra para aprovação do Projeto, pode ser considerada condição necessária, mas não suficiente para o êxito do empreendimento que ali estava sendo arquitetado.

HIPÓTESES

1. A existência prévia de uma associação (ABAFA) foi uma condição necessária, mas não suficiente para o sucesso do Projeto;

2. A proposta do (PDRS) de acesso ao mercado apresentada no Plano de Negócios ignorou a existência de uma estrutura de comercialização da produção dos assentados, associados e não associados, previamente estabelecida e explorada por um associado.

A pesquisa terá como objetivo analisar o plano de negócios apresentado pela ABAFA, do ponto de vista daquilo que estava previsto para ser feito, buscando evidenciar também o entendimento dos produtores rurais assentados e associados, em relação à proposta elaborada para a implantação do empreendimento.

OBJETIVOS:

1. Geral

Analisar os fatores que levaram a elaboração, implantação e fracasso do projeto do PDRS – Microbacia II: acesso ao mercado, aprovado pela ABAFA.

2. Específicos:

1. Avaliar o envolvimento dos produtores rurais assentados com o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável, Microbacias II – acesso ao mercado;

2. Analisar como se realizava o acesso dos associados ao mercado, bem como seu interesse em expandir suas atividades;

3. Analisar o entendimento dos associados em relação ao Plano de Negócios elaborado e como ocorreu esse processo.

Iniciativas que buscam proporcionar aos produtores rurais algumas alternativas de melhoria mostram-se, em princípio, adequadas, no entanto, podem ser ambíguas e desafiadoras, principalmente do ponto de vista dos beneficiados.

O entendimento destes participantes diante do projeto a ser conduzido é de fundamental importância, visto que os investimentos envolvidos em qualquer proposta são em geral, significativos.

Com isso o resultado de uma pesquisa com essa finalidade, poderá contribuir para que ponderações e colocações possam ser consideradas, diante da realidade de cada produtor rural envolvido, bem como de uma comunidade. Desta forma é possível serem levantados fatores capazes de direcionar e priorizar ações, podendo inclusive minimizar possíveis fragilidades apresentadas e maximizar potencialidades existentes, detectadas ou ainda não, o que poderá conferir uma afinidade e posterior identidade à proposta e ao programa ao qual estejam inseridos.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa será feita uma descrição sobre o projeto (PDSR), seus critérios de participação e de formalização dos projetos.

O público envolvido neste estudo são produtores rurais familiares, que integram uma associação rural, estabelecida em um assentamento rural. Sendo assim, a análise da participação e acesso ao mercado dos produtos cultivados pelos pequenos agricultores, apresenta significativa importância, visto que é preciso que se identifique como esta relação com a comercialização se estabelecia, além de ser avaliada a necessidade e possibilidade da expansão da atividade.

Por meio da elaboração de um Plano de Negócios, a realização do projeto proposto ganhava força para que se tornasse uma realidade. Portanto é preciso que seja entendido como se deu este processo de elaboração do referido plano de negócio, como os associados

receberam a ideia da execução daquilo que se apresenta neste plano. E ainda de que forma idealizaram algumas ações para que o projetado pudesse ser iniciado e concretizado.

O interesse despertado em produzir respostas sobre este projeto se deve ao fato do meu envolvimento direto com o Assentamento Nossa Terra e também com a instituição desenvolvedora da proposta (PDRS), visto que sou funcionária da Prefeitura Municipal da cidade de Batatais, concursada para o cargo de Engenheira Agrônoma do município, atuando como profissional conveniada entre a Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo e a Prefeitura Municipal. Quando o projeto Microbacias II começou a ser divulgado, ele foi tratado como uma oportunidade a ser oferecida aos produtores familiares locais, associados à ABAFA, a fim de que pudessem inovar em suas maneiras de apresentação e comercialização dos produtos oriundos do campo. A partir do ano de 2015, devido a um afastamento do cargo, não participei das fases subsequentes de desenvolvimento do projeto até ser concluído e inaugurado.

Não é pretendido no esforço da realização da pesquisa que sejam destacados possíveis culpados, isso não integra o propósito deste trabalho. A atuação e envolvimento direto com os produtores rurais, assim como com as ações de extensão rural e assistência técnica, é sabido que se trata de um setor pouquíssimo lembrado dentro das propostas de políticas públicas apresentadas. Diante disso fui despertada pelo interesse em se tentar entender o que poderia levar um grupo de produtores rurais familiares, relativamente pequeno, pertencentes à mesma comunidade, integrantes de uma organização social estabelecida no assentamento a integrarem um projeto até sua implantação e a partir de então não mais corresponderem aos propósitos anteriormente traçados como objetivos e metas, não conseguindo colocar em funcionamento a ideia de se estabelecer uma agroindústria, aparentemente acolhida na época como ideal.

2. DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA MICROBACIAS

O PDRS, instituído pelo Decreto nº 56.449/10 teve como objetivo aprimorar ou incrementar a competitividade da agricultura familiar no Estado de São Paulo, através da promoção da agregação de valor à produção agrícola (SÃO PAULO, 2010b, online).

A idealização, a formalização e a implementação do Microbacias II contaram com a participação da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente (SIMA), através da Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais (CBRN), e recursos provenientes do Banco Mundial, além daqueles provenientes do governo do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, 2013).

O desenvolvimento rural do Estado proposto pelo programa, visava ampliar a sustentabilidade da atividade rural, apresentando como objetivos:

[...] fortalecer a posição dos agricultores familiares nas cadeias produtivas e reforçará sua capacidade de negociação coletiva com operadores do mercado, mediante o financiamento de ações, objetivando: (i) melhorar a qualidade, a quantidade e a padronização da produção agrícola; (ii) proporcionar o desenvolvimento de novas atividades e agregação de valor aos produtos ao longo da cadeia produtiva, nas etapas de classificação, processamento, embalagem e comercialização; (iii) reduzir os custos de produção; (iv) agregar valor aos produtos; (v) promover a diversificação/ inovação na agricultura e processos de comercialização; e (vi) promover a sustentabilidade ambiental. (SÃO PAULO, 2010a, p. 8).

Os investimentos e a promoção do desenvolvimento do agricultor familiar nunca foram objetivos fortes e concretos para a expressa autonomia desses produtores rurais. . Para Navarro (2001, p.04), na década de 1990, a agricultura familiar começa a fazer “parte da agenda de políticas públicas de desenvolvimento rural, tendo como marco de entrada no cenário político o Pronaf, instituído em 1996”.

E continua:

Foi nesse contexto que a expressão agricultura familiar ganhou aceitação e unificou o discurso dos "pequenos produtores" junto à conjuntura das tensões provocadas entre trabalho não assalariado e trabalho assalariado. Ou seja, foi a partir desse cenário que os movimentos sociais ligados ao campo unificaram, na expressão "agricultura familiar", uma série de segmentos sociais, como pequenos produtores, arrendatários, parceiros, sítiantes, moradores etc. Essas categorias, a partir de então e de forma crescente, passaram a se identificar publicamente como "agricultores familiares. (NAVARRO,2001, p. 4).

A chamada “modernização conservadora da agricultura” a partir da década de 1960 resultou no aumento considerável de monoculturas, no elevado uso de fertilizantes químicos, agrotóxicos e intensificação da mecanização agrícola. São provocadas mudanças na forma de se fazer agricultura no Brasil, pois o que era aplicado aqui seguia os moldes da agricultura praticada no hemisfério norte. Com isso a oferta de insumos externos destinados especificamente para a agropecuária passou a movimentar o mercado desses produtos e insumos agrícolas, muita pressão para o seu consumo passa a ser exercida pela indústria vendedora de insumos agrícolas de um lado, e de outro lado, também pressões da indústria compradora de produtos dessa agropecuária (NEVES, 2013).

Como resultado dessa política de desenvolvimento do setor agrícola é constatada degradação dos recursos naturais, acelerada pela utilização de práticas agrícolas capazes de colocar a área produtiva em condições cada vez mais inadequadas de conservação. (HESPANHOL, 2005; NEVES, 2013).

Dessa forma o Estado é levado a reavaliar sua relação com o setor rural brasileiro. Surge então com o Decreto-Lei nº 94.076/87, a Política Nacional de Microbacias Hidrográficas (PNMBH), afim de que a conservação dos solos e dos recursos naturais estivessem protegidos. São propostas ações amparadas por iniciativas no sentido de conter os processos erosivos, e conseqüente redução do potencial hídrico, contaminações, dentre outras (HESPANHOL, 2005).

Seguindo as bases do Decreto-Lei nº 94.076/87 “o desenvolvimento sustentável começa a ganhar materialidade nas políticas como Programa Nacional de Microbacias Hidrográficas – PNMBH.” (HESPANHOL, 2016, p. 144)

Alguns estados implementaram o programa de microbacias hidrográficas. O Estado do Paraná deu continuidade ao trabalho, já estabelecido, buscando financiamento externo através do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD – Banco Mundial). (NEVES NETO, 2013; HESPANHOL, 2016)

O PNMBH é estimulado por uma iniciativa do estado do Paraná, que havia instituído um programa dessa natureza pouco tempo antes e com sucesso, o “Programa de Manejo Integrado de Solos e Águas em Microbacias Hidrográficas (PMISA)”. Este Programa foi implementado entre os anos de 1984 e 1988, com o objetivo de oferecer alternativas ao combate à erosão dos solos e conseqüentemente promover o manejo das águas (HESPANHOL, 2016). A Política Nacional de Microbacias Hidrográficas propunha a implantação de projetos pilotos em todos os estados, trazendo como objetivos, o manejo

e conservação dos recursos renováveis, garantindo incremento na produção e produtividade, através da participação dos produtores rurais e suas organizações. O mesmo Autor destaca:

[...] uma mudança de postura da política pública em relação ao desenvolvimento e das políticas para o rural, estas assumindo uma abordagem além da produtividade agrícola; uma visão sustentável e não apenas de prevenção dos riscos ambientais, mas de combinar aspectos econômicos, sociais e ambientais, bem como participação social e apoio à agricultura familiar. (HESPANHOL, 2016, p. 144).

Era apresentado como um Projeto que propunha um modelo de gestão territorial, com conceitos de desenvolvimento ambiental, econômico e social, ou seja, atendia ao tripé da sustentabilidade, como conhecido atualmente.

Com duração de poucos anos, de 1987 a 1990, e com a extinção da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER), a extensão rural no país sofre grandes mudanças que irão impactar no estabelecimento de práticas responsáveis pela assistência ao produtor rural, não apenas comprometendo as ações diretas, como também tornando o sistema deficitário, trazendo carências em vários aspectos, para os produtores rurais, principalmente para os menores. (HESPANHOL, 2005).

O mesmo autor enfatiza que “Este fato é preocupante, tendo em vista a degradação ambiental e o comprometimento dos mananciais no país, que tende a pôr em xeque a oferta de água potável para a população” (HESPANHOL, 2016).

Em entrevista à Revista Casa da Agricultura, João Sálvio, técnico da CATI afirma:

Esse Programa ganhou destaque no Paraná e despertou o interesse de São Paulo. “O Governo do Estado enviou uma equipe para conhecer as ações desenvolvidas junto aos agricultores paranaenses e desenhar um Programa semelhante em solo paulista. Elaboramos um projeto bem abrangente, que englobava várias frentes de atuação, com o objetivo de promover a conservação dos recursos naturais – especialmente o solo e a água – e a organização rural”, relata João Sálvio, que participou do grupo de visitação e da elaboração do projeto (que foi implementado pelo Decreto n.º 27.329, de 1987) (PINHEIRO, 2013, p. 44).

O Estado de Santa Catarina também adotou o programa de microbacias hidrográficas, utilizando o mesmo caminho do estado do Paraná, com financiamento pela mesma instituição bancária. Teve sua primeira edição entre os anos de 1991 e 1999, e a segunda edição de 2002 a 2009, esta última intitulada Programa de Recuperação Ambiental (PRA) e de Apoio ao Pequeno Produtor Rural. O principal objetivo deste Programa era o combate à pobreza rural e apoio à melhoria da infraestrutura. Observa-se que o enfoque da proposta deixa de ser “apenas” ambiental, passando a incluir o social. Em 2010 inicia-se a

terceira edição do programa, estendendo-se até 2016, agora denominado de Santa Catarina-Rural, cujo objetivo era aumentar a competitividade das cadeias produtivas da agricultura familiar e de suas organizações. (HESPANHOL, 2016).

Ao mesmo tempo, no estado de São Paulo, é instituído o Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas, Decreto nº 27.329/87. Este programa, juntamente com a criação da Companhia de Desenvolvimento Agrícola do Estado de São Paulo (CODASP), Decreto nº 29 de outubro de 1987, tinha como finalidade a prestação de serviços de assistência técnica na recuperação de estradas rurais, conservação dos solos e da água, reflorestamento, e terraceamento nas propriedades. (NEVES, 2009).

Em 1994, a CATI solicita recursos ao Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD-Banco Mundial) para o financiamento do programa de microbacias. Porém, por causa de impedimentos econômicos, um acordo de empréstimo com o Banco Mundial é aprovado somente em 27 de outubro de 1997, mas assinado em 07 de dezembro de 1999. São disponibilizados um montante de US\$124.740.200,00. Desse total, serão tomados como empréstimos US\$55.348.200,00 (teto máximo permitido pela legislação estadual) e a contrapartida do estado de US\$69.342.000,00. Para que este acordo fosse estabelecido, foram feitas algumas exigências por parte do Banco, entre elas: valorização da dimensão ambiental, definição de critérios socioeconômicos para a escolha dos beneficiários, garantia da participação dos produtores na elaboração do plano da microbacia, descentralização das ações e transparência na aplicação dos recursos. (HESPANHOL, 2016, p. 161).

Gameiro (2014) analisando as ações do Banco Mundial coloca que a temática do desenvolvimento rural é uma bandeira que passa a ser adotada pela instituição desde a emergência do assunto e relata divergências entre os atores envolvidos:

A impressão de significados ao Programa de Microbacias não se configurou, contudo, num processo consensual ou homogêneo. Esteve permeada de disputas de poder e de interesses por parte dos atores que participaram deste processo, do nível macro (Banco Mundial e formuladores de políticas públicas) ao micro (agricultores), com forte influência dos agentes de mediação (no caso, os extensionistas rurais). Nessas redes, o conhecimento perito foi frequentemente mobilizado como recurso legítimo de poder, possibilitando que o Banco Mundial fizesse valer suas recomendações técnicas e políticas no desenho institucional do programa, sobretudo por meio de mecanismos de controle do discurso. (GAMEIRO, 2014, p. 2).

Entre as exigências do Banco Mundial estava a necessidade de regulamentação da Lei de Uso e Ocupação dos Solos, aprovada em 1993, mas apenas regulamentada em 1997. Entre

1994 e 1995 um manual técnico foi aceito pelo Banco Mundial, no qual já constava uma visão ampliada dos objetivos dos projetos a serem aceitos. (APTA, 2007, online).

Anteriormente, a conservação dos solos e recuperação de estradas rurais eram as principais metas, mas a partir de então o objetivo primordial a ser adotado seria o Desenvolvimento Sustentável.

Em 1997 um grupo de trabalho é criado para elaborar um manual operativo, que toma como ponto de partida as orientações do primeiro manual estabelecido antes, agora com outras prerrogativas de negociação do Banco Mundial para o empréstimo de 55 milhões de dólares, já autorizado pela Assembleia Legislativa do estado de São Paulo. (APTA, 2007, online).

A demora entre a data da assinatura do acordo e a disponibilidade do recurso financeiro, em 1998, não impediu a realização de algumas ações, embora tenha provocado uma desmobilização dos envolvidos, tanto do pessoal técnico, como também da parte de agricultores, prefeitos e lideranças que esperavam pelo início da execução da proposta. Este aspecto comprometeu a confiabilidade do projeto criando expectativas muito negativas para o setor (APTA, 2007, online).

De outro lado, o valor do financiamento de 55 milhões de dólares, quando foi de fato recebido, contou com uma cotação da moeda corrigida, o que correspondeu a quatro vezes mais o valor inicial em reais, assumindo um montante, na época de mais de R\$200.000.000,00. Com isso, a quantidade de recursos a ser utilizada pelo Programa Microbacias I, tornou-se muito superior ao esperado. A demora, de certa forma, acabou gerando outro desafio a ser enfrentado, pois era muito investimento disponível, sem uma estrutura formada para conseguir lidar com o montante. Além do mais, era preciso reconhecer que se tratava de um setor que jamais havia tido ou vivido uma situação desta natureza.

O Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas inicia-se no ano de 2000, com várias reformulações estabelecidas até 2006, com a denominação de Programa de Microbacias I, compreendendo a primeira edição do programa. As técnicas de manejo inseridas no programa, eram condizentes, com uma atuação dentro da área de uma microbacia hidrográfica, que segundo a definição:

[...] Do ponto de vista físico é uma unidade geográfica delimitada por uma rede de drenagem (córregos) que deságua em um rio principal. Se ficarmos adstritos somente ao aspecto geográfico, a microbacia não se diferencia da definição de bacia hidrográfica, podendo até ser classificada como uma pequena bacia. A questão é que a microbacia está associada à realização de programas de

desenvolvimento sustentável, tendo como beneficiários diretos comunidades rurais. (RYFF, 1997, p. 8- 11).

Para Hespanhol (2005) as microbacias hidrográficas são superfícies territoriais que variam sua área de abrangência, mas correspondem a um fundo de vale, com espigões divisores de água.

Diante de tais práticas conservacionistas, buscava-se promover a preservação do curso d'água componente da bacia, evitando o assoreamento de rio, córrego ou riacho. Eram propostas ações através de trabalhos de terraplanagem, marcação de curvas de nível e construção de terraços, como medidas mitigadoras dos danos causados (especialmente a erosão do solo) em consequência da adoção em massa dos pacotes tecnológicos que propunham o desenvolvimento da agricultura, com base na Revolução Verde.

O Programa Microbacias I e suas propostas geraram novos conhecimentos e uma nova cultura organizacional, sendo permitida a internalização de novos métodos de gestão, apresentados pelo Banco Mundial à Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. Entre as mudanças estabelecidas estava aquela relacionada à extensão rural em detrimento da assistência técnica individualizada. Era valorizada a administração por projetos, além da utilização dos recursos que também tiveram que seguir as diretrizes do Banco, sempre com a base em projetos. (APTA, 2007, online).

Na realização de um estudo realizado por Gameiro et al. (2014) foi destacado que:

No documento de avaliação do PEMH elaborado pela CATI, a instituição confirma que o programa exigiu mudanças em sua filosofia de trabalho, antes centrada na assistência técnica tradicional, atendendo demandas técnicas pontuais dos produtores que procuravam a instituição, e depois passou a estender ao público rural conhecimentos sobre as atividades agropecuárias e a preocupar-se com a qualidade de vida dos produtores. (GAMEIRO, 2014, p. 07).

Essa dinâmica de trabalho foi uma questão que gerou muitos conflitos, visto que a estrutura da CATI, até aquele momento não se encontrava preparada a conduzir tal desafio. (APTA, 2007, online).

O Programa Microbacias I foi desenvolvido durante o período de 2000 a 2006, sendo prorrogado até 2008, com enfoque nas questões ambientais, promovendo a conservação dos solos, recuperação de áreas degradadas e recomposição de matas ciliares. (HESPANHOL, 2016)

Em 2011, ainda com o apoio do Banco Mundial:

[...] é dado início à segunda fase do Programa Microbacias, com a denominação de Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável – Microbacias II- Acesso ao Mercado,

apresentando como principal objetivo a competitividade das cadeias produtivas exploradas pela agricultura familiar e suas organizações. (HESPANHOL, 2016, p.140).

Nesta segunda fase, o Programa apresentava como principal objetivo a melhorar a competitividade dos agricultores nas cadeias produtivas exploradas pela agricultura familiar e suas organizações. Com uma expectativa prévia de orçamento de 200 milhões de dólares acompanhava a ideia estabelecida no Estado de Santa Catarina, no mesmo período:

O objetivo de desenvolvimento do Projeto Microbacias II – Acesso ao Mercado é aumentar a competitividade da agricultura familiar no Estado de São Paulo, melhorando simultaneamente a sua sustentabilidade ambiental. Para que esse objetivo seja atingido o Projeto visa:

Aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos produtos através de melhores práticas de produção;

Propiciar uma participação mais ativa da agricultura familiar nas cadeias produtivas, onde podem obter vantagem comparativa, em função do fortalecimento das parcerias no processamento, comercialização e operações de mercado;

Fortalecer a capacidade organizacional e gerencial das organizações de produtores rurais, bem como promover a formação de novas associações ou cooperativas; e

Integrar melhores práticas do manejo do solo e da água, com sistemas de produção mais competitivos e sustentáveis (SÃO PAULO, 2010a, p. 1).

Os programas passaram a assumir novamente diretrizes do BIRD, porém com outros enfoques, ou seja, tomaram uma dimensão econômica, não mais ambiental ou social, como destacado na primeira versão do Programa Microbacias I. Agora sendo enfatizada a agregação de valor aos produtos e buscando maior inserção dos agricultores familiares e suas organizações, associações ou cooperativas, ao mercado. (NEVES, 2013; HESPANHOL, 2016).

Iniciada em novembro de 2010, a segunda fase do Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas, contou com um empréstimo de US\$78 milhões, assinado pelo governo do Estado de São Paulo com o Banco Mundial, com contrapartida de US\$52 milhões do governo estadual totalizando US\$130 milhões em investimentos. De modo que:

O Projeto tem como meta beneficiar, diretamente, 22 mil famílias de agricultores familiares integrantes de 300 organizações de produtores rurais, além de 90 grupos tradicionais de comunidades indígenas e quilombolas. (BRUNELLI JÚNIOR et al., 2013, p. 10).

Apresentado com duração de 5 anos, e com objetivo de ampliar a competitividade dos pequenos e médios produtores, ao priorizar e valorizar princípios de sustentabilidade social, econômico e ambiental, assim descrito nos manuais de apresentação do projeto Microbacias II. O que de fato representa uma mudança no direcionamento dos trabalhos iniciados na primeira versão do Programa apresentado, pois embora a referência aos valores sociais e ambientais ainda se encontram mencionados, não se trata do principal objetivo da proposta, que agora no PDRS Microbacias II encontra-se diretamente relacionado ao fortalecimento das cadeias produtivas, visando uma melhor inserção dos produtores ao mercado.

De acordo com João Brunelli Jr, Eng^o Agr^o da CATI e Gerente Técnico do PDRS - Microbacias II:

O PDRS- Microbacias II, em execução desde 2011, traz uma nova experiência e um desafio imenso de compartilhar com as associações e cooperativas de produtores rurais, a implantação de negócios competitivos e sustentáveis junto ao mercado. Discutir planos de negócios, auxiliar na identificação de novas oportunidades junto ao mercado, avaliar a viabilidade técnica e a competitividade mercadológica dos empreendimentos comerciais que estão sendo implantados por essas organizações de produtores, enfim, convencê-los a se tornarem empresários. (BRUNELLI JÚNIOR, 2013, p. 12).

O PDRS Microbacias II foi apresentado como uma proposta de contribuir para que os produtores rurais da agricultura familiar pudessem contar com melhores oportunidades de acesso ao mercado, através da agregação de valor à sua produção. De acordo Brunelli Junior (2018), “Transformação. Esta é a palavra que representa o Microbacias II.” (BRUNELLI JÚNIOR et al., 2018, p. 01).

De acordo com o Banco Mundial, representado pelo seu coordenador Maurizio Guadagni – Gerente de Projetos do Banco Mundial para o Brasil, em entrevista publicada em periódicos da CATI, um benefício do Programa foi propiciar a melhoria da gestão:

Importante salientar que a exigência do Projeto de solicitar que as associações e cooperativas escrevessem um Plano de Negócios fez com que aprendessem a se planejar e a se empenhar na implantação de seus empreendimentos, levando em consideração as necessidades do grupo e não as individuais. Essa organização, inclusive, contribuiu para que a gestão dos recursos financeiros fosse realizada adequadamente. (GUADAGNI, 2018, p. 04).

Para a participação, as organizações sociais foram categorizadas de acordo com sua capacidade gerencial, àquelas que apresentassem um baixo grau de maturidade para atuar no mercado, ou ainda que estivessem em um estágio incipiente de organização e gestão receberiam apoio para que fosse trabalhado este fortalecimento. (SÃO PAULO, 2010a).

Segundo a socióloga de divisão de extensão rural da CATI, Márcia Cristina de

Moraes:

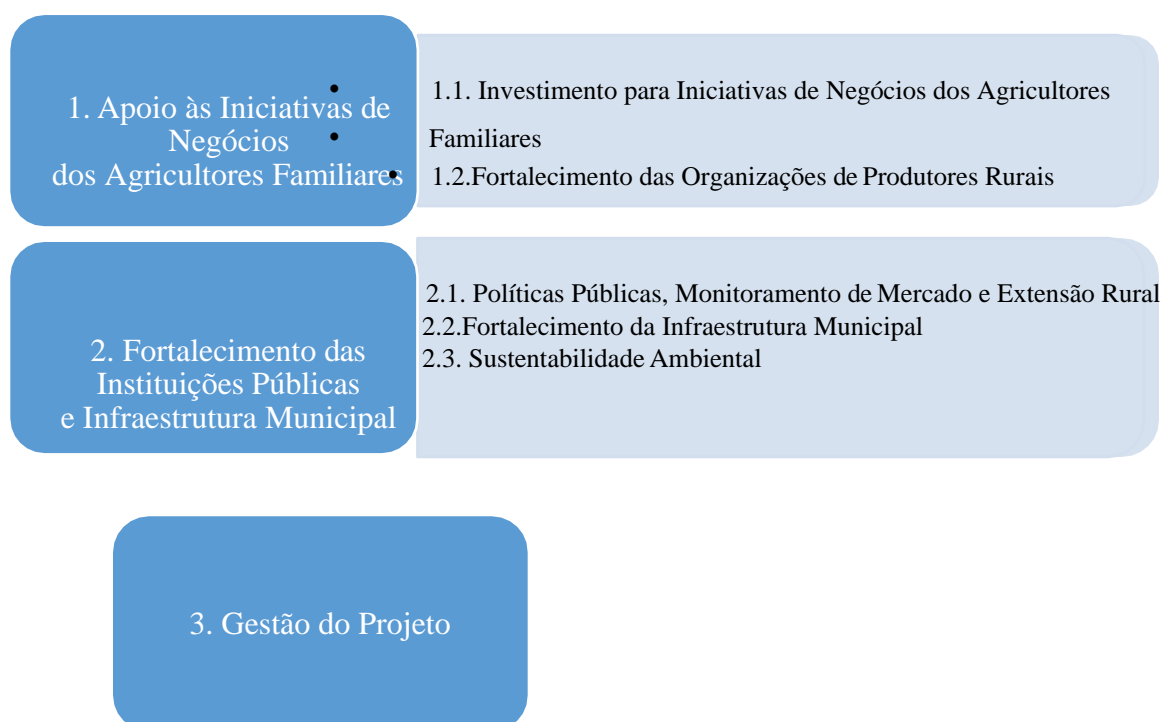
O desafio do Microbacias II é enfrentar questões essenciais da agricultura paulista, entre elas: a importância de trabalhar em grupo, o envelhecimento da população rural, o intenso processo de diversificação da produção, os aspectos multifuncionais da agricultura, a produção em escala e com qualidade, o escoamento e a comercialização da produção, a busca por novos nichos de mercado, o atendimento às diversas políticas públicas. (MORAES, 2013, p. 13).

O projeto Microbacias II foi estruturado em componentes e subcomponentes para efeitos de quantificações futuras, na medida em que foram estabelecidos indicadores para se avaliar impactos e resultados esperados do projeto. (SÃO PAULO, 2010a).

A estrutura do MICROBACIAS II – Acesso ao Mercado está detalhada na Figura 1.

Diante da estrutura estabelecida pelo projeto o mesmo se propunha a atuar em várias frentes promovendo melhorias, desde a apresentação e desenvolvimento da iniciativa principal do Microbacias II, facilitar o acesso dos produtores ao mercado. Como também intensificar as relações de trabalho entre o Estado e os municípios.

Figura 1 - Estrutura dos Componentes e Subcomponentes do Projeto.



Fonte: (São Paulo, 2012a) adaptada pela autora.

2.1 O Microbacias II no município de Batatais

Quando o projeto Microbacias II começou sua fase de divulgação para adesões, as manifestações de interesse dos produtores em participar, foi bastante significativa.

Conforme o relato de Brunelli Junior et al. (2017, p. 06), gerente do projeto Microbacia II:

No total foram aprovados 362 planos de negócio, porém ocorreram desistências ao longo da execução do Projeto, sendo que 294 propostas estão implantadas ou em fase de implantação, envolvendo recursos no valor aproximado de R\$ 191 milhões.

A divulgação do (PDRS) foi feita a partir de estratégias adotadas por cada regional da (CATI), a fim de que diretrizes e normas pudessem ser apresentadas:

Ao público operacional (funcionários da CATI), estratégico (Conselhos Regionais e Municipais de Desenvolvimento Rural - CRDR, CMDR, Prefeito Municipal, Vereadores, Universidades, entidades não governamentais e entidades da iniciativa privada) e beneficiário (agricultores e suas famílias). (SÃO PAULO, 2012, p. 14).

As manifestações de interesse das associações e cooperativas para a obtenção de apoio financeiro deveriam conter informações:

[...] que vão permitir à CATI (Casa da Agricultura, com apoio da Regional) e ao CMDR efetuar uma análise quanto à elegibilidade da proposta de negócio e a coerência com os objetivos do Projeto. As organizações de produtores rurais poderão protocolar apenas uma única Manifestação de Interesse em cada convocatória (chamada pública). (SÃO PAULO, 2012, p. 14).

A existência de uma associação ou cooperativa, estabelecidas há pelo menos um ano e um número mínimo de 15 associados, compunham os critérios para a participação no projeto. (SÃO PAULO, 2010a).

Ainda de acordo com Brunelli Junior et al. (2017),

São consideradas elegíveis as organizações de produtores rurais que apresentarem Manifestação de Interesse que atendam simultaneamente as seguintes condições: estarem formalmente constituídas há mais de 1 ano; estar previsto no estatuto da organização finalidade compatível com a Proposta de Iniciativa de Negócio a ser apresentada; a Proposta de Iniciativa de Negócio deve estar em conformidade com os objetivos do PDRS – Microbacias II; envolverem na Proposta de Negócio, no mínimo, 15 produtores rurais, dos quais mais de 50% devem ser agricultores familiares; apresentarem a documentação legal exigida. (BRUNELLI JUNIOR et al., 2017, p.07).

A participação de organizações coletivas, como uma exigência, evidenciava tratar-se de um associativismo não espontâneo, o que poderia induzir a um viés como no caso em que o

produtor rural encontrava-se “interessado apenas nos benefícios de se associar e não de se organizar para atingir objetivos comuns, dificultando o funcionamento das associações, as quais acabam não tendo identidades próprias” (HESPANHOL, 2016, p. 223).

A apresentação do projeto e seu desenvolvimento trazia a ideia de fortalecimento do grupo, que este estivesse comprometido com as ações decorrentes desta iniciativa.

De acordo com Márcia Cristina de Moraes, socióloga da Divisão de Extensão Rural (Dextru/CATI):

O trabalho desenvolvido em grupo pelas organizações traz as dimensões do desenvolvimento social do Projeto, não só na perspectiva de proporcionar melhores condições de vida para os produtores, em decorrência do aumento da renda, mas a construção de um capital social. Assim, favorece o estreitamento de vínculos e sentimento de pertencimento e a identidade ao grupo e ao espaço territorial. Proporciona o fortalecimento dos laços familiares e de tradição, propiciando o desenvolvimento das potencialidades dos produtores numa concepção mais ampla, bem como a permanência destes produtores no campo. (MORAES, 2013, p. 13).

Nessa proposta, os associados da (ABAFA), instalada no Assentamento Nossa Terra, na cidade de Batatais, optaram pela adesão ao projeto, com objetivo de aquisição de equipamentos para uma agroindústria de processamento mínimo de vegetais, com a utilização de um galpão que já havia no local e que foi reformado.

A iniciativa da ABAFA foi previamente analisada e aprovada pelo escritório da CATI, assim como também pelo Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR), de Batatais. Como registrado em Ata de 24 de setembro de 2012. (Anexo 2).

Ainda segundo a mesma socióloga da divisão de extensão rural da CATI:

A organização rural deve ter maturidade para enxergar nesta política pública um impulso para seus negócios. Não o único, mas com o apoio do Projeto, a possibilidade de inserir-se em novos mercados, buscar novos clientes e traçar estratégias para curto, médio e longo prazos, considerando que o negócio a ser implantado enfrentará os riscos do mercado por fatores macro ou microeconômicos, como qualquer outro. (MORAES, 2013, p. 13).

O PDRS, cuja denominação integra os preceitos do Desenvolvimento Sustentável, preconizado pelo Banco Mundial para o estabelecimento do Projeto, encontra na agricultura familiar seu viés social. Como colocado por Maurizio Guadagni (2018), Gerente de Projetos do Banco Mundial:

Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável – Microbacias II – Acesso ao Mercado é a segunda fase de uma ação com comprovado sucesso no Estado de São Paulo. Anteriormente, o Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas (PEMH) teve como foco a adoção de sistemas sustentáveis de produção agrícola em uma microbacia (área geográfica dentro da mesma área de drenagem hidrológica,

com condições econômicas e sociais semelhantes). Neste modelo, os produtores rurais familiares foram selecionados como principais beneficiários do Programa, de acordo com sua localização geográfica. O foco das ações do Banco Mundial era a sustentabilidade ambiental das intervenções, voltadas principalmente para a produção agrícola. Já neste segundo momento de atuação junto às Secretarias de Agricultura e Abastecimento de São Paulo e do Meio Ambiente, a proposta do Banco foi a de enfatizar o acesso aos mercados. A nova abordagem teve duas inovações-chave: uma mudança de foco – da produção para o acesso ao mercado – ; e a forma de participação dos beneficiários, os quais deveriam se candidatar voluntariamente a uma Chamada Pública e não de acordo com sua localização geográfica. Dessa forma, os beneficiários tiveram de provar o seu empenho, apresentando uma proposta em que o potencial de acesso aos mercados pudesse ser comprovado. (GUADAGNI, 2018, p. 04).

Os produtores familiares como categoria beneficiada pelo projeto, reforçando o pilar social da sustentabilidade, apresentam também uma característica peculiar à agricultura familiar, relacionada à multifuncionalidade da propriedade rural. Com isso a diversificação da produção, importante aos sistemas agrícolas, é uma estratégia na geração de renda para os agricultores familiares. (GAVIOLI, 2011).

A exigência de utilizar predominantemente mão de obra familiar tem se tornado uma questão que exige atenção. Em numerosos casos, os membros mais jovens das famílias desses agricultores se veem na necessidade de buscar outras alternativas de trabalho e colocação, afim de que seja garantida uma renda, visto que a produção agrícola não está planejada e estruturada para corresponder às expectativas produtivas e de renda.

Ainda sobre a questão da renda:

Embora grande parte dos produtores familiares possua uma diversificação na sua produção, produtos para comercialização e para o consumo, muitos dos agricultores alocam seus recursos em um conjunto de atividades que incluem atividades agrícolas e não agrícolas. Assim, além da renda agrícola e não agrícola advinda da propriedade, os agricultores familiares buscam alternativas para obter renda externa. (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017, p. 11).

A dificuldade de planejamento, composição de apontamentos e organização do fluxo produtivo, não integram práticas as quais o pequeno produtor se adequa com facilidade, ou entende sua importância para o bom funcionamento e rendimento de seu trabalho.

Com isso, Hespanhol (2016) conclui que:

[...] o projeto objetiva direcionar recursos a uma categoria de produtores rurais historicamente marginalizados pelo sistema de crédito nacional, vislumbrando torná-los “pequenos empresários” do campo através da inserção nas cadeias produtivas. Esses sujeitos também se caracterizam por enfrentar dificuldades de continuar residindo no campo, enfrentando problemas relacionados à baixa produtividade, baixo rendimento, além de serem explorados pelos intermediários que se apropriam de boa parte da renda gerada (HESPANHOL, 2016, p. 226).

Os produtores familiares diante da oportunidade da participação em uma proposta que poderia representar uma mudança, e a inabilidade e falta de interesse dos mesmos

produtores beneficiários do projeto em lidar com práticas administrativas, de organização e planejamento, inerentes a um empreendimento, representariam dificuldades enfrentadas por esses agricultores.

Entre outras dificuldades enfrentadas por esses agricultores, pode ser destacada a figura do intermediário que assumi a função de facilitar que os produtos agrícolas sejam comercializados, cobrando taxas referentes ao transporte, caxaria para acondicionamento do produto; e principalmente valorizando muito pouco a produção, o que de fato representa grandes perdas aos agricultores que se utilizam desta forma de comercialização.

Diante dessas variáveis o acesso ao mercado para o produtor familiar torna-se um desafio constante, visto que para que seja garantida a venda de sua produção, não basta apenas promover o manejo no campo, do plantio à colheita. O processo é bem mais complexo, exigindo que este agricultor busque opções adequadas e cabíveis à realidade enfrentada, desde o campo até o consumidor final.

Segundo Brunelli, gerente do projeto Microbacias II:

O produtor rural sabe que é preciso valorizar e vender bem seu produto, porém, encontra inúmeras dificuldades para uma postura proativa junto ao mercado. É um novo universo do qual tem pouca ou nenhuma informação: anseios e perfil do consumidor final, agregação de valor, concorrentes, parceiros, marketing, formação de preços, experiência de comercialização, posicionamento de mercado, enfim, temas sobre os quais não tem domínio e a segurança necessária. Invariavelmente fica na dependência de um comprador que encaminha seu produto ao mercado e que pouco valoriza sua matéria-prima. (BRUNELLI, 2013, p. 12).

A agricultura familiar começou a ser mais bem reconhecida e ter o seu devido respeito, como fornecedora de alimentos, a partir de alguns programas institucionais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (HESPANHOL, 2016)

Estes programas abriram portas a estes produtores rurais que puderam expandir suas possibilidades de mercado e fornecimento, atuando como fornecedores locais de alimentos.

No entanto,

Se, por um lado, a aparente redução da desigualdade social ocorre porque as prerrogativas são ampliadas, por outro, os mecanismos de acesso formam uma nova estrutura de poder que condiciona o exercício dos direitos às diversas normas que devem ser cumpridas. (WAGNER; GEHLEN, 2015, p. 10).

Os produtores da agricultura familiar estão integrados ou inseridos de uma forma ou outra no mercado, seja este institucional, formal ou informal. Entretanto enfrentam também barreiras, principalmente em função das legislações sanitária e tributária.

Nesse sentido, a incerteza quanto ao êxito do negócio torna proibitivo e muito arriscado o investimento na formalização da atividade (autorizações, licenças, impostos, etc.). Além disso, os sistemas fiscais e sanitários são excessivamente restritivos ou complexos para um empreendimento de pequena dimensão. Por ser o mercado um ambiente hostil e imprevisível, a informalidade representa uma estratégia para reduzir o risco de não o dominar totalmente (ESTEVAM; SALVARO; SANTOS 2018, p.6).

Quadro 1 - Análise Econômica (Cenário Real).

Período	Receita	Custos Totais	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
0					-613.380,20	-613.380,20	-613.380,20
1	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-583.189,60	-550.178,87	-550.178,87
2	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-552.999,00	-492.167,14	-492.167,14
3	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-522.808,40	-438.960,02	-438.960,02
4	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-492.617,80	-390.199,44	-390.199,44
5	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-462.427,21	-345.552,51	-345.552,51
6	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-432.236,61	-304.709,75	-304.709,75
7	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-402.046,01	-267.383,56	-267.383,56
8	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-371.855,41	-233.306,69	-233.306,69
9	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-341.664,82	-202.230,88	-202.230,88
10	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-311.474,22	-173.925,58	-173.925,58
11	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-281.283,62	-148.176,70	-148.176,70
12	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-251.093,02	-124.785,54	-124.785,54
13	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-204.378,79	-95.820,75	-95.820,75
14	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-157.664,55	-69.735,18	-69.735,18
15	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-110.950,32	-46.295,69	-46.295,69
16	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-64.236,09	-25.286,30	-25.286,30
17	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-17.521,85	-6.506,99	-6.506,99
18	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	29.192,38	10.227,37	10.227,37
19	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	75.906,62	25.088,12	
20	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	122.620,85	38.233,76	
21	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	169.335,08	49.810,83	
22	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	216.049,32	59.954,79	
23	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	262.763,55	68.790,78	
24	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	309.477,79	76.434,37	

Fonte: (SATURI, 2012, p. 7).

Após “18 meses torna-se evidente o sucesso do projeto”. (SATURI, 2012, p.09).

Com a projeção do fluxo de caixa e possível estabilização financeira do empreendimento. O sucesso financeiro da agroindústria, uma vez em operação, estaria previsto, como apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Fluxo de Caixa Anual.

Fluxo de Caixa Anual do Empreendimento Coletivo						
Ano	Investimentos R\$	Receitas R\$	Despesas (CF + CV) R\$	Depreciação R\$	Saldo Período R\$	Fluxo de Caixa R\$
Inicial	-R\$ 613.380,20				-R\$ 613.380,20	-R\$ 613.380,20
1		R\$ 1.077.819,56	R\$ 637.658,87	R\$ 77.948,02	R\$ 362.212,67	-R\$ 251.167,52
2		R\$ 1.505.095,91	R\$ 866.651,59	R\$ 77.948,02	R\$ 560.496,31	R\$ 309.328,79
3		R\$ 1.978.159,20	R\$ 1.133.147,73	R\$ 77.948,02	R\$ 767.063,45	R\$ 1.076.392,23
4		R\$ 2.536.804,42	R\$ 1.401.248,53	R\$ 77.948,02	R\$ 1.057.607,88	R\$ 2.134.000,11
5		R\$ 2.975.625,95	R\$ 1.666.227,07	R\$ 77.948,02	R\$ 1.231.450,87	R\$ 3.365.450,98

Fonte: (SATURI, 2012, p. 9).

Segundo as argumentações do trabalho apresentado à CATI, o faturamento da agroindústria era previsto no período já citado, proporcionando aos associados uma lucratividade de 2% a.a. e uma rentabilidade de 6% a.a., sendo defendida a viabilidade para a implantação do projeto (SATURI, 2012).

Análises referentes à ferramenta administrativa sugerem que “O Plano de Negócios não se limita somente em questões financeiras, mas aborda indicadores de mercado, de capacitação interna da empresa e operacionais” (NAGATA, 2018, p. 25).

Para empreender é fundamental que os envolvidos possuam habilidades como: planejar, resolver problemas, formação de equipes de trabalho, iniciativas de lideranças (ROSA, 2004) No desenvolvimento do plano de negócios da ABAFA, informações econômico/financeiras e mercadológicas objetivariam identificar possíveis concorrentes e consumidores, já que os fornecedores seriam os próprios associados.

Como descrito no PN, a fim de demonstrar a viabilidade do empreendimento o Quadro 3 revela:

Quadro 3 - Demonstrativo do resultado financeiro.

Demonstrativo do Resultado do Exercício		
Descrição	Valores (R\$)	%
(+) Faturamento (1º ano)	1.858.309,59	100,00%
(-) Impostos (Simples Nacional)	687.574,55	37,00%
(=) Faturamento Líquido	1.170.735,04	63,00%
(-) CMV-Custo Merc.Vend.	614.932,33	33,09%
(-) Comissões (5%)	92.915,48	5,00%
(=) Margem de Contribuição	462.887,23	24,91%
(-) Despesas Fixas	428.614,49	23%
(=) Lucro Bruto	34.272,74	2%
(-) Despesas Financeiras	0,00	0%
(=) Lucro Líquido	34.272,74	2%
Índice da Margem de Contribuição	Marg. Contribuição	/Faturamento *100
	462.887,23	1.858.309,59
	24,91%	
Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos	/ Índice Marg.Contrib.*100
	428.614,49	0,2491
	1.720.718,08	Faturamento anual
	143.393,17	Faturamento mensal
Lucratividade	Lucro Líquido	/ Faturamento
	34.272,74	1.858.309,59
	2%	
Rentabilidade	Lucro Líquido	/ Investimento*100
	34.272,74	613.380,20
	6%	
Prazo de Retorno do Investimento (Meses)	Investimento	/ Lucro Líquido
	613.380,20	34.272,74
	18 meses	

Fonte: SATURI (2012, p. 10).

A necessidade do financiamento para a implantação da agroindústria foi apresentada, como constando de investimentos coletivos, compondo um valor de R\$613.380,20, em bens e serviços elegíveis. Sendo R\$ 429.366,14 o valor aportado pelo projeto e R\$ 184.014,06 como contrapartida que deveria ser paga pela associação. (SATURI, 2012, p. 11).

O PDRS estabelecia uma contrapartida de 30% do valor do projeto. No caso da ABAFA, esse valor foi obtido por meio de uma negociação realizada com o Banco do Brasil. Valor este a ser pago com recursos provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista). (SATURI, 2012, p. 11).

Cada associado participante do projeto poderia pleitear individualmente a aquisição de implementos ou benfeitorias, com um valor máximo de R\$12.000,00. Para a ABAFA a adesão dos associados ao benefício específico representou mais um investimento proposto pelo PDRS Microbacias II, com um montante de R\$230.000,00; destes R\$ 161.000,00 foram subsidiados pelo projeto. Assim a contrapartida ficou em R\$ 69.000,00 valor que foi integrado ao valor total do projeto, para que a associação respondesse pelo compromisso. (SATURI, 2012, p. 11).

Sendo assim, após 6 meses da inauguração do empreendimento, a ABAFA deveria iniciar o pagamento da contrapartida referente aos investimentos do PDRS Microbacias II, que totalizavam R\$253.014,06 (R\$184.014,06 + 69.000,00) divididos inicialmente em 6 parcelas de R\$42.169,00. (SATURI, 2012, p.11).

Análises foram importantes para que fossem organizadas ações que pudessem garantir a dinâmica do empreendimento. No estudo de viabilidade econômica do plano de negócios da ABAFA, vários custos foram avaliados, prevendo a execução da atividade da agroindústria.

No Quadro 4, a seguir, estão os demonstrativos de Encargos Pessoais e Trabalhistas incidentes na composição dos valores dos salários da mão de obra necessária. Importante destacar que:

[...] a equipe de trabalho será composta por colaboradores devidamente capacitados, ou seja, por profissionais. Existe a possibilidade do emprego das mulheres e filhos dos associados desde que estes queiram se profissionalizar na área e que estes sejam contratados em regime de CLT, respeitando os regimes de horário, com isso existe a possibilidade de agregar um aumento na renda familiar e, conseqüentemente, melhorando seu poder aquisitivo. Porém, para compor todo o quadro de funcionários, provavelmente haverá necessidade de se contratar também mão de obra qualificada, mas externa à Associação, em regime CLT. Toda mão de obra será capacitada por cursos, conforme descrito no item de descrição da equipe sendo que estes cursos poderão ser realizados em possíveis parcerias como SENAC, SESI, EMBRAPA, SENAR, ou mesmo através dos cursos propostos pelo fundo social. (SATURI, 2012, p. 74).

“O Quadro 4 representa a distribuição de funções referente à mão de obra direta, com suas devidas demonstrações financeiras. Os gastos com mão de obra direta indicados são mensais”. (SATURI, 2012, p. 73).

Quadro 4 - Pessoal da Produção.

Demonstrativo de Mão de Obra Direta			
Função	Qtde	Valor Unitário - R\$	Valor Total - R\$
Colaboradores na descarga e higienização de Matéria Prima	2	678,00	1.356,00
Colaboradores na área de processamento	4	678,00	2.712,00
Colaboradores no Setor de Expedição	2	678,00	1.356,00
Colaborador no Setor Financeiro	1	900,00	900,00
Colaborador no Setor Comercial	1	900,00	900,00
Colaborador Logístico Motorista	1	1.012,00	1.012,00
Colaborador Logístico Ajudante de Motorista	1	770,00	770,00
Subtotal			9.006,00
Encargos sociais -%		36,77%	3.311,51
Total da mão de obra direta			12.317,51
Encargos Sociais Trabalhistas		%	%
Encargos Trabalhistas			19,44
13º Salário			8,33
Férias			11,11
Encargos Sociais			17,33
INSS Empregador		3,00	
FGTS		8,00	
FGTS Provisão de Multa para Rescisão		4,00	
Total Previdenciário		15,00	15,00
Previdenciário sobre o 13º Salário e Férias			2,33
Total Encargos Sociais e Trabalhistas			36,77
Fonte: www.guiatrabalhista.com.br ; http://www.sindicarga.org.br/site.php?idPagina=2977 ;			

Fonte: (SATURI, 2012, p. 73).

O Quadro 5 a seguir “representa a distribuição de funções administrativas, com suas devidas demonstrações financeiras. Os gastos com mão de obra administrativa indicados são mensais” (SATURI, 2012, p. 75).

Quadro 5 - Pessoal da Administração.

Demonstrativo de Mão de Obra Administrativa			
Função	Qtde	Valor Unitário - R\$	Valor Total - R\$
Coordenador Industrial	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Financeiro	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Comercial	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Logístico	1	1.500,00	1.500,00
Subtotal			6.000,00
Encargos sociais -%		36,77%	2.206,20
Total da mão de obra direta			8.206,20

Encargos Sociais Trabalhistas	%	%
Encargos Trabalhistas		19,44
13º Salário		8,33
Férias		11,11
Encargos Sociais		17,33
INSS Empregador	3,00	
FGTS	8,00	
FGTS Provisão de Multa para Rescisão	4,00	
Total Previdenciário	15,00	15,00
Previdenciário sobre o 13º Salário e Férias		2,33
Total Encargos Sociais e Trabalhistas		36,77

Fonte: www.guiatrabalhista.com.br

Fonte: (SATURI, 2012, p. 75).

Necessário também levar em conta, o Quadro 6, os custos operacionais de um empreendimento, como “encargos trabalhistas, impostos e restrições de legislação acabam acarretando custos elevados e problemas operacionais não previstos”. (ROSA, 2004, p. 42).

Quadro 6 - Despesas Administrativas Mensais.

Despesas Administrativas				
Descrição	Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)	
1 Mão de Obra Administrativa	1	8.206,20	8.206,20	
2 Honorários Contábeis	1	1.100,00	1.100,00	
3 Honorários Jurídicos	1	650,00	650,00	
4 Despesas Bancárias	1	50,00	50,00	
5 Outras Despesas Administrativas	1	250,00	250,00	
Total Despesas Administrativas			10.256,20	

Fonte: (SATURI, 2012, p. 76).

No Quadro 7 “estão apresentados os custos fixos (Despesas Operacionais) mensais referentes ao desenvolvimento das atividades da agroindústria” (Quadro 7). (SATURI, 2012, p. 77).

Quadro 7 - Custos Fixos Mensais.

Custos Fixos (Despesas Operacionais)		
Descrição		Valor Total (R\$)
1	Custos Fixos	29.222,21
1.1	Despesas Administrativas	10.256,20
1.2	Água	150,00
1.3	Energia Elétrica	450,00
1.4	Telefone	300,00
1.5	Internet	100,00
1.6	Licenciamento/Transferência/Seguro Obrigatório e Placa	37,50
1.7	Gastos com Combustível para entrega	950,00
1.8	Manutenção Preventiva e revisões do Caminhão	670,00
1.9	IPVA (Valor total x 2% dividido por 12 meses para apurar custo)	291,00
1.10	Material de limpeza	500,00
1.11	Material de Consumo	400,00
1.12	Manutenção Preventiva Equipamentos	300,00
1.13	Mão de Obra Direta	12.317,51
1.14	Seguros estrutura e veículos	2.000,00
1.15	Outros custos	500,00
2	Depreciação	6.495,67
Total de Custos Fixos Mensais		35.717,87

Fonte: (SATURI, 2012, p. 77).

O PN, uma vez completo, depois de ter sido analisado e aprovado em reunião da diretoria da ABAFA e seus associados foi encaminhado para ser avaliado por uma comissão de especialistas da (CATI), conforme é relatado a seguir:

Depois de finalizado o prazo para a elaboração, as propostas apresentadas são encaminhadas para análise de uma Comissão de Avaliação, composta por técnicos da CATI. Essa comissão realiza uma avaliação técnica e qualitativa de todas as propostas, utilizando-se de critérios pré-definidos, incluindo visita in loco à organização proponente, visando avaliar aderência da proposta à realidade do grupo. Por ocasião da análise das propostas, é avaliada a elegibilidade dos itens que a compõem, bem como os valores orçados dos mesmos. (BRUNELLI JUNIOR et al., 2017, p. 07).

A elaboração de um plano de negócio apesar de ter a função de detalhar os caminhos a serem seguidos pelos empreendedores podem ainda direcionar ou mesmo definir objetivos. Porém existem casos em que a previsão de “resultados positivos vêm a fracassar e contrariar

todas as expectativas, apesar de terem sido elaborados com aparente cuidado e profissionalismo”. (ROSA, 2004, p. 06).

Diante desta possibilidade, as razões e as variáveis envolvidas neste contexto devem ser analisadas.

O plano de negócios elaborado e apresentado pela Associação, visando a participação no projeto Microbacias II; buscava ampliar sua área de comercialização, que atenderia o mercado local, com a possibilidade de expansão ao mercado regional, pois com os produtos minimamente processados, poderia ser proporcionada uma melhor aceitação e valorização desses produtos. Para tanto a implantação da agroindústria se justificaria.

No Plano de Negócios são apontados como desafios algumas ações, assim como perspectivas que por ocasião da elaboração desse instrumento foram analisadas como tal:

- A manutenção da associação;
- A responsabilidade e comprometimento dos produtores em relação à produção;
- O treinamento de familiares dos associados para que fizessem parte do quadro de colaboradores para a operacionalização da agroindústria;
- O compromisso do pagamento da contrapartida (SATURI, 2012, p. 27).

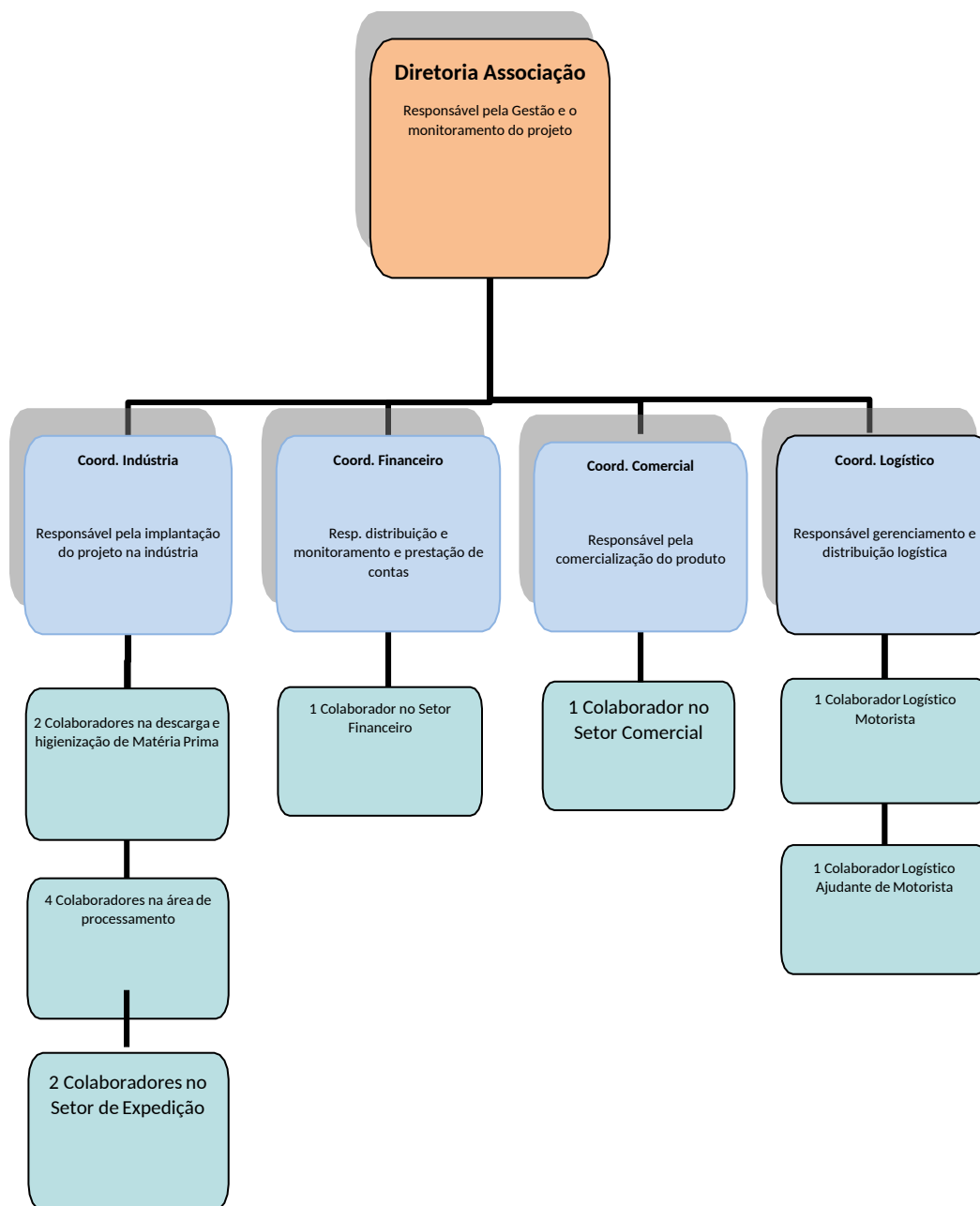
A contrapartida mencionada, como uma ação desafiadora, trata-se de um compromisso assumido em decorrência da implantação do projeto (PDRS), de que os associados deveriam saber desde a elaboração do PN da importância e necessidade de seu cumprimento.

Descrito como ações que poderiam ser esperadas a partir da elaboração do Plano de Negócios, foram encontrados:

- Articulação com gestores do (ITESP) para disponibilização de um espaço no CEASA/RIBEIRÃO PRETO para comercialização própria da produção;
- Divulgação da comercialização com o apoio das instituições locais, como Prefeitura, Sindicato dos Produtores Rurais;
- Elaboração de um planejamento individual de produção, a fim de garantir a organização e constância da entrega, baseada na participação e informação individual;
- O processamento, distribuição e comercialização dos produtos processados seria feita via Associação, para tanto a marca “ABAFA” necessitaria de registro. (SATURI, 2012, p. 28).

A diretoria da Associação é definida como sendo o contato entre associados, além de também ser responsável pela condução da Associação, por decisões estabelecidas em assembleia, assumindo ainda a gestão do projeto na implantação, controle e monitoramento. (SATURI, 2012, p. 29) (Figura 2).

Figura 2 - Organograma estrutural de funcionamento.



Fonte: (SATURI, 2012, p. 29).

As instituições que assistem ao Assentamento no município são citadas como parceiras para a realização do projeto, bem como para o devido acompanhamento aos produtores.

A Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP) é citada como parceiro “na disponibilidade de técnicos e no auxílio diário, além de contribuir na orientação dos associados na captação de recursos.” (SATURI, 2021, p. 12).

A Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável - (CDRS) – como parceria

“na disponibilização de técnicos de campo, acesso à divulgação de possibilidades na participação em captação de recursos, com acompanhamento e treinamento de colaboradores.” (SATURI, 2012, p.32).

Conforme estabelecido no plano de negócios, a produção no campo para a garantia do funcionamento da agroindústria deveria acompanhar um crescente escalonamento, sendo que no 1º ano a quantidade de produtos fornecidos seria da ordem de 40%; no 2º ano de funcionamento ficaria em torno de 45%; no 3º ano 55%, no 4º ano 65% e no 5º 70% do total produzido pelos associados deveria ser processado pela agroindústria da ABAFA (Quadro 8).

Quadro 8 - Estimativa de fornecimento de produtos/ Tempo de funcionamento da Agroindústria.

Tempo de Funcionamento da Agroindústria (Ano)	Quantidade (%) de produtos fornecidos
1º	40%
2º	45%
3º	55%
4º	65%
5º	70%

Fonte: (SATURI, 2012) Adaptado pela autora.

A previsão, portanto, é de diminuição gradativa da porcentagem de produtos destinados à comercialização no Centro Estadual de Abastecimento - CEASA, que é realizada através do atravessador local. O que definiria uma necessidade de aumento produtivo nos lotes para que de fato a comercialização das hortaliças pudesse ser expandida. Apesar de configurar-se como mais uma alternativa de comercialização, poderia representar diminuição de entrega de produtos ao CEASA, por consequência ao atravessador.

A elaboração da Matriz FOFA, a fim de serem levantados os pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças relacionadas ao empreendimento, puderam também evidenciar condições limitantes que já na construção da proposta foram observadas e relatadas no Quadro 9 (a seguir). Pontos esses de fundamentais, já que destacam várias fragilidades capazes de prever dificuldades e resistências pouco desejáveis na condução de uma empresa.

Quadro 9 - Matriz FOFA - Apresentada no Plano de Negócios.

Fortes	Oportunidades
Sustentabilidade Ambiental, através da reciclagem de resíduos, reutilização de águas pluviais e utilização de energia solar.	Economia positiva e cenário favorável para os próximos anos, melhorando o poder de consumo.
Equipe altamente treinada e comprometida contribuindo para a qualidade do produto.	Atividades familiares, proteção governamental
Produto com altos padrões de qualidade, e um grande portfólio de produtos para comercialização.	Mercado consumidor com alto potencial para expansão regional
Agregar maior valor ao kg pago ao associado, propiciando uma melhor qualidade de vida, evitando o êxodo rural.	O consumo regional de hortaliças está em crescimento, principalmente com a comercialização de Kit's, com grande mercado a explorar.
Assistência técnica aos associados para planejamento e controle da produção e na gestão da propriedade.	Tendência na Exportação de produtos derivados da horticultura.
Capacidade de expansão de produção e comercialização.	Facilidade para concretização de parcerias e alianças estratégicas
Localização Estratégica, próximo aos grandes centros para distribuição.	Produto de alimentação básica (alta interferência do estado)
Know how - para comercialização para programas governamentais e concorrências públicas.	Grande incentivo aos programas Governamentais , (Federais, Estaduais e Municipais) tais como o
As Vendas diversificadas, reduzindo o prazo de recebimento, melhorando sua liquidez.	programa PAA, PNAE, PPAIS, CONAB e outros
Qualidade do produto processado superior devido a agilidade no processo e distribuição.	
Todos associados próximos a indústria processadora garantindo oferta e logística	
Fracos	Ameaças
Dificuldade na aquisição de recursos em instituições financeiras e juros e prazos inadequados.	A Tendência de redução no consumo de hortaliças em residências, aumentando o consumo em restaurantes
Falta de capital para investimento no Capital de Giro para manutenção da Indústria.	Aumento no consumo de produtos orgânicos
Falta de embalagem atrativa e divulgação adequada ao produto altamente perecível.	Grande numero de concorrentes do mesmo segmento no mercado.
Baixa remuneração aos fornecedores de matéria prima, produto in-natura.	Concorrentes com plantas industriais consolidadas e com estruturas próprias
Custos elevados na industrialização do produto	Produto de alimentação básica com alta oscilação em virtude dos problemas climáticos
Vulnerabilidade Financeira	Crise econômica
Regime associativista burocrático	

Fonte: (SATURI, 2012, p. 64).

Conforme descrito no Plano de negócios (PN), a proposta da agroindústria foi submetida à análise de *SWOT* ou FOFA, onde são apresentados fatores relacionados aos pontos Fortes, Oportunidades, Fracos e Ameaças. De forma que em vários aspectos dizem respeito a ações questionáveis, diante do que poderia ser conduzido no projeto, assim como

as perspectivas de futuro para o empreendimento em questão.

Estes fatores, segundo o PN, correspondem “às fraquezas encontradas, que poderão contribuir para uma possível falha no planejamento” (SATURI, 2012, p. 63).

No Plano afirma-se que o preço será definido pela Associação, “a partir das deduções dos custos de produção, administração e logística”. O PN cita que “o diferencial estará na remuneração paga ao produtor, já que a Associação não tem fins lucrativos”. (SATURI, 2012, p. 69).

Valor da depreciação das instalações, maquinários, veículo e câmara frigorífica no período de 12 meses, “é de R\$ 76.398,02. Este foi calculado no plano, pois se dividido por 12 meses, representaria a depreciação mensal, podendo ser utilizada para integrar os custos”. (SATURI, 2012, p. 72).

As tabelas referentes às despesas administrativas, com pessoal da administração, com os custos fixos mensais, são apresentadas com a ressalva de que são projeções baseadas em pesquisas, com possibilidade de alterações definidas pelos prazos de início das atividades.

2.2 A comercialização já estabelecida no assentamento Nossa Terra

Nas cidades do interior do estado de São Paulo, como é o caso da cidade de Batatais, as possibilidades dos agricultores familiares oferecerem seus produtos para a venda são através de mercados institucionais, feiras livres, venda direta ao consumidor, fornecimento ao comércio local ou ainda abastecendo a unidade do CEASA mais próxima de sua propriedade. A alternativa de utilizar o entreposto como canal de escoamento da produção, coloca o agricultor em algumas situações desfavoráveis quando vincula este produtor, a figura do “atravessador”, que acaba comprometendo parte do lucro produtivo.

Para os produtores da ABAFA as linhas de acesso ao mercado são exatamente estas citadas. Segundo o plano de negócio elaborado, os produtores “[...] realizam a entrega de sua produção diretamente na mão de atravessadores ou mesmo distribuindo no CEASA, deixando os custos de produção e transporte altíssimos” (SATURI, 2012, p. 23).

E ainda é evidenciado que por ocasião da elaboração do plano de negócio, a condição de comercialização dos produtores da ABAFA era o seguinte:

Atualmente, cerca de 60% da produção de olerícolas produzidas pelos associados é destinada para a comercialização no CEASA de Ribeirão preto, 15% é destinado para o Programa de Merenda Escolar da Prefeitura de Batatais (que movimenta R\$ 84.557,30, a cada 6 meses), e os 25% da produção restante se dividem em entregas a supermercados, mercados, varejões, restaurantes e também vendas diretas ao consumidor através da comercialização na própria

propriedade, através de serviços de delivery, e/ou através de pontos de vendas em locais de grande circulação, como faculdade, fábricas, entre outros (SATURI, 2012, p. 23).

O desafio de colocar sua produção à disposição do consumidor é uma realidade para o produtor familiar:

A inserção da produção dos agricultores familiares no mercado é um grande desafio enfrentado por eles, sendo que, muitas vezes, carecem de logística adequada para o transporte. Nesse sentido, acabam não tendo forças para comercializar sua produção de forma mais eficiente. (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017, p. 11).

Por ocasião da apresentação do PDRS, os associados foram expostos a mais uma oportunidade de promover a venda de seus produtos agrícolas. De acordo com os objetivos do Projeto, os assentados teriam a possibilidade de melhorar sua competitividade no mercado, com o auxílio da agregação de valor à produção de hortaliças no Assentamento Nossa Terra. Para tanto a participação no projeto estava associada à contrapartida assumida sobre a responsabilidade da continuidade do empreendimento, além do compromisso em saldar a dívida referente ao investimento proposto.

Como exposto pelo gerente do programa Brunelli et al. (2013):

O (PDRS) – Microbacias II está apoiando as organizações de produtores rurais, muitas delas formadas ou fortalecidas no âmbito do PEMH, para que possam participar de maneira mais efetiva junto ao mercado consumidor. Assim, consolida um novo perfil de agricultor familiar empresarial, capaz de gerar mais renda a partir da atividade rural e, principalmente, de reduzir o êxodo rural da população mais jovem, permitindo que passem a participar do processo de gestão desses novos empreendimentos. (BRUNELLI et al., 2013, p. 12).

O PDRS, como já descrito, tinha como principal finalidade motivar, intensificar ou melhorar a competitividade dos produtores rurais familiares, através da agregação de valor à produção agrícola.

Para a (ABAFA), conforme descrito no Plano de Negócios, o mercado consumidor de produtos minimamente processados seria uma oportunidade de comercialização em supermercados, varejões, sacolões; já que a procura por este tipo de produto ganhava a preferência pelo consumo, por ser associado a conforto e praticidade (SATURI, 2012).

No Plano de Negócios ainda consta:

[...] chamadas públicas onde as exigências são para a entrega de produtos apenas processados, não in natura, como é o caso do Hospital Santa Tereza em Ribeirão Preto, sendo que além desse há outros pontos de entrega para a Prefeitura de Ribeirão Preto onde solicitam produtos processados remunerando melhor o produtor, onde a demanda é bem maior que a oferta, mercado potencial para a (ABAFA). (SATURI, 2012, p. 70).

Os produtores do assentamento apesar de trabalharem como principal canal de venda, a comercialização via atravessador, entregando seus produtos ao CEASA, também contavam com outros canais de comercialização como a merenda escolar, através de contrato firmado entre a Prefeitura e o produtor, e ainda outras formas de venda direta, como participação em feiras livres, entrega em varejões e supermercados locais.(Quadro 10).

Quadro 10 - Destino da produção comercializada no Assentamento Nossa Terra.

% PRODUÇÃO COMERCIALIZADA	TIPO DE MERCADO
60%	CEASA
15%	MERENDA ESCOLAR
25%	OUTROS (Supermercados, varejões etc.)

Fonte: (SATURI, 2012, p. 47) Adaptado pela autora.

A produção destinada à merenda escolar, entregue pela (ABAF), “movimentaria R\$ 84.557,30 a cada 6 meses aos associados” (SATURI, 2012, p. 35).

Na ocasião da apresentação do projeto Microbacias II, o oferecimento e comercialização de hortaliças descascadas, picadas ou raladas encontrava-se em expansão, representava uma tendência. (SATURI, 2012, p. 18), segundo o elaborador do PN, sem apresentar, contudo, evidências a respeito.

2.3 A organização social e o empreendimento

No PN é afirmado que os associados assumiriam o compromisso com o empreendimento, “A Diretoria da associação será responsável por toda implantação, controle e monitoramento, da implantação aos resultados do projeto”. Após aprovação em assembleia a gestão obedeceria a critérios estabelecidos, constante em ata (SATURI, 2012, p. 29).

A responsabilidade pela administração e condução do empreendimento passa a ser da Associação, diante da concordância dos associados pela participação no PDRS Microbacias II. Assim a partir de sua inauguração a agroindústria a ABAFA deveria assumir suas funções diante do negócio estabelecido.

Para a socióloga da divisão de extensão rural da (CATI), Márcia Cristina Moraes, em entrevista publicada:

O desenvolvimento do negócio só terá êxito se a organização rural tiver um processo de gestão amadurecido do ponto de vista da prática do trabalho em conjunto, algo que não existe de forma pronta e acabada, mas é um processo construído, desenvolvido e aprimorado constantemente (MORAES, 2013, p. 13).

A existência de limitações na comunidade envolvida, era uma realidade apontada no Plano de negócios elaborado pela ABAFA e apresentado à CATI, porém eram observações relacionada às condições adversas de produção no campo, como colocado no corpo do plano:

[...] o quanto será necessário a evolução e a busca por novas tecnologias destes produtores, uma vez que existe uma carência muito grande por suporte técnico e há também a falta de planejamento da propriedade. (SATURI, 2012, p. 4).

Condições adversas de obtenção de recurso sempre foram uma constante, para a ABAFA, sendo reconhecida como limitação constante ao grupo. O que ficou muito caracterizado principalmente a partir da posse do lote, onde cada assentado passou a responder pela área que lhe foi atribuída no assentamento rural. No entanto através da associação constituída, sempre buscaram auxílio e condições favoráveis de participação em ações estabelecidas pelo Estado, tornando-se desta forma dependente do poder público.

Todos os associados são agricultores familiares, que necessitam de apoio financeiro para investimentos em suas propriedades, buscando maior produtividade, bem como maior rentabilidade e aumento dos lucros, sendo o investimento compatível com a área explorada pelos mesmos. (SATURI, 2012, p. 12).

A iniciativa de participação e elaboração de um Plano de negócios, trazia aos associados possibilidades mais abrangentes do que aquelas que já realizavam, já que como definido por Rosa (2004):

Entendendo que Planos de Negócio de sucesso não são aqueles que simplesmente apostam no sucesso ou que são recheados de números otimistas, os Planos de sucesso são aqueles que apontam para o potencial real daquele negócio ou os que projetam os negócios que terão grandes chances de atingir o sucesso dentro do contexto da realidade, no mercado. (ROSA, 2004, p. 12).

Para Brunelli Junior et al. (2017) o:

Grande gargalo na implantação desses empreendimentos coletivos das associações e cooperativas decorre do excesso de procedimentos burocráticos nas questões comerciais, ambientais e sanitárias, visto que é premissa que todas as propostas estejam legalmente instaladas. (BRUNELLI JUNIOR, et al., 2017, p.12).

Nas análises das organizações sociais é possível que sejam estabelecidos alguns fatores comuns ao insucesso das associações de produtores rurais:

(1) falta de participação dos interessados, decorrente da imposição das formas associativistas por agentes interventores; (2) o exercício de poder pelos líderes; (3) a falta de avaliação das ações, uma vez que os produtores não são ouvidos, pois é

dificultada a participação dos associados nas decisões; (4) a falta de ações concretas que busquem contribuir para a solução de tais problemas (LAZZAROTTO, 2002, p. 03).

Assim como o insucesso de um empreendimento pode estar diretamente relacionado a fatores como:

- Alocação de um líder que tinha interesses diretos no resultado do projeto;
- Contaminação de interesses pessoais em detrimento dos da organização;
- Acordo de remuneração que estimulavam um diagnóstico específico;
- Aprovação do plano em cima de poucas reuniões e sem a participação de outras pessoas que pudessem criticar o negócio;
- Confiança demasiada na competência e na imagem de um grupo de pessoas;
- Ausência de uma análise de risco profunda e medidas preventivas. (ROSA, 2004, p.40).

Por outro lado, é importante que também sejam considerados fatores que favoreçam o sucesso do negócio:

Conhecimento do mercado e respeito pelas suas particularidades;
 Realização de Projeto Piloto e adequação do produto a partir da opinião dos consumidores;
 Projeto integrado que prevê desde o estudo de viabilidade econômica por região, projeto arquitetônico, técnicas construtivas e materiais apropriados para se reduzir custos, até a formação, treinamento e gestão de equipes;
 Uma Política de Recursos Humanos com foco nas pessoas, estimulando a participação da equipe na solução de problemas e na busca da satisfação dos clientes, bem como na troca de experiência para aprendizado do grupo;
 Equipe polivalente permitindo atendimento rápido e proximidade com os clientes (quem atende, resolve e não passa para outro), bem como melhoria da qualidade e redução de custos;
 Formação de Equipe, Treinamento e Educação Continuada. (ROSA, 2004, p. 46).

Porém empreender exige mais do que saber fazer, implica em estar envolvido no projeto, promover a gestão, melhorar continuamente os conhecimentos, através de treinamentos e capacitações. Atitudes relacionadas ao modo de agir, para garantir o sucesso daquilo que se quer conduzir. “Gerenciar a empresa criada é o momento tão esperado de todo o processo, no qual os planos saem do papel e começam a mostrar a sua cara em contraponto com a realidade” (ROSA, 2004, p. 25).

Compreende ações humanas diretamente relacionadas ao comportamento, à socialização e a realização contínua em parceria, consolidando laços e fortalecendo potencialidades.

2.3.1. A associação rural e o desenvolvimento sustentável como critério exigido de participação no (PDRS)

No Plano de Negócio da ABAFA é ressaltado que ela “contempla 22 produtores associados, porém 4 destes não estão integrando à proposta de negócio, pois não estavam dispostos a assumir os riscos do investimento, bem como arcarem com a contrapartida da Associação, onde cada associado tem sua responsabilidade, conforme registro em ata de Assembleia Geral. Estão envolvidos diretamente no negócio 18 agricultores familiares”. (SATURI, 2012, p. 23)

O Assentamento Nossa Terra é composto desde a época de sua instalação por 30 assentados. No PN aprovado não há nenhum relato dando conta do porquê 18 associados permaneceram integrando a proposta de negócio. Deixando mais claro: uma vez cumprido o número mínimo de 15 associados, como critério exigido para participação no PDRS, não haveria mais a necessidade de qualquer explicação. A ABAFA enquanto tal e com os 18 associados os requisitos estariam preenchidos.

O formato associativo é muito defendido pelas instituições de extensão rural ligadas ao setor, mas não é visto ou aceito como uma alternativa ideal do ponto de vista dos produtores, ou pelo menos em muitos grupos de agricultores, a organização por meio de associações não é considerada a alternativa mais confortável ou promissora. Esse ideal teria maiores oportunidades de ser alcançado se cada comunidade pudesse ser entendida pela perspectiva de suas melhores características e potencialidades. Ou seja, antes do estabelecimento de qualquer projeto ou proposta de trabalho, melhor seria que fossem analisados os perfis de cada produtor rural envolvido ou que venha a se envolver, a fim de que as iniciativas pudessem apresentar êxito.

A análise das contradições que emergem da relação que se estabelece entre as estruturas organizativas/organizacionais e a ação desses sujeitos, considerando a realidade política e econômica, pode ajudar a responder essas questões. A cooperação não depende apenas da criação de estruturas (cooperativas, associações, etc.), do treinamento de habilidades ou da educação dos sujeitos para o exercício da solidariedade. Nos assentamentos rurais, as relações de cooperação são mediadas por um conjunto de condicionantes estruturais que são (ou não) dados, especialmente, a partir da relação estabelecida com o Estado, cuja responsabilidade na reforma agrária não se resume na mediação dos conflitos fundiários e na redistribuição de terras e se estende, sobretudo, na viabilização dos assentamentos ao criar as condições de infra-estrutura sem as quais não se sustenta a organização, por mais autônoma e politicamente preparada para o exercício da cooperação que a comunidade esteja. É ainda mediada pelo próprio sentido atribuído pelos trabalhadores rurais à cooperação e à cooperativa. (SCOPINHO, 2007, p. 08).

O sociólogo holandês, Benno Galjart, realizou uma pesquisa no Brasil que resultou

na publicação de seu livro, “Itaguaí: Old Habits and New Practices in a Brazilian Settlement, Wageningen, Pudoc, 1968”. Época em que a Sociologia Rural americana se dedicava a teorizar sobre a difusão e adoção de práticas agrícolas características da Revolução Verde e que norteariam as ações da Extensão Rural, nos países então chamados de subdesenvolvidos. Galjart discordava dessas abordagens que utilizavam os conceitos de moderno e tradicional para explicar o subdesenvolvimento e sugeria novos caminhos.

No que diz respeito à cooperação, o mesmo autor menciona “os valores e atitudes que governam as relações interpessoais nas comunidades rurais. Da qualidade destas relações dependerá o êxito das novas formas de associação necessárias ao desenvolvimento agrícola”. (GALJART, 1976, p. 63). E acrescenta que:

Alguns antropólogos explicam a estrutura, às vezes atomística, das comunidades camponesas usando a teoria do bem limitado (limited good), desenvolvida por Foster, (1960, 1968). Segundo essa teoria, os agricultores percebem a produção total como fixa e por isso não podem conceber que uma pessoa possa obter maiores benefícios a não ser aproveitando-se das demais. Consequentemente, vêm-se envolvido em disputas intermináveis pelo controle de bens escassos. Se um dos seus semelhantes sugere cooperação desconfiam logo de que os irá enganar. (GALJART, 1986, p.63- 64).

Ao fazer referência à sua pesquisa realizada no Brasil, no livro citado, o autor:

[...] concluí que a falta de cooperação entre agricultores é parte de uma síndrome, cuja característica mais notável era uma busca ativa, por parte dos rurícolas, de benefícios a serem concedidos por pessoas mais poderosas. Eles acreditavam que não poderiam depender de seus próprios esforços (GALJART, 1986, p.64).

E sugere também:

A solidariedade entre pares, onde ela existe, nem sempre é uma vantagem. A solidariedade pode conduzir a um esforço para “manter as aparências” (to keep the joneses down) (ERASMUS,1968). O controle social concomitante pode frear qualquer tentativa individual de mobilidade. (GALJART, 1986, p.64).

A composição de uma organização social principalmente no meio rural se estabelece já com as intenções e pretensões formadas:

No Brasil, a grande maioria das associações de agricultores tem vida curta e está fadada ao descrédito por parte dos associados, visto que estes se referem aos representantes delegados pela avaliação da competência própria por *correr atrás*, não tanto do atendimento das reivindicações, mas da captação de recursos disponíveis. (NEVES, 2013, p. 02).

O pouco interesse e descrédito do produtor rural em relação às organizações sociais se justificam pela dificuldade encontrada na condução das mesmas em consolidar ações, promover coesão ou apresentar possibilidades reais do trabalho coletivo.

Neste sentido Neves (2013, p. 02) explicita essa dificuldade sobre “questões mais

fundamentais na produção do descrédito das associações: a impossibilidade de construção de um projeto durável, para tanto propõe a cooperação voluntária e a criação de soluções para problemas precisos”.

Para Scopinho (2007):

A cooperação espontânea era um valor presente nos grupos rurais como forma de lidar com a escassez, de solucionar problemas e necessidades concretas, mas não tinha nenhuma relação com as cooperativas que seguiam uma lógica estritamente economicista. (SCOPINHO, 2007, p. 03).

Na realidade, o produtor rural familiar por trabalhar em sua propriedade juntamente com os integrantes de sua família, conhece o trabalho coletivo através dos mutirões, ou seja, uma colaboração coletiva. Se em algum momento de sua vida trabalhou como empregado rural, também sempre desenvolveu sua atividade em meio a poucas pessoas. Assim o trabalho em conjunto, a partir de associações ou cooperativas raramente representou uma maneira espontânea e natural de trabalho realizada por estes produtores.

Para Ferreira et al. (2009, p. 17):

A resistência às práticas associativistas está interligada a outro aspecto subjetivo atribuído aos produtores familiares: a desconfiança. Em geral, os produtores familiares eram percebidos como pessoas que desconfiam dos benefícios que as práticas associativistas podem proporcionar e interpretam o fracasso de outras tentativas de associativismo como algo que tende a se perpetuar, dificultando a formação de associações ou cooperativas.

O trabalho com os demais, ou seja, compor um trabalho coletivo, onde muitas pessoas participam, opinam, interagem e decidem, não faz parte da realidade vivenciada pelos produtores rurais familiares:

O conservadorismo das práticas agropecuárias depredatórias e dos valores individualistas e patriarcalistas estão entre os obstáculos considerados mais importantes e, ao mesmo tempo, difíceis de transpor, quando se trata de desenvolver a cooperação nos assentamentos rurais. (SCOPINHO, 2007, p. 08).

Vale lembrar o que afirmou Galjart (1976):

Também em outros países latino-americanos, parece possível explicar a falta de cooperação nas relações sociais entre agricultores em termos de patronagem. A busca de patronagem é bem sabido ser a herança de uma estrutura social feudal ou semifeudal. Mesmo quando a dependência objetiva tenha diminuído ou desaparecido, um sentimento de dependência pode sobreviver em uma cultura e ser transferido a uma nova geração (ROSEN, 1962, citado por GALJART, 1976, p.64).

Como tratado por Ferreira et al. (2009, p. 17):

Além disso, os produtores familiares foram avaliados como indivíduos que não possuem espírito empreendedor, ou seja, são poucos os produtores que se arriscam

a participar da organização de uma associação ou cooperativa, enquanto a maioria espera a concretização dos resultados, para posteriormente se tornarem membros.

A participação dentro de um grupo associativo é diferente, nem todos se envolvem com as propostas apresentadas, uma vez que cada pessoa possui sua forma de atuar, entender e agir sobre as mais diversas situações: “os produtores familiares resistem às práticas associativistas e que a organização só faz sentido para eles se houver benefícios imediatos que envolvam retornos financeiros (FERREIRA et al., 2009, p. 22).

Na formação das associações rurais, a mobilização do grupo se dá de maneira diferenciada, o que é uma característica das organizações sociais, como Neves (2013) destaca:

O fundamento dessa ação coletiva tem sido a adesão a certa visão de mudança do lugar social que determinados atores devem alcançar na sociedade. Este alcance está condicionado à capacidade de agregação dos agentes voltados à mobilização necessária à mudança da posição em que se encontrem. Por isso, o princípio de pertencimento, fundamental ao jargão (instituído em crença inquestionável) *unidos venceremos* passa a ser fundamental para o funcionamento das organizações associativas. A legitimidade dos agricultores para realizar tais mudanças se baseia em sua integração à *cultura da associação*. Em consequência, espera-se que os associados se submetam a uma conversão de sentido sociocultural e a ritos de integração e de participação, em momentos-chaves da vida associativa. (NEVES, 2013, p. 06).

Porém o estabelecimento de uma organização social no meio rural não representa uma condição permanente, diante de vários aspectos que envolvem essa formação. Assim a adesão às políticas públicas apresentadas, que se pautam nas formações associativas como critérios de participação em suas propostas, trata-se de condições compensatórias à racionalidade econômica:

Entretanto, a criação das associações responde a uma necessidade precípua das formas de ação do Estado. Os gestores estatais, num processo de mudanças sociais publicamente reconhecidas e estimuladas, não dialogam com indivíduos. (NEVES, 2013, p. 07).

Para os produtores rurais, enfatizado por Da Rocha et al. (2018, p. 02). “Para que um projeto coletivo tenha sucesso, implica o envolvimento dos participantes, por vezes desprendida dos interesses individuais”.

Conforme os produtores rurais envolvidos em projetos coletivos propostos representam uma maneira já conhecida de apresentação e de desenvolvimento de ações, estes também se veem submetidos a condições pré-estabelecidas, como apresentado:

Ao apoiar projetos de modernização da agricultura, o Estado acaba criando também, as condições necessárias à manipulação dos pequenos produtores rurais, reforçando os laços clientelistas existentes entre o poder local e as associações

(COSTA; RIBEIRO 2001, p. 03).

O fato de a agroindústria não ter entrado em funcionamento, desde a sua inauguração, pode ser visto como um forte indicativo de que os objetivos propostos no PN não teriam correspondido aos interesses de todos os associados.

Por isso mesmo, a apropriação dos resultados do PN:

Com a construção desta agroindústria, será possível a redução das despesas, podendo assim aumentar a margem de lucro dos produtores associados. Por fim, a diretoria da (ABAFA) e seus associados vislumbram (Sic) nesta oportunidade de negócio conseguirem uma forma de agregar maior valor aos produtos de seus associados, tanto pela simples comercialização de produtos com maior valor agregado como com a redução de custos de produção. (SATURI, 2012, p. 37).

Não passou de um *wishful thinking*, como também deixou os associados da ABAFA endividados.

E diante da realidade vivenciada pelo produtor rural Neves (2013, p. 27) ressalta:

Esta proposição de compreensão sociológica permite ressaltar que os grandes problemas colocados para seu funcionamento e reprodução derivam do fato de elas [as associações] existirem diante de movimentos e mobilizações temporárias. E geralmente serem definidas pela instrumentalização dos poderes públicos, pela produção descontínua de ações de utilidade social. Os ideários que motivam a sua recorrente e sucessiva criação, recriação ou fissão, muitas vezes as colocam sob referências antagônicas. Em alguns contextos, dirigentes e associados passam a se debater diante de questões diferenciadas, num território delimitado, sem, contudo, alcançar capacidade de criar ou articular novas referências e alianças.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Analisar o “Plano de Negócios referente à implantação de uma agroindústria para produtos minimamente processados em Batatais” como diz o seu título, é de fundamental importância na busca de explicações do porquê um projeto considerado inovador, que contou com recursos financeiros significativos e considerado de elevado alcance econômico, social e ambiental jamais entrou em funcionamento. O Plano de Negócios da ABAFA foi apresentado à Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (elaborado pelo economista e consultor de Políticas Públicas e Atendimento SEBRAE – SP) como exigência para a obtenção de recursos provenientes do PDRS. (SATURI, 2012, p. 1).

Tratou-se de um estudo de caso com o levantamento de documentos oficiais e não oficiais, artigos de revistas acadêmicas e de divulgação, jornais, livros, teses e dissertações a respeito do PDRS, o Plano de Negócio, instrumento elaborado para o acesso ao recurso e também a observação de um vídeo produzido por ocasião da inauguração do Projeto.

Para a obtenção de dados de fonte primária foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a fim de que fosse possível a obtenção de informações sobre o desenvolvimento da proposta do empreendimento implantado. Para isso foi elaborada uma lista de associados com maior envolvimento no processo ao longo do tempo de realização do PDRS, como o presidente e o vice-presidente da Associação (ABAFA), um membro associado participante da comissão de compras do projeto da agroindústria; e os técnicos das instituições diretamente envolvidas com o assentamento, o CDRS e o ITESP. A seleção foi feita baseada em estudo e leitura sobre o desenvolvimento de uma pesquisa com a metodologia de estudo de caso em que Gil (2009) trata do assunto sobre como as entrevistas devem ser preparadas, quantas entrevistas a fazer e ainda quem deve ser entrevistado. Dar ênfase ao critério sempre teórico, nem sempre estatístico, não sendo estabelecida uma quantidade de entrevistas, admitindo que esta pode variar conforme o objetivo da pesquisa (GIL, 2009).

Com referência à seleção dos entrevistados o mesmo autor considera que “não se deve entrevistar ao acaso e qualquer um. Interessa localizar pessoas capazes de proporcionar respostas às questões definidas no protocolo.”. E continua “É necessário selecionar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização” (GIL, 2009, p. 66).

Ainda de acordo com Gil (2009, p. 66), “também pode ser interessante, em muitas situações, selecionar pessoas que pela quantidade de informações a respeito do grupo ou da organização, possam ser consideradas informantes-chaves”.

A limitação do número de entrevistados se deveu, em grande parte, ao fato de que esta

fase da pesquisa foi planejada para ser iniciada entre março e abril de 2020, quando fomos surpreendidos pela ocorrência da pandemia da Covid-19. Por (Com) isso, as ações foram sendo proteladas, a fim de que um momento melhor para a realização das entrevistas pudesse ocorrer. O que não aconteceu, infelizmente, até então.

Foram realizadas entrevistas com os dois associados, estas foram realizadas entre os meses de agosto e setembro de 2020. Período em que os contatos com o vice-presidente da ABAFA também foram feitos, sem sucesso. A entrevista era marcada, em seguida desmarcada, fato que ocorreu mais de uma vez; porém, ele não comparecia, ou não era encontrado no local marcado.

As entrevistas com os técnicos do CDRS e ITESP foram buscadas no mês de janeiro de 2021, via email, pelo mesmo motivo relatado sobre a pandemia. Porém a resposta do técnico do CDRS/Batatais foi pronta e objetiva, enquanto o técnico do ITESP jamais respondeu, mesmo diante de várias tentativas.

Situações como esta em que os entrevistados envolvidos preferem não participar, mas não declaram, apenas acusam empecilhos, é considerado por Gil como:

1)A posição do entrevistado, que, tanto por ser alta ou baixa, pode conduzir a algum tipo de constrangimento;(2) a percepção de que a pesquisa pode provocar efeitos na vida do pesquisado;(3) desconfiança em relação aos propósitos da pesquisa; e (4) sensação da irrelevância ou ilegitimidade do pesquisado para proporcionar informações. (GIL, 2010, p. 67).

A entrevista com o técnico do ITESP, responsável pelo Assentamento, teria a intenção de obter informações de como foram elaboradas e desenvolvidas as ações para mudar a assistência técnica tradicional, marcadamente individualizada, para ações objetivando a participação dos associados, como exigência do Banco Mundial, o outro financiador do Projeto. A entrevista com o técnico do CDRS responsável pela apresentação e acompanhamento do projeto até sua inauguração, teve a finalidade de obter informações que pudessem apontar possíveis conflitos de interesses ou de apoio de grupos locais em relação ao projeto. Assim como a participação dos assentados durante o desenvolvimento do projeto em suas várias fases, acesso e participação nas capacitações oferecidas, possíveis restrições detectadas ao longo do desenvolvimento do projeto.

Diante da busca de se compreender o problema exposto, a limitação de tempo para a realização do estudo e a condição de pandemia, já citada. As respostas deveriam ser encontradas da melhor maneira que fosse possível. Sendo assim inicialmente foi realizada uma análise documental do histórico de formação do assentamento e composição desta comunidade, assim como do processo de adesão ao PDRS Microbacias II.

Através da análise dos documentos encontrados, os referenciais teóricos estudados, um roteiro de entrevista foi montado, a fim de que as informações pudessem ser explicitadas. Com a realização das entrevistas muitos esclarecimentos foram feitos, no sentido de ser entendida a motivação de participação do grupo, assim como dos associados, tanto em relação à ABAFA, como em relação ao projeto proposto.

3.1 O Assentamento Nossa Terra

No município de Batatais, no Estado de São Paulo, no ano de 2004 houve a formação do Assentamento Nossa Terra (Figura 3), instituído e coordenado pelo Escritório da Fundação do Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP) “José Gomes da Silva”. Para tanto foi demarcada uma porção de área da fazenda Santa Inês, onde antigamente encontrava-se instalada a Fundação do Bem-Estar do Menor (FEBEM).

Figura 3 – Localização do Assentamento Nossa Terra, em Batatais (SP).



Fonte: Google Earth-Mapas (2021).

Essa área que antes era destinada às atividades realizadas com menores internados, passou a ter outras finalidades. Assim, uma área de 231 hectares, por meio de termos de

concessão de uso, foi cedida pelo Estado de São Paulo, e passou a ser utilizada por várias outras instituições filantrópicas do município de Batatais. Além de uma área específica de 106 hectares, que foi destinada à instalação do Assentamento Nossa Terra.

Com a criação do Assentamento, em 11 de fevereiro de 2006, é formalizada a ABAFA, com acompanhamento, estímulos e orientação dos técnicos do ITESP. Os participantes dessa Associação, assentados rurais originários do município de Batatais, passaram a se denominar produtores familiares assentados. No início, faziam parte da ABAFA 30 assentados, passando para 23 associados, 3 meses depois de haverem tomado posse dos lotes. Cada lote possui 3,5 hectares. A expectativa diante do estabelecimento da organização era a de que com a ABAFA, o recebimento de verbas e benefícios poderiam ser facilitados e proporcionariam melhor estruturação do assentamento.

3.2. Localização da agroindústria da (ABAFA)

A existência de um antigo barracão (Figura 4), em área da extinta (FEBEM), utilizada para a criação bovina e agora área do Assentamento Nossa Terra, possibilitou que a sua estrutura fosse toda ela adequadamente reformada e equipada para que funcionasse um *Packing House*.

Figura 4 - Barracão da Agroindústria da ABAFA, no Assentamento Nossa Terra, em Batatais (SP).



Fonte: Google Earth-Mapas, (2021). Adaptado pela autora.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A apresentação do projeto Microbacias II é realizada como uma proposta inovadora e capaz de oferecer aos beneficiários perspectivas positivas de mudança na forma como sua produção agrícola era comercializada, mas desde o princípio os formuladores desta política pública estabeleceram critérios e exigências que dificultaram sua execução, a começar pela instituição internacional, como apresentado por Gameiro (2014, p.2), quando relata a maneira como o Banco Mundial determinou como deveriam ser propostos os projetos. Em vários momentos a condução das propostas tornaram o trabalho prático de difícil desenvolvimento. Como por exemplo no Programa Microbacias I, quando foi estabelecido pelo Banco Mundial (BM) que os projetos a serem executados deveriam obedecer a um sistema de trabalho em grupos de produtores, o que necessitou de uma adequação já que a assistência técnica até então individualizada, era forma de trabalho consolidada e desempenhada pelos profissionais da CATI por décadas. Nesta ocasião a estrutura da instituição de assistência técnica integral teve que ser reformulada a fim de atender ao estabelecido pela entidade financiadora do Programa, visto que para que a adequação exigida pudesse ser realizada. Como resultado destas adequações ocorreu um considerável atraso no início das atividades, o que trouxe aos envolvidos, produtores, técnicos e prefeitos municipais, uma certa desconfiança e descrédito sobre o que estava tentando ser implantado no setor, tudo isso como Programa Microbacias I.

O PDRS também como uma continuidade, pelo menos no título, deu sequência às orientações estabelecidas pelo Banco Mundial, em um momento em que o Desenvolvimento Sustentável deveria estar em destaque para que atendesse às expectativas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) formulados pela ONU, em cumprimento de uma agenda a ser estabelecida até 2015, quando estes objetivos então seriam revistos. Sendo assim o Microbacias II pautado no Desenvolvimento Rural Sustentável priorizou a competitividade das cadeias produtivas, por meio da agregação de valor à produção agrícola. A condição de realização dos trabalhos a partir da formação de grupos de produtores foi mantida nesta versão da política pública, pois o critério de participação se deu através de associações rurais ou cooperativas de produtores devidamente constituídas. O que foi estimulado desde o Programa Microbacias I, a formação de associações rurais para que dessa forma os produtores tivessem maiores chances de adesão, daí a colocação de Hespanhol (2016, p. 223) de que as associações não se formam espontaneamente.

Para que os produtores rurais familiares fossem atraídos pela proposta, e a integrassem, inúmeras vantagens e benefícios foram apresentados e disponibilizados,

principalmente por ser admitida e valorizada como uma oportunidade de negócio, e mudança das condições até então enfrentadas, tendo como pressuposto ser uma necessidade da categoria.

Com isso dirigentes do Banco Mundial em manifestação publicada em periódicos da própria CATI, como seu Gerente de projetos, Maurizio Guadagni, afirmou que com a formulação de um Plano de Negócios os envolvidos no projeto estariam empenhados na implantação do empreendimento, inclusive contribuindo para a gestão financeira do mesmo.

Diante de todas estas colocações dentro da pesquisa realizada, observou-se que tratou-se de um ideal a ser apresentado aos possíveis integrantes de cada projeto, ainda na fase inicial do projeto. Assim que a iniciativa da elaboração do plano de negócios se concretizou e foi aprovada, a certeza da realização do empreendimento foi ganhando força e alimentando a esperança dos produtores. Isso também ocorreu com os associados da ABAFA, pois participaram ativamente de todo o processo e desenvolvimento das etapas do Microbacias II, entendendo que estariam dispostos a iniciar uma nova fase para os assentados e associados do Nossa Terra. Porém diferente do que foi afirmado pelo gerente do Banco Mundial, o aprendizado apontado não se deu de forma tão simplificada. E os associados não demonstraram entender como o plano de negócios poderia ser utilizado como uma ferramenta de gestão, como também colocado pelo mesmo integrante do Banco Mundial.

Mesmo não sendo usual, não parece descabido reapresentar algumas citações, já utilizadas nesta dissertação, de vários autores quando da apresentação do programa de Microbacia II. Elas têm a pretensão de ajudar a compreender o fracasso do PDSR no Assentamento Nossa Terra, em Batatais/SP.

A primeira delas é a sujeição dos formuladores de políticas públicas às exigências de instituições internacionais como neste estudo de caso. Gameiro (2014) relata:

A impressão de significados ao Programa de Microbacias não se configurou, contudo, num processo consensual ou homogêneo. Esteve permeada de disputas de poder e de interesses por parte dos atores que participaram deste processo, do nível macro (Banco Mundial e formuladores de políticas públicas) ao micro (agricultores), com forte influência dos agentes de mediação (no caso, os extensionistas rurais). Nessas redes, o conhecimento perito foi frequentemente mobilizado como recurso legítimo de poder, possibilitando que o Banco Mundial fizesse valer suas recomendações técnicas e políticas no desenho institucional do programa, sobretudo por meio de mecanismos de controle do discurso. (GAMEIRO, 2014, p. 02).

Maurizio Guadagni, Gerente do Projeto do Banco Mundial para o Brasil, em entrevista publicada em 2018, quando a agroindústria já havia sido inaugurada, mas inoperante até hoje, reafirma a postura autoritária desses técnicos:

[...] Importante salientar que a experiência do Projeto de solicitar que as associações e cooperativas escrevessem um Plano de Negócio fez com que aprendessem a se planejar e a se empenhar na implantação de seu empreendimento, levando em consideração as necessidades do grupo e não as individuais. Essa organização, inclusive, contribuiu para que a gestão dos recursos financeiros fosse realizada adequadamente. (GUADAGNI, 2018, p. 04).

Do mesmo modo, constava a exigência de que o produtor integrasse uma associação e/ou cooperativa com um mínimo de 15 associados. Quem sabe, os mentores do Banco Mundial e os formuladores de políticas públicas tivessem ouvido falar da ajuda mútua que caracterizou o mutirão nas comunidades caipiras, mas que nenhuma semelhança tem com as associações ou cooperativas mercantis a que se referem esses formuladores de políticas públicas. Essa exigência da presença de organizações, como condição necessária para participar dos projetos, encontrou respaldo na interpretação de que não existe mais uma comunidade caipira, da socióloga da Divisão de Extensão (Dextru/CATI), de acordo com Moraes (2013):

O trabalho desenvolvido em grupo pelas organizações traz as dimensões do desenvolvimento social do Projeto, não só na perspectiva de proporcionar melhores condições de vida para os produtores, em decorrência do aumento da renda, mas a construção de um capital social. Assim, favorece o estreitamento de vínculos e sentimentos de pertencimento e a identidade ao grupo e ao espaço territorial. Proporciona o fortalecimento dos laços familiares e de tradição, propiciando o desenvolvimento das potencialidades dos produtores numa concepção mais ampla, bem como a permanência no campo (MORAES, 2013, p. 13).

Trata-se de um discurso idealizado dos supostos efeitos do projeto, contraditórios em relação às exigências e objetivos explicitados no Programa que remetiam concretamente a uma atitude baseada na lógica empresarial, da competição no mercado. Mas, cautelosa, e ao mesmo tempo contraditória, a mesma socióloga afirma:

A organização rural deve ter maturidade para enxergar nesta política pública um impulso para seus negócios. Não o único, mas com o apoio do Projeto, a possibilidade de inserir-se em novos mercados, buscar novos clientes e traçar estratégias para curto, médio e longo prazos, considerando que o negócio a ser implantado enfrentará os riscos do mercado por fatores macro ou microeconômicos, como qualquer outro. (MORAES, 2013, p. 13).

Assim, o “controle do discurso” colocou tudo no lugar. Brunelli Junior (2013) não deixa dúvida sobre as associações ou cooperativas que interessam ao Projeto, quando afirma em publicação da CATI, ao discutir Plano de Negócios, que a nova experiência para os produtores envolvidos no Projeto Microbacias II, deveria “convencê-los a se tornarem empresários”:

O (PDSR) Microbacia II, em execução desde 2012, traz uma nova experiência e um desafio imenso de compartilhar com as associações e cooperativas de produtores rurais, a implantação de negócios competitivos e sustentáveis junto ao mercado. Discutir planos de negócios, auxiliar na identificação de novas oportunidades junto ao mercado, avaliar a viabilidade técnica e a competitividade mercadológica dos empreendimentos comerciais que estão sendo implantados por essas organizações de produtores, enfim, convencê-los a se tornarem empresários. (BRUNELLI JUNIOR, 2013, p. 12).

Agora, retornando ao começo, isto é, como convencer os associados da ABAFA a se transformarem em empresários, quando para isso é apresentada uma proposta que oferece várias possibilidades promissoras ao grupo, como já relatado. Como uma Associação com características peculiares, criada em função da formação do Assentamento que receberia o nome Nossa Terra, que ocupa uma área de 105 hectares, divididos em 30 lotes de 3,5 hectares cada um. As famílias selecionadas mediante critérios de pontuação definidos pelo ITESP, puderam tomar posse de seu “pedacinho de terra”, como relatado por um dos associados em entrevista:

Era o sonho, de ter um pedaço de terra, sempre morei na roça, arrendava um pedacinho, depois que para de trabalhar de empregado, porque ele tinha arrendado pra cana, sobrou um pedacinho, e arrendou pra mim. Mas você ter o próprio pedaço de terra é outra coisa né? Um sonho. E muita gente não acreditava que ia sair, falava, ceis tá é doido. Quem vai dá terra, ainda mais em Batatais. não dá terra pra ninguém não. Muita gente desistiu por causa disso. Foi demorado, nossa quantas vezes a gente saiu lá do sítio e veio na reunião, era toda semana, não perdia uma (ASSOCIADO 2, 2020).

Alguns desses critérios determinavam que aqueles candidatos à ocupação dos lotes que fossem residentes do município de Batatais, seriam mais pontuados; assim como os candidatos de maior idade, criando-se assim um problema que hoje está afetando o futuro do Assentamento: os titulares dos lotes se aposentando e os possíveis herdeiros se desinteressando em continuar as atividades:

[..] por isso que o nosso assentamento, é um assentamento só de pessoas um pouco mais vivida, falo assim mais velho, mais tem, mais é, devido à pontuação. O mais novo não tinha condições de tê uma pontuação igual ao do mais vivido, então assim foi (ASSOCIADO 1, 2020).

Em 25 de setembro de 2008 os lotes foram distribuídos juntamente com o Termo de Permissão de Uso – TPU, quando então recursos também foram recebidos vindos do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) para aquisição de insumos, repassados ao ITESP para que os assentados pudessem adquirir fertilizantes, esterco etc. Uma quantia de R\$15.000,00 também foi recebida pelos assentados para que fosse construída uma casa de moradia no lote.

Nunca tinha ouvido falar do governo dá dinheiro pra fazer casa, pra fomento, por isso[...].aí eu falei mas não é possível...então a gente nem acreditava no mundo, que era verdade o mundo que a gente tava vivendo (ASSOCIADO 1, 2020).

Em entrevista o mesmo assentado continua:

Até aí minha filha, era uma união, que nossa senhora, um vestia a camisa do outro, que beleza que maravilha, hora que acabou, a gente percebeu que foi cabano o recurso, que não ia ter mais recurso do governo, aí começou. Desalinha. Uma saía fora de cá o outro saía fora de lá, e foi por aí (ASSOCIADO 1, 2020).

O mesmo pode ser observado a respeito dos acampamentos realizados pelos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Relatos das dificuldades do dia a dia, a reciprocidade e a solidariedade, a ajuda mútua que se mantêm enquanto acampados. E que tendem a se esgarçar com o tempo após a posse do lote.

Situação semelhante ao relatado por Hespanhol (2016, p. 223) ao analisar a participação de produtores rurais nos Projetos de Microbacias, a respeito de um associativismo não espontâneo: “interessado apenas nos benefícios de se associar e não de se organizar para atingir objetivos comuns, dificultando o funcionamento das associações, as quais acabam não tendo identidade próprias”.

O PN encomendado pela ABAFA oferece, precariamente, informações que poderiam justificar a sua escolha pela CATI, para participar do Projeto. Consta que 30 assentados participaram da sua criação. Passado um tempo, 7 assentados se desligaram dela e 22 estiveram presente na reunião para “discutir” o plano encomendado. Fato importante que consta da ata dessa reunião, segundo PN, é que quatro associados não concordaram e se desligaram da associação, em razão dos compromissos que teriam que assumir referentes a “proposta de negócio pois não estavam dispostos a assumir os riscos do investimento, bem como arcarem com a contrapartida da Associação, onde cada associado tem responsabilidade, conforme registro em ata de assembleia geral”. (SATURI, 2012, p. 23)

Não há informações sobre o perfil desses 18 associados, como também dos demais assentados, como faixa etária, quais as culturas que praticavam, são apenas citadas as 30 espécies de hortaliças produzidas pelos associados e produção, e para quem era vendida a produção. Enfim, informações que permitissem às entidades financiadoras do projeto aquilatar a sua viabilidade. Deve-se salientar que o projeto, de acordo com o seu gerente técnico, pretendia convencê-los a se “transformar em empresários”. A comercialização da produção dos associados deveria ser substituída e entregue para ser minimamente processada na agroindústria.

Uma política pública como o PDRS, ao estabelecer como condição prévia e necessária

a existência e participação de associações ou cooperativas para o desenvolvimento do projeto, trouxe à tona inúmeras fragilidades já existentes em um grupo de fato constituído, mas com limitações significativas, capazes de comprometer a continuidade do projeto implantado.

O incentivo à constituição de organizações sociais, como alternativa de promover ações ao setor agropecuário, não necessariamente garante o desenvolvimento aos produtores rurais ou às instituições associativas as quais possam estar inseridos. A decisão pela adesão aos projetos propostos vincula-se muito mais ao interesse em não ser perdida a oportunidade da obtenção de benefícios. Decisão bastante relacionada àquela de ser integrante de uma organização social, ou seja, o vínculo conveniente e apropriado para possibilidade de se garantir o proveito de determinado bem ou benefício oferecido. Em relação a decisão dos associados da ABAFA em participar do PDRS:

A pessoa quer fazer o que não dá para fazer, só porque o dinheiro era de graça, contrapartida muito pequena. Você fala assim, você pode pegar R\$1.000.000,00, dá pra fazer muita coisa. Só que o pessoal esqueceu da contrapartida. Foi aí é que fez grande... não precisava de tudo aquilo, você tem que começar pequenininho e depois crescer. Eu acho que se começa pequeno, hoje ela tava grande. Ela começou grande hoje não é nada (ASSOCIADO 2, 2020).

A mobilização para a constituição associativa, em várias situações, parte do Estado ou de instituições relacionadas ao setor, a fim de que grupos sejam formados. Mas não apresentam como alternativas viáveis, a condução de iniciativas capazes de empoderar os produtores rurais a fim de garantir o fortalecimento desses grupos, ao longo do tempo. Ou seja, mesmo com o projeto concluído, a presença desses agentes deve prevalecer por algum tempo, a fim de que dificuldades possam ser vivenciadas e sanadas, de modo que esses grupos se tornem mais seguros em suas decisões. Ações como essa, que oferecem propostas para a promoção do desenvolvimento da comunidade envolvida, exigem também condições que explicitam

limitações recorrentes no setor agropecuário brasileiro, mas a estas realidades as propostas de políticas públicas ainda não se dedicaram. O que promove a abertura de uma lacuna, já que se trata de um setor muito pouco lembrado quando o assunto são ações para o desenvolvimento do rural brasileiro. Daí talvez a necessidade em “aproveitar” a oportunidade quando esta surge não podendo ser desprezada.

No caso estudado limitações advindas exatamente do grupo participante demonstraram interesses pessoais divergentes dos objetivos do Projeto e que foram explicitados pelas entrevistas realizadas com os associados na presente pesquisa. Situações

conhecidas entre os envolvidos, mas que a instituição associativa não mostrava e que o PDRS, também não considerou ser um problema. Essa situação tampouco foi analisada pelo PN, porém, constituiu-se em um dos aspectos que pode ter sido determinante para ter colocado o projeto em uma condição de inoperância.

Apesar de pertencerem à mesma Associação, os integrantes que ainda permanecem cadastrados como associados não possuem uma integração, não conseguem se entender, dialogar. O que poderia explicar as respostas observadas nas entrevistas, sobre a situação da agroindústria após sua inauguração, quando dizem nunca mais terem tratado sobre ela, enquanto grupo. Mesmo cientes da existência da dívida produzida em decorrência da realização do Projeto.

Essa é uma situação recorrente, em que a apresentação de propostas de projetos oferecidos pelas políticas públicas, a princípio motiva, desperta interesse, trata-se de um momento em que até é possível que sejam observadas ações desenvolvidas pelo conjunto dos envolvidos, mas são iniciativas momentâneas e pontuais. Assim pode ser observado no caso da ABAFA, o projeto como o definido pelo PDRS, ou mesmo em outras propostas, pode trazer a expectativa de mudança e transformações positivas. Porém não são apresentadas análises dos problemas para que estes de alguma maneira possam ser sanados ou conduzidos de forma que possam ser resolvidos ou para que sejam buscadas outras alternativas. Aspectos locais, que identificam uma comunidade, como são estabelecidas as relações pessoais e profissionais, deveriam ser considerados como relevantes, aquilo que realmente representa a realidade vivenciada por cada envolvido e pelo grupo. Ou seja, o saber, o poder e o querer dos envolvidos na proposta do Projeto, para que os objetivos do trabalho a ser implantado fossem valorizados e dinamizados, podendo com isso ser admitido um melhor direcionamento e aproveitamento do projeto apresentado.

Diante disso não foi constatada que entre os associados da ABAFA, a percepção positiva de características individuais que viessem a agregar e compor, tornando possível que o grupo organizado fosse capaz de corresponder às responsabilidades e atribuições de um empreendimento montado. Ao contrário foi mantida a desconfiança, a prática individualista e a prevalência de conflitos, que são criados até por pequenos detalhes. Tais aspectos em vários momentos tomaram dimensões consideráveis no sentido de prejudicar qualquer possibilidade de fortalecimento da Associação a partir de seus associados, como no relato:

Eu acho que eles não têm dificuldade, acho que eles foram criado pensando em levar vantagem, só isso na vida que eles falam. Não tem confiança, não, não tem, mas também não pega pra fazer (ASSOCIADO 1, 2020).

A obrigatoriedade de participação em um grupo associativo ou cooperativo pode, inicialmente representar uma fragilidade para o sucesso de uma política pública, visto que existe um senso comum entre os produtores rurais (e com os assentados do Nossa Terra também) de que para se ter ganhos, com garantias e confiança, as ações devem ser realizadas individualmente, não existe a crença no trabalho coletivo, como descrito por um associado da ABAFA, relatando o comportamento de um dos associados que já atuava como intermediário na compra de hortaliças:

[...] não deixa ocê ganha o dinheiro. Ah eu participei da associação, só que eu não quero que a associação ganha, porque se associação ganha, todo mundo vai trazer produto pra associação não traz mais pra mim. Então tem que impedi isso daí (ASSOCIADO 1, 2020).

A própria ABAFA, na sua origem, em 2006, foi pensada para ser administrada de maneira coletiva, a partir das decisões da equipe. Mas mostrou-se uma organização que também não apresentou qualquer tipo de planejamento administrativo, controle de gestão ou renovação de liderança, que poderiam servir de exemplo de conhecimento e experiência na organização de outras associações ou cooperativas. Com relação à formação da ABAFA foi dito:

A associação existe desde de 2006, você viu que eu falei que nós pego a terra em 2008, então a associação nasceu primeiro. Todo mundo associado, pagava mensalidade, todo mundo pagava mensalidade, era 2% do salário mínimo (ASSOCIADO 1, 2020).

Quando perguntado a um dos associados sobre a situação da ABAFA atualmente, em relação à existência de receita contábil: “Teria que ter se tivesse a mensalidade em dia, pelo meno. Nenhum tá pagano mais” (ASSOCIADO 1, 2020).

E ainda sobre a existência de dívidas da ABAFA atualmente: “Tem dívida. Não tem dinheiro. Ninguém tem dinheiro” (ASSOCIADO 1, 2020).

Todo empreendimento ou empresa são compostos tanto por pessoas envolvidas nas atividades inerentes ao negócio, direta ou indiretamente; quanto por pessoas responsáveis pelo bom funcionamento e sucesso do empreendimento.

Com relação à gestão e a participação dos associados nas decisões e iniciativas:

Outra coisa nunca teve prestação de conta, nunca teve, não é assim oh. a firma fez isso, gastou isso, sobrou isso. Não, só chegava falava assim, oh aumentou isso, precisa dar dinheiro, ajudar, não sei o que, e era sempre isso. Nunca tinha uma prestação de conta, e eu fazia parte daquilo (ASSOCIADO 2, 2020).

Como constatado nas entrevistas e relatos com os associados, nenhum tipo de

convergência de ideias, ou de objetivos comuns foi observada entre os associados, exceto no início da formação do assentamento. “No começo era mil maravilhas, todos participavam, pagavam a mensalidade” (ASSOCIADO1, 2020).

De qualquer modo é importante notar que a Associação é qualificada como “firma” e como tal distante daquela concepção de associação idealizada pela socióloga da Dextru/CATI. Porém assim que os lotes foram distribuídos às famílias, dos 30 produtores beneficiados, sete já tomaram a iniciativa de não integrarem a organização, pedindo o desligamento da ABAFA. Segundo informações fornecidas pelos produtores, os que decidiram se desligar da Associação alegaram falta de organização e dificuldades em lidar com as finanças. “Quando começo mexe com dinheiro, e os outros viram que não ia dar certo, pediram pra sair, e são os que plantam hortaliças hoje, eles que foram espertos”. (ASSOCIADO 2, 2020).

Atualmente, 16 associados fazem parte da Associação. Destes 16 associados que ainda se encontram oficialmente integrantes da ABAFA, apenas 6 são produtores de olerícolas, potenciais fornecedores de matéria prima à agroindústria. Apesar disso conforme relatado por um associado “quando o barracão começasse a funcionar todo mundo vai produzir para atender a agroindústria”. (ASSOCIADO1, 2020).

A condução de uma organização social está diretamente relacionada aos propósitos e ideias em comum que os integrantes venham a ter, capazes de mobilizar as pessoas envolvidas. Mas,

A partir do momento que pego os lotes, tá pego os lotes, pego a terra. Aí eu ainda escutei alguém falar assim, bom agora eu não preciso de ninguém, eu já tenho meu pedacinho. Verdade. Já tenho meu pedacinho não preciso de ninguém, vou sai disso daí, isso daí não vai virar nada. A gente só vai continuar pagando conta. (ASSOCIADO1, 2020).

No caso estudado a Associação não apresentou união entre seus integrantes, em promover ações conjuntas correspondentes às ações direcionadas à ABAFA. O trabalho individual prevalece no entendimento e condução das atividades entre os produtores do Assentamento Nossa Terra. Porém, de outro lado na participação associativa espera-se que os associados obtenham desta participação condições facilitadoras para o acesso a incentivos, recursos e benefícios.

Quando o projeto para a instalação da agroindústria para processar minimamente a produção dos associados da ABAFA, ainda se encontrava no período de reformas e aquisições de maquinários e instalações, pôde contar com a colaboração de diretores e associados. Tanto que a agroindústria chegou a ser inaugurada. É como se expressou um associado, a respeito dos objetivos, “Os objetivos do projeto tinham o acordo dos associados.

Vamos fazer, funcionar, vamos produzir. Mas na hora que encheu o caminhãozinho da ABAFA o cara já falou assim: aí não”. (ASSOCIADO 1, 2020).

Portanto os associados participaram da apresentação da proposta do projeto, entenderam que se tratava de um empreendimento que poderia trazer várias mudanças e oportunidades aos associados, porém há a presença entre os assentados de produtores que realizam a comercialização da produção, e cobram, assumindo a condição de atravessador. Com descrito pelo entrevistado da ABAFA, quando foi percebido pelo atravessador que supostamente o caminhão da associação poderia ficar cheio com produtos dos associados, isso implicaria em diminuição da quantidade de hortaliças enviadas ao CEASA.

O relato de um técnico envolvido no projeto, quando perguntado sobre o entendimento dos associados da ABAFA sobre o PN, merece atenção:

Para acessarem a política pública souberam, tanto que foram contemplados e o negócio foi implantado. Acredito que se o negócio tivesse entrado em operação e fossem seguidas as orientações do PN (pela diretoria da ABAFA, teria êxito. Também acredito que se entregarmos uma cópia do PN da ABAFA para um associado isolado ele não saberia o que fazer com ele. O problema não está no plano de negócio, mas sim na implantação do negócio em si, construiu-se as estruturas, porém os associados não se empenharam depois, talvez isso se deva a falta de união do grupo ou a problemas culturais da agricultura local, tivemos problemas em uma cooperativa local na década de 90, os agricultores são arredios a trabalhos grupais como em associações e cooperativas. (TÉCNICO 1, 2021).

Observa-se que o técnico não assumiu a reponsabilidade de nenhum possível erro cometido e transfere a culpa para os associados da ABAFA, por não seguirem as orientações contidas no PN. O que significa isentar também o PN de equívocos e insuficiências. A pergunta que fez: “se entregarmos uma cópia do PN da ABAFA para um associado isolado, ele não saberia o que fazer com ele”. Mas, então, a mudança na prestação de assistência técnica e extensão rural, marcadamente de caráter individual, para trabalhar com produtores agrupados em associações ou cooperativas, um objetivo também do PDRS, não teria falhado?

Carvalho(2018) menciona Paulo Freire:

Freire destaca em sua análise, a importância da problematização (gênese da produção e da apropriação de conhecimentos) e da dialogicidade (que nega a concepção passiva e neutra do sujeito do conhecimento) como características essenciais que contribuem para a apropriação de novos conhecimentos e práticas. Ao defender a comunicação no sentido da busca de uma dialogicidade em oposição à extensão no sentido de simplesmente comunicar resultados, Paulo Freire alerta para o fato de que a conduta dos técnicos privilegiava apenas a comunicação extensivamente dos resultados obtidos pela pesquisa agropecuária aos agricultores com uma absoluta ausência de diálogo. (CARVALHO,2008,p.02)

No lugar de apontar “a falta de união do grupo” ou “arredios a trabalhos como em associações e cooperativas” ou atribuir erros aos outros, ou ainda dizer que esses aspectos não importam, não seria mais justo e correto considerar a sugestão de Galjart (1976) para se avaliar a adoção de uma inovação, considerada uma política pública, como essa do PDRS? Segundo esse autor, os fatores que interfeririam no sucesso de um plano podem ser classificados em três dimensões:

1. Ignorância (o rurícola não sabe fazer outras coisas além daquelas que tem feito até agora);
2. Impotência (ele sabe o que poderia fazer, mas é incapaz de fazê-lo quer por razões financeiras quer por outras razões);
3. Desinteresse (o camponês sabe o que deveria fazer, e objetivamente pode fazê-lo, mas não quer fazer; certos valores e atitudes o retêm; dito de outra forma, ele prefere seguir outro valor (GALJART, 1976, p.60).

Assim, “A ignorância pode ser combatida com a disseminação de conhecimento; a impotência com medidas estruturais referentes ao crédito, à comercialização ou posse a posse e uso da terra; o desinteresse com doutrinação cultural”. (GALJART, 1976, p. 60).

Para Carvalho(2008):

Para dar conta desse desafio, a extensão rural contemporânea se refaz numa prática educativa que tem na organização social seu ponto de partida e nos métodos participativos de planejamento, a base para a estruturação e fortalecimento das formas organizativas de agricultores.(CARVALHO,2008, p. 03).

O desinteresse dos agricultores em relação ao desenvolvimento de uma iniciativa, pode ser trabalhado pelo diálogo, com entendimento preciso e condizente com a realidade local. Sendo também considerados os valores existentes na comunidade envolvida, capaz de representar sua identidade, preferências e atitudes.

A leitura do PN, feita por encomenda da ABAFA, permite verificar que o projeto tem como objetivo a implantação de agroindústria, ao facilitar o acesso ao mercado, agregando valor aos produtos. A ênfase era o acesso ao mercado. Não há nenhuma passagem revelando como essa questão foi tratada não só com os associados, mas também com os demais assentados. Em especial como a montagem de uma agroindústria afetaria a forma de comercialização dos produtos dos associados e não associados e como ela deveria ser conduzida. Ainda a respeito da ignorância, há a resposta de um associado quando perguntado se era sabido para que seria o PN:

Não, pelo menos eu não. Não sei, só sei que teve que paga esse consultor pra faze, esse planejamento aí. Eu não sabia o que tinha dentro do projeto. Eu sei que era pra faze, coloca as máquinas, reforma o barracão, essas coisa. (ASSOCIADO 2, 2020)

Em pelo menos um ponto, o PN deixou claro as dificuldades financeiras enfrentadas pelos associados e não associados, mas não revela preocupação com a desistência de quatro associados alegando seus temores quanto aos riscos que teriam que assumir com o investimento. O PN é omissivo em abordar a questão da comercialização no que ela tem de fundamental: a presença de atravessador que é ao mesmo tempo membro da diretoria:

Assentamento Nossa Terra, em Batatais, no interior do Estado, vai ao Ceasa em Ribeirão Preto para vender os seus produtos toda segunda, quarta e sexta-feira. O trabalho é realizado desde 2006. O empreendedor conta que não tem como parar, pois, a iniciativa dos produtores rurais é essencial para o abastecimento dos mercados, quitandas e atacadistas (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 2020, online).

Quanto ao querer a questão da comercialização, ou melhor, o seu não reconhecimento de como e por quem ela era conduzida, é inadmissível seja no PN encomendado e aprovado pela ABAFA, seja ainda mais pela aprovação pela CATI.

Várias evidências são encontradas de como o envolvimento das pessoas responsáveis pela execução das atividades relacionadas ao projeto, poderiam responder pelo compromisso assumido de colocar um empreendimento em funcionamento. Porém é preciso que se considere, diante do organograma apresentado referente ao trabalho que deveria ter sido desempenhado na agroindústria, de que maneira essa distribuição de atividades poderia ser suprida pelos associados e seus familiares, tanto em carga horária trabalhada, quanto ao cumprimento da folha de pagamento para os colaboradores, diante de várias restrições apresentadas no próprio PN. O fator humano é preponderante para que sejam estabelecidas relações positivas e de progresso, principalmente quando se trata de um grupo (ROSA, 2004, p. 50). Neste caso, formado por pessoas que deveriam prospectar na oportunidade condições de crescimento do conjunto.

Muito mais que o valor do investimento, ou a operacionalização de uma empresa, o compromisso diante do entendimento do público envolvido na proposta, ou a disposição destes para tal, seria muito importante que se desse de forma efetiva e promissora, em especial nas primeiras fases do estabelecimento do empreendimento proposto, a fim de fortalecer e garantir autonomia ao grupo envolvido.

Como instrumento de apresentação e aprovação de um projeto de um empreendimento o PN da ABAFA cumpriu seu papel. Foi elaborado conforme modelo proposto pela política pública. Mas a existência de um PN não poderia garantir a execução do projeto, nem sua continuidade, especialmente nos moldes propostos e com as omissões

expostas.

Os quadros para análise e justificativa das perspectivas positivas para o empreendimento, que compõe o plano de negócios, apresentam dados e números que integram uma avaliação pouco realista daquela que representaria a condição financeira da associação ABAFA. A viabilidade econômica indicada pelos dados indica uma rentabilidade muito baixa para os valores de receita bruta supostamente envolvidos.

Como análise econômica, no quadro 1, do (PN) da (ABAFA), foi garantida pelo fluxo de caixa e estabilidade do empreendimento que “após 18 meses o projeto seria um sucesso”. (SATURI, 2012, p. 09).

Nos demais quadros, do mesmo PN, em especial o de número 2 (Fluxo Caixa Anual) e o número 3 (Demonstrativo de Resultado do Exercício), são apresentados valores bastante significativos, quando associados a um empreendimento em fase inicial. Mesmo sendo considerada a mínima lucratividade, estes deveriam investir na produção em seus lotes, em quantidades bem maiores de produção para que pudessem garantir a comercialização já estabelecida e o fornecimento de matéria prima à agroindústria, mas seria preciso que os produtores estivessem muito bem preparados em relação a quantidade e à regularidade da produção no campo, sendo capazes de garantir à agroindústria de vegetais minimamente processados, um fluxo financeiro para tornar verdadeira as expectativas que compõe os referidos quadros. “Ninguém não chegou nem a produzir. Como você vai produzir com uma coisa que não tá pronta? Eu vou plantar pra firma lá que ela vai sair, você planta e ela demora dois anos pra sair”. (ASSOCIADO 2, 2020).

Despesas com pessoal, encargos trabalhistas e impostos também estão presentes na rotina administrativa de uma empresa, como é destacado por (ROSA, 2004, p. 42). Apresentando limitações e resistências relacionadas à gestão e planejamento da própria produção agrícola, cada associado não contava com habilidade e nem interesse na utilização de um plano de negócios, como instrução para a condução da empresa em questão (Quadros 11, 12 e 13).

Quadro 11 - Despesas com funcionários.

FUNÇÃO	Q U A N T I D A D E	SALÁRIO (Valor unitário)	SALÁRIO (Valor Total)	SALÁRIO ATUALIZADO (Valor Unitário)	SALÁRIO ATUALIZA DO (Valor Total)
Colaboradores na descarga e higienização de matéria prima	2	R\$678,00	R\$1356,00	R\$1.199,00	R\$ 2.398,00
Colaboradores na área de processamento	4	R\$678,00	R\$ 2.712,00	R\$ 1.199,00	R\$ 4.796,00
Colaboradores no Setor de Expedição	2	R\$678,00	R\$1.356,00	R\$ 1.199,00	R\$2.398,00
Colaborador no Setor Financeiro	1	R\$900,00	-	R\$ 1.591,00	-
Colaborador no Setor Comercial	1	R\$900,00	-	R\$ 1.591,00	-
Colaborador Logístico Motorista	1	R\$1012,0	-	R\$ 1.789,70	-
Colaborador Logístico Ajudante de Motorista	1	R\$770,00	-	R\$1.356,00	-
SUBTOTAL		R\$ 9.006,00	-	R\$15.919,70	-
Encargos Sociais (36,77%)		R\$ 3.311,51	-	R\$ 5.853,67	-
Total de Mão de obra direta		R\$ 12.317,51	-	R\$ 21.773,37	-

*O valor do salário mínimo foi atualizado, proporcionalmente ao apresentado no quadro, ou seja, R\$ 900,00 (novecentos reais), correspondia a 32,75% a mais do salário mínimo da época.

Fonte: (SATURI, 2012). Adaptado pela autora.

- Valor do salário em 2012 R\$ 622,00;
- Valor do salário em 2021 R\$ 1.100,00;
- O valor de R\$ 678,00 representa o valor do salário mínimo da época com um adicional de 9%;
- O valor de R\$ 900,00 representou um adicional ao valor do salário mínimo da época de 44,7%;

- O valor de 1012,00 representou um adicional ao valor do salário mínimo da época de 62,7%;
- O valor de R\$ 770,00 representou um adicional ao valor do salário mínimo da época de 23,8%;
- O valor de R\$ 1.012,00, correspondia 49% a mais do valor do salário mínimo da época;
- O valor de R\$ 770,00, correspondia a 15% a mais do salário mínimo da época.

Quadro 12 - Mão de obra administrativa.

FUNÇÃO	2012	ATUALIZADO
Coordenador Industrial(1)	R\$ 1.500,00	R\$ 2.651,00
Coordenador Financeiro(1)	R\$ 1.500,00	R\$ 2.651,00
Coordenador Comercial(1)	R\$ 1.500,00	R\$ 2.651,00
Coordenador Logístico(1)	R\$ 1.500,00	R\$ 2.651,00
SUBTOTAL	R\$ 6.000,00	R\$ 10.604,00
Encargos Sociais (36,77%)	R\$ 2.206,20	R\$ 3.899,09
TOTAL	R\$ 8.206,20	R\$ 14.503,09

Fonte: (SATURI, 2012). Adaptado pela autora.

Considerando o salário mínimo da época, foi feito o cálculo proporcional, ou seja, R\$ 622,00 (seiscentos e vinte e dois reais) salário de 2012. De acordo com o proposto no PN o salário estabelecido para cada função, como discriminado no quadro acima, seria de R\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos Reais), que correspondia a 2,41 salários referente ao salário mínimo da época. Sendo atualizado para o salário vigente em 2021, de R\$ 1.100,00 (hum mil e cem Reais); corresponderiam a R\$ 2.651,00 (Dois mil seiscentos e cinquenta e um Reais).

Quadro 13 - Planejamento financeiro.

DESPESAS	2012	ATUALIZADA (2021)
CAPITAL DE GIRO	R\$ 44.771,67	R\$ 79.178,19
PESSOAL DA PRODUÇÃO/Mensal (incluídos encargos) Colaborador na descarga e higienização Colaborador na área de processamento Colaborador no setor de expedição Colaborador no setor Financeiro Colaborador no setor Comercial Colaborador Logístico Motorista Colaborador Logístico Ajudante de Motorista)	R\$ 12.317,51	R\$ 21.773,37
PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO/Mensal (incluídos encargos) (Coordenador Industrial, Coordenador Financeiro, Coordenador Comercial, Coordenador Logístico)	R\$ 8.206,20	R\$ R\$ 14.503,09
DESPESAS ADMINISTRATIVAS (Mão de obra administrativa, Honorários Contábeis, Honorários Jurídicos Despesas Bancárias, outras despesas)	R\$10.256,20	R\$ 18.138,08
CUSTOS FIXOS Despesas Operacionais	R\$ 35.717,87	R\$ 63.167,05

Fonte: (SATURI, 2012). Adaptado pela autora.

O valor do salário mínimo foi tomado como referencial, a fim de quantificar o montante atualizado, além de ser possível que expressasse alguns custos mensais fixos a que a agroindústria, enquanto empresa teria que cumprir.

Vários aspectos devem ser considerados, entre eles a análise da matriz FOFA, descrita no PN, apresentando seus pontos forte e fracos, oportunidades e ameaças. Através desta análise foram observadas muitas limitações diretamente relacionadas ao funcionamento do empreendimento. Sendo constatado que eram conhecidos estes pontos, principalmente referentes às fragilidades citadas, seria muito importante a sugestão, ainda na fase de execução do projeto, de formas ou alternativas de soluções para que tais condições adversas pudessem ser sanadas a tempo de não provocar danos aos objetivos principais do projeto.

Como destacado em análise à matriz FOFA, apresentada no PN da ABAFA, várias observações poderão ser feitas no sentido de ser entendido como diante de tantos pontos citados

e considerados como relevantes, inclusive os fortes para o estabelecimento de uma empresa. Uma análise desta natureza deveria ser um ponto de partida onde todas as questões levantadas poderiam ter sido constantemente revistas, trabalhadas, assim como mitigadas, nunca desconsideradas, após levantadas em análise.

Dentre as fragilidades o capital de giro talvez seja o mais preponderante, visto que também é apontado pelos associados, em entrevista como limitante na condução do projeto, após sua inauguração. Sendo assim ficou evidenciado que a associação ABAFA não possuía qualquer reserva financeira para garantir a fase inicial deste empreendimento. Como colocado por um dos entrevistados, quando perguntado sobre o capital de giro:

Não, não tem. Hoje pra funciona um barracão daquele ali. Não tinha. Tinha que ser vende hoje, recebe amanhã... Não tinha. E na verdade aquilo ali não funcionou mesmo por isso, porque se tivesse dinheiro em caixa. Na época até falaram um valor lá. Precisaria de no mínimo de 100mil, 150 mil Reais de capital de giro pra você aguenta aquilo. Porque a Prefeitura demora 30, 60 dias pra pagar. E assim, não tinha. (ASSOCIADO 2, 2020).

Este aspecto evidencia que o empreendimento, mesmo que tivesse entrado em funcionamento no tempo definido de 18 meses, não poderia garantir o pagamento de seus compromissos e despesas. O que pode ser constatado quando apresentado o quadro de planejamento financeiro, onde é demonstrado as quantias necessárias ao funcionamento do empreendimento. Que diante do montante estabelecido a produção no campo deveria seguir a mesma proporção, ou seja, alta produção e produtividade para o fornecimento de matéria prima.

Outro item a ser destacado seria em relação à baixa remuneração aos fornecedores de matéria prima, visto que os produtores não apresentaram planejamento para corresponder às demandas da empresa em produtos e que também não teriam capital para que pudessem investir na produção individual. Com isso não teriam condições financeiras individuais ou coletiva, que pudessem amparar as atividades pertinentes ao empreendimento apresentadas nos quadros citados.

Durante a pesquisa realizada, os fatores de fracassos de um plano de negócios, bem como insucessos e divergências impõe limitações a uma associação de produtores, foram analisados, contribuindo para possíveis explicações da expressa desordem e desorganização das associações, principalmente quando nos orientarmos conforme as ponderações feitas por Rosa sobre as possíveis causas do fracasso de um plano de negócios.

De acordo Lazzarotto (2002) existem algumas razões das dificuldades

administrativas apresentadas em uma associação rural, citado como fatores comuns ao insucesso das associações de produtores rurais:

[...] falta de participação dos interessados, decorrente da imposição das formas associativistas por agentes interventores; (2) o exercício de poder pelos líderes; (3) a falta de avaliação das ações, uma vez que os produtores não são ouvidos, pois é dificultada a participação dos associados nas decisões; (4) a falta de ações concretas que busquem contribuir para a solução de tais problemas. (LAZZAROTTO, 2002, p. 03).

Assim como o insucesso de um empreendimento pode estar diretamente relacionado a fatores como:

- Alocação de um líder que tinha interesses diretos no resultado do projeto;
- Contaminação de interesses pessoais em detrimento dos da organização;
- Acordo de remuneração que estimulavam um diagnóstico específico;
- Aprovação do plano em cima de poucas reuniões e sem a participação de outras pessoas que pudessem criticar o negócio;
- Confiança demasiada na competência e na imagem de um grupo de pessoas;
- Ausência de uma análise de risco profunda e medidas preventivas. (ROSA, 2004, p.40).

Vários desses fatores somam-se no caso estudado na ABAFA, pois quando o autor citado trata sobre o envolvimento dos participantes, fazendo referência a forma como a constituição da associação pode ser imposta, resultando em uma maneira não espontânea de se associar. O que pode trazer inúmeras complicações como constatado nesta associação rural, ou seja, não existe contribuição do grupo para que componha um resultado coletivo. Na ABAFA há prevalência do individualismo, pois se o problema é coletivo, pouco se quer tratar, foi exatamente isso evidenciado nesta pesquisa, os associados sabiam e ainda sabem da existência do problema, não promovem alternativas para a solução, e pouco se propõe em discutir o assunto. O mesmo autor também pondera sobre a figura do líder, que pode ser caracterizada como um ponto discordante, também observado no caso estudado, já que o presidente da ABAFA, sempre foi o mesmo, visto que de acordo com relatos nunca ninguém se propôs a assumir a responsabilidade. Na figura de líder, este assume também o papel daquele que corre atrás, como abordado por Neves (2013, p. 02).

De outro lado, apresenta vários motivos capazes de explicar as razões do fracasso de um Plano de Negócios, e decorrente do insucesso de um empreendimento, como citado pela autora e evidenciado na ABAFA, a contaminação de interesses pessoais em detrimento da organização, além da aprovação do plano com participação de poucas pessoas. Quando feito o questionamento aos associados sobre seu entendimento a respeito do plano de negócios foi respondido que saberia da existência, mas não participaram de sua elaboração, nem tão

pouco saberiam como utilizá-lo. (ROSA, 2004, p. 40).

O que poderia representar a identidade do empreendedor, apontado como uma das questões de fundamental importância para a obtenção de bons resultados a partir de um Plano de Negócios, na ABAFA foi desconsiderado ou avaliado como insignificante, o fator humano. (ROSA, 2004, p. 61).

Na composição estrutural de um Plano de negócios existe uma seção que trata do Plano de Recursos Humanos onde “[...] devem ser apresentados os planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Estas informações estão diretamente relacionadas com a capacidade de crescimento da empresa[...]”. (ROSA, 2004, p. 30).

Para Rosa (2004) alguns fatores estão diretamente relacionados ao sucesso ou fracasso de um PN, e que estão relacionados ao Fator Humano. “O mais importante do fator humano é que ele leva as pessoas a menosprezarem uma criteriosa análise, um planejamento ou até mesmo a manipulá-los” (ROSA, 2004, p. 50). O ser humano não está dissociado de suas decisões, como explicita Rosa.

As formações associativas em especial no meio rural, são constituídas a fim de proporcionar aos associados ou cooperados vantagens inerentes ao atendimento de benefícios direcionados ao conjunto formado. Geralmente tais vantagens ganham peso e significância, a ponto de não mais caracterizar o grupo formado como uma organização constituída de maneira espontânea, mas sim da composição de um grupo voltado a situações de conveniência, na busca de benefícios e vantagens e tão somente, não sendo levado em conta os compromissos de se integrar um grupo que deveria apresentar objetivos claros, definidos e comuns entre os participantes. Para a composição de qualquer organização é evidente que as pessoas que se propuserem a fazer parte do grupo estariam interessadas naquilo que representa sua participação, é certo que ninguém participa de qualquer iniciativa sem enxergar algum benefício. O problema é quando se pensa em obter benefícios individuais, sem nenhuma contrapartida ou quando não consegue acreditar em benefícios individuais ao dedicar-se a um empreendimento coletivo (DA ROCHA et al., 2018, p. 02).

Isso pode ser visto no caso estudado da associação ABAFA, quando é declarado por um dos associados que enquanto esperavam o benefício da posse dos lotes todos os assentados se mantinham associados, eram integrantes da ABAFA, antes de receberem os lotes. Após a formação do assentamento, motivos foram encontrados para que a falta de envolvimento entre os participantes pudesse ser justificada, a começar pelo desligamento de alguns integrantes. Que embora não tenham integrado o projeto, o desligamento destes da

associação denota uma fragilidade deste grupo, onde os interesses individuais prevaleceram em detrimento do fortalecimento desta organização social.

A ABAFA foi criada por incentivo e determinação de pessoas que orientaram os assentados de que com a existência de uma associação estes receberiam mais suporte, benefícios e acesso a condições que poderiam ser favoráveis ao grupo. Foi o que aconteceu assim que se beneficiaram da ocupação dos lotes, desta forma a associação rural foi mantida. Mas durante sua existência denota-se não serem estabelecidos vínculos concretos, não se observou união, construção coletiva ou parâmetros que os definissem como um grupo de trabalho. Ou seja, era necessário que os associados conseguissem enxergar a importância da associação para levar em frente outras demandas. Porém ainda assim entenderam que poderiam integrar uma política pública do tipo da PDRS.

A finalidade associativa, não deveria ter se concentrado apenas na possibilidade da aquisição de bens como maquinários, instalações ou recursos, mas sim na proposta do estabelecimento de um trabalho realizado entre pessoas com ideais convergentes, a fim de transformar o espaço de trabalho e vivências em experiências positivas, que integrem e correspondam aos anseios da comunidade envolvida. Já que isso é um processo, uma construção, às vezes difícil no ambiente competitivo que vivemos e que foi reforçado pela perspectiva empresarial da proposta. Mas nesse caso seria preciso que após a inauguração da agroindústria os objetivos se voltassem ao pagamento da contrapartida, por ser uma responsabilidade assumida pelos associados. Além de ser levado em consideração as dificuldades explicitadas em relação ao capital de giro, que deveria ter sido discutido previamente, para pagamento de materiais, mão de obra, que garantissem o funcionamento inicial da agroindústria.

Uma consideração feita por um dos associados entrevistados sobre a dimensão da proposta, elucida a questão da necessidade de internalização desta pelas famílias, de construção gradativa ao dizer “que se tivesse começado pequena hoje estaria grande; mas começou grande hoje não é nada”. (ASSOCIADO 2, 2020).

E continuou fazendo menção a dívida contraída pela ABAFA:

Foi o que eu te falei, a dívida chegou antes de cê planta. Teria que ser ao contrário. Cê planta pra depois paga, não é isso? Pelo menos a ideia era essa né? Foi ao contrário, a dívida chego cê não tinha nada. Eu acho que o que estrago mais foi isso. Mas em termos de você custia para você planta ali, isso não é difícil, a maioria já plantava, já tinha. Ia aumentando gradualmente. (ASSOCIADO 2, 2020).

Com algumas colocações em relação à dimensão do projeto, relatando que a dívida

poderia ser bem menor, se a aquisição não tivesse o tamanho que se apresentou, considerando não haver necessidade da aquisição de 5 balanças, ou 5 computadores; avalia que foi muito investimento que representou proporcionalmente um valor a ser pago, como contrapartida, muito maior. Daí a conclusão de que começando pequeno hoje representaria muito mais, em termos de estabelecimento e resultados, fazendo referência às aquisições para a montagem do espaço da agroindústria, e a realidade da comunidade envolvida. Concluiu, em suma, que o dimensionado e estruturado para o funcionamento, considerou ser muito maior do que de fato representaria a capacidade produtiva dos associados em seus lotes, assim o montante da dívida poderia ser menor, representando um valor bem mais baixo a ser saldado.

A comercialização realizada para a entrega dos produtos ao CEASA de Ribeirão Preto, já estabelecida entre os produtores do Assentamento Nossa Terra, conforme descrito por um dos entrevistados, é feita com pagamento à vista, o que em várias circunstâncias ganha a preferência da entrega pelos produtores, quando comparada com as demais alternativas de comercialização.

Na medida em que várias alternativas para vender as hortaliças são possíveis, a questão maior a ser abordada é a de que, na existência de um ou mais tipos de comercialização já estabelecida, dos produtos agrícolas produzidos pelos assentados, o acesso ao mercado não implicava em uma necessidade proeminente, apesar de representar uma alternativa positiva e consequente aumento de rendimentos à família produtora. Porém, estes mesmos produtores entenderam que poderiam corresponder às demandas provenientes do estabelecimento de um empreendimento através do PDRS. Mas diante da necessidade de se fazer a agroindústria funcionar para que as parcelas da contrapartida do projeto pudessem ser quitadas, preferiram assumir outra posição, de inadimplentes em relação ao projeto. E a comercialização existente desde a formação do assentamento foi mantida, ou seja, para que os produtores rurais assentados do Nossa Terra garantissem a venda de seus produtos hortícolas, eles continuariam utilizando a figura do atravessador, sendo aquele que assume a função de fazer com que o resultado do trabalho de cada produtor alcance o mercado, neste caso, o CEASA de Ribeirão Preto. Embora o produtor também identifique as desvantagens nesta comercialização com o intermediário, a maneira de enfrentá-la não passa pela organização em torno da associação:

Eu não planto muito porque às vezes o que o Osmar cobra pra te leva no CEASA, não compensa, quer dizer não vale a pena. Você planta o que dá pra você cuidar e ele leva. O problema não é cobra muito, quando tá caro. O problema é quando tá

barato. Cobra 50%. É porque ele cobra de 5 a 10 Reais pra levar. Cê vende a mercadoria a 20. Ele cobra 7 quando cê leva a 20. Cê paga 2 da caixa, dá 9. Sobrou 50%. (ASSOCIADO 2, 2020).

A forma como a comercialização é estabelecida apesar de se dar independentemente da associação, representa uma concorrência direta às ações da ABAFA. Para que o empreendimento pudesse funcionar a produção é um fator primordial. Na medida que o abastecimento da agroindústria ocorresse, significaria diminuição de produtos oferecidos à comercialização realizada via CEASA. Ou deveria ser assumida a condição de se aumentar significativamente a produção no campo.

A maneira como a produção era comercializada antes do PDRS, também corresponde a um importante fator destoante da realidade a princípio apresentada, pelo Plano de Negócios, pois a principal forma de escoamento da produção, era através da entrega dos produtos a um intermediário/atravessador, que é apontado no plano de negócios como uma condição desfavorável.

Como relatado em entrevista:

Teve aquela guerra né, uns acho que o Atravessador ia ganhar muito, e aí começo. E de fato se o cê deixa na mão deles, eles tira até o que cê tivé. Eu entrego as coisa pro Atravessador, só que eu sei que se ele puder te tirar, ele vai tirar mesmo. E não tem dó (ASSOCIADO 2, 2020).

Porém esta forma de comercialização é mantida até hoje tanto que independentemente do funcionamento ou não da agroindústria, aqueles produtores associados que cultivavam hortaliças, continuam produzindo, e vendendo da mesma forma, antes mesmo da apresentação do projeto.

Realizaram vendas para PNAE e PAA. Alguns associados realizavam a venda da sua produção isoladamente no mercado local. Alguns realizavam as vendas para um associado que vendia a produção do que era captado do grupo no CEASA, porém, pagava o preço local “menor”, este também é um problema... este atravessador é o vice-presidente da ABAFA que ganha em cima dos outros produtores e tem um certo interesse em não dar certo o negócio da ABAFA (TÉCNICO, 2021).

Através do fornecimento da produção para a merenda escolar os produtores familiares teriam a possibilidade de entregar os produtos na condição de associado, sendo feita em conjunto; ou individualmente, através da modalidade de Chamada Pública, onde é estabelecido um contrato entre a Prefeitura Municipal e o produtor rural. Como relatado por um dos produtores:

[...] teve um ano que eu vi o contrato da prefeitura, depois que a gente pego

individual, se pegasse pra associação, era quase R\$500.000,00/ano. Individual que a gente não pode pega tudo era R\$ 280.000,00. Dava R\$ 20.000,00 pra cada família se fosse entregar individual. Se fosse associação podia entrega. Só a entrega pra prefeitura de Batatais, tocava o barracão, tranquilo (ASSOCIADO 2, 2020).

Individualmente cada produtor pode assumir a entrega de até R\$ 20.000,00 por ano para fornecimento de produtos à merenda escolar do município de Batatais. Quando esta entrega for feita através das associações de produtores rurais este valor passa para R\$300.000,00 anuais. Valor que pode ser maior em outras prefeituras, chegando até R\$500.000,00. Segundo relatado pelos próprios produtores participantes. “Tô te falano, cê pega essas prefeitura aí, um contrato, não precisa ser muito não. É contrato de 300 mil” (ASSOCIADO 2, 2020).

Mas em nenhum dos casos a preferência de compra seria por hortaliças minimamente processadas, mas *in natura*, o que é afirmado no próprio PN. Visto que para a compra dos produtos processados, já prontos para utilização implicaria em ociosidade na mão de obra disponível nos setores aos quais estes produtos são destinados. Como se trata de instituições públicas que contam com mão de obra concursada, é uma questão de difícil solução neste caso. Assim estes possíveis canais de entrega e comercialização dos produtos minimamente processados deveriam ser descartados. Outra questão destoante apresentada no PN e aquilo que de fato foi encontrado pelos produtores, quando é defendido o processamento mínimo dos vegetais como uma alternativa de preferência dos consumidores, sendo que na medida em que os associados da ABAFA tentaram assumir parcerias para a entrega dos produtos processados, verificaram que na verdade as instituições, potenciais recebedores dos produtos, aceitam as hortaliças *in natura*, não picadas, raladas ou descascadas. O que representava uma facilidade e preferência, tornou-se uma complicada realidade.

Outra consideração importante está relacionada à forma de agir de um grupo para atuar coletivamente. É preciso que tenham um objetivo em comum, e que este esteja fundamentado, deve representar a maior vontade de todos ou pelos menos, da maioria. Este sentimento que corresponde à garra, vontade e propósito; características empreendedoras. Talvez também relacionado ao mesmo empenho individual que cada produtor rural dedica no exercício de seu trabalho diário, no campo. Porém esse entendimento e correlações de trabalho, negócios e resultados não são fáceis de serem definidos e colocados em prática coletivamente. “O sucesso é consequência do sonho, do fascínio que leva o empreendedor adiante” (ROSA, 2004, p. 59).

O estabelecimento de uma empresa passa pela realização de um sonho, mas este

precisa ser concreto, existir como objetivo, no caso de uma associação, deveria ser uma realização coletiva.

Quando esse objetivo não é convergente, não traduz o ideal do grupo, ou em determinado momento se enfraquece devido a outros valores, também não relacionados especificamente ao conjunto de pessoas organizadas em associação, sua finalidade é nula, o sonho é de alguns, a realização também será quase individual. O que representa um enfraquecimento também do grupo que não mais apresentará os mesmos objetivos em relação à empresa constituída.

No caso estudado, os assentados tinham um sonho, que foi concretizado com a posse do lote. São trabalhadores que durante muito tempo de suas vidas se dedicaram ao trabalho no campo, e ainda o realizam. Porém de maneira diferente, já que entre os 16 associados, 44 % encontram-se na condição de aposentados, buscando outros referenciais de vida, além do trabalho. Como dito por um dos entrevistados: “O sonho era ter o ‘pedacinho de terra’” (ASSOCIADO 1, 2020). Atualmente desfrutam de “seu” lote, e ainda possuem uma renda proveniente do (INSS), o que para estes já representa muita conquista ao longo de uma história de vida.

Uma análise a ser feita é de que o grupo conta com talentos individuais, existe aquele que se caracteriza por produzir, sabendo fazer; aquele que negocia, vende, ou seja o comerciante do grupo; também tem aquela pessoa com características de líder, de gestor, que coordena as ações. Sendo assim se essa comunidade conseguisse se organizar para o trabalho em conjunto, todos poderiam ser beneficiados. Mas não se entendem ao ponto de perceberem que diante de tantos fatores de adversidades, com antagonismos, perdem muito mais.

5 CONCLUSÕES

A análise do Plano de Negócios trouxe várias respostas no sentido de ser entendido que se tratou de uma ferramenta para o ingresso da associação ABAFA ao PDRS, que foi seguido conforme determinações e critérios estabelecidos pelos proponentes do projeto, entre estes o Banco Mundial. É uma narrativa que esteve longe de representar a realidade complexa do Assentamento Nossa Terra. Ele é mais um exemplo do resultado de acordos firmados entre instituições financeiras internacionais e entidades públicas brasileiras. É quando, para ter acesso a esses fundos internacionais, os burocratas das agências se curvam às exigências dessas agências financeiras, como é caso do Microbacia II – acesso ao mercado.

Foi assim, cumprindo tais arranjos que se impôs como condição necessária a existência de uma associação para poder se candidatar ao PDRS, como se uma associação, com pelo menos quinze associados, pudesse superar um modelo de Extensão Rural e Assistência Técnica praticado com viés essencialmente individualizado, voltado para empresários capitalizados, (Notar que em São Paulo esse modelo prestava puramente Assistência Técnica. Extensão Rural sempre foi um pendericalho) e no seu lugar propor a correção de uma injustiça histórica cometida contra agricultores familiares. Projeto que somente poderia ser idealizado por burocratas desses fundos internacionais com a colaboração de burocratas do serviço público brasileiro.

Como realizar tamanha empreitada mantendo a mesma estrutura prestadora de Assistência Técnica e o mesmo corpo técnico? Talvez, quem sabe, a recusa em conceder a entrevista pode ser uma resposta.

O mesmo Plano de Negócios revela-se omissos com outra questão relacionada à ABAFA. Ao mesmo tempo em que descreve como e por quem é realizada a comercialização dos produtos dos associados, ele não analisa os conflitos de interesses envolvidos nessa transação e que poderiam interferir no sucesso do projeto. Não revela que o vice-presidente da Associação é ao mesmo tempo o atravessador que faz negócios com os produtos dos associados.

Deste modo, tratadas como foram, essas duas questões sugerem, à guisa de conclusões, razões que explicariam o desenlace do projeto. E, claro, além de outras.

Os beneficiários quando referidos à participação em diversas capacitações e treinamentos oferecidos ao longo do desenvolvimento da proposta, destas fizeram parte. Os associados, em reduzido número, pouco participaram na elaboração do PN e, por isso

mesmo, pouco sabiam da sua utilidade. Dessa forma tornou o envolvimento dos associados ao empreendimento restrito à fase de execução do projeto.

Assim que este foi inaugurado não souberam mais que caminho deveria ser seguido, tendo em vista várias divergências existentes entre os associados. Divergências pessoais, de interesse direto nas decisões da Associação, dificuldade em dividirem bens em comum, como por exemplo, os serviços de um trator adquirido através da associação. Razões que somadas não colaboraram para que este grupo encontrasse convergência.

A elaboração do PN foi realizada exclusivamente para a finalidade mencionada, a participação no projeto Microbacias II, nunca para produzir efeitos relativos aos atos administrativos, de planejamento ou gerenciamento de uma empresa. Principalmente quando se coloca a ABAFA como exemplo nesse caso.

Na elaboração do PN, muitas inconsistências foram observadas na composição desse documento, pois não representaram a realidade observada posteriormente no Assentamento Nossa Terra. Inclusive quando as condições de insucesso de um PN puderam relacionar-se às condições de insucesso das associações rurais. Como: interesses pessoais, falta de espírito de grupo, convergência de objetivos, planejamento, organização administrativa, entre outros.

Tais fatores quando confrontados às condições da Associação estudada representam aos participantes desta organização dificuldades concretas que resultaram em uma intensificação da insegurança e desconfiança sobre a própria Associação. Estes aspectos já existiam entre as convicções dos produtores rurais, quando afirmam seu descrédito em relação à formação associativa, confirmando uma característica comentada neste trabalho sobre os produtores rurais quando nos referimos a este tipo de organização social. Inclusive esta particularidade em relação à composição associativa pode ser somada à insegurança em assumir um empreendimento visto que este esteve diretamente relacionado ao enfrentamento de desafios e riscos inerentes a um empreendedor individual, porém nesse caso tratou-se de um grupo de pessoas. O que torna o projeto da agroindústria da ABAFA uma oportunidade a princípio vista como positiva, ser aos poucos descredenciada, a ponto de tornar-se desacreditada, tal qual a própria Associação pesquisada.

A solidariedade para manter as aparências pode explicar as condições existentes em uma organização constituída na busca de benefícios, como já colocado, porém com uma grande e deficiente capacidade de se valorizar o conjunto capaz de produzir resultados. Com isso ao se estabelecer como associado, o agricultor consegue apenas enxergar o próprio benefício através de sua predisposição em integrar o grupo. O que mais uma vez denota

características de um associativismo não espontâneo.

De outro lado, a cooperação espontânea quando observada através da troca de favores, por exemplo, caracteriza um valor estabelecido no campo.

Ao analisar esses dois aspectos, por meio da pesquisa realizada, conclui-se que ao se apresentar como integrante de uma associação rural o produtor não exerce sua cooperação espontânea, como quando é participante de um mutirão. Mas é capaz de demonstrar uma solidariedade aparente que o mantém integrante da associação a que pertence. Porém na medida em que responsabilidades e compromissos vão sendo incorporados a esta vivência de grupo, através da organização social, o individualismo sobressai, toma força e impede que possíveis conquistas se concretizem.

Constatou-se no desenvolvimento deste trabalho que tais colocações aparentemente contraditórias estão muito relacionadas diante da realidade encontrada entre os associados da ABAFA.

No Assentamento Nossa Terra as famílias que o compõe são conhecidas entre si, todos sempre residiram no município de Batatais. Este assentamento não trouxe em sua constituição um histórico de movimentos, nos quais os integrantes ocuparam ou dividiram espaço sob uma tenda ou lona de acampamento, o que pode provocar entre os envolvidos sentimentos de união e alianças, ou mesmo de busca de objetivos comuns.

No Nossa Terra a ABAFA foi formada dois anos antes da distribuição dos lotes, como já relatado por um dos associados. Assim o objetivo era mesmo a conquista do lote, nada além disso. Durante todo o tempo de existência desta Associação não foi estabelecido um padrão de trabalho capaz de proporcionar vínculos de grupo. Diferente disso, trata-se de uma comunidade que trabalha individualmente, que se lembram da organização social, a associação rural, já estabelecida apenas em circunstâncias que poderão resultar em ganhos ou benefícios pessoais específicos, sem qualquer contrapartida para o grupo. Ações como esta são constantes entre os associados da ABAFA.

Uma política pública como o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável Microbacias II- Acesso ao Mercado, ao estabelecer como condição necessária a existência de uma associação ou cooperativa previamente constituída, trouxe à tona inúmeras fragilidades já existentes em um grupo de fato já constituído, mas com limitações significativas, capazes de comprometer, como comprometeu até hoje a operação da agroindústria.

Um dos “possíveis motivos do insucesso” está na própria ABAFA: porém quatro

desses associados não aprovaram a proposta, pois não estavam dispostos a assumir os riscos do investimento, bem como arcarem com a contrapartida da Associação, em que cada associado tem sua responsabilidade, conforme registro em ata de Assembleia Geral.

Como não aceitar essa recusa senão como uma advertência de insucesso futuro do plano. E que a imposição da existência previa de uma associação como necessária, não foi suficiente para o desenvolvimento do projeto que, aliás, observou todas as outras exigências da instituição financeira internacional.

A comercialização estabelecida entre os assentados, nunca foi a ideal como descrito no plano de negócios, como um argumento que justificasse a aprovação do projeto. Porém apesar de citada neste instrumento, não foram apresentadas alternativas que mitigassem a força desta prática. O que fez dela uma opção consolidada e diretamente relacionada à possível concorrência a partir do funcionamento da agroindústria.

Outro motivo do insucesso está ligado às formas de comercialização da produção dos assentados. O CEASA do município de Ribeirão Preto, como descrito no plano de negócios, consumia 60% da produção total dos assentados da ABAFA, e estes recebiam o valor do fornecimento de produto *in natura*, tendo gastos também com o atravessador. Atravessador que é membro da ABAFA. Aqui se localiza, muito provavelmente, a principal fonte geradora de conflitos de interesses: de um lado a pretensão do projeto quanto à implantação de uma agroindústria para produtos minimamente processados a serem fornecidos pelos associados e, de outro lado, a comercialização praticada por um atravessador/associado que iria disputar os mesmos produtos dos seus companheiros associados. Atividade exercida por ele desde antes da montagem agroindústria no Assentamento, dispondo de uma banca no CEASA de Ribeirão Preto.

Outra questão a ser considerada é o aumento da produção no campo, já que para que a comercialização pudesse ser ampliada os produtores deveriam produzir muito mais, o que remeteria a mais trabalho. Atualmente 44% dos associados já se encontram na condição de pensionistas do INSS, ou seja, o trabalho passou a ser visto de outra forma, não mais como a principal fonte de renda, nem aquela atividade absolutamente indispensável. Ao contrário a significância do trabalho para esses associados passa a ter outro valor.

A assistência técnica envolvida no PDRS, fazendo referência aos técnicos do CDRS seguiram as determinações do que se encontrava estabelecido pela política pública apresentada, direcionada pelos seus idealizadores, como o Banco Mundial.

Após a implantação do projeto e posterior inauguração, não foi apresentado ou

planejado pelos proponentes qualquer alternativa ou possibilidade de solução no caso em que os participantes apresentassem alguma dificuldade de condução em relação ao projeto, em alguma das fases posteriores à entrega da proposta, como o que se viu no caso da Agroindústria da ABAFA.

A estrutura e a dinâmica de trabalho da instituição apresentante do projeto não possuíam orientações ou repostas capazes de satisfazerem as dificuldades que viessem aparecer após a conclusão do projeto. Não foram previstos recursos para a realização de uma assistência pós-implantação, o que também condenou uma possível continuidade da iniciativa implantada, neste caso.

Este fato também compõe uma realidade recorrente quando se trata de políticas públicas, com um período de desenvolvimento determinado para execução, nesta fase as ações são garantidas, com acompanhamento e assistência pertinentes a cada fase do projeto. Após sua conclusão, ou seja após sua implantação e entrega do projeto, não é possível que se conte com um trabalho de apoio ou acompanhamento para os casos que não apresentem o sucesso imediato, como pretendido no momento da adesão às propostas.

Existem casos de sucesso nas ações e execução de propostas como a relatada aqui, produzindo resultados positivos e promissores, porém é preciso que se considere também que as situações podem não se apresentar da mesma maneira para públicos diversos. Não é adequado que através do nivelamento de critérios impostos se admita que em todas as situações os resultados mais desejáveis representem uma maioria.

Para a ABAFA concluiu-se que apesar de integrarem o projeto, como uma possibilidade de mudança que poderia representar uma transformação para os assentados, para os associados e até mesmo para o assentamento do Nossa Terra. Não foi uma proposta capaz de agregar pessoas envolvidas, diminuindo diferenças para que o trabalho do grupo prevalecesse. Porém destes resultados de união e conjunto dependia grande parte do sucesso do empreendimento já que deveria ser conduzido por uma associação ou cooperativa, o que implica muitas pessoas envolvidas nas decisões tomadas.

Diante do desafio de aceitarem a proposta e de serem transformados em empresários rurais a partir do funcionamento da agroindústria, os associados da ABAFA preferiram manter o sonho do qual sempre almejavam desfrutar: de “seu” pedacinho de terra.

Para a realização de um empreendimento os empresários possuem um sonho, que os move e impulsiona fazendo com que as ações positivas ocorram e os negócios se concretizem. Para os associados envolvidos no projeto Microbacias II da ABAFA o sonho

realmente não era de serem transformados em empresários rurais.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PAULISTA DE TECNOLOGIA DOS AGRONEGÓCIOS(APTA)- **Programa de Microbacias completa 20 anos em SP e busca enfoque sócio-ambiental**, 2007. Disponível em: <http://www.apta.sp.gov.br/noticias/programa-de-microbacias-completa-20-anos-em-sp-e-busca-enfoque-scio-ambiental>- Acesso em: 09 de jul. de 2019.

BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações (Campo Grande)**, Mar 2017, vol.18, no.1, p.3-15. ISSN 1518-7012. Disponível em: <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/607>. Acesso em: 29 de mar. De 2020. doi:[http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.18-n.1\(01\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.18-n.1(01)).

BRASIL. Decreto nº 94.076, de 05 de março de 1987. Institui o Programa Nacional de Microbacias Hidrográficas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 6/3/1987, Página 3159. Disponível em: www2.camara.leg.br. Acesso em 08 de jul. de 2019.

BRASIL. Decreto nº 27.329 de 03 de setembro de 1987. Regulamenta o Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas e da outras providências. Governo do estado de São Paulo. São Paulo, SP, 03 de setembro de 1987. **Diário Oficial da União** Disponível em: <http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/190058/decreto-27329-87>. Acesso em julho de 2019.

BRUNELLI JÚNIOR, J.; VIGANÓ, V. A.; BAPTISTELLA, C. A.; NELI, V. L. P.; NOGUEIRA, A. M. A Sistemática de execução de Planos de Negócios de Organizações de Produtores Rurais financiados pelo Projeto Microbacias II: Como garantir agilidade, adequação e qualidade no uso de recursos – X Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2017, Brasília, **Anais [...]**. Brasília, 2017.

BRUNELLI JÚNIOR, João. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável Microbacias II – Acesso ao Mercado. **Casa da Agricultura**, Ano 16, v.2, 2013. Disponível em : https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/RevistaCA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

BRUNELLI JÚNIOR, João. Microbacias acesso ao mercado: a transformação da agricultura paulista. **Casa da Agricultura**, Ano 21, v.3, 2018. Disponível em : https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/33/RevistaCasadaAgricultura_Janeiro_2019.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

CARVALHO, Maria Auxiliadora Tavares. **Metodologia participativa de extensão rural para o desenvolvimento sustentável–Mexpar**. 2008.

COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA INTEGRAL (CATI). **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - MICROBACIAS II - Acesso ao Mercado**. Disponível em: <http://www.cdrs.sp.gov.br/microbacias2/resultados-iniciativas-negocio>. Acesso em: 13 de jan. de 2020.

COSTA, A.A.A.; RIBEIRO, T.C.A. O Associativismo no Meio Rural Brasileiro: Contradições e Perspectivas. XXXIX Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural.

Anais... Recife, 2001.

DA ROCHA, P. M. R.; DOLABENETA, C.; FAVERO, E.; ROJO, C. A. O Associativismo Rural para a agricultura familiar: oportunidade de renda para pequenos produtores da comunidade de Santa Luzia/Jesuítas (PR). **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 07-28, 2018.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J.; SANTOS, V. J. D. Os desafios da inserção formal de produtos da agricultura familiar no mercado. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, Santa Cruz do Sul, v. 23, n.1, p.262-281, jan.2018. ISSN 1982-6745. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/11176>. Acesso em 11 abr. de 2020.

FERREIRA, P. A.; PEREIRA, J. R.; ALENCAR, E.; SANTANA, A. C.. Estado e agricultores familiares: uma análise interpretativa sobre o desenvolvimento rural no Sul de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 3, p. 769-792, 2009.

FUNDAÇÃO ITESP. **Para manter abastecimento, Itesp prioriza trabalho essencial dos produtores rurais**, .2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/para-manter-abastecimento-itesp-prioriza-trabalho-essencial-dos-produtores-rurais/>. Acesso em: 21 de out. de 2020.

GALJART, Benno Franciscus. Itaguai: old habits and new practices in a Brazilian land settlement. 1986.

GALJART, B. Difusão cultural, modernização e desenvolvimento, In SMMRECÁNIY, T.; QUEDA, O., (Orgs). São Paulo: Editora Nacional, 2ª ed., 1976.

GAMEIRO, M.B.P. Discursos e sentidos do desenvolvimento rural sustentável numa política financiada pelo Banco Mundial. **Ruras**, [S.l.], p. 1-12, 2014.

GIL, A.C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOOGLE EARTH-MAPAS. **Localização do Assentamento Nossa Terra, em Batatais (SP)**. 2021. Disponível em: <https://goo.gl/maps/pPG8mu9zmXMikybn6>. Acesso em 10 de mar. de 2021.

GUADAGNI, M. O poder do trabalho coletivo da produção aos mercados. **Casa da Agricultura**, Ano 21, v.3, 2018. Disponível em: https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/33/RevistaCasadaAgricultura_Janeiro_2019.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

HESPANHOL, A.N. O programa de Microbacias Hidrográficas e a questão do desenvolvimento de territórios rurais no Estado de São Paulo – Brasil. In: **Anais da jornada de estudos agrários y agroindustriales, Facultad de Ciências Econômicas**, UBA, Buenos Aires, 2005.

HESPANHOL, A.N. **Políticas Públicas & Desenvolvimento Rural Sustentável no Brasil: os mercados institucionais de alimentos e os programas de microbacias**- Curitiba: Editora CRV, 244p. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário -2017**. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>. Acesso em: 10 de abr. de 2020.

LAZZAROTTO, J. J. Associativismo Rural e a sua Viabilização: estudo de caso comparativo de duas associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). In: **Anais... XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Salvador. 2002.

MORAES, M. C. A organização rural na perspectiva do Projeto Microbacias II, **Casa da Agricultura**, Ano16,v.2,2013. Disponível em: https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/RevistaCA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

NAGATA, M. K. **Caracterização econômica de planos de negócios**: um estudo de caso FZEA/USP. 2018.66p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Inovação na Indústria Animal) mestrado. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos - Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2018.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. **Estudos avançados**, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/resr/v52n2/02.pdf> . Acesso em 02 de fev. de 2021.

NEVES, D. P. Associativismo e personalismo dos mediadores formais: dilemas da organização política de assentados rurais pela intervenção estatal. **Retratos de Assentamentos**, v. 16, n. 1, p. 15-42, 2013.

NEVES NETO, C. D. C.; HESPANHOL, A. N. A atuação do estado brasileiro no processo de modernização agrícola e a incorporação do conceito de microbacias hidrográficas nas políticas públicas. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 31, n. 1, p. 94-109, 2009.

NEVES NETO, C. C. **Políticas Públicas & Desenvolvimento Rural: o Programa de Microbacias I e II no Estado de São Paulo**. Tese – Faculdade de Ciências e Tecnologia, FCT/UNESP, Presidente Prudente, 312 f, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/105080>. Acesso em: 31 de mai. de 2020.

PINHEIRO, C. Um pouco de história: sustentabilidade na pauta das Microbacias. **Casa da Agricultura**, Ano 16, v.2, 2013. Disponível em:

https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/RevistaCA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Para manter abastecimento, Itesp prioriza trabalho essencial dos produtores rurais**. Do Portal do Governo, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/para-manter-abastecimento-itesp-prioriza-trabalho-essencial-dos-produtores-rurais/>. Acesso em 21 de abr, de 2021.

RYFF, T. Microbacias hidrográficas: um novo conceito de desenvolvimento rural. **Agroanalysis**, v.15, nº5, p. 8-11, 1997.

ROSA, C. Z. P. **Por que os Planos de Negócio Falham?** Uma Análise Exploratória dos Fatores Críticos. São Paulo: FGV-EAESP, p.117, 2004.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. **Retratos de uma transformação ambiental, econômica e social – Ações desenvolvidas pelo Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas 2000 - 2008**. Campinas: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

SÃO PAULO (ESTADO). Decreto nº 56.449, de 29 de novembro de 2010. **Institui o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável-Microbacias II**, São Paulo, nov 2010. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2011/lei-14591-29.11.2010.html>. Acesso em: 2 jul. 2019.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. Manual Operacional**, São Paulo, 2010a.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. Anexo25: Subcomponente 2.3 – Sustentabilidade Ambiental** Atividade: Subprojetos Ambientais, São Paulo, 2010b.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. Manual Operacional**, São Paulo, 2012.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente. **Projeto Desenvolvimento Rural Sustentável**. 2013. Disponível em:

<https://sigam.ambiente.sp.gov.br/sigam3/Default.aspx?idPagina=13536>. Acesso em: 24 de abr. de 2021.

SATURI, M. M. Plano de Negócio elaborado para a Associação ABAFA. In: **Plano de Negócios apresentado à CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, como exigência para a obtenção de recursos provenientes PDRS – Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável – Microbacias II – Acesso ao Mercado**. p.1-134, 2012.

SCOPINHO, R. A. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 84-94, 2007.

WAGNER, D.; GEHLEN, I. A Inserção da Agricultura Familiar no mercado institucional: entre o direito e o acesso ao recurso da política pública. **Tempo da Ciência**, [S.l.], p. 43-54, ago. 2015.ISSN 1981-4798.Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia/article/view/12639>. Acesso em: 29 mar. 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 -Máquinas e equipamentos adquiridos pelo (PDRS) microbacias II para a que a agroindústria pudesse ser montada

Além das máquinas e equipamentos para garantir o funcionamento da agroindústria outras aquisições também foram feitas. Ao mesmo tempo foi solicitada a construção de um poço artesiano para fornecimento de água a ser utilizada na agroindústria, a aquisição de uma câmara frigorífica refrigerada para os produtos processados, com capacidade de 3000kg, armazenamento dos produtos processados até sua comercialização e ainda a aquisição de um caminhão refrigerado com capacidade de 4.000kg de carga para otimizar a logística de transporte dos produtos processados para comercialização. (SATURI, 2012).

Após a reforma do galpão, será realizada a aquisição de todos os equipamentos necessários para o processamento mínimo das olerícolas, como se segue:

- 01 Descascadora Abrasiva de Legumes com Capacidade de Processamento de 600-1.300kg/hora;
- 01 Cubetadeira de Legumes com Capacidade de Processamento de 1.000-1.500 kg/hora;
- 01 Cortadora-Raladora de Legumes com Capacidade de Processamento de 500-1.000 kg/hora;
- 01 Cortadora Transversal de Folhas com Capacidade de Processamento de 1.000 kg/hora;
- 01 Centrifuga para Vegetais;
- 01 Seladora para Folhas Inteiras 4 Bicos – Atmosfera Modificada;
- 01 Seladora à Vácuo para Legumes com Capacidade de realização de 100 a 120 Processos/hora;
- 01 Câmara Frigorífica Resfriada (0 a 5°C) com Capacidade de Armazenamento de 3.000kg produtos. (SATURI, 2021, p. 20).

Além de também ser adquirido:

[...] a perfuração de 01 poço artesiano para fornecimento de água a ser utilizada no processamento dos vegetais, bem como a construção de 01 reservatório para fornecer água para a agroindústria de minimamente processados.

Além destas instalações, a aquisição do caminhão refrigerado para o transporte da agroindústria até o ponto de venda [...]”. (SATURI, 2021, p. 21).

Galpão reformado com as máquinas instaladas



Treinamento de utilização do maquinário



Caixas e balanças para o funcionamento da agroindústria



O poço artesiano



Caminhão refrigerado



APÊNDICE 2 - Roteiro para Entrevista

Perguntas direcionadas aos associados da ABAFA em entrevista:

Breve histórico do Assentamento

1- Como ficou sabendo da ideia (iniciativa) da criação do assentamento rural na área da antiga FEBEM?

2- De quem partiu a ideia (iniciativa) para a criação do assentamento? (Ex: Trabalhadores; Prefeitura; ITESP; MST; Outros).

3- Havia concordância na cidade para a criação do assentamento? Sim (). Quem era a favor? Por que? (Ex: benefícios). Não (). Quem era contra? (Ex: conflitos).

4- Qualquer trabalhador sem terra poderia se candidatar para ter o direito de posse e uso de um lote? Sim (). Não ()

4.1- Quais as exigências? (Morador do município de Batatais; ter experiência no trato de lavoura e de criação...).

5- Todos os selecionados participaram da reunião de criação do assentamento? Sim (). Não (). Por que?

6- O que significou o nome ASSENTAMENTO NOSSA TERRA para designar o assentamento?

7- O ambiente (clima) reinante naquele início de criação do assentamento (de alegria, conagração, irmandade, vida nova, esperança...) perdura até hoje? Sim. (). Não () O que aconteceu?

Associação

8- Para implantação do assentamento, o ITESP exigia a existência de uma associação ou cooperativa que reunisse os assentados. Os assentados foram informados sobre essa exigência? Sim (). Não. ().

8.1- Os assentados foram informados sobre seus direitos e deveres para fazerem parte da associação? Sim (). Não ().

8.2- Em especial, o acesso a crédito (agrícola e para a construção, PAA?).

9- Todos os assentados participaram da reunião de criação da associação? Sim (). Não (). Quantos não participaram? ().

9.1- O que aconteceu? (Discordância quanto aos objetivos; descrédito quanto ao seu funcionamento; experiências passadas...)

9.2- Para a eleição da diretoria houve unanimidade na escolha dos membros? Sim (). Não. () Por que?

10- Tem havido eleições periódicas para renovação da diretoria? Sim (). Não (). Por que?

11- Como a associação se envolve com os assentados para dar conta das suas decisões e atividades? (reuniões participativas; comunicados...)

11.1- E com os não associados?

11.2- A quem os não associados recorrem para resolver seus problemas e necessidades?

12- Quantos assentados permaneceram como associados desde o início? (). Quantos deixaram a associação (). Por que?

13- Em uma escala 1 a 5, qual a nota que você daria para a sua associação? () PDRS

Microbacias II

14- Quais as justificativas apresentadas para a escolha do ASSENTAMENTO NOSSA TERRA para participar do PDRS?

15- Qual a responsabilidade do ITESP com o PDRS, com a ABAFA e com Assentamento? 16.- Qual o envolvimento da Prefeitura Municipal com o PDRS a ABAFA e o assentamento?

17- Como se desenvolveram as articulações entre os responsáveis pelo PDRS, os responsáveis pelos assentados e o ITESP?

18- A participação da ABAFA, como representante dos associados, foi confirmada em (reunião ordinária) assembleia? Sim (). Não (). Quantos participaram da votação? (). Como se processou?

19- Os não associados tiveram oportunidade de se manifestar? Sim (). Quantos? ()
 Não (). Que argumentos foram utilizados?

20- Todos os associados da ABAFA que aprovaram a participação no PDRS ficaram sabendo o que significava de acesso ao mercado, como objetivo desse programa? Sim (). Não ().

21- Sabiam que teriam que mudar as formas de comercializar seus produtos?

Sim (). Não (). 22- Sabiam que seus produtos teriam que ser minimamente

processados antes da vendê-los? Perguntas direcionadas aos Técnicos, em

entrevista:

- 1- Como surgiu o interesse da associação ABAFA em participar do projeto Microbacias II?
- 2- Qual foi a finalidade da elaboração de um Plano de Negócios, para a instalação da agroindústria?
 - a) Houve envolvimento dos associados?
 - b) Os associados saberiam como se utilizar dessa ferramenta?
 - c) Mesmo após a inauguração da agroindústria, como o plano de negócios seria utilizado?
- 3- A CDRS, como instituição que apresentou o projeto, até onde foi a responsabilidade da instituição sobre o empreendimento?
- 4- Após a inauguração da agroindústria, como ficaram contatos e relacionamento de vocês técnicos, com os associados as ABAFA, relação à operacionalização da agroindústria implantada?
- 5- Como a CDRS, se posiciona diante dessa realidade constatada, da utilização de um investimento e a não valorização dos bens adquiridos?
- 6- Quais seriam as razões da inoperância do empreendimento?
- 7- No PN é mencionado que um dos desafios a serem enfrentados seria a manutenção da associação. Por que?
- 8- Dentro do plano de operações do PN, menciona que o CDRS – parceria na disponibilização de técnicos de campo, acesso à divulgação de possibilidades na participação em captação de recursos, com acompanhamento e treinamento de colaboradores.

- 9- A forma de comercialização da produção de hortaliças no assentamento, como acontecia, por ocasião do desenvolvimento do PDRS Microbacias II?

ANEXOS

ANEXO 1 - Plano de negócios apresentado à CATI



PLANO DE NEGÓCIOS REFERENTE À IMPLANTAÇÃO DE AGROINDÚSTRIA PARA PRODUTOS MINIMAMENTE PROCESSADOS EM BATATAIS

Plano de Negócios apresentado à CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, como exigência para a obtenção de recursos provenientes PDRS – Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável – Microbacias II – Acesso ao Mercado.

Elaborado Por: Mateus Morales Saturi, Economista, MBA Gestão Empresarial, Pós Graduado em Gestão de Operações e Logística, consultor de Políticas Públicas e Atendimento SEBRAE – SP.

Sumário

1.	RESUMO EXECUTIVO.....	03
2.	IDENTIFICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO.....	14
3.	HISTÓRICO DA ASSOCIAÇÃO.....	15
4.	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	18
5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
6.	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
7.	PLANO DE OPERAÇÕES.....	32
8.	APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO NEGÓCIO.....	35
9.	RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....	38
10.	ESTIMATIVA DE INVESTIMENTOS DA PROPOSTA.....	43
11.	GARANTIA DE FORNECIMENTO DE MATÉRIA PRIMA.....	47
12.	PLANO DE MARKETING.....	61
13.	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	71
14.	ANÁLISE ECONÔMICA (CENÁRIO REAL).....	122
15.	ANÁLISE ECONÔMICA (CENÁRIO PESSIMISTA).....	126
16.	PLANO DE CONTINGÊNCIA.....	130
17.	PARECER CONCLUSIVO.....	131
18.	ANEXOS.....	134

RESUMO EXECUTIVO

A Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar – ABAFA, vem através de este apresentar sua proposta para aquisição de recursos provenientes do Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável – Microbacias II – Acesso ao Mercado – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI.

Este projeto visa contribuir principalmente para o aumento da receita dos agricultores familiares, maximizando sua remuneração, e com isso melhorar a qualidade de vida dos associados e também de suas famílias.

Os objetivos são: a instalação e implantação de uma agroindústria para produção de hortaliças minimamente processadas e oferecer aos clientes produtos processados de alta qualidade, facilitando sua logística de distribuição com ética e responsabilidade socioambiental. Devemos também levar em consideração a grande ação social que a implantação deste projeto proporcionará aos agricultores familiares da ABAFA.

Atualmente, os concorrentes diretos e indiretos estão situados nos municípios de Cajuru, Franca e Ribeirão Preto, estes por sua vez estão atendendo apenas parte da demanda, conforme levantamento realizado pela própria Associação. Partes destes concorrentes ainda estão trabalhando na informalidade, sendo que nenhum possui cunho social e também não produzem seus produtos, ou seja, não produzem a matéria-prima que utilizam no processamento, o que aumenta o custo do produto final e, conseqüentemente, aumenta o valor final de comercialização do produto, não privilegiando o consumidor final.

Em nossa região, o público é responsável pelo consumo médio superior a 84 milhões de quilos de hortaliças, dentro de um raio médio de 150 km, que contempla as principais cidades inseridas nas margens da Rodovia Cândido Portinari, com população estimada a ser atendida de 2.387.230 habitantes. Estes são considerados como a mesorregião de Ribeirão Preto, compondo 66 municípios e um consumo médio registrado em 2006 de 35,4 kg por habitante por ano.

Este projeto visa atender menos de **1%** (um por cento) do mercado, ou seja, analisando este indicador temos um mercado de 840 toneladas de produtos minimamente processados, considerando inicialmente somente o município de Batatais.

O público-alvo deste projeto são os consumidores de hortaliças e legumes minimamente processados, apreciadores de produtos que proporcionam melhor qualidade de vida, os vegetarianos, empresários e também colaboradores de empresas, que na maior parte de seus dias não detém de tempo para realizarem o processamento e higienização de seus

vegetais a serem consumidos, optando pela comodidade na aquisição de produtos prontos e com garantia de procedência.

Além disso, há espaço no mercado regional suficiente para absorver os produtos processados da Associação.

Com isso, percebemos a importância da agricultura familiar no cenário local, regional e nacional, e o quanto será necessário a evolução e a busca por novas tecnologias destes produtores, uma vez que existe uma carência muito grande por suporte técnico e há também a falta de planejamento da propriedade.

Identificação do Projeto

ABAFA Produtos Minimamente Processados da Agricultura Familiar.

Identificação dos Empreendedores

A Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar (ABAFA) é uma associação de produtores do Assentamento “Nossa Terra”, o qual existe desde o ano de dois mil e quatro sendo que, entre seu quadro de associados, está representada neste projeto com a responsabilidade e o comprometimento de 18 (dezoito) agricultores familiares, conduzidos por sua diretoria altamente atuante, sendo inclusive responsável pelo grande sucesso do grupo.

Produtos e Tecnologia

Com o objetivo de agregar valor aos produtos e melhorar a qualidade de vida de seus associados, a ABAFA dispõe de uma grande variedade de produtos olerícolas destinados ao processamento, estes somando mais de 30 variedades, como por exemplo: Abóbora, Abobrinha, Agrião, Alface, Almeirão, Berinjela, Beterraba, Brócolos, Cebolinha, Cenoura, Cheiro-verde, Chicória, Chuchu, Couve, Couve-flor, Escarola, Espinafre, Jiló, Mandioca, Morango, Pepino, Pimenta, Pimentão, Quiabo, Rabanete, Repolho, Rúcula, Salsa, Tomate, Tomate-cereja, Vagem, entre outros.

Estes produtos serão minimamente processados em equipamentos de alta tecnologia, a serem adquiridos através dos recursos provenientes deste projeto. Estes equipamentos com tecnologia de ponta foram desenvolvidos justamente para esta atividade, sendo dentre eles: Descascadora Abrasiva de Legumes, Cubetadeira de Legumes, Cortadora-Raladora de Legumes, Cortadora Transversal de Folhas, Centrífuga para Vegetais, Seladora para Folhas Inteiras 4 Bicos e Seladora à Vácuo para Legumes.

Além dos equipamentos do processamento, é solicitado também a reforma de um galpão já existente para adequação à agroindústria de minimamente processados, a construção de um poço artesiano para fornecimento de água a ser utilizada no processamento dos vegetais, a aquisição de uma câmara fria para armazenamento dos produtos processados até sua comercialização e a aquisição de um caminhão refrigerado com capacidade de 4.000kg de carga para otimizar a logística de transporte dos produtos processados para comercialização.

Mercado Potencial

Os associados da ABAFA detectaram um grande mercado consumidor de produtos processados e a oportunidade de comercialização junto aos supermercados, varejões, sacolões e principalmente nas lojas de conveniência, próximo a bairros familiares, uma vez que o público está buscando a cada dia mais conforto, tranquilidade e agilidade em suas refeições. Após esta análise os associados decidiram aprofundar suas pesquisas e perceberam o mercado em expansão.

A produção brasileira de hortaliças é realizada em cerca de 800 mil hectares, com produção anual em torno de 14 milhões de toneladas, sendo o seu principal produto o tomate, representando 22% da produção total; e a cenoura, com 5% da quantidade produzida.

No Brasil, há mais de quatro milhões de estabelecimentos agropecuários que cultivam trezentos e cinquenta e três milhões de hectares, destes, 85,2% são agricultores familiares. Destes também, 75,3% dos estabelecimentos e 29,2% da área cultivada estão localizados na região sudeste, sendo que o Estado de São Paulo cultiva cerca de 20 milhões de hectares em quase 278 mil propriedades.

Em nossa região, ao analisar nossos dados, percebemos que o consumo médio é superior a 84 milhões de quilos de hortaliças. Estes valores são dados obtidos somente analisando o mercado local e regional, dentro de um raio médio de 150 km, que contempla as principais cidades inseridas nas margens da Rodovia Cândido Portinari, com população estimada a ser atendida de 2.387.230 habitantes, considerados como a mesorregião de Ribeirão Preto, compondo 66 municípios, sendo o consumo médio dessa mesorregião registrado em 2006 de 35,4 kg por habitante por ano.

Este projeto visa atender menos de 1% (um por cento) do mercado, ou seja, analisando este indicador temos um mercado de 840 toneladas de produtos minimamente processados, considerando inicialmente somente o município de Batatais.

Contudo, como este projeto, que também tem sua parte social de inclusão dos agricultores familiares no mercado, proporcionará com o valor agregado ao seu produto

melhorar sua qualidade de vida e evidentemente contribuir para uma alimentação mais saudável de seus consumidores finais, que receberão produtos de alto padrão com qualidade e maior agilidade, uma vez que a proposta é atender o mercado local até um raio de 150 km.

Elementos de Diferenciação

Um dos grandes diferenciais é o envolvimento de todos associados para com o projeto, mostrando sempre o comprometimento e a vontade da concretização do planejamento e instalação da agroindústria.

Outro diferencial é o conhecimento sobre a cadeia produtiva, uma vez que os próprios produtores realizam a compra dos insumos, o plantio, a colheita, e com o projeto realizarão o processamento e a distribuição, sendo estes últimos de extrema importância inclusive na tomada de decisão de todo planejamento de produção e da propriedade.

O maior diferencial no mercado é a possibilidade de agregar valor ao produto entregue pelos agricultores familiares da ABAFA visando seu processamento, passando a obter maior remuneração e contribuindo para melhor qualidade de vida.

Os indicadores da análise financeira também podem ser considerados como um diferencial, uma vez que com o investimento o retorno deverá ocorrer a partir do 17º (décimo sétimo mês) do investimento, a uma taxa interna de retorno de 6,15%, lembrando também que seu valor presente líquido é positivo, conforme demonstrado na planilha abaixo.

Análise Econômica (Cenário Real)

Período	Receita	Custos Totais	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
0					-613.380,20	-613.380,20	-613.380,20
1	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-583.189,60	-550.178,87	-550.178,87
2	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-552.999,00	-492.167,14	-492.167,14
3	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-522.808,40	-438.960,02	-438.960,02
4	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-492.617,80	-390.199,44	-390.199,44
5	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-462.427,21	-345.552,51	-345.552,51
6	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-432.236,61	-304.709,75	-304.709,75
7	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-402.046,01	-267.383,56	-267.383,56
8	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-371.855,41	-233.306,69	-233.306,69
9	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-341.664,82	-202.230,88	-202.230,88
10	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-311.474,22	-173.925,58	-173.925,58
11	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-281.283,62	-148.176,70	-148.176,70
12	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-251.093,02	-124.785,54	-124.785,54
13	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-204.378,79	-95.820,75	-95.820,75
14	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-157.664,55	-69.735,18	-69.735,18
15	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-110.950,32	-46.295,69	-46.295,69
16	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-64.236,09	-25.286,30	-25.286,30
17	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-17.521,85	-6.506,99	-6.506,99
18	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	29.192,38	10.227,37	10.227,37
19	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	75.906,62	25.088,12	
20	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	122.620,85	38.233,76	
21	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	169.335,08	49.810,83	
22	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	216.049,32	59.954,79	
23	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	262.763,55	68.790,78	
24	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	309.477,79	76.434,37	

Período	Receita	Custos Totais	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
25	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	373.399,74	87.001,63	
26	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	437.321,69	96.127,69	
27	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	501.243,65	103.941,87	
28	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	565.165,60	110.563,43	
29	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	629.087,55	116.102,35	
30	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	693.009,51	120.659,98	
31	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	756.931,46	124.329,66	
32	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	820.853,42	127.197,31	
33	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	884.775,37	129.341,97	
34	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	948.697,32	130.836,30	
35	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.012.619,28	131.747,05	
36	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.076.541,23	132.135,50	
37	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.140.463,19	132.057,86	
38	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.204.385,14	131.565,65	
39	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.268.307,09	130.706,05	
40	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.332.229,05	129.522,22	
41	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.396.151,00	128.053,64	
42	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.484.291,20	128.431,86	
43	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.572.431,40	128.356,98	
44	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.660.571,60	127.879,09	
45	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.748.711,79	127.044,04	
46	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.836.851,99	125.893,81	
47	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.924.992,19	124.466,74	
48	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.013.132,39	122.797,86	
49	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.101.272,59	120.919,13	
50	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.189.412,78	118.859,63	
51	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.277.552,98	116.645,87	
52	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.365.693,18	114.301,89	
53	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.453.833,38	111.849,54	
54	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.556.460,49	109.931,55	
55	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.659.087,61	107.872,33	
56	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.761.714,72	105.694,01	
57	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.864.341,83	103.416,66	
58	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.966.968,95	101.058,49	
59	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	3.069.596,06	98.635,94	
60	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	3.172.223,18	96.163,84	
Taxa de Juros		6%		VPL==>	53.731.839,66	TIR==>	6,03%

Ao analisarmos o retorno do investimento em 18 meses torna-se evidente o sucesso do projeto, onde a agroindústria obterá lucro após seu segundo ano, como demonstrado no fluxo de caixa abaixo.

Fluxo de Caixa Anual do Empreendimento Coletivo						
Ano	Investimentos R\$	Receitas R\$	Despesas (CF + CV) R\$	Depreciação R\$	Saldo Período R\$	Fluxo de Caixa R\$
Inicial	-R\$ 613.380,20				-R\$ 613.380,20	-R\$ 613.380,20
1		R\$ 1.077.819,56	R\$ 637.658,87	R\$ 77.948,02	R\$ 362.212,67	-R\$ 251.167,52
2		R\$ 1.505.095,91	R\$ 866.651,59	R\$ 77.948,02	R\$ 560.496,31	R\$ 309.328,79
3		R\$ 1.978.159,20	R\$ 1.133.147,73	R\$ 77.948,02	R\$ 767.063,45	R\$ 1.076.392,23
4		R\$ 2.536.804,42	R\$ 1.401.248,53	R\$ 77.948,02	R\$ 1.057.607,88	R\$ 2.134.000,11
5		R\$ 2.975.625,95	R\$ 1.666.227,07	R\$ 77.948,02	R\$ 1.231.450,87	R\$ 3.365.450,98

Vale ressaltar que, com a implantação do projeto, seja técnico, institucional ou financeiro, os agricultores familiares e a Associação Batataense dos Agricultores Familiares - ABAFA, cumprirão seu papel de agente de fomento e desenvolvimento, no processo de consolidação e aumento da qualidade de vida destes produtores associados.

Projeção de Vendas

O fluxo de caixa acima apresentado também apresenta além dos dados referentes à análise econômica do empreendimento coletivo de implantação de uma agroindústria para o processamento de hortaliças minimamente processadas, com base em todas as informações extraídas dos PIP's.

Esta tabela contém informações importantes sobre a projeção de vendas, onde descrito Receitas, entende-se projeção de vendas. Os valores foram projetados a partir do preço unitário do produto com as correções do INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor.

Rentabilidade e Projeções Financeiras

A tabela abaixo apresenta os dados referentes à análise do DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício, considerando o 1º (primeiro) ano de faturamento da agroindústria, uma vez que seu retorno do investimento está previsto em um cenário real para até o 18º mês.

A tabela também apresenta que a implantação da agroindústria proporcionará aos seus associados uma lucratividade de **2,00% a.a.** e uma rentabilidade de **6,0% a.a.**, o que demonstra a viabilidade para a implantação do projeto.

Demonstrativo do Resultado do Exercício		
Descrição	Valores (R\$)	%
(+) Faturamento (1º ano)	1.858.309,59	100,00%
(-) Impostos (Simples Nacional)	687.574,55	37,00%
(=) Faturamento Líquido	1.170.735,04	63,00%
(-) CMV-Custo Merc.Vend.	614.932,33	33,09%
(-) Comissões (5%)	92.915,48	5,00%
(=) Margem de Contribuição	462.887,23	24,91%
(-) Despesas Fixas	428.614,49	23%
(=) Lucro Bruto	34.272,74	2%
(-) Despesas Financeiras	0,00	0%
(=) Lucro Líquido	34.272,74	2%

Índice da Margem de Contribuição	Marg. Contribuição / Faturamento *100	
	462.887,23 / 1.858.309,59	
	24,91%	
Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos / Índice Marg.Contrib.*100	
	428.614,49 / 0,2491	
	1.720.718,08	Faturamento anual
	143.393,17	Faturamento mensal
Lucratividade	Lucro Líquido / Faturamento	
	34.272,74 / 1.858.309,59	
	2%	
Rentabilidade	Lucro Líquido / Investimento*100	
	34.272,74 / 613.380,20	
	6%	
Prazo de Retorno do Investimento (Meses)	Investimento / Lucro Líquido	
	613.380,20 / 34.272,74	
	18 meses	

Investimentos e necessidade de financiamento

RESUMO DOS INVESTIMENTOS COLETIVOS PREVISTOS:			
MODALIDADE	Vr Total - R\$	*Vr Máximo de apoio projeto R\$	Vr Mínimo Contrapartida R\$
Investimento Coletivo	613.380,20	429.366,14	184.014,06
Total ano 1	613.380,20	429.366,14	184.014,06

RESUMO DOS INVESTIMENTOS INDIVIDUAIS PREVISTOS:			
MODALIDADE	Vr Total - R\$	*Vr Máximo de apoio projeto R\$	Vr Mínimo Contrapartida R\$
Investimento Grupo Informal	12.000,00	8.400,00	3.600,00
Investimento Individual	218.000,00	152.600,00	65.400,00
Total ano 1	230.000,00	161.000,00	69.000,00

Os dados apresentados acima representam o resumo dos investimentos coletivos em bens e serviços elegíveis, totalizando R\$ 613.380,20, sendo o valor máximo aportado pelo projeto de R\$ 429.366,14 e a contrapartida dos produtores da ABAFA no valor de R\$ 184.014,06. O valor de contrapartida será pago pela Associação após negociação com o Banco do Brasil para utilização de recursos provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista) ou PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), porém o mesmo não será uma premissa para a contrapartida do projeto, uma vez que os produtores estão comprometidos com a implantação desta agroindústria para o processamento de seus produtos, sendo que os mesmos podem se beneficiar de outros tipos de financiamentos para recebimentos de recursos financeiros já que a Associação possui toda documentação regular sem nenhuma pendência, bem como também possui uma boa movimentação financeira.

O resumo dos investimentos individuais em bens e serviços elegíveis também são representados acima, onde os investimentos individuais e os investimentos como grupos informais (PEC) foram somados, totalizando R\$ 230.000,00, sendo o valor máximo aportado pelo projeto individualmente de R\$ 161.000,00 e a contrapartida de todos 18 produtores que aderiram o projeto de R\$ 69.000,00. O valor da contrapartida dos investimentos individuais

será negociado com o Banco do Brasil visando utilização de recursos provenientes do FEAP, PRONAF ou outros, porém o mesmo também não será uma premissa para a contrapartida do projeto, uma vez que os produtores estão comprometidos com a implantação desta agroindústria para processamento de seus produtos.

Todos os associados são agricultores familiares, que necessitam de apoio financeiro para investimentos em suas propriedades, buscando maior produtividade, bem como maior rentabilidade e aumento dos lucros, sendo o investimento compatível com a área explorada pelos mesmos.

Com relação aos incentivos individuais, quase 90% dos agricultores precisam investir em sistema de irrigação em sua propriedade. Alguns agricultores já possuem irrigação em sua área de produção de olerícola, mas que foi feita de uma forma “caseira”, implantada sem um projeto de irrigação e utilizando materiais inadequados. Sendo assim, é de suma importância os investimentos em sistemas de irrigação que sejam feita de forma adequada, que atendam a necessidade da cultura mas que também sejam sustentáveis.

Atualmente, a maior limitação no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido à indisponibilidade de água, principalmente no período da seca, o que chega a inviabilizar sua produção. Sendo assim, faz-se necessário a implantação de um sistema de irrigação para cada associado que atenda a área explorada com a atividade olerícola. A irrigação tem a finalidade de satisfazer as necessidades hídricas das plantas buscando a produção ideal para o desenvolvimento vegetativo, já que a água, tão importante para o desenvolvimento dos vegetais, é determinante em diversos fatores que afetam a produção agrícola, tendo como benefícios o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade da produção, a redução dos riscos de quebra de safra devido à falta de chuva e a possibilidade de colheita na entressafra (período de pouca precipitação), gerando maior rentabilidade e aumento dos lucros.

Outra limitação existente no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido à fatores ambientais, onde as adversidades podem inviabilizar a produção agrícola. Sendo assim, a construção de uma estufa agrícola proveria segurança à intempéries, possibilitando a produção de olerícolas com qualidade, a produção fora de época agregando valor ao produto, e aumento da produtividade das lavouras de olerícolas produzidas pelos associados, já que a estufa agrícola fornece proteção às plantas em períodos climáticos adversos, possibilita o controle da temperatura, bem como a produção de olerícolas fora de época, com maior número de colheitas por ano, maior

produção em uma área menor, colheitas na entressafra, melhor desenvolvimento das plantas, e produtos com melhor qualidade, aumentando o valor de venda do produto. Além disso, a estufa agrícola possibilita a produção de mudas que serão utilizadas pelos integrantes no plantio das olerícolas com a certeza de qualidade, diminuindo os custos de aquisição.

IDENTIFICAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar – ABAFA CNPJ:

08.475.043/0001-35

Avenida Doutor Chiquinho Arantes, 301 – Anexo da Casa da Agricultura – Centro – Batatais, São Paulo – CEP: 14.300-000

Fone: (16) 3761 – 0880; e-mail: abafabatatais@gmail.com

Contato: Sebastião Lourival Claro Cargo/Função: Presidente

Fone/Fax: (16) 9254-8800 – e-mail: abafabatatais@gmail.com

Elaborado por: Mateus Morales Saturi Cargo/Função: Economista – Registro 31.262

Fone/Fax: (16) 9122-5622 / 3012 – 3031 – e-mail: mateus@villamudare.com.br

HISTÓRICO DA ASSOCIAÇÃO

A ABAFA – Associação Batataense dos Produtores de Agricultura Familiar, começou a surgir aos sete dias do mês de novembro de dois mil e quatro, após uma missão empresarial, com a presença de setenta e dois produtores destinados ao município de Bebedouro – SP, para participação em uma reunião sobre a distribuição de lotes para Reforma Agrária, esta por sua vez organizada pelo escritório da Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo “José Gomes da Silva” - ITESP, gestora dos assentamentos rurais em noventa cidades do norte do estado de São Paulo. Com o retorno ao município de Batatais, iniciou-se várias reuniões para organização do grupo, definição de objetivos e responsabilidades e, ao final, a tão sonhada distribuição dos lotes situados nas imediações da antiga FEBEM (Fundação Estadual do Bem- Estar do Menor).

Para participação na distribuição dos lotes, necessariamente deveriam respeitar alguns critérios básicos exigidos, o que proporcionou a união, o comprometimento, à responsabilidade e, acima de tudo, o respeito entre os associados, pois deveriam primeiramente ser moradores do município de Batatais, não terem posses, comprovarem que realmente iriam utilizar a terra para cultivo próprio e para o sustento de suas famílias, além de vários outros critérios exigidos pela Fundação ITESP. O grupo também ficou responsável em definir o nome do assentamento, passando este a se chamar Nossa Terra.

Assim, surgiu a ABAFA, uma Associação com a marca muito forte, fundada no dia onze de fevereiro do ano de dois mil e seis, no município de Batatais, estado de São Paulo, por um grupo local de agricultores familiares organizados de forma associativa. A intenção inicial deste ato era proporcionar facilidades aos seus associados na captação de recursos, acesso às linhas de crédito mais acessíveis e com menor custo, aumento na qualidade de vida de seus associados, além de gerar novas oportunidades e parcerias, objetivando ao seu associado melhores condições para produção e a comercialização de seus produtos, como face o fornecimento de alimentos para a merenda escolar e demais programas alimentares, além de proporcionar participações em feiras e exposições, como a recente parceria e participação na 38ª Festa do Leite de Batatais.

A partir do ano de dois mil e nove, a Associação começa a ser contemplada com recursos para a realização de benfeitorias no assentamento, os quais são planejados, distribuídos e monitorados pela própria Associação. Estes recursos recebidos tiveram origens de linhas de crédito provenientes do ITESP, INCRA e PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da

Agricultura Familiar), totalizando R\$ 1.610.156,23 (Um milhão, seiscentos e dez mil cento e cinquenta e seis reais e vinte e três centavos). Vale ressaltar que estes recursos foram liberados mediante prestações de contas realizadas e aprovadas sem ressalva pelos seus financiadores.

A recuperação do açude será realizada através de recursos do Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos (FID), onde o município de Batatais teve seu projeto selecionado e aprovado pelo Conselho Gestor do Fundo, divulgado em cerimônia realizada no dia 27 de outubro de 2010. O recurso no valor de R\$ 945.668,00, sendo R\$ 925.668,00 (Novecentos e vinte e cinco mil seiscentos e sessenta e oito reais) provenientes de recursos do FID e R\$ 20.000,00 (Vinte mil reais) provenientes de contrapartida da Prefeitura de Batatais, será utilizado pelo ITESP para obras de recomposição florestal de áreas degradadas de preservação permanente e áreas destinadas à reserva florestal legal do Assentamento Nossa Terra, além de capacitação dos assentados. Haverá também o trabalho de conservação de solo, a reserva em 21 hectares e a represa completamente reformulada. Previsto na Lei Federal nº 7.347, de 24 de julho de 1985, o FID teve sua criação autorizada no âmbito do Estado de São Paulo pela Lei Estadual nº 6.536, de 13 de novembro de 1989, alterada pela Lei nº 13.555, de 9 de junho de 2009. O objetivo do FID é gerir os recursos destinados à reparação dos danos ao meio ambiente, bens de valor artísticos, estético, histórico, turísticos e paisagístico. Podem ser financiados Projetos relativos à reconstituição, reparação, preservação e prevenção dos interesses difusos ou coletivos, no Estado de São Paulo. Esta recuperação é de fundamental importância para a implantação de irrigação nas propriedades, o que trará consigo um aumento na produtividade dos produtores. Apesar da recuperação do açude através de recursos do FID já estar autorizada, se a mesma não for possível não haverá impactos no negócio proposto, pois o volume de matéria-prima projetado leva em consideração a situação atual dos associados, que hoje já produzem sem o açude. A produção projetada aumentará pois os mesmos destinarão uma área maior de sua propriedade para a produção de olerícolas se o projeto for aprovado. Quando ocorrer a recuperação do açude, o volume de matéria-prima a ser produzido pelos associados será maior que o projetado, pois com água em maior disponibilidade a produtividade será maior. A Associação também foi a gestora de vários outros convênios de repasses de recursos provenientes do governo estadual, como a organização, separação e fechamento da área destinada a APP (Área de Preservação Permanente), e o monitoramento e planejamento de

trabalho das máquinas para construção e recuperação das curvas de nível da CODASP (Companhia de Desenvolvimento Agrícola de São Paulo).

Contudo, um dos principais e mais importante passo da ABAFA será a aprovação deste projeto, o que proporcionará aos seus associados a possibilidade de agregarem valor em seus produtos e, conseqüentemente, valorizarem suas propriedades, uma vez que logisticamente estão próximos a um grande centro comercial e com alto mercado a ser explorado com seus produtos minimamente processados.

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO PROPOSTO

A ABAFA – Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar apresenta proposta de negócio referente à implantação de uma agroindústria para processamento de produtos olerícolas. O projeto é uma necessidade da Associação para agregar valor aos produtos de seus associados.

Os produtores que compõe a ABAFA vivem na expectativa de melhores remunerações pois, atualmente, suas produções são comercializadas aleatoriamente e *in natura*, sendo a Associação a intermediadora na comercialização, lembrando que um dos itens para determinação do preço de venda é a oferta de produtos no mercado.

Analisando este cenário e o grande potencial para expansão na venda de produtos, a Associação busca ampliar sua área de comercialização, uma vez que, além de atender o grande mercado local, existe a possibilidade do mercado regional, onde irá agregar valor com o processamento dos produtos olerícolas, proporcionando um melhor valor pago ao produtor.

A proposta deste plano de negócio é justamente implantar uma estrutura de agroindústria de minimamente processados com *packing house* moderno e compacto, com sua localização geográfica bastante estratégica em relação aos focos de atuação comercial, viabilizando a geração de empregos diretos e indiretos no próprio assentamento, possibilitando inclusive a oportunidade de emprego de parentes (esposas e filhos) dos associados mediante sua contratação como colaboradores da associação no processo industrial.

O galpão onde será implantada a agroindústria de Processamento Mínimo de Vegetais é de propriedade do ITESP, mas que concedeu à Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar – ABAFA a permissão de uso do imóvel por tempo indeterminado (Termo de Permissão de Uso nº 12/2012 Processo nº 760/2012 publicado

no DOE de 04/01/2013). A área constituinte desse termo de permissão possui 9.438 m² (nove mil, quatrocentos e trinta e oito metros quadrados), contando com um barracão medindo

968,59 m² (novecentos e sessenta e oito metros e cinquenta e nove centímetros quadrados) de área construída, devidamente descrita e caracterizada em planta e memorial descritivo que instruem o processo ITESP nº 760/2012, inserida na Área Comunitária do Assentamento Estadual Nossa Terra, no Município de Batatais/SP. A permissão de uso da área autoriza a instalação da sede da Associação ABAFA e o desenvolvimento de atividades de beneficiamento, processamento e outras atividades de apoio à comercialização da produção das famílias associadas.

O galpão será adequado para uma agroindústria de processamento respeitando as exigências e normas da CETESB e Vigilância Sanitária. A parte de higiene e sanitização das hortícolas será realizada através da construção, durante a reforma do galpão, de 3 tanques sequenciais de lavagem em aço inoxidável, tanto na área de descarga e higienização do galpão, como também na área de processamento, que serão utilizados na higienização e sanitização das olerícolas, seguindo as normas de boas práticas de processamento mínimo de vegetais. A reforma e remodelação do galpão, em uma área de 366,65m², leva em consideração o seguinte memorial descritivo resumido:

- Serviços Preliminares: Elaboração de projeto da reforma e remodelações a serem implementadas, elaboração de orçamentos, memoriais descritivos, elaboração de cronograma físico-financeiro, orientação técnica dos serviços a serem executados e outros procedimentos necessários;
 - Demolições: Demolições de paredes existentes com a retirada dos entulhos gerados;
 - Fundações e Estruturas de Concreto: Abertura das brocas a trado e das valas das vigas baldrames, execução das armaduras em ferro das brocas e das vigas baldrames, montagem e concretagem das fundações, impermeabilização dos baldrames com argamassa com impermeabilizante e pintura das mesmas com material hidrofugante;
 - Alvenaria: Execução da alvenaria das novas paredes com tijolos cerâmicos utilizando no assentamento argamassa apropriada para estes serviços;

- Esquadrias Metálicas: Fabricação e fornecimento de vitrôs tipo basculantes, portas internas, portões externos e grelhas metálicas para as canaletas de água de lavagem de pisos, todos estes elementos serão fabricados com perfis metálicos e receberão pintura anti-ferruginosa;
- Revestimentos: Todas as paredes novas e paredes existentes que serão reparadas receberão a aplicação de chapisco, emboço e reboco. Haverá barra impermeável de azulejos cerâmicos em todos os ambientes com altura de 2,00 metros;
- Instalações Hidráulicas: Toda a parede de distribuição de água fria será executada com tubulações em PVC, todas as conexões também serão em PVC, os metais serão da linha cromada (torneiras, registros, entre outros);
- Instalações Elétricas: Toda a rede de distribuição será executada com fios e cabos de primeira qualidade, em todos os ambientes haverá pontos de luz no teto, deverão ser instalados quadro de distribuição de energia com circuito separados para a rede de iluminação e de tomadas e também para os motores elétricos dos equipamentos de processamento que serão instalados;
- Pisos: Toda a área a ser reformada receberá regularização sobre o piso existente, posteriormente será aplicado piso cerâmico antiderrapante PEI 5 rejuntado com material apropriado e com rodapé;
- Pintura: Todas as paredes internas e externas receberão aplicação de selador acrílico, estas paredes receberão também pintura com látex PVA, os caixilhos metálicos receberão a aplicação de esmalte sintético;
- Vidros: Em todos os caixilhos serão colocados vidros lisos e transparentes na espessura de 4mm;
- Serviços Complementares: Nos sanitários, vestiários e na cozinha será colocado forro tipo laje em concreto, nos demais ambientes serão colocados forros executados com régua de PVC, sustentados por

perfis metálicos atrelados a estrutura de madeira do telhado. Após o término das obras, todas as instalações serão testadas e verificadas e posteriormente será executada a limpeza final da obra.

Após a reforma do galpão, será realizada a aquisição de todos os equipamentos necessários para o processamento mínimo das olerícolas, como se segue:

- 01 Descascadora Abrasiva de Legumes com Capacidade de Processamento de 600-1.300kg/hora;
- 01 Cubetadeira de Legumes com Capacidade de Processamento de 1.000-1.500 kg/hora;
- 01 Cortadora-Raladora de Legumes com Capacidade de Processamento de 500-1.000 kg/hora;
- 01 Cortadora Transversal de Folhas com Capacidade de Processamento de 1.000 kg/hora;
- 01 Centrifuga para Vegetais;
- 01 Seladora para Folhas Inteiras 4 Bicos – Atmosfera Modificada;
- 01 Seladora à Vácuo para Legumes com Capacidade de realização de 100 a 120 Processos/hora;
- 01 Câmara Frigorífica Resfriada (0 a 5°C) com Capacidade de Armazenamento de 3.000kg produtos.

A refrigeração, juntamente com a embalagem e sanitização do produto são os fatores mais importantes na manutenção da qualidade e na segurança do alimento minimamente processado. Quando adequados, reduz o crescimento de microrganismos deteriorantes e/ou patogênicos.

Para o processo de lavagem e higienização dos produtos olerícolas a serem processados, é solicitado também a perfuração de 01 poço artesiano para fornecimento de água a ser utilizada no processamento dos vegetais, bem como a construção de 01 reservatório para fornecer água para a agroindústria de minimamente processados.

Além destas instalações, a aquisição do caminhão refrigerado para o transporte da agroindústria até o ponto de venda será de fundamental importância,

uma vez que os produtos chegarão ao seu destino final com a devida qualidade, contribuindo assim para o fortalecimento da marca junto ao mercado consumidor, já que o baú refrigerado possibilita uma maior estabilidade da temperatura de armazenamento do produto em caso de produção em maior escala e distribuição mais demorada. O caminhão refrigerado se dará através da aquisição de 01 Caminhão com Motor de Potência de

160cv e Capacidade Mínima de Carga Útil de 4.000kg, 01 Baú Isotérmico para Caminhão e 01 Equipamento de Refrigeração para Baú do Caminhão sendo o Motor Acoplado e Elétrico.

Com relação aos incentivos individuais, todos os associados são agricultores familiares, que necessitam de apoio financeiro para investimentos em suas propriedades, buscando maior produtividade, bem como maior rentabilidade e aumento dos lucros, sendo o investimento compatível com a área explorada pelos mesmos. Quase 90% dos agricultores precisam investir em sistema de irrigação em sua propriedade. Alguns agricultores já possuem irrigação em sua área de produção de olerícola, mas que foi feita de uma forma “caseira”, implantada sem um projeto de irrigação e utilizando materiais inadequados. Sendo assim, é de suma importância o investimentos em sistemas de irrigação que sejam feita de forma adequada, que atendam a necessidade da cultura mas que também sejam sustentáveis.

Atualmente, a maior limitação no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido à indisponibilidade de água, principalmente no período da seca, o que chega a inviabilizar sua produção. Sendo assim, faz-se necessário a implantação de um sistema de irrigação para cada associado que atenda a área explorada com a atividade olerícola. A irrigação tem a finalidade de satisfazer as necessidades hídricas das plantas buscando a produção ideal para o desenvolvimento vegetativo, já que a água, tão importante para o desenvolvimento dos vegetais, é determinante em diversos fatores que afetam a produção agrícola, tendo como benefícios o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade da produção, a redução dos riscos de quebra de safra devido à falta de chuva e a possibilidade de colheita na entressafra (período de pouca precipitação), gerando maior rentabilidade e aumento dos lucros.

Outra limitação existente no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido à fatores ambientais, onde as

adversidades podem inviabilizar a produção agrícola. Sendo assim, a construção de uma estufa agrícola proveria segurança à intempéries, possibilitando a produção de olerícolas com qualidade, a produção fora de época agregando valor ao produto, e aumento da produtividade das lavouras de olerícolas produzidas pelos associados, já que a estufa agrícola fornece proteção às plantas em períodos climáticos adversos, possibilita o controle da temperatura, bem como a produção de olerícolas fora de época, com maior número de colheitas por ano, maior produção em uma área menor, colheitas na entressafra, melhor desenvolvimento das plantas, e produtos com melhor qualidade, aumentando o valor de venda do produto. Além disso, a estufa agrícola possibilita a produção de mudas que serão utilizadas pelos integrantes no plantio das olerícolas com a certeza de qualidade, diminuindo os custos de aquisição.

Os investimentos individuais irão proporcionar uma redução significativa nos custos de matéria-prima, uma vez que a produção e o processamento ocorrerão no próprio assentamento, além da melhoria na qualidade do produto, ou seja, uma redução nas despesas totais. Estes valores deverão ser retornados aos associados, podendo chegar a uma redução significativa nos custos e um grande incremento na renda mensal, uma vez que, com estes investimentos individuais, serão produzidos produtos melhores. Com a implantação do projeto, o objetivo é otimizar o trabalho realizado pela Associação quanto à organização de seus produtores, em relação às melhores práticas no processamento de produtos hortícolas e no planejamento da propriedade, que atualmente é a grande dificuldade em virtude da oscilação de preços, custos e acesso a mercado.

Através da unidade de processamento, a grande intenção é proporcionar uma nova oportunidade de negócio para Associação, refletindo diretamente em seus associados, visando à agregação de valor na produção destes agricultores, que hoje, muitas vezes realizam a entrega de sua produção diretamente na mão de atravessadores ou mesmo distribuindo no CEASA, deixando por sua vez os custos de transporte e de produção altíssimos. Com a implantação do projeto, os custos reduzirão em virtude de o local de colheita ser próximo ao processamento e este será distribuído pela Associação diretamente e com maior agilidade aos seus clientes com quantidade e qualidade necessária para uma boa comercialização, uma vez que os mesmos compõem o quadro societário. Atualmente, cerca de 60% da produção de olerícolas produzidas pelos associados é destinada para comercialização no CEASA de Ribeirão Preto, 15% é destinado para o Programa de Merenda Escolar da Prefeitura de Batatais (que movimenta R\$ 84.557,30 a cada 6 meses), e os 25% da produção restante se

dividem em entregas à supermercados, mercados, varejões, restaurantes, e também vendas diretas ao consumidor através da comercialização na própria propriedade, através de serviços de delivery,e/ou através de pontos de vendas em locais de grande circulação, como faculdade, fábricas, entre outros

As intenções são muito claras com a instalação desta indústria, como a agregação de valor no processamento de produtos hortícolas de nossos associados, onde 100% dos produtores, ou seja, sua totalidade são agricultores familiares, como comprovado pela DAP Jurídica número SDW0847504300010609110340.

Ressaltando outro ponto de destaque neste projeto é o fator Social, através da geração de empregos diretos e indiretos, e como já é de conhecimento, a cadeia de horticultura tem importante participação na geração de empregos, e isso vai ser catalisado pelo aumento de produção e beneficiamento do produto através de seu processamento, contribuindo para o aumento de sua renda individual.

A Associação contempla 22 produtores associados, porém 4 destes não estão integrando à proposta de negócio pois não estavam dispostos a assumir os riscos do investimento, bem como arcarem com a contrapartida da Associação, onde cada associado tem sua responsabilidade, conforme registro em ata de Assembléia Geral. Estão envolvidos diretamente no negócio 18 agricultores familiares. Estes produtores são pertencentes da Cadeia de Horticultura fornecendo como matéria-prima para o processamento: Abóbora, Abobrinha, Agrião, Alface, Almeirão, Berinjela, Beterraba, Brócolos, Cebolinha, Cenoura, Cheiro-verde, Chicória, Chuchu, Couve, Couve-flor, Escarola, Espinafre, Jiló, Mandioca, Morango, Pepino, Pimenta, Pimentão, Quiabo, Rabanete, Repolho, Rúcula, Salsa, Tomate, Tomate-cereja, Vagem, entre outros. Estes produtos, após seu processamento, serão comercializados em supermercados, varejões, lojas de conveniência, entre outros.

Por fim, a diretoria da ABAFA e seus associados vislumbram nesta oportunidade de negócio conseguirem uma forma de agregarem maior valor aos produtos de seus associados, tanto pela simples comercialização de produtos de maior valor agregado, como a redução de custos de captação, transporte e processamento destes produtos, e também, a utilização dos descartes da produção e do processamento através da produção de adubo orgânico (compostagem), que será retornado para os produtores associados. Alguns pontos merecem destaque como:

a. Com a implantação deste projeto a Associação Batataense dos Agricultores Familiares - ABAFA, cumprirá seu importante papel de agente de fomento e

desenvolvimento, no processo de consolidação e aumento da qualidade de vida destes produtores associados, uma vez que estarão proporcionando através da agroindústria a agregação de valor ao produto, passando da posição de apenas fornecedor de produto *in natura* para fornecedor de produto minimamente processado.

b. Reduzir os custos com frete, onde os produtores entregarão seus produtos na agroindústria e após seu processamento os produtos serão distribuídos nos pontos de venda diretamente no caminhão refrigerado da Associação, além de estarem em uma área geograficamente centralizada, favorecendo acesso ao mercado consumidor;

c. Minimizar perdas do produto com rendimentos no processamento dos produtos, levando treinamentos e capacitação aos produtores e transportadores, com a transferência de conhecimento, estes podendo ocorrer em parceria com instituições como CATI, SEBRAE, SENAC, entre outros.

- d. Adequar com as medidas acima a Associação para as exigências necessárias, podendo a mesma passar a participar de licitações em prefeituras, presídios e projetos sociais, além de continuar participando das políticas públicas que priorizam a produção proveniente da agricultura familiar, tais como: PAA, PPAIs, PNAE e Merenda Escolar, já que estão em vigor alguns programas de governo que estão realizando chamadas públicas onde as exigências são para entregas de produtos apenas processados, não *in natura*, como atualmente é o caso do Hospital Santa Tereza em Ribeirão Preto, sendo que além desse há outros pontos de entrega para a Prefeitura de Ribeirão Preto onde solicitam produtos processados remunerando melhor o produtor, onde a demanda é bem maior que a oferta, mercado potencial para a ABFAFA.
- e. Participar de alguns nichos de mercado tais como a venda de kits de produtos minimamente processados para diferentes tipos de clientes como: individuais, estudantes, casal e familiar, os quais apresentam uma remuneração bem interessante.
- f. A Associação está com negociação em andamento para adquirir um espaço para comercialização no CEASA de Ribeirão Preto, que pode ser otimizada como rede de contato para captação de novos clientes para consumo do produto processado.
- g. Reduzir os custos sobre o produto captado no próprio assentamento com otimização de fretes e custos para seu processamento, diminuindo o tempo de transporte do produto *in natura*, reduzindo suas perdas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Missão: “Oferecer aos nossos clientes produtos olerícolas processados de alta qualidade, com ética e responsabilidade sócio–ambiental, aumentando a remuneração e melhorando a qualidade de vida de nossos associados”.

Visão: Ser reconhecida como Associação de agricultores familiares que predomina no mercado regional de produtos olerícolas processados, mantendo padrões de excelência e crescimento constante com a plena satisfação de seus clientes.

Valores

Respeito, credibilidade, confiança, ética, comprometimento, inovação e transparência nas ações, além da integridade de nossos associados.

Foco

Produzir produtos minimamente processados, utilizando como matéria-prima produtos derivados da produção dos próprios associados: Abóbora, Abobrinha, Agrião, Alface, Almeirão, Berinjela, Beterraba, Brócolos, Cebolinha, Cenoura, Cheiro-verde, Chicória, Chuchu, Couve, Couve-flor, Escarola, Espinafre, Jiló, Mandioca, Morango, Pepino, Pimenta, Pimentão, Quiabo, Rabanete, Repolho, Rúcula, Salsa, Tomate, Tomate-cereja, Vagem, entre outros.

Com a evolução da abertura de novos mercados, existe o planejamento para compra de matéria-prima nas quantidades permitidas, ou seja, produtos de terceiros, respeitando todos os padrões de qualidade exigidos e respeitados pelo grupo.

Atualmente, para comercialização do produto minimamente processado, o mercado está em expansão, uma vez que não há empresas para atenderem a demanda comercial dos produtos. A demanda no município de Batatais e região é atendida em parte por empresas que estão em um raio superior a 100 km, o que sobrecarrega os custos tornando o produto mais caro ao consumidor final. O produto dos associados continuará tendo procedência social, respeitando os aspectos de qualidade em processamento, atendendo os padrões de qualidade, sendo que sua comercialização poderá ser garantida já que os associados terão total controle da produção, desde a matéria-prima até o produto final.

Os produtos da Associação serão comercializados em supermercados, feiras, varejões, casas de carnes, lojas de conveniência e outros estabelecimentos comerciais no município de Batatais e na região, conforme demanda crescente.

Objetivos

Oferecer aos clientes produtos processados de alta qualidade, facilitando sua logística de distribuição com ética e responsabilidade sócio-ambiental.

Contribuir para o incremento de recursos como o processamento, aumentando assim o valor pago ao produto com seu processamento mínimo, maximizando sua remuneração e melhorando a qualidade de vida dos associados e de suas famílias, os quais são, em sua totalidade, produtores da agricultura familiar.

Tornar a ABAFA reconhecida como Associação de agricultores familiares predominante no mercado regional de produtos minimamente processados, mantendo padrões de excelência e crescimento constante, com a plena satisfação de seus clientes.

Desafios

Os desafios serão com relação à manutenção da associação, e à responsabilidade e o comprometimento dos produtores associados em manterem suas quantidades previstas para entrega de produtos para processamento.

Treinar esposas e filhos dos associados interessados em compor o quadro de colaboradores da associação em regime de CLT para operacionalizarem os equipamentos e conduzirem os processos na agroindústria.

Contribuir para o incremento de recursos, como o processamento, aumentando assim a renda individual com o processamento, melhorando a qualidade de vida dos associados e de suas famílias.

Atingir o mercado consumidor mantendo os valores previstos nas receitas e nos custos.

O valor de contrapartida será pago pela Associação através de negociação com o Banco do Brasil para utilização de recursos provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista) ou PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), porém o mesmo não será uma premissa para a contrapartida do projeto, uma vez que os produtores estão comprometidos com a implantação desta agroindústria para o processamento de seus produtos, sendo que os mesmos podem se beneficiar de outros tipos de financiamentos para recebimentos de recursos financeiros já que a Associação possui toda documentação regular sem nenhuma pendência, bem como também possui uma boa movimentação financeira.

Estratégias Futuras

A Associação está em articulação junto aos gestores do ITESP para disponibilização

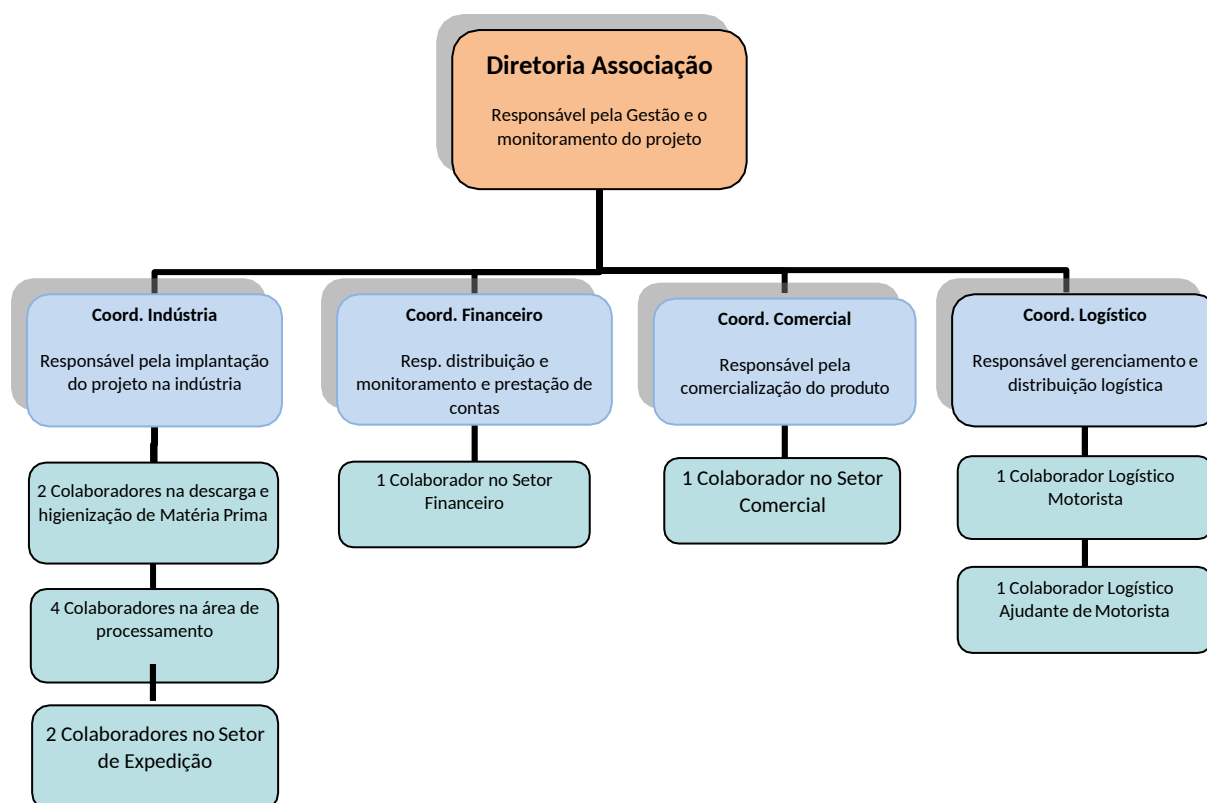
de um espaço para comercialização dos produtos no CEASA de Ribeirão Preto.

Realizar a divulgação e a comercialização dos produtos ABAFA em parceria com a Prefeitura Municipal de Batatais, Associação Comercial de Batatais e Sindicato Rural de Batatais, inclusive com a possibilidade de re-participação na Festa do Leite de Batatais.

Elaborar o planejamento de produção individual, facilitando assim a organização da escala de produtos, ciclos e sazonalidades, sendo que o planejamento coletivo será baseado nas informações individuais.

Como o processamento, a distribuição e a comercialização dos produtos processados serão via Associação, faz-se necessário o registro da marca “ABAFA”, a qual já tem sua logomarca padronizada, e a fixação desta marca de qualidade junto ao mercado consumidor será um dos principais objetivos, com isso também a padronização do portfólio de produtos disponíveis ao mercado.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Por se tratar de uma Associação, este projeto foi aprovado em Assembléia e por ser uma unidade de processamento sua gestão deverá obedecer aos critérios estabelecidos, conforme constado em ata.

A **Diretoria** é o contato direto entre associados, uma vez que a mesma é responsável por coordenar a elaboração das normas e diretrizes da Associação, além de determinar quais serão as estratégias, sempre com a aprovação de sua Assembléia.

Para gestão do projeto, a diretoria será a responsável geral por toda a implantação, controle e monitoramento da implantação e dos resultados do projeto, sendo que esta já determinou qual será sua equipe conforme abaixo.

O **Coordenador de Indústria** será o responsável pela implantação, controle e monitoramento das ações pertinentes à agroindústria, tais como recebimento de matéria-prima, controle de qualidade na produção, na recepção e no processo de processamento e transformação da matéria-prima, entre outros. Esta equipe será subdividida em três etapas: Descarga e Higienização de Matéria-Prima, Área de Processamento e Setor de Expedição.

A equipe de **Descarga e Higienização de Matéria-Prima** será composta por dois colaboradores, que tem por função receber o produto *in natura*, lavar, e higienizar a matéria-prima, além de seu acondicionamento até o processo produtivo.

A equipe da **Área de Processamento “Produção”** será composta de quatro colaboradores, que efetivamente procedem à transformação da matéria-prima, descascando, picando e realizando o processamento da matéria-prima. Sendo assim, recebe da descarga e higienização a matéria-prima *in natura* e encaminha para o processamento. Posteriormente, fazem o acondicionamento do produto processado com sua devida organização e encaminham para a expedição.

O **Setor de Expedição** será composto por dois colaboradores, responsáveis pela distribuição dos produtos nas devidas embalagens, rotulagem e o armazenamento do produto na câmara fria, devidamente organizado de acordo com os pedidos, facilitando assim o carregamento para o transporte e distribuição.

O **Coordenador Financeiro** será o responsável pela distribuição de recursos financeiros para investimento na implantação do projeto, além de elaborar, controlar e monitorar os pagamentos, repasses, recebimentos e prestação de contas do projeto. Este setor contará com um colaborador para auxílio nas rotinas administrativas do departamento.

O **Coordenador Comercial**, qual será o responsável em apresentar o produto para o mercado, criando mecanismos para comercialização do produto com maior valor agregado. Este setor fará a captação, caso necessário, de distribuidores terceirizados, além de

organizar e monitorar toda sistemática de venda do produto processado, além de realizar vendas por telefone, confirmar pedidos para o dia seguinte e resolver problemas com os clientes, como por, exemplo, troca de produtos devidos sua data de vencimento, defeitos de embalagem, entre outros. Este setor contará com um colaborador para auxílio nas rotinas comerciais do departamento.

Por fim, o **Coordenador Logístico**, qual será o responsável em elaborar estratégias de distribuição de produtos processados, buscando a redução no custo do frete e a agilidade nas entregas visando manter a qualidade do produto. Será responsável na colaboração da distribuição dos descartes dos produtos da agroindústria através do composto orgânico junto aos produtores associados. Também será responsável por criar mecanismos para monitorar toda sistemática de distribuição do produto processado e resolver problemas com atrasos de entrega, como por exemplo, controlar os horários de entrega junto as grandes redes de supermercados. A equipe de logística será composta por dois colaboradores, sendo um responsável pelo carregamento e descarregamento do produto no destino e o segundo sendo responsável por conduzir o caminhão até a distribuição dos produtos no atacado e varejo, assim contribuindo para atingir o consumidor final, conforme pedidos. Toda a distribuição será feita através de um caminhão refrigerado a ser adquirido pela Associação, mantendo a qualidade e os padrões de exigência sanitária.

Com isso os associados serão os principais beneficiários deste projeto, uma vez que com uma melhor remuneração do produto *in natura* e menores custos de produção, o repasse aos produtores por quilo de hortaliças e legumes processados será bem maior, pois a Associação não tem fins lucrativos.

Durante o processo produtivo não será aceito mão de obra dos associados não capacitados para não comprometer os padrões de qualidade e higiene do produto, uma vez que seus colaboradores deverão ser obrigatoriamente capacitados através de treinamentos em processamento mínimo de vegetais, APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle, BPF – Boas Práticas de Fabricação e Higiene, QSSMA – Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente, entre outros.

Estes treinamentos poderão ser subsidiados ou ter seus custos reduzidos através da consolidação de parcerias com a CATI, SEBRAE, EMBRAPA, SENAR entre outros.

Os colaboradores, após um ano de trabalho na agroindústria, deverão passar por treinamentos de reciclagem anuais contribuindo assim para melhoria nos padrões de qualidade.

PLANO DE OPERAÇÕES

Parcerias

A Associação detém parcerias estratégicas, sendo que, por ser um assentamento rural, o ITESP é um grande parceiro na disponibilização de técnicos e também no auxílio diário no assentamento, além de contribuir na orientação dos associados na captação de recursos para investimentos.

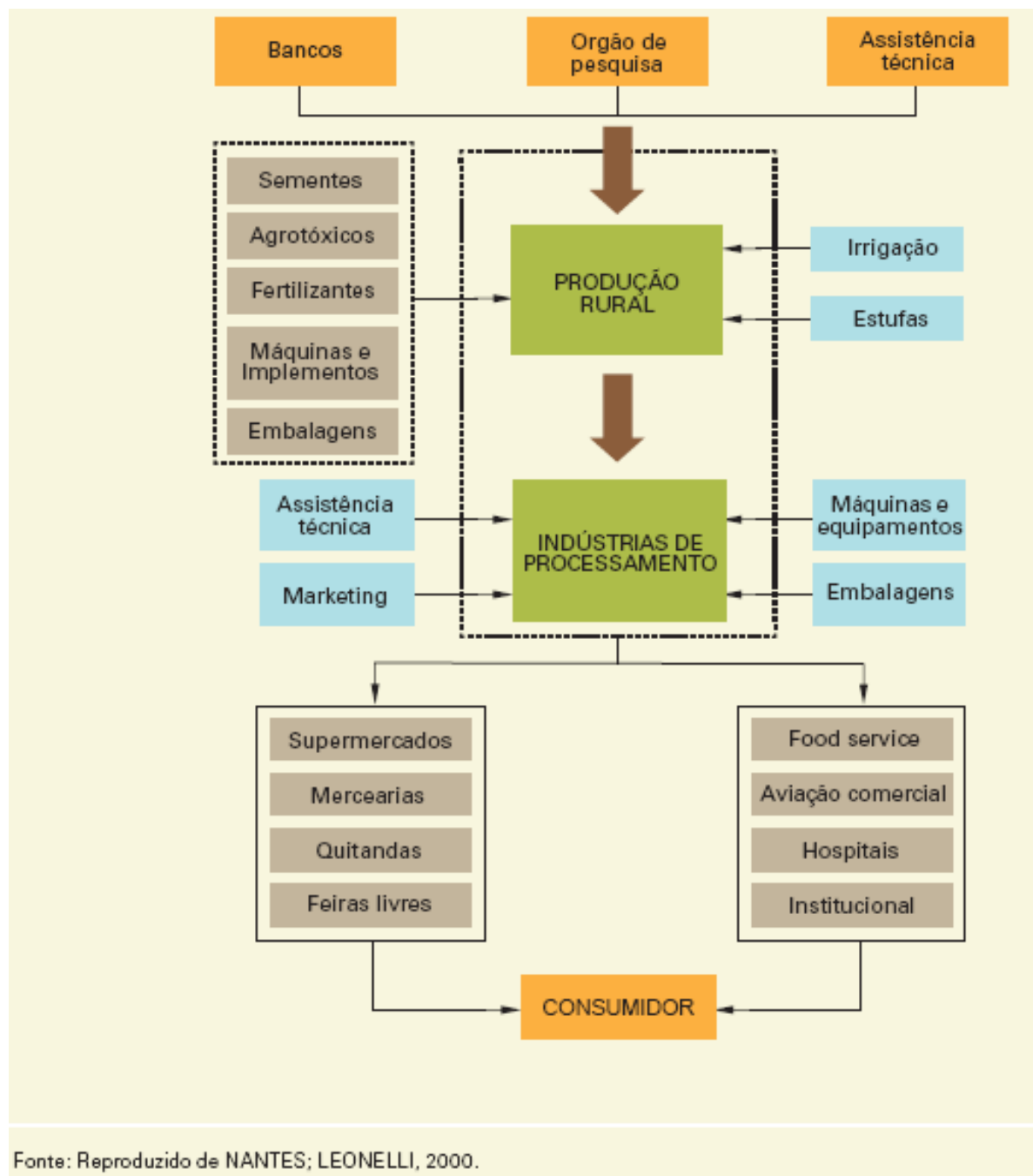
A CATI – Coordenadoria de Assistência Técnica Integral - também é uma grande parceira, com a disponibilização de técnicos de campo, que tem função essencial junto aos seus associados, além da acessibilidade na divulgação de possibilidades para participação em projetos de captação de recursos, com todo acompanhamento e treinamento para colaboradores, entre outros.

A Prefeitura Municipal de Batatais, Associação Comercial de Batatais e Sindicato Rural de Batatais, parceiros no apoio às rotinas diárias do assentamento e também na promoção e divulgação da Associação, como por exemplo, a possibilidade de participação na tradicional Festa do Leite de Batatais, inclusive possibilitando a comercialização de seus produtos da agricultura familiar.

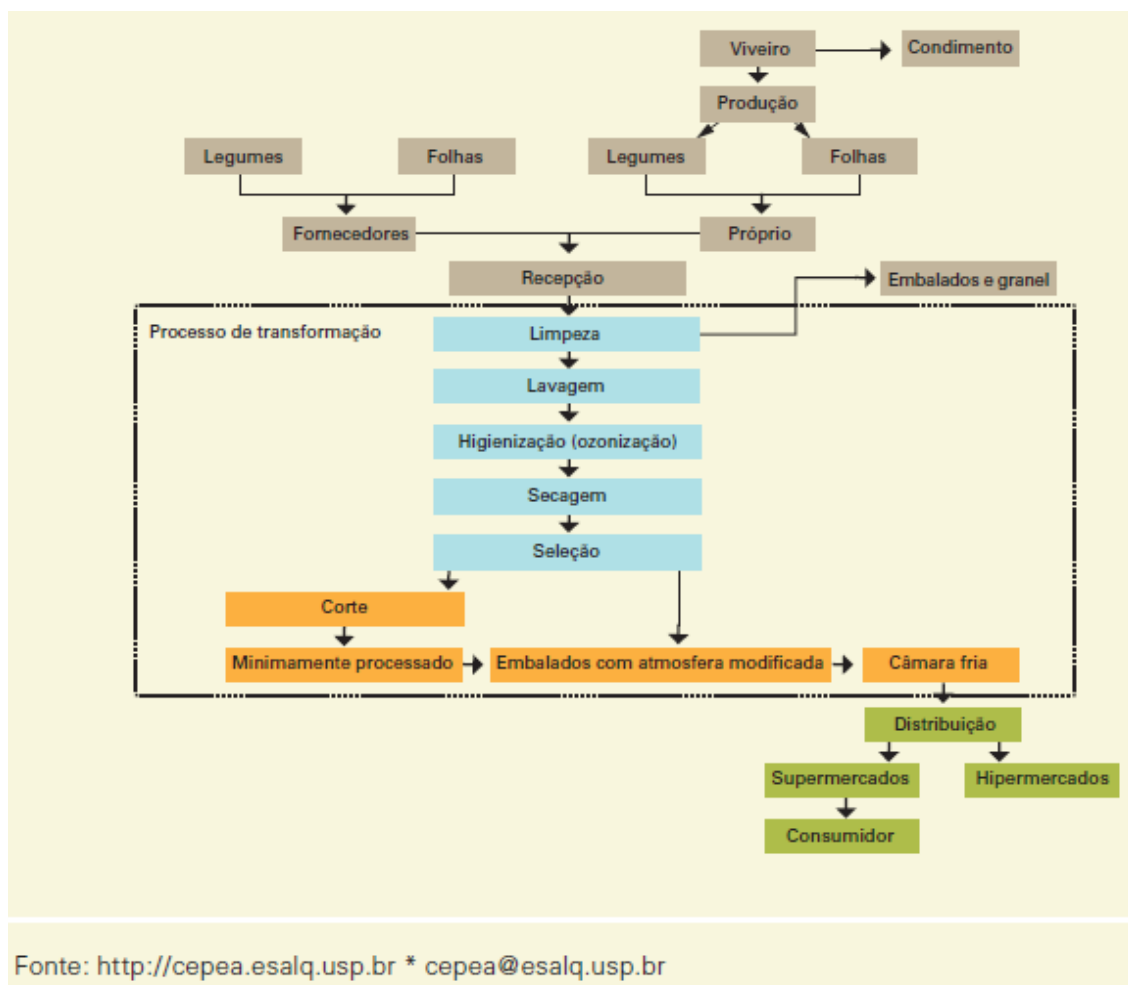
A Associação desenvolve um trabalho importante na busca de novas parcerias que estão dispostas a contribuir com o desenvolvimento local e das comunidades assentadas. Este trabalho da diretoria é incessante, sendo que, atualmente, a Associação está em fase de concretização de uma nova parceria para comercialização de seus produtos *in natura* através de um espaço CEASA em Ribeirão Preto.

O desenho abaixo representa como é o desmembramento da cadeia produtiva de produtos minimamente processados. Através deste desmembramento poderemos analisar diversas possibilidades de parcerias, tanto na área de produção quanto para a comercialização, onde poderemos compor novas parcerias estratégicas.

Fluxograma da Cadeia Produtiva de Hortaliças Minimamente Processadas



Fluxograma do Processo Produtivo de Hortaliças Minimamente Processadas



Quando analisamos a cadeia produtiva de uma forma sistêmica, torna-se evidente o aumento de possibilidades de parcerias e novos negócios através das oportunidades percebidas entre um elo e outro da cadeia.

Devemos analisar também, através da cadeia produtiva, quais os raios de atendimento e com isso facilitar a percepção dos nossos fornecedores, clientes, e parceiros, contribuindo assim para a melhora logística e a redução de custos.

APROPRIAÇÃO DOS RESULTADOS DO NEGÓCIO

A ABAFA, com a implantação do projeto, tem como principal objetivo otimizar o trabalho realizado pela Associação quanto à organização de seus produtores em relação às melhores práticas no processamento de produtos hortícolas e no planejamento da propriedade, que atualmente é a grande dificuldade em virtude da oscilação de preços, custos e acesso ao mercado.

Através da unidade de processamento, a grande intenção é proporcionar uma melhora nos negócios para a Associação, e, neste caso, refletindo diretamente aos seus associados, visando à agregação de valor na produção destes agricultores, a qual hoje sua produção esta assim distribuída:

O CEASA do município de Ribeirão Preto consome atualmente **60%** da produção total dos associados da ABAFA, e estes recebem o valor do fornecimento de produto *in natura*, tendo gastos também com os atravessadores.

O Programa de Merenda Escolar da Prefeitura de Batatais atualmente consome **15%** da produção total, o que movimenta R\$ 84.557,30 a cada 6 meses aos associados. Este processo funciona da seguinte forma: o produtor emite uma nota fiscal descrevendo os produtos que está entregando para comercialização e a Associação concentra todos os produtos e emite uma nota fiscal para a Prefeitura Municipal de Batatais e esta por sua vez repassa os recursos que são distribuídos aos associados através dos pagamentos das notas fiscais. Este fornecimento é garantido através da aprovação da chamada pública^o 01/2013 resultando em contrato com a Prefeitura Municipal da Estância Turística de Batatais.

O restante da produção, correspondente a **25%** do total da produção dos associados é dividido em entregas à supermercados, mercados, varejões, restaurantes, além das vendas diretas ao consumidor, muitas vezes realizadas diretamente na propriedade, em pontos de venda na cidade ou através de serviços de delivery.

Sendo assim, constata-se que atualmente a Associação é responsável apenas por 15% da produção dos associados (que se destina à Merenda Escolar), sendo que os 85% restantes da produção são comercializados pelos próprios associados individualmente.

Abaixo segue resumo de distribuição contendo quantidades de cada produto e suas devidas porcentagens.

Resumo - Distribuição da Produção anual atual					
Produtos	Unid	Produção Total em KG/ano	CEASA (60% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Varejões, sacolões, supermercados (25% da produção)
Abóbora	Kg	1.375	825	206	344
Abobrinha	Kg	114.180	68.508	17.127	28.545
Agrião	Kg	200	120	30	50
Alface	Kg	30.570	18.342	4.586	7.643
Almeirão	Kg	4.540	2.724	681	1.135
Berinjela	Kg	48.000	28.800	7.200	12.000
Beterraba	Kg	4.940	2.964	741	1.235
Brócolos	Kg	6.665	3.999	1.000	1.666
Cenoura	Kg	2.300	1.380	345	575
Cheiro-Verde	Kg	800	480	120	200
Chicória	Kg	300	180	45	75
Chuchu	Kg	2.280	1.368	342	570
Couve	Kg	5.120	3.072	768	1.280
Couve-Flor	Kg	66.728	40.037	10.009	16.682
Espinafre	Kg	1.000	600	150	250
Folhosas	Kg	118.400	71.040	17.760	29.600
Jiló	Kg	60.760	36.456	9.114	15.190
Mandioca	Kg	81.435	48.861	12.215	20.359
Morango	Kg	480	288	72	120
Outros	Kg	6.870	4.122	1.031	1.718
Pepino	Kg	5.000	3.000	750	1.250
Pimenta	Kg	21.384	12.830	3.208	5.346
Pimentão	Kg	10.130	6.078	1.520	2.533
Quiabo	Kg	2.840	1.704	426	710
Rabanete	Kg	190	114	29	48
Repolho	Kg	35.050	21.030	5.258	8.763
Rúcula	Kg	2.960	1.776	444	740
Tomate	Kg	35.420	21.252	5.313	8.855
Vagem	Kg	16.400	9.840	2.460	4.100
Total Geral Resumo		686.317	411.790	102.948	171.579

Com a implantação do projeto, os custos serão reduzidos, principalmente em virtude de o local de colheita ser próximo ao processamento, onde seus produtos serão distribuídos pela Associação diretamente aos seus clientes com quantidade e qualidade necessária para uma boa comercialização, não dependendo mais de atravessadores.

As intenções são muito claras com a instalação desta agroindústria, como a agregação de valor através do processamento dos produtos hortícolas produzidos pelos associados, onde 100% dos produtores, ou seja, sua totalidade são agricultores familiares, como comprovado pela DAP Jurídica número SDW0847504300010609110340.

Ressalta-se outro ponto de destaque deste projeto que é o fator Social, através da geração de empregos diretos e indiretos, sendo de conhecimento a importante

participação na geração de empregos que a cadeia de horticultura apresenta, que será catalisada pelo aumento de produção e beneficiamento do produto através de seu processamento, contribuindo para o aumento de renda individual dos associados e de seus colaboradores.

Dos 22 produtores associados, estão envolvidos diretamente no negócio 18 agricultores familiares, sendo que 4 desistiram do projeto em virtude da contrapartida. Estes produtores são pertencentes da Cadeia de Horticultura, fornecendo como matéria-prima para o processamento: Abóbora, Abobrinha, Agrião, Alface, Almeirão, Berinjela, Beterraba, Brócolos, Cebolinha, Cenoura, Cheiro-verde, Chicória, Chuchu, Couve, Couve-flor, Escarola, Espinafre, Jiló, Mandioca, Morango, Pepino, Pimenta, Pimentão, Quiabo, Rabanete, Repolho, Rúcula, Salsa, Tomate, Tomate-cereja, Vagem, entre outros. Estes produtos, após seu processamento, serão comercializados em supermercados, varejões, lojas de conveniência, entre outros.

Com a construção desta agroindústria, será possível a redução das despesas, podendo assim aumentar a margem de lucro dos produtores associados. Por fim, a diretoria da ABAFA e seus associados vislumbram nesta oportunidade de negócio conseguirem uma forma de agregar maior valor aos produtos de seus associados, tanto pela simples comercialização de produtos com maior valor agregado como com a redução de custos de produção.

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

O Projeto pleiteado refere-se à implantação de uma agroindústria para processamento mínimo de legumes e vegetais, que irá promover o processamento do produto *in natura*, o acondicionamento em embalagem específica e a comercialização.

Embora não haja um volume razoável de utilização de água durante as atividades do processamento mínimo dos legumes e vegetais, como por exemplo, durante a lavagem das hortícolas para seu processamento, as medidas compensatórias ou mitigadoras pertinentes serão definidas pelos órgãos ambientais competentes, já que a agroindústria é passível de Licenciamento Ambiental pela CETESB. Entretanto, propõe-se como medidas preventivas a utilização racional do recurso, operação do sistema de captação nos limites estabelecidos em outorga, desinfecção de captação monitoramento de qualidade de água, apoio técnico especializado na implantação de captação bem como instalação de sistema de reuso de água, ou seja, tratamento da água utilizada e sua disponibilização para reutilização, como por exemplo, para irrigação das propriedades

dos associados participantes do projeto, que estão localizadas bem próximas a agroindústria.

A maior parte do consumo de água na produção será destinada para irrigação utilizando água proveniente da recuperação do açude, esta por sua vez será realizada através da utilização de recursos do FID – Fundo Estadual de Defesa dos Interesses Difusos, onde o município de Batatais teve seu projeto selecionado e aprovado pelo Conselho Gestor do Fundo, divulgado em cerimônia realizada no dia 27 de outubro de 2010. O recurso no valor de R\$ 945.668,00, sendo R\$ 925.668,00 (Novecentos e vinte e cinco mil seiscientos e sessenta e oito reais) provenientes de recursos do FID e R\$ 20.000,00 (Vinte mil reais) provenientes de contrapartida da Prefeitura de Batatais, será utilizado pelo ITESP para obras de recomposição florestal de áreas degradadas de preservação permanente e áreas destinadas a reserva florestal legal do Assentamento Nossa Terra, além de capacitação dos assentados, do trabalho de conservação de solo e da reserva em 21 hectares e a represa completamente reformulada. Apesar da recuperação do açude através de recursos do FID já estar autorizada, se a mesma não for possível não haverá impactos no negócio proposto, pois o volume de matéria-prima projetado leva em consideração a situação atual dos associados, que hoje já produzem sem o açude. Sua produção projetada aumentará pois os mesmos destinarão uma área maior de sua propriedade para a produção de olerícolas se o projeto for aprovado. Quando ocorrer a recuperação do açude, o volume de matéria-prima a ser produzido pelos associados será maior que o projetado, pois com água em maior disponibilidade a produtividade será maior.

O processamento mínimo dos produtos hortícolas na agroindústria gerará resíduos sólidos orgânicos, que serão utilizados segregados e devidamente destinados para compostagem, que por sua vez será distribuída aos associados pertencentes ao projeto para utilização em sua propriedade.

Embora os ruídos não sejam suficientes para produzir incômodos à vizinhança ou afugentar espécies da fauna, estes deverão ser prevenidos pelo trabalhador com a utilização obrigatória dos EPI's – Equipamento de Proteção Individual, como por exemplo, uso do protetor auricular.

As paredes e divisões internas da unidade industrial de processamento deverão ser em sua maioria com vidros objetivando maiores índices de iluminação visando economias de energia.

Portando o presente projeto objetiva a eliminação de impactos

ambientais, através de todas as ações possíveis para o atendimento às normas específicas de preservações ambientais. Abaixo segue quadro representativo das licenças e autorizações para início de atividade.

Licenças, Autorizações e Alvarás de Funcionamento		
Tipo de Licença/ Autorização	Orgão Emitente	Fase do Empreendimento
1º Fase Licenciamento Ambiental - Prévia	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental	Antes do inicio das reformas e adequações
2º Fase Licenciamento Ambiental - Adequação	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental	Antes do inicio das reformas e adequações
3º Fase Licenciamento Ambiental - Operação	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental	Após as adequações e Reformas
1º Fase - Outorga para utilização d´água - Prévia	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica	Após aprovação do Projeto e antes da construção do poço
2º Fase - Outorga para utilização d´água - Execução	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica	Após aprovação do Projeto e antes da construção do poço
3º Fase - Outorga para utilização d´água - Operação	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica	Após a construção do Poço e antes da adequação da Agroindustria
Alvará de Funcionamento Agroindustria.	Prefeitura Municipal de Batatais - Setor de Alvará	Após a adequação da Agroindustria
Alvará para Manipulação de Alimentos	Prefeitura Municipal de Batatais - Setor de VISAM	Após a adequação da Agroindustria
Alvará do Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros	Após a adequação da Agroindustria

O quadro acima representa quais as autorizações necessárias para o funcionamento e a liberação da agroindústria.

O objetivo do projeto será a implantação de uma agroindústria a qual estará realizando o processamento mínimo de hortaliças e legumes que deverão ser comercializados em supermercados, varejões, lojas de conveniência e inclusive ao consumidor final através de Kit's, entre outros.

Para regularização fiscal da empresa e do local onde a agroindústria será instalada será necessário à contratação de um profissional da área contábil para realizar estes processos. O mesmo deverá organizar documentos para obter os alvarás de funcionamento necessários para o funcionamento da empresa junto aos órgãos pertinentes, tais como Junta Comercial, Estado e Município.

Também ficará sob a responsabilidade da Associação a obtenção das autorizações para a construção do poço artesiano e sua utilização de água, a qual que será utilizado no processamento, previstos no projeto.

Salvaguardas Ambientais

Licenças, Autorizações e Alvarás de Funcionamento	
Tipo de Licença/ Autorização	Orgão Emitente
1º Fase Licenciamento Ambiental - Prévia	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental
2º Fase Licenciamento Ambiental - Adequação	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental
3º Fase Licenciamento Ambiental - Operação	CETESB - Comp. Tecnologia de Saneamento Ambiental
1º Fase - Outorga para utilização d'água - Prévia	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica
2º Fase - Outorga para utilização d'água - Execução	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica
3º Fase - Outorga para utilização d'água - Operação	DAEE - Departamento de Água e Energia Elétrica
Alvará de Funcionamento Agroindustria.	Prefeitura Municipal de Batatais - Setor de Alvará
Alvará para Manipulação de Alimentos	Prefeitura Municipal de Batatais - Setor de VISAM
Alvará do Corpo de Bombeiros	Corpo de Bombeiros

Os produtores estão cientes que serão necessárias Licenças Prévias, de Execução, bem como Outorga de Execução e de Utilização da água proveniente da perfuração do poço artesiano para utilização na agroindústria, para lavagem e higienização no processamento dos produtos.

Para efeito destas autorizações, os produtores associados iniciaram os procedimentos necessários para obtenção das autorizações.

ESTIMATIVA DE INVESTIMENTOS DA PROPOSTA

Investimento Coletivo						
Descrição	Qtde	Med.	Vr.Unit (R\$)	Vr.Total Projeto(R\$)	ABAFA Finan.(30%)	Microbacia II Finan.(70%)
Serviços Preliminares						
Assessoria para elaboração do Plano de Negócio	1	Un	7.000,00	7.000,00	2.100,00	4.900,00
Elaboração de Projetos para Reforma e remodelação(cronograma etc)	1	VB	1.500,00	1.500,00	450,00	1.050,00
Total Parcial - Serviços Preliminares				8.500,00	2.550,00	5.950,00
Demolições						
Demolição das Paredes	23,00	m ²	19,50	448,50	134,55	313,95
Retirada dos entulhos provenientes das demolições	1,00	VB	285,00	285,00	85,50	199,50
Total Parcial - Demolições				733,50	220,05	513,45
Fundações e estrutura de concreto						
Abertura de Brocas	40,00	ML	41,20	1.648,00	494,40	1.153,60
Abertura de Vigas e Baldrames	35,00	ML	18,20	637,00	191,10	445,90
Concreto Armado em Vigas e Baldrames	3,54	M ³	315,00	1.115,10	334,53	780,57
Vergas e Contravergas nas janelas, portas e portões	2,25	ML	386,70	870,08	261,02	609,05
Impermeabilização dos Baldrames com argamassa e Hidrofugante	20,00	M ²	19,60	392,00	117,60	274,40
Total Parcial - Fundações e Estrutura de Concreto				4.662,18	1.398,65	3.263,52
Alvenaria						
Alvenaria de Tijolos Cerâmicos 1 vez	22,30	M ²	65,20	1.453,96	436,19	1.017,77
Alvenaria de Tijolos Cerâmicos 1/2 vez	142,70	ML	43,20	6.164,64	1.849,39	4.315,25
Total Parcial - Alvenaria				7.618,60	2.285,58	5.333,02

Descrição	Qtde	Med.	Vr.Unit (R\$)	Vr.Total Projeto(R\$)	ABAFA Finan.(30%)	Microbacia II Finan.(70%)
Esquadrilhas Metálicas						
Vidros Basculantes em perfis metálicos	23,00	M ²	322,90	7.426,70	2.228,01	5.198,69
Portas de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos	27,40	M ²	228,50	6.260,90	1.878,27	4.382,63
Portões de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos	12,96	M ²	285,00	3.693,60	1.108,08	2.585,52
Portas de passagem - 1 folha com perfis metálicos	15,12	M ²	285,00	4.309,20	1.292,76	3.016,44
Grelhas metálicas com portas	18,00	ML	105,00	1.890,00	567,00	1.323,00
Total Parcial - Unidades Industriais				23.580,40	7.074,12	16.506,28
Revestimentos						
Chapisco sobre as paredes	361,50	M ²	3,50	1.265,25	379,58	885,68
Emboço sobre paredes e azulejos	241,00	M ²	15,50	3.735,50	1.120,65	2.614,85
Reboco sobre paredes	120,50	M ²	16,90	2.036,45	610,94	1.425,52
Azulejos Cerâmicos - h = 2,00 ml	241,00	M ²	30,00	7.230,00	2.169,00	5.061,00
Total Parcial - Revestimentos				14.267,20	4.280,16	9.987,04
Instalações Hidráulicas						
Materiais e Mão-de-obra para execução das instalações hidráulicas	1,00	VB	9.800,00	9.800,00	2.940,00	6.860,00
Total Parcial - Instalações Hidráulicas				9.800,00	2.940,00	6.860,00
Instalações Elétricas						
Materiais e Mão-de-obra para execução das instalações	1,00	VB	12.150,00	12.150,00	3.645,00	8.505,00
Instalações Elétricas para alimentação dos equipamentos	1,00	VB	6.350,00	6.350,00	1.905,00	4.445,00
Total Parcial - Instalações Elétricas				18.500,00	5.550,00	12.950,00
Pisos						
Regularização da base com argamassa de cimento e areia	228,05	M ²	23,50	5.359,18	1.607,75	3.751,42
Execução de pisos cerâmicos com rejuntamento e rodapés PEI5	228,05	M ²	65,80	15.005,69	4.501,71	10.503,98
Total Parcial - Pisos				20.364,87	6.109,46	14.255,41

Descrição	Qtde	Med.	Vr.Unit (R\$)	Vr.Total Projeto(R\$)	ABAFA Finan.(30%)	Microbacia II Finan.(70%)
Pintura						
Aplicação de Selador Acrílico sobre paredes internas e externas	560,50	M²	6,95	3.895,48	1.168,64	2.726,83
Pintura em Látex PVA sobre paredes internas e externas	560,50	M²	15,60	8.743,80	2.623,14	6.120,66
Esmalte Sintético sobre caixilhos metálicos	192,96	M²	18,50	3.569,76	1.070,93	2.498,83
Total Parcial - Pintura				16.209,04	4.862,71	11.346,32
Vidros						
Vidros Lisos 4mm	23,00	M²	98,50	2.265,50	679,65	1.585,85
Total Parcial - Vidros				2.265,50	679,65	1.585,85
Serviços complementares						
Limpeza e Verificação final dos serviços executados	1,00	VB	650,00	650,00	195,00	455,00
Colocação de Forro de régua de PVC com estrutura perfis metálicos	322,65	M²	32,80	10.582,92	3.174,88	7.408,04
Total Parcial - Serviços Complementares				11.232,92	3.369,88	7.863,04
Perfuração de Poço Artesiano						
Estudo de Viabilidade, licença de implantação e execução	1,00	UN	6.200,00	6.200,00	1.860,00	4.340,00
Perfuração de Poço Artesiano	1,00	UN	26.120,00	26.120,00	7.836,00	18.284,00
Construção de alambrado de acordo com normas CETESB	1,00	UN	5.000,00	5.000,00	1.500,00	3.500,00
Bomba (Equipamento de eletro moto bomba submersível)	1,00	UN	17.000,00	17.000,00	5.100,00	11.900,00
Reservatório Metálico Tipo Taça Capacidade 5.000 litros	1,00	UN	10.000,00	10.000,00	3.000,00	7.000,00
Outorga de Utilização do Poço	1,00	UN	6.500,00	6.500,00	1.950,00	4.550,00
Total Parcial - Perfuração Poço Artesiano				70.820,00	21.246,00	49.574,00
Aquisição de Caminhão						
Caminhão motor potência 160 cv e capacidade mínima de carga 4.000 kg	1,00	UN	129.900,00	129.900,00	38.970,00	90.930,00
Baú Isotérmico para caminhão	1,00	UN	32.000,00	32.000,00	9.600,00	22.400,00
Equipamento de refrigeração - Baú do caminhão motor acoplado elétrico	1,00	UN	12.700,00	12.700,00	3.810,00	8.890,00
Total Parcial - Aquisição de Caminhão				174.600,00	52.380,00	122.220,00

Descrição	Qtde	Med.	Vr.Unit (R\$)	Vr.Total Projeto(R\$)	ABAFA Finan.(30%)	Microbacia II Finan.(70%)
Maquinas e Equipamentos para processamento						
Equipamento Processamento: Seladora para Folhas Inteiras 4 bicos	1,00	UN	38.560,00	38.560,00	11.568,00	26.992,00
Equip. Proc.Descascadora Abrasiva Capacidade 600-1.300 kg/hora	1,00	UN	18.711,00	18.711,00	5.613,30	13.097,70
Equip. Proc.Cubetadeira de Legumes Capacidade 1.000-1.500 kg/hora	1,00	UN	60.638,00	60.638,00	18.191,40	42.446,60
Equip. Proc.Cortadora Raladora Capacidade 500-1.000kg/hora	1,00	UN	18.000,00	18.000,00	5.400,00	12.600,00
Equip. Proc. Centrífuga para vegetais	1,00	UN	17.000,00	17.000,00	5.100,00	11.900,00
Equip. Proc.Cortadora Transversal de Folhas Capacidade 1.000 kg/hora	1,00	UN	51.818,00	51.818,00	15.545,40	36.272,60
Equip. Proc.Seladora à Vácuo Capacidade 100 a 120 processos/hora	1,00	UN	9.999,00	9.999,00	2.999,70	6.999,30
Total Parcial - Maquinas e Equipamentos para processamento				214.726,00	64.417,80	150.308,20
Aquisição Câmara Frigorífica Armazenamento Processados						
Câmara Frigorífica Resfriada Produtos Processados Capacidade 3.000kg	1,00	UN	15.500,00	15.500,00	4.650,00	10.850,00
Total Parcial - Aquisição de Caminhão				15.500,00	4.650,00	10.850,00
Total Geral do Investimento				613.380,20	184.014,06	429.366,14
Distribuição de desembolsos					% Desemb.	Desembolso
ABAFA					30%	184.014,06
Microbacias II					70%	429.366,14
Total Geral do Investimento no Projeto					100%	613.380,20

GARANTIA DE FORNECIMENTO DA MATÉRIA-PRIMA

Atualmente, os associados estão comercializando seus produtos *in natura*, conforme descrito abaixo:

O CEASA do município de Ribeirão Preto consome atualmente **60%** da produção total dos associados da ABAFA, e estes recebem o valor do fornecimento de produto *in natura*, tendo gastos com atravessadores.

O Programa de Merenda Escolar da Prefeitura de Batatais atualmente consome **15%** da produção total, o que movimenta R\$ 84.557,30 a cada 6 meses aos associados. Este processo funciona da seguinte forma: o produtor emite uma nota fiscal descrevendo os produtos que está entregando para comercialização e a Associação concentra todos os produtos e emite uma nota fiscal para a Prefeitura Municipal de Batatais e esta por sua vez repassa os recursos que são distribuídos aos associados através dos pagamentos das notas fiscais.

O restante da produção, correspondente a **25%** do total da produção dos associados é dividido em entregas à supermercados, mercados, varejões, restaurantes, além das vendas diretas ao consumidor, muitas vezes estas realizadas diretamente na propriedade, pontos de vendas na cidade ou através dos serviços de delivery.

Contudo para garantir o fornecimento e o abastecimento da agroindústria visando agregar maior valor ao produto observe as planilhas abaixo que apresentam as garantias de fornecimento.

Resumo dos Materiais diretos 1º Ano						
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (30% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 40% da produção Kg/ano
Abóbora	Kg	1.375	413	206	206	550
Abobrinha	Kg	114.180	34.254	17.127	17.127	45.672
Agrião	Kg	200	60	30	30	80
Alface	Kg	30.570	9.171	4.586	4.586	12.228
Almeirão	Kg	4.540	1.362	681	681	1.816
Berinjela	Kg	48.000	14.400	7.200	7.200	19.200
Beterraba	Kg	4.940	1.482	741	741	1.976
Brócolos	Kg	6.665	2.000	1.000	1.000	2.666
Cenoura	Kg	2.300	690	345	345	920
Cheiro-Verde	Kg	800	240	120	120	320
Chicória	Kg	300	90	45	45	120
Chuchu	Kg	2.280	684	342	342	912
Couve	Kg	5.120	1.536	768	768	2.048
Couve-Flor	Kg	66.728	20.018	10.009	10.009	26.691
Espinafre	Kg	1.000	300	150	150	400
Folhosas	Kg	118.400	35.520	17.760	17.760	47.360
Jiló	Kg	60.760	18.228	9.114	9.114	24.304
Mandioca	Kg	81.435	24.431	12.215	12.215	32.574
Morango	Kg	480	144	72	72	192
Outros	Kg	6.870	2.061	1.031	1.031	2.748
Pepino	Kg	5.000	1.500	750	750	2.000
Pimenta	Kg	21.384	6.415	3.208	3.208	8.554
Pimentão	Kg	10.130	3.039	1.520	1.520	4.052
Quiabo	Kg	2.840	852	426	426	1.136
Rabanete	Kg	190	57	29	29	76
Repolho	Kg	35.050	10.515	5.258	5.258	14.020
Rúcula	Kg	2.960	888	444	444	1.184
Tomate	Kg	35.420	10.626	5.313	5.313	14.168
Vagem	Kg	16.400	4.920	2.460	2.460	6.560
Total Geral Resumo		686.317	205.895	102.948	102.948	274.527

Resumo dos Materiais diretos 2º Ano						
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (25% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 45% da produção Kg/ano
Abóbora	Kg	7.613	1.903	1.142	1.142	3.426
Abobrinha	Kg	141.877	35.469	21.282	21.282	63.845
Agrião	Kg	203	51	30	30	91
Alface	Kg	40.955	10.239	6.143	6.143	18.430
Almeirão	Kg	6.821	1.705	1.023	1.023	3.069
Berinjela	Kg	48.720	12.180	7.308	7.308	21.924
Beterraba	Kg	6.131	1.533	920	920	2.759
Brócolos	Kg	9.983	2.496	1.497	1.497	4.492
Cenoura	Kg	2.335	584	350	350	1.051
Cheiro-Verde	Kg	1.624	406	244	244	731
Chicória	Kg	305	76	46	46	137
Chuchu	Kg	4.628	1.157	694	694	2.083
Couve	Kg	5.928	1.482	889	889	2.667
Couve-Flor	Kg	53.646	13.411	8.047	8.047	24.141
Espinafre	Kg	1.015	254	152	152	457
Folhosas	Kg	128.296	32.074	19.244	19.244	57.733
Jiló	Kg	82.164	20.541	12.325	12.325	36.974
Mandioca	Kg	144.775	36.194	21.716	21.716	65.149
Morango	Kg	487	122	73	73	219
Outros	Kg	10.749	2.687	1.612	1.612	4.837
Pepino	Kg	10.556	2.639	1.583	1.583	4.750
Pimenta	Kg	23.386	5.846	3.508	3.508	10.524
Pimentão	Kg	11.470	2.867	1.720	1.720	5.161
Quiabo	Kg	4.953	1.238	743	743	2.229
Rabanete	Kg	193	48	29	29	87
Repolho	Kg	41.920	10.480	6.288	6.288	18.864
Rúcula	Kg	3.004	751	451	451	1.352
Tomate	Kg	41.534	10.383	6.230	6.230	18.690
Vagem	Kg	20.691	5.173	3.104	3.104	9.311
Total Geral Resumo		855.958	213.989	128.394	128.394	385.181

Resumo dos Materiais diretos 3º Ano						
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (20% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 55% da produção Kg/ano
Abóbora	Kg	7.763	1.553	1.164	776	4.269
Abobrinha	Kg	144.672	28.934	21.701	14.467	79.570
Agrião	Kg	207	41	31	21	114
Alface	Kg	41.762	8.352	6.264	4.176	22.969
Almeirão	Kg	6.955	1.391	1.043	696	3.825
Berinjela	Kg	49.680	9.936	7.452	4.968	27.324
Beterraba	Kg	6.251	1.250	938	625	3.438
Brócolos	Kg	10.490	2.098	1.573	1.049	5.769
Cenoura	Kg	2.381	476	357	238	1.309
Cheiro-Verde	Kg	1.656	331	248	166	911
Chicória	Kg	311	62	47	31	171
Chuchu	Kg	4.720	944	708	472	2.596
Couve	Kg	6.044	1.209	907	604	3.324
Couve-Flor	Kg	54.703	10.941	8.205	5.470	30.087
Espinafre	Kg	1.035	207	155	104	569
Folhosas	Kg	130.824	26.165	19.624	13.082	71.953
Jiló	Kg	83.783	16.757	12.567	8.378	46.081
Mandioca	Kg	147.627	29.525	22.144	14.763	81.195
Morango	Kg	497	99	75	50	273
Outros	Kg	10.961	2.192	1.644	1.096	6.028
Pepino	Kg	10.764	2.153	1.615	1.076	5.920
Pimenta	Kg	23.846	4.769	3.577	2.385	13.116
Pimentão	Kg	11.696	2.339	1.754	1.170	6.433
Quiabo	Kg	5.051	1.010	758	505	2.778
Rabanete	Kg	197	39	29	20	108
Repolho	Kg	42.746	8.549	6.412	4.275	23.510
Rúcula	Kg	3.064	613	460	306	1.685
Tomate	Kg	42.352	8.470	6.353	4.235	23.294
Vagem	Kg	21.079	4.216	3.162	2.108	11.593
Total Geral Resumo		873.115	174.623	130.967	87.311	480.213

Resumo dos Materiais diretos 4º Ano						
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (10% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 65% da produção Kg/ano
Abóbora	Kg	7.988	799	1.198	799	5.192
Abobrinha	Kg	148.866	14.887	22.330	14.887	96.763
Agrião	Kg	213	21	32	21	138
Alface	Kg	42.973	4.297	6.446	4.297	27.932
Almeirão	Kg	7.157	716	1.074	716	4.652
Berinjela	Kg	51.120	5.112	7.668	5.112	33.228
Beterraba	Kg	6.433	643	965	643	4.181
Brócolos	Kg	11.113	1.111	1.667	1.111	7.224
Cenoura	Kg	2.450	245	367	245	1.592
Cheiro-Verde	Kg	1.704	170	256	170	1.108
Chicória	Kg	320	32	48	32	208
Chuchu	Kg	4.856	486	728	486	3.157
Couve	Kg	6.220	622	933	622	4.043
Couve-Flor	Kg	56.288	5.629	8.443	5.629	36.587
Espinafre	Kg	1.065	107	160	107	692
Folhosas	Kg	134.616	13.462	20.192	13.462	87.500
Jiló	Kg	86.212	8.621	12.932	8.621	56.038
Mandioca	Kg	151.906	15.191	22.786	15.191	98.739
Morango	Kg	511	51	77	51	332
Outros	Kg	11.278	1.128	1.692	1.128	7.331
Pepino	Kg	11.076	1.108	1.661	1.108	7.199
Pimenta	Kg	24.538	2.454	3.681	2.454	15.949
Pimentão	Kg	12.035	1.203	1.805	1.203	7.822
Quiabo	Kg	5.197	520	780	520	3.378
Rabanete	Kg	202	20	30	20	132
Repolho	Kg	43.985	4.398	6.598	4.398	28.590
Rúcula	Kg	3.152	315	473	315	2.049
Tomate	Kg	43.580	4.358	6.537	4.358	28.327
Vagem	Kg	21.661	2.166	3.249	2.166	14.080
Total Geral Resumo		898.713	89.871	134.807	89.871	584.163

Resumo dos Materiais diretos 5º Ano						
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (5% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 70% da produção Kg/ano
Abóbora	Kg	8.250	413	1.238	825	5.775
Abobrinha	Kg	153.758	7.688	23.064	15.376	107.631
Agrião	Kg	220	11	33	22	154
Alface	Kg	44.385	2.219	6.658	4.439	31.070
Almeirão	Kg	7.392	370	1.109	739	5.174
Berinjela	Kg	52.800	2.640	7.920	5.280	36.960
Beterraba	Kg	6.644	332	997	664	4.651
Brócolos	Kg	11.809	590	1.771	1.181	8.266
Cenoura	Kg	2.530	127	380	253	1.771
Cheiro-Verde	Kg	1.760	88	264	176	1.232
Chicória	Kg	330	17	50	33	231
Chuchu	Kg	5.016	251	752	502	3.511
Couve	Kg	6.424	321	964	642	4.497
Couve-Flor	Kg	58.138	2.907	8.721	5.814	40.697
Espinafre	Kg	1.100	55	165	110	770
Folhosas	Kg	139.040	6.952	20.856	13.904	97.328
Jiló	Kg	89.045	4.452	13.357	8.905	62.332
Mandioca	Kg	156.899	7.845	23.535	15.690	109.829
Morango	Kg	528	26	79	53	370
Outros	Kg	11.649	582	1.747	1.165	8.154
Pepino	Kg	11.440	572	1.716	1.144	8.008
Pimenta	Kg	25.344	1.267	3.802	2.534	17.741
Pimentão	Kg	12.430	622	1.865	1.243	8.701
Quiabo	Kg	5.368	268	805	537	3.758
Rabanete	Kg	209	10	31	21	146
Repolho	Kg	45.430	2.272	6.815	4.543	31.801
Rúcula	Kg	3.256	163	488	326	2.279
Tomate	Kg	45.012	2.251	6.752	4.501	31.508
Vagem	Kg	22.340	1.117	3.351	2.234	15.638
Total Geral Resumo		928.545	46.427	139.282	92.855	649.982

As planilhas acima representam as informações sobre o volume de produção individual destinada ao projeto, ou seja, dos 100% de toda produção de cada associado somente **40%** (Quarenta por cento) no primeiro ano será destinado ao processamento, o saldo produzido

manterá seu destino normal à comercialização, conforme descrito na tabela do produto *in natura*.

No segundo ano o volume de produção individual destinada ao projeto, será de **45%** de toda produção, ou seja, dos 100% de toda produção de cada associado somente 45% (Quarenta e cinco por cento) será destinado ao processamento, o saldo produzido manterá seu destino normal à comercialização, conforme descrito na tabela do produto *in natura*.

No terceiro ano o volume de produção individual destinada ao projeto, será de **55%** de toda produção, ou seja, dos 100% da produção total de cada associado somente 55% (Cinquenta e cinco por cento) será destinado ao processamento, o saldo produzido manterá seu destino normal à comercialização, conforme descrito na tabela do produto *in natura*.

No quarto ano o volume de produção individual destinada ao projeto, será de **65%** de toda produção, ou seja, dos 100% da produção total de cada associado somente 65% (Sessenta e cinco por cento) será destinado ao processamento, o saldo produzido manterá seu destino normal à comercialização, conforme descrito na tabela do produto *in natura*.

No quinto ano o volume de produção individual destinada ao projeto, será de **70%** de toda produção, ou seja, dos 100% da produção total de cada associado somente 70% (Setenta por cento) será destinado ao processamento, o saldo produzido manterá seu destino normal à comercialização, conforme descrito na tabela do produto *in natura*.

A porcentagem de produtos destinados à comercialização no CEASA e nas entregas diversas (vendas diretas) irá diminuir com o passar dos anos afim de aumentar a porcentagem de produtos enviados para serem processados (entregas para o projeto). Porém, vale ressaltar que estamos falando apenas da porcentagem de produtos *in natura* enviados para a comercialização, porém serão enviados também para esses locais de comercialização (CEASA e entregas diversas) produtos processados, mantendo-se então cerca de quase o mesmo volume de produtos comercializados.

Vale destacar a grande variedade de produtos que os associados produzem o que facilitará a composição dos kits's para comercialização, pois, com a globalização e alta competitividade, as empresas estão exigindo cada vez mais de sua mão de obra, o que por sua vez, como as tendências demonstram, há aumento no consumo de produtos práticos bem como na alimentação fora do lar.

Os dados de produção de cada associado estão representados de acordo com as informações da Engenheira Agrônoma da CATI – Casa da Agricultura de Batatais, responsável pelas informações do PIP's - Plano Individual da Propriedade, considerando um aumento gradativo nas produções individuais decorrentes de investimentos na propriedade,

que proporcionará um ganho em escala para o processamento via agroindústria e um incremento na renda individual e familiar de cada beneficiado do projeto, melhorando assim inclusive sua capacidade de compra e proporcionando uma melhor qualidade de vida. Este aumento ocorrerá da seguinte forma:

- ✓ Primeiro ano – Por estar iniciando a fase de implantação do projeto não será refletido em aumento de produtividade neste momento.
- ✓ Segundo ano – Ocorrerá um aumento na quantidade produzida de 1,5% (Um e meio por cento) referente à produção do ano anterior de acordo com informações dos PIP's individual e da Engenheira Agrônoma da CATI – Casa da Agricultura de Batatais responsável.
- ✓ Terceiro ano – Ocorrerá um aumento na quantidade produzida referente ao primeiro ano de 3,5% (Três e meio por cento) de acordo com informações dos PIP's e da Engenheira Agrônoma da CATI – Casa da Agricultura de Batatais responsável.
- ✓ Quarto ano – Ocorrerá um aumento na quantidade produzida referente ao primeiro ano de 6,5% (Seis e meio por cento) de acordo com informações dos PIP's e da Engenheira Agrônoma da CATI – Casa da Agricultura de Batatais responsável.
- ✓ Quinto ano – Ocorrerá um aumento na quantidade produzida referente ao primeiro ano de 10% (Dez por cento), ou seja, estes aumentos gradativos totalizarão um aumento no final do quinto ano de 10% na produção total anual individual relativo ao primeiro ano.

Contudo, vale ressaltar que, se o projeto for aprovado, haverá mais verbas destinadas a investimentos individuais e coletivos nas propriedades dos beneficiários, o que resultará, ao final do quinto ano, em aumento na quantidade total produzida individual em cerca de 30%, relativo à produção do primeiro ano.

Ressalta-se também que, se o projeto for aprovado, os agricultores que possuem área, dentro de sua propriedade, e quem podem destiná-la à produção de hortícolas, onde hoje produzem outras culturas anuais, destinarão essas áreas para cultivo de hortícolas, buscando sempre a diversificação da produção.

No gráfico abaixo veremos um resumo da produção destinada ao processamento conforme segue gráfico e legenda:

Distribuição da Produção					
Descrição	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Produção Total Destinada ao Projeto em kg	27 4.5 27	385.18 1	48 0.2 13	58 4.1 63	649. 982
Perdas Industriais (30%) em kg	82. 35 8	115.55 4	14 4.0 64	17 5.2 49	194. 995
Produção Processada em kg	19 2.1 69	269.62 7	33 6.1 49	40 8.9 14	454. 987
Processamento Mês/Kg	16. 01 4	22.469	28 .0 12	34 .0 76	37.9 16
Processamento Dia/Kg (22 dias úteis)	72 8	1.021	1. 2 7 3	1. 5 4 9	1.72 3

•**Ano** – Distribuição dos anos de execução do projeto, este sendo dividido durante o prazo máximo de 5 (cinco) anos.

•**Total da Produção** – Este representa o total anual produzido pelos associados participantes do projeto.

•**Total Produção para o Processamento** – Este representa o total anual produzido pelos associados participantes do projeto destinado ao processamento, ou seja, distribuição dos percentuais de produção total

•**Produção para o Processamento Mês** – Este é o volume médio destinado ao processamento por mês pelos participantes do projeto. O cálculo foi realizado com base no total anual para processamento dividido por 12 (doze) meses.

•**Produção para o Processamento Dia** – Este é o volume médio destinado ao processamento por dia pelos participantes do projeto. O cálculo foi realizado com base no total para processamento mensal dividido por 22 (vinte e dois) dias úteis no mês, ou seja, considerando que a agroindústria não realizará atividades no final de semana.

Vale ressaltar também a importância da evolução da produção individual culminando com a produção coletiva, uma vez que os produtores, com a aprovação deste projeto, também estruturarão suas propriedades usufruindo dos benefícios propostos, juntamente com sua capacidade de investimento.

Resumo dos Investimentos da Proposta

RESUMO DOS INVESTIMENTOS COLETIVOS PREVISTOS:			
MODALIDADE	Vr Total - R\$	*Vr Máximo de apoio projeto R\$	Vr Mínimo Contrapartida R\$
Investimento Coletivo	613.380,20	429.366,14	184.014,06
Total ano 1	613.380,20	429.366,14	184.014,06

RESUMO DOS INVESTIMENTOS INDIVIDUAIS PREVISTOS:			
MODALIDADE	Vr Total - R\$	*Vr Máximo de apoio projeto R\$	Vr Mínimo Contrapartida R\$
Investimento Grupo Informal	12.000,00	8.400,00	3.600,00
Investimento Individual	218.000,00	152.600,00	65.400,00
Total ano 1	230.000,00	161.000,00	69.000,00

Os dados apresentados acima representam o resumo dos investimentos coletivos em bens e serviços elegíveis, totalizando R\$ 613.380,20, sendo o valor máximo aportado pelo projeto de R\$ 429.366,14 e a contrapartida dos produtores da ABFAFA no valor de R\$ 184.014,06. O valor de contrapartida será pago pela Associação após negociação com o Banco do Brasil para utilização de recursos provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista) ou PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), porém o mesmo não será uma premissa para a contrapartida do projeto, uma vez que os produtores estão comprometidos com a implantação desta agroindústria para o processamento de seus produtos, sendo que os mesmos podem se beneficiar de outros tipos de financiamentos para recebimentos de recursos financeiros já que a Associação possui toda documentação regular sem nenhuma pendência, bem como também possui uma boa movimentação financeira.

O resumo dos investimentos individuais são representados acima, onde os investimentos individuais e os investimentos como grupos informais (PEC) foram somados, totalizando R\$ 230.000,00, sendo o valor máximo aportado pelo projeto individualmente de R\$ 161.000,00 e a contrapartida de todos 18 produtores que aderiram o projeto de R\$ 69.000,00. O valor da contrapartida dos investimentos individuais será negociado com o Banco do Brasil visando utilização de recursos provenientes do FEAP, PRONAF ou outros, porém o mesmo também

não será uma premissa para a contrapartida do projeto, uma vez que os produtores estão comprometidos com a implantação desta agroindústria para processamento de seus produtos.

Seguem abaixo os valores TIR e VPL de cada agricultor na sua propriedade, calculado pelos dados do PIP e dos Incentivos Individuais, lembrando que estes valores são calculados com as informações de cada produtor relativas apenas a sua produção de olerícolas, não de toda sua propriedade, por isso há uma variação grande nos resultados de TIR e VPL.

Análise Individual dos produtores		
Produtor	TIR	VPL
Antonio Donizete Garcia da Silva - Sítio Garcia Monteiro	11,11%	13.309,93
Antonio Munari Bendasoli - Sítio São José	23,53%	85.566,52
Benedicto Ignácio da Rocha - Sítio Terra Viva	6,15%	376,20
Carlos Alberto Claro - Sítio JD	50,03%	121.432,81
Cláudio Donizeti Barcelos - Sítio da Vitória	44,09%	154.225,10
Dirceu Paulo Millan - Sítio JP	6,14%	246,82
Eurípedes Rosa - Sítio São Sebastião	16,10%	54.299,27
Everaldo de Souza - Sítio Santa Luzia	31,13%	64.833,25
João Francisco Antonelli - Recanto Feliz	27,77%	93.610,69
José Osmar de Freitas Noronha - Chácara Dois Irmãos	43,40%	111.527,00
Marcelo Benedito Buranelli - Sítio Helena	48,35%	69.418,55
Osmar dos Santos - Sítio Nossa Senhora Aparecida	67,75%	326.669,28
Paulo Donizete Noel - Sítio Nossa Senhora Aparecida	25,62%	48.238,70
Pedro Domiciano da Silva - Sítio Santa Terezinha	6,41%	747,37
Rafael Luis Polli - Sítio Boa Sorte	24,57%	49.670,77
Reginaldo Sampaio Pereira - Sítio Nossa Senhora Aparecida	78,99%	196.121,73
Sebastião Adejaim Tobias - Chácara TT	75,29%	243.595,58
Sebastião Lourival Claro - Estância Rô-Maria	8,84%	9.914,58

Descrição dos Investimentos Individuais

NOME (relacione todos os participantes da proposta)	CPF	Classif. (AF, MA, GA)	Inv. Elegíveis Individuais (PIP)				Inv. Elegíveis G. Informais (PEC)	Valor total Investimento individual R\$ (PIP+PEC)	Valor da Contrapartida Individual R\$
			Construção Depósito Agrotóxico	Implantação Sistema Irrigação	Construção/ Reforma Estufa Agrícola	Construção Barracão Lavagem Verduras	Construção Estufa Agrícola		
ANTONIO DONIZETE GARCIA DA SILVA	865.106.658-91	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
ANTONIO MUNARI BENDASOLI	747.689.218-68	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
BENEDICTO IGNÁCIO DA ROCHA	348.906.108-04	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
CARLOS ALBERTO CLARO	051.207.098-93	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
CLAÚDIO DONIZETI BARCELOS	051.873.788-80	AF		6.000,00	6.000,00			12.000,00	8.400,00
DIRCEU PAULO MILLAN	747.707.218-20	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
EURIPEDES ROSA	621.358.648-20	AF			12.000,00			12.000,00	8.400,00
EVERALDO DE SOUZA *	271.870.908-11	AF		6.000,00			6.000,00	12.000,00	8.400,00
JOÃO FRANCISCO ANTONELLI	098.753.388-69	AF		9.000,00	5.000,00			14.000,00	9.800,00
JOSÉ OSMAR DE FREITAS NORONHA *	981.116.398-72	AF		6.000,00			6.000,00	12.000,00	8.400,00
MARCELO BENEDITO BURANELLI	861.880.708-72	AF		14.000,00				14.000,00	9.800,00
OSMAR DOS SANTOS	088.071.368-21	AF	4.000,00		10.000,00			14.000,00	9.800,00
PAULO DONIZETE NOEL	258.836.038-66	AF		9.000,00		5.000,00		14.000,00	9.800,00
PEDRO DOMICIANO DA SILVA	861.852.228-00	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
RAFAEL LUIS POLLI	043.208.268-92	AF		4.000,00	10.000,00			14.000,00	9.800,00
REGINALDO SAMPAIO PEREIRA	043.208.388-07	AF		9.000,00	5.000,00			14.000,00	9.800,00
SEBASTIÃO ADEJAIME TOBIAS	002.735.588-89	AF		14.000,00				14.000,00	9.800,00
SEBASTIÃO LOURIVAL CLARO	981.118.508-59	AF		12.000,00				12.000,00	8.400,00
Totais			4.000,00	161.000,00	48.000,00	5.000,00	12.000,00	230.000,00	161.000,00

* - Estes produtores fazem parte do grupo informal (PEC)

O quadro acima representa os valores de investimentos individuais destacando os valores de contrapartida do grupo e o apoiado pelo projeto, divididos em:

Investimentos Elegíveis Individuais (PIP) e Investimentos Elegíveis com Grupos Informais (PEC) – Cada um destacando suas rubricas.

Todos os associados são agricultores familiares, que necessitam de apoio financeiro para investimentos em suas propriedades, buscando maior produtividade, bem como maior rentabilidade e aumento dos lucros, sendo o investimento compatível com a área explorada pelos mesmos.

Com relação aos incentivos individuais, quase 90% dos agricultores precisam investir em sistema de irrigação em sua propriedade. Alguns agricultores já possuem irrigação em sua área de produção de olerícola, mas que foi feita de uma forma “caseira”, implantada sem um projeto de irrigação e utilizando materiais inadequados. Sendo assim, é de suma importância os investimentos em sistemas de irrigação que sejam feita de forma adequada, que atendam a necessidade da cultura mas que também sejam sustentáveis.

Atualmente, a maior limitação no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido à indisponibilidade de água, principalmente no período da seca, o que chega a inviabilizar sua produção. Sendo assim, faz-se necessário a implantação de um sistema de irrigação para cada associado que atenda a área explorada com a atividade olerícola. A irrigação tem a finalidade de satisfazer as necessidades hídricas das plantas buscando a produção ideal para o desenvolvimento vegetativo, já que a água, tão importante para o desenvolvimento dos vegetais, é determinante em diversos fatores que afetam a produção agrícola, tendo como benefícios o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade da produção, a redução dos riscos de quebra de safra devido à falta de chuva e a possibilidade de colheita na entressafra (período de pouca precipitação), gerando maior rentabilidade e aumento dos lucros.

Outra limitação existente no aumento da produtividade das olerícolas produzidas pelos associados é ocasionada devido a fatores ambientais, onde as adversidades podem inviabilizar a produção agrícola. Sendo assim, a construção de uma estufa agrícola proveria segurança a intempéries, possibilitando a produção de olerícolas com qualidade, a produção fora de época agregando valor ao produto, e aumento da produtividade das lavouras de olerícolas produzidas pelos associados, já que a estufa agrícola fornece proteção às plantas em períodos climáticos adversos, possibilita o controle da temperatura, bem como a produção de olerícolas fora de época, com maior número de colheitas por ano, maior produção em uma área menor, colheitas na entressafra, melhor desenvolvimento das plantas,

e produtos com melhor qualidade, aumentando o valor de venda do produto. Além disso, a estufa agrícola possibilita a produção de mudas que serão utilizadas pelos integrantes no plantio das olerícolas com a certeza de qualidade, diminuindo os custos de aquisição.

PLANO DE MARKETING

Mercado Consumidor

No Brasil, há mais de quatro milhões de estabelecimentos agropecuários que cultivam trezentos e cinquenta e três milhões de hectares, destes, 85,2% são agricultores familiares. Destes também, 75,3% dos estabelecimentos e 29,2% da área cultivada está localizado na região sudeste, sendo que o Estado de São Paulo cultiva cerca de 20 milhões de hectares em quase 278 mil propriedades.

A produção brasileira de hortaliças é realizada em cerca de 800 mil hectares, com produção anual em torno de 14 milhões de toneladas, sendo o seu principal produto o tomate, representando 22% da produção total; e a cenoura, com 5% da quantidade produzida.

Ao analisar os dados em nossa região percebemos que o consumo médio é superior a 84 milhões de quilos de hortaliças. Estes valores são dados obtidos somente analisando o mercado local e regional, dentro de um raio médio de 150 km, que contempla as principais cidades inseridas nas margens da Rodovia Cândido Portinari, com população estimada a ser atendida de 2.387.230 (dois milhões trezentos e oitenta e sete mil duzentos e trinta) habitantes, considerados como a mesorregião de Ribeirão Preto, compondo 66 municípios, sendo o consumo médio dessa mesorregião registrado em 2006 de 35,4 kg por habitante ano.

Com este projeto será possível a Associação atender um share de menos de **1%** (um por cento) do mercado, ou seja, menos de 840 toneladas de produtos minimamente processados, e, neste modo, considerando inicialmente somente o município de Batatais, devido à própria produção. Não devemos deixar de lado a grande representação para os agricultores familiares associados a ABAFA.

Atualmente, existem poucos concorrentes diretos e indiretos, situados nos municípios de Cajuru, Franca e Ribeirão Preto, estes por sua vez estão atendendo parte da demanda, conforme levantamento realizado pela própria Associação. Partes destes concorrentes ainda estão trabalhando na informalidade, sendo que nenhum possui cunho social, já que não são formados por produtores da agricultura familiar e também não produzem seus produtos, ou seja, a matéria-prima que utilizam no processamento, o que aumenta o custo do produto final e conseqüentemente aumenta o valor final de comercialização do produto, não privilegiando o consumidor final. Além disso, há espaço no mercado regional suficiente para absorver os produtos processados da Associação.

Com isso, percebemos a importância da agricultura familiar no cenário local, regional e nacional, e o quanto será necessário a evolução e a busca por novas tecnologias destes produtores, uma vez que existe uma carência muito grande por suporte técnico e há também a falta de planejamento da propriedade.

A programação dos produtores, através de um bom planejamento para o fornecimento da matéria-prima, no prazo e com a qualidade necessária, será essencial para o sucesso do projeto, bem como para fixar a marca junto ao mercado consumidor.

A agregação de valor aos produtos hortícolas através do processamento irá trazer aos associados da ABAFA benefícios significativos, uma vez que as agroindústrias no Brasil são em sua maior parte provenientes de agricultura familiar.

Outro foco a ser atendido pela Associação serão os programas governamentais, como os Programas de aquisição de produtos para alimentação nos CDP's – Centros de Detenção Provisória, Hospitais de Clínicas Públicos, PAA, PNAE e PPAIS, já que estão em vigor alguns programas de governo que estão realizando chamadas públicas onde as exigências são para entregas de produtos apenas processados, não in natura, como atualmente é o caso do Hospital Santa Tereza em Ribeirão Preto, sendo que além desse há outros pontos de entrega para a Prefeitura de Ribeirão Preto onde solicitam produtos processados remunerando melhor o produtor, onde a demanda é bem maior que a oferta, mercado potencial para a ABAFA, bem como o atendimento aos programas para Merendas Escolares, através de recursos do FNDE o qual exige a compra de no mínimo 30% de produtos da agricultura familiar, que é o caso específico desta Associação, buscando ainda o mercado de cozinhas industriais, supermercados, varejões e atendimento aos mercados domiciliares, entre outros.

A marca comercial a ser utilizada será “ABAFA – Associação Batataense de Produtores de Agricultura Familiar”, originada da própria Associação, levando como bandeira a produção familiar, a qual já possui uma logomarca padronizada que será utilizada nas embalagens. A ABAFA conta com 22 associados, sendo que 18 deles, todos os agricultores familiares, estão unidos buscando a implantação do projeto.

Outro ponto importante, que irá favorecer tanto a produção como a comercialização do produto final, é que a matéria-prima a ser utilizada pela Associação no processamento é, em sua totalidade, proveniente da produção dos próprios associados, agricultores familiares, pelo menos nesse primeiro momento. Para um momento posterior, a matéria-prima poderá ser adquirida de produtores parceiros em quantidades permitidas, que terão acompanhamento de qualidade e apresentarão agilidade na colheita, no processamento e na entrega do produto

acabado, uma vez que os lotes dos assentados estarão próximos da agroindústria, otimizando inclusive a logística, com a redução de custos.

A comercialização será realizada pela Associação e tem como público alvo principal os consumidores de hortaliças e legumes minimamente processados dos diversos níveis sociais e de idade, apreciadores de produtos que proporcionam melhor qualidade de vida, vegetarianos, famílias, empresários e também colaboradores de empresas, os quais na maior parte de seus dias não detêm de tempo para realizarem o processamento e higienização de suas hortícolas, optando pela comodidade na aquisição de produtos prontos e com garantia de procedência.

A Associação ABAFA foi submetida à análise de SWOT ou FOFA, apresentando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, conforme demonstrado abaixo:

Os **Pontos Fortes** representam o que é forte na Associação que deverá ser aproveitado como diferencial no projeto. Os pontos fortes deverão ser os alavancadores de ações para o sucesso do projeto.

As **Oportunidades** são diferenciais observados no cenário econômico, nos concorrentes, no mercado atual, no mercado futuro e principalmente nas tendências, sejam elas de consumo ou evolução social.

Os **Pontos Fracos**, por sua vez, deverão manter constante atenção, pois são as fraquezas encontradas que podem contribuir para uma possível falha no planejamento, por este motivo estes pontos são levantados e apresentados aos envolvidos para elaboração de um planejamento de combate.

As **Ameaças** são pontos de constante atenção que deverão ser acompanhados, são pontos de impacto, porém estes não estão em poder dos associados, são oscilações do mercado, práticas de ações políticas, redução de incentivos, crises econômicas nacionais e mundiais, e problemas sociais.

Matriz FOFA

Fortes	Oportunidades
Sustentabilidade Ambiental, através da reciclagem de resíduos, reutilização de águas pluviais e utilização de energia solar.	Economia positiva e cenário favorável para os próximos anos, melhorando o poder de consumo.
Equipe altamente treinada e comprometida contribuindo para a qualidade do produto.	Atividades familiares, proteção governamental
Produto com altos padrões de qualidade, e um grande portfólio de produtos para comercialização.	Mercado consumidor com alto potencial para expansão regional
Agregar maior valor ao kg pago ao associado, propiciando uma melhor qualidade de vida, evitando o êxodo rural.	O consumo regional de hortaliças está em crescimento, principalmente com a comercialização de Kit's, com grande mercado a explorar.
Assistência técnica aos associados para planejamento e controle da produção e na gestão da propriedade.	Tendência na Exportação de produtos derivados da horticultura.
Capacidade de expansão de produção e comercialização.	Facilidade para concretização de parcerias e alianças estratégicas
Localização Estratégica, próximo aos grandes centros para distribuição.	Produto de alimentação básica (alta interferência do estado)
Know how - para comercialização para programas governamentais e concorrências públicas.	Grande incentivo aos programas Governamentais , (Federais, Estaduais e Municipais) tais como o programa PAA, PNAE, PPAIS, CONAB e outros
As Vendas diversificadas, reduzindo o prazo de recebimento, melhorando sua liquidez.	
Qualidade do produto processado superior devido a agilidade no processo e distribuição.	
Todos associados próximos a indústria processadora garantindo oferta e logística	
Fracos	Ameaças
Dificuldade na aquisição de recursos em instituições financeiras e juros e prazos inadequados.	A Tendência de redução no consumo de hortaliças em residências, aumentando o consumo em restaurantes
Falta de capital para investimento no Capital de Giro para manutenção da Indústria.	Aumento no consumo de produtos orgânicos
Falta de embalagem atrativa e divulgação adequada ao produto altamente perecível.	Grande número de concorrentes do mesmo segmento no mercado.
Baixa remuneração aos fornecedores de matéria prima, produto in-natura.	Concorrentes com plantas industriais consolidadas e com estruturas próprias
Custos elevados na industrialização do produto	Produto de alimentação básica com alta oscilação em virtude dos problemas climáticos
Vulnerabilidade Financeira	Crise econômica
Regime associativista burocrático	

Estratégia de Marketing

A ABAFA realizará a padronização em suas embalagens, uniformização de sua equipe de colaboradores, plotagens de mídia visual no caminhão refrigerado adquirido através do projeto, que será responsável por toda logística de distribuição de produtos para comercialização, além de realizar propagandas na mídia falada e escrita em rádios e jornais das cidades, propaganda através de áudio em carros de som, participação em eventos, participação em feiras agropecuárias com fornecimento de produtos para exposição, degustação e comercialização. Além disso, a Associação já possui logomarca padronizada, que será utilizada nas embalagens dos produtos minimamente processados.

Produto

O produto oriundo deste investimento será uma variedade de produtos minimamente processados, que será comercializado na mesorregião de Ribeirão Preto e Franca no Estado de São Paulo.

Este produto será processado em sua quase totalidade a partir de matéria-prima captada dos associados da ABAFA, e o saldo restante necessário de matéria-prima (até no máximo 50%) da produção será originado de contratos de fornecimentos anuais com outros produtores próximos, este de acordo com o crescimento da demanda pelo mercado consumidor.

As hortaliças minimamente processadas que serão comercializadas pela ABAFA obedecerão todas as exigências sanitárias, a qual se submeterá aos mais rigorosos processos de qualidade, buscando sempre oferecer ao consumidor um produto de qualidade e com um alto valor nutritivo, onde à associação, diferentemente de outras empresas, acompanhará desde a sua produção na propriedade, devido ao manejo obedecendo aos padrões, inclusive com o compartilhamento de informações e o monitoramento dos associados aos produtores de como se deve proceder na limpeza, higienização e armazenamento dos produtos para envio ao processamento.

Por fim, as hortaliças serão processadas em uma agroindústria moderna e eficiente, o que nos dará a certeza de que teremos um produto de EXCELENTE QUALIDADE.

O produto para ser comercializado será acondicionado em sacos plásticos de polietileno de alta e baixa densidade, polipropileno e PVC, de acordo com o tipo de matéria-prima a ser embalada. Também serão utilizadas bandejas de isopor vedadas com filme plásticos, de acordo com o produto a ser embalado. A embalagem em sacos plásticos será selada com seladora elétrica regulada e adequada, para evitar falhas de selagem e riscos de contaminação e

redução da vida útil do produto.

Os produtos embalados serão pesados, selados, identificados e colocados em caixas plásticas retornáveis. Isto facilitará o armazenamento e a distribuição do produto. Estas caixas plásticas serão limpas e desinfetadas sempre que as mesmas retornarem para a agroindústria. Os produtos da Associação como Abóbora, Abobrinha, Agrião, Alface, Almeirão, Berinjela, Beterraba, Brócolos, Cebolinha, Cenoura, Cheiro-verde, Chicória, Chuchu, Couve, Couve-flor, Escarola, Espinafre, Jiló, Mandioca, Morango, Pepino, Pimenta, Pimentão, Quiabo, Rabanete, Repolho, Rúcula, Salsa, Tomate, Tomate-cereja, Vagem, entre outros serão comercializados em embalagens como bandejas de isopor embaladas com filme plástico com capacidade para 400g de produto processado, ou em sacos plásticos embalados à vácuo (para legumes como a mandioca por exemplo) ou embalados com atmosfera modificada (Seladora para Folhas Inteiras 4 Bicos para verduras como a alface por exemplo) com capacidade para 400g de produto processado também, obedecendo todos os padrões do mercado, oferecendo um produto de alta qualidade, cumprindo todas as exigências sanitárias e nutricionais, conforme quadro demonstrativo abaixo.

Custos Total de Embalagens Ano					
Custo total anual de embalagens (Sacos Plásticos a vácuo 16x30x0,12cm)					
Descrição	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Produção de folhosas	47.541	72.767,38	92.751,53	114.527,97	138.007,10
Prod. deduzidas perdas Industriais (30%)	33.279	50.937	64.926	80.170	96.605
Quantidade de embalagens	83.197	127.343	162.315	200.424	241.512
Custo por embalagens 400 g	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Custo total anual Embalagens	7.487,71	11.460,86	14.608,37	18.038,16	21.736,12
Custo total anual de embalagens (Bandejas de isopor 21x14x2,7cm + filme plástico)					
Descrição	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Produção Total deduzido Folhosas	158.354	269.616	343.806	424.700	511.975
Prod. deduzidas perdas Industriais (30%)	110.848	188.731	240.664	297.290	358.382
Quantidade de embalagens	277.120	471.828	601.660	743.225	895.956
Custo por embalagens 400 g	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
Custo total anual Embalagens	33.254,36	56.619,31	72.199,23	89.186,96	107.514,67
Produção Total anual	205.895	342.383	436.557	539.228	649.982
Produção Total anual deduzido Perdas	144.127	239.668	305.590	377.459	454.987
Custo Total Anual de Embalagens	40.742,07	68.080,17	86.807,60	107.225,12	129.250,79
Saco Plástico - Utilizado na embalagem de folhosas (Alface, rúcula, entre outros).					
Bandeja de Isopor - Utilizado na embalagem dos demais produtos como mandioca, berinjela, entre outros, mais o filme plástico para lacrar bandeja.					

Poderão ser comercializados então, por exemplo: Abóbora descascada e picada em cubos em embalagens de sacos plásticos à vácuo com 400g; Abobrinha ralada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Agrião higienizado em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g; Alface crespa ou lisa higienizada em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g ou Alface americana em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Almeirão em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g; Berinjela picada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Beterraba em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Brócolos higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Cebolinha higienizada e picada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Cenoura descascada e picada em cubos ou ralada em embalagens de sacos plásticos à vácuo com 400g ou em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Cheiro-verde higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Chicória higienizada e picada em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g; Chuchu descascado e picado em cubos em embalagens de sacos plásticos à vácuo com 400g ou em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g, Couve higienizada e picada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Couve-flor higienizada e picada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Escarola higienizada e picada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Espinafre higienizado em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g; Jiló em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Mandioca descascada e picada em cubos em embalagens de sacos plásticos à vácuo com 400g; Morango higienizado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Pepino descascado e picado em cubos em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Pimenta higienizada em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Pimentão higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Quiabo higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Rabanete higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Repolho higienizado e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Rúcula higienizada em embalagens de saco plástico com atmosfera modificada com 400g; Salsa higienizada e picada em embalagens de bandejas

de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Tomate higienizado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Tomate-cereja higienizado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; Vagem higienizada e picado em embalagens de bandejas de isopor vedadas com filme plástico com 400g; entre outros.

Após ser embalado, o produto poderá ser armazenado sob refrigeração (0°C a 5°C) com a utilização de câmara frigorífica a ser também adquirida no Projeto. A refrigeração, juntamente com a embalagem e sanitização do produto são os fatores mais importantes na manutenção da qualidade e na segurança do alimento minimamente processado. Quando adequados, reduz o crescimento de microrganismos deteriorantes e/ou patogênicos.

O produto refrigerado será distribuído, para sua comercialização, o mais rápido possível, em caixas plásticas retornáveis previamente higienizadas através do caminhão com baú refrigerado a ser adquirido pelo Projeto, o que possibilita uma maior estabilidade da temperatura de armazenamento do produto em caso de produção em maior escala e distribuição mais demorada.

Preço

A Associação determina seu preço a partir da dedução dos custos com produção, administração e logística de coleta ou recebimento de hortaliças e vegetais *in natura* e distribuição. O grande diferencial é justamente na remuneração paga ao produtor, uma vez que a Associação não tem fins lucrativos.

Com o novo empreendimento, um dos fatores de maior agregação será através da redução nas despesas de captação e transporte de matéria-prima e na distribuição do produto processado nos pontos de venda, isso dado pela excelente possibilidade logística através da centralização da planta industrial e da aquisição do caminhão refrigerado.

Outro grande ponto de agregação são os projetos sociais e fornecimento de hortaliças e legumes para instituições governamentais, pois os contratos são de longo prazo e o preço de venda fixo, o que permite uma melhor constância de preço pago ao produtor, devido a pouca influência e variação de preços dada pela oferta de matéria-prima entre safra e entressafra, e a possibilidade de ganhos com o valor pago ao produtor pela CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento, PAA – Programa de Aquisição de Alimentos, PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) e PPAIS (Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social), já que estão em vigor alguns programas de governo que estão realizando chamadas públicas onde as exigências são para entregas de produtos apenas processados, não *in natura*, como atualmente é o caso do Hospital Santa Tereza em Ribeirão

Preto, sendo que além desse há outros pontos de entrega para a Prefeitura de Ribeirão Preto onde solicitam produtos processados remunerando melhor o produtor, onde a demanda é bem maior que a oferta, mercado potencial para a ABAFA.

Além disso, haverá uma busca constante por preços de venda que atinjam patamares acima da média do mercado, através da busca e conquista de nichos de mercado diferenciados que paguem por um produto diferenciado, tanto do ponto de vista social como ambientalmente correto, como por exemplo, a comercialização de Kit's, saladas pré-pronta, entre outros.

Comunicação (Promoção)

Após a implantação da agroindústria, será iniciada uma nova fase para a ABAFA, que permitirá a entrada em um novo mercado municipal e regional, porém pouco explorado devido a uma logística de distribuição pouco eficiente e com um custo muito alto em relação aos concorrentes. Uma das formas de divulgação do produto será a propaganda através de carros de som, plotagem do caminhão, propaganda em rádios e jornais das cidades e participação em eventos como feiras agropecuárias com fornecimento de produtos para exposição, degustação e comercialização, além de outras ações como discriminado no plano de marketing.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Necessidade de Investimentos

Necessidade de Investimentos		
Descrição		Total (R\$)
1	Despesas pré-operacionais	8.500,00
1.1	Assessoria para elaboração do Plano de Negócio	7.000,00
1.2	Elaboração de Projetos para Reforma e remodelação(cronograma etc)	1.500,00
2	Investimentos fixos	604.880,20
2.1	Instalações (construção/reforma)	200.054,20
2.2	Máquinas e equipamentos	214.726,00
2.3	Veículos	174.600,00
2.4	Câmara Frigorífica	15.500,00
3	Capital de giro	44.771,67
3.1	Estoque de embalagens para industrialização (2 meses)	9.053,79
3.3	Custos Fixos	29.222,21
3.3.1	Despesas Administrativas	10.256,20
3.3.2	Água	150,00
3.3.3	Energia Eletrica	450,00
3.3.4	Telefone	300,00
3.3.5	Internet	100,00
3.3.6	Licenciamento/Transferencia/Seguro Obrigatório e Placa	37,50
3.3.7	Gastos com Combustivel para entrega	950,00
3.3.8	Manutenção Preventiva e revisões do Caminhão	670,00
3.3.9	IPVA (Valor total x 2% dividido por 12 meses para apurar custo mensal)	291,00
3.3.10	Material de limpeza	500,00
3.3.11	Material de Consumo	400,00
3.3.12	Manutenção Preventiva Equipamentos	300,00
3.3.13	Mão de Obra Direta	12.317,51
3.3.14	Seguros estrutura e veiculos	2.000,00
3.3.15	Outros custos	500,00
4	Depreciação	6.495,67
5	Reserva de capital (3 meses de Capital de Giro)	134.315,00
Total referente a Necessidade de Investimento		798.962,53

Nesta tabela estão sendo apresentadas informações sobre as despesas pré-operacionais, investimentos fixos e cálculo de Capital de Giro.

Os dados descritos acima são baseados em projeções e pesquisas, podendo sofrer alterações dependendo do prazo de início das atividades.

Nos valores acima são contemplados inclusive os encargos em seus valores nominais.

Cálculo da Depreciação

Gráfico de representação Depreciação					
Recurso	Valor (R\$)	Vida útil	Tx anual	Depreciação anual (R\$)	Depreciação mensal (R\$)
Instalações	200.054,20	10 anos	10%	20.005,42	1.667,12
Máquinas	214.726,00	10 anos	10%	21.472,60	1.789,38
Veículos	174.600,00	5 anos	20%	34.920,00	2.910,00
Câmara Frigorífica	15.500,00	10 anos	10%	1.550,00	129,17
Total da depreciação em R\$				76.398,02	6.495,67

As taxas de depreciação foram calculadas de acordo com o especificado no modelo, lembrando que os valores de investimento, deduzidos a taxa anual de depreciação, resulta no valor anual, o qual é dividido por 12 meses para se obter o valor da depreciação mensal, que será utilizado nos custos da agroindústria.

Pessoal da Produção

Demonstrativo de Mão de Obra Direta			
Função	Qtde	Valor Unitário - R\$	Valor Total - R\$
Colaboradores na descarga e higienização de Matéria Prima	2	678,00	1.356,00
Colaboradores na área de processamento	4	678,00	2.712,00
Colaboradores no Setor de Expedição	2	678,00	1.356,00
Colaborador no Setor Financeiro	1	900,00	900,00
Colaborador no Setor Comercial	1	900,00	900,00
Colaborador Logístico Motorista	1	1.012,00	1.012,00
Colaborador Logístico Ajudante de Motorista	1	770,00	770,00
Subtotal			9.006,00
Encargos sociais -%		36,77%	3.311,51
Total da mão de obra direta			12.317,51

Encargos Sociais Trabalhistas	%	%
Encargos Trabalhistas		19,44
13º Salário		8,33
Férias		11,11
Encargos Sociais		17,33
INSS Empregador	3,00	
FGTS	8,00	
FGTS Provisão de Multa para Rescisão	4,00	
Total Previdenciário	15,00	15,00
Previdenciário sobre o 13º Salário e Férias		2,33
Total Encargos Sociais e Trabalhistas		36,77

Fonte: www.guiatrabalhista.com.br; <http://www.sindicarga.org.br/site.php?idPagina=2977>;

A tabela acima representa a distribuição de funções referente à mão de obra direta, com suas devidas demonstrações financeiras. Os gastos com mão de obra direta indicados são mensais.

Na segunda tabela apresentada, seguem os demonstrativos de Encargos Sociais e Trabalhistas incidentes na composição dos valores referente aos salários da mão de obra necessária.

Um dos grandes e principais pontos é que a equipe de trabalho será composta por colaboradores devidamente capacitados, ou seja, será composta por profissionais. Existe a possibilidade do emprego das mulheres e filhos dos associados, desde que estes queiram se

profissionalizar na área e que estes sejam contratados em regime de CLT, respeitando os regimes de horário, com isso existe a possibilidade de agregar um aumento na renda familiar e, conseqüentemente, melhorando seu poder aquisitivo. Porém, para compor todo o quadro de funcionários, provavelmente haverá necessidade de se contratar também mão de obra qualificada, mas externa à Associação, em regime CLT.

Toda mão de obra será capacitada por cursos, conforme descrito no item de descrição de equipe, sendo que estes cursos poderão ser realizados em possíveis parcerias como SENAC, SESI, CATI, EMBRAPA, SENAR ou mesmo através dos cursos propostos pelo fundo social.

Pessoal da Administração

Demonstrativo de Mão de Obra Administrativa			
Função	Qtde	Valor Unitário - R\$	Valor Total - R\$
Coordenador Industrial	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Financeiro	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Comercial	1	1.500,00	1.500,00
Coordenador Logístico	1	1.500,00	1.500,00
Subtotal			6.000,00
Encargos sociais -%		36,77%	2.206,20
Total da mão de obra direta			8.206,20

Encargos Sociais Trabalhistas	%	%
Encargos Trabalhistas		19,44
13º Salário		8,33
Férias		11,11
Encargos Sociais		17,33
INSS Empregador	3,00	
FGTS	8,00	
FGTS Provisão de Multa para Rescisão	4,00	
Total Previdenciário	15,00	15,00
Previdenciário sobre o 13º Salário e Férias		2,33
Total Encargos Sociais e Trabalhistas		36,77

Fonte: www.guiatrabalhista.com.br

A tabela acima representa a distribuição de funções administrativas, com suas devidas demonstrações financeiras. Os gastos com mão de obra administrativa indicados são mensais.

Na segunda tabela apresentada, seguem os demonstrativos de Encargos Sociais e Trabalhistas incidentes na composição dos valores referente aos salários da mão de obra necessária.

Esta estrutura contará com um Coordenador Industrial, um Coordenador Financeiro, um Coordenador Comercial e um Coordenador logístico, todos respeitando o planejamento e realizando os controles sob o monitoramento da Diretoria da Associação.

Despesas Administrativas Mensais

Despesas Administrativas				
Descrição		Qtde	Valor Unit. (R\$)	Valor Total (R\$)
1	Mão de Obra Administrativa	1	8.206,20	8.206,20
2	Honorários Contábeis	1	1.100,00	1.100,00
3	Honorários Jurídicos	1	650,00	650,00
4	Despesas Bancárias	1	50,00	50,00
5	Outras Despesas Administrativas	1	250,00	250,00
Total Despesas Administrativas				10.256,20

Nesta planilha estão sendo apresentadas todas as despesas administrativas referentes ao desenvolvimento das atividades da agroindústria.

Lembrando que todas estas despesas mensais não estão diretamente relacionadas ao processamento do produto, ou que não variam proporcionalmente em relação ao volume produzido.

Os dados descritos acima são baseados em projeções e pesquisas, podendo sofrer alterações dependendo do prazo de início das atividades.

Nos valores acima são contemplados inclusive os encargos em seus valores nominais.

Custos Fixos Mensais

Custos Fixos (Despesas Operacionais)		
Descrição		Valor Total(R\$)
1	Custos Fixos	29.222,21
1.1	Despesas Administrativas	10.256,20
1.2	Água	150,00
1.3	Energia Elétrica	450,00
1.4	Telefone	300,00
1.5	Internet	100,00
1.6	Licenciamento/Transferência/Seguro Obrigatório e Placa	37,50
1.7	Gastos com Combustível para entrega	950,00
1.8	Manutenção Preventiva e revisões do Caminhão	670,00
1.9	IPVA (Valor total x 2% dividido por 12 meses para apurar custo)	291,00
1.10	Material de limpeza	500,00
1.11	Material de Consumo	400,00
1.12	Manutenção Preventiva Equipamentos	300,00
1.13	Mão de Obra Direta	12.317,51
1.14	Seguros estrutura e veículos	2.000,00
1.15	Outros custos	500,00
2	Depreciação	6.495,67
Total de Custos Fixos Mensais		35.717,87

Nesta planilha estão apresentados os custos fixos (Despesas Operacionais) mensais referentes ao desenvolvimento das atividades da agroindústria.

Lembrando que todos estes custos mensais são diretamente relacionados à empresa, ou seja, a empresa aberta ou fechada estes custos fixos irão existir, independentes do volume mensal produzido.

Os dados descritos acima são baseados em projeções e pesquisas, podendo sofrer alterações dependendo do prazo de início das atividades.

Nos valores acima são contemplados inclusive os encargos em seus valores nominais.

Custos Variáveis Anuais

Materiais Diretos 1º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (30% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 40% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (30%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	1.375	413	206	206	550	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,42	R\$ 228,80
Abobrinha	Kg	114.180	34.254	17.127	17.127	45.672	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,70	R\$ 77.720,04
Agrião	Kg	200	60	30	30	80	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 135,20
Alface	Kg	30.570	9.171	4.586	4.586	12.228	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,32	R\$ 28.348,58
Almeirão	Kg	4.540	1.362	681	681	1.816	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,44	R\$ 4.426,50
Berinjela	Kg	48.000	14.400	7.200	7.200	19.200	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 24.960,00
Beterraba	Kg	4.940	1.482	741	741	1.976	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 2,64	R\$ 5.223,23
Brócolos	Kg	6.665	2.000	1.000	1.000	2.666	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 2,67	R\$ 7.104,89
Cenoura	Kg	2.300	690	345	345	920	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,60	R\$ 2.392,00
Cheiro-Verde	Kg	800	240	120	120	320	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 416,00
Chicória	Kg	300	90	45	45	120	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 202,80
Chuchu	Kg	2.280	684	342	342	912	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,37	R\$ 2.163,72
Couve	Kg	5.120	1.536	768	768	2.048	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,34	R\$ 4.792,32
Couve-Flor	Kg	66.728	20.018	10.009	10.009	26.691	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 1,85	R\$ 49.445,45
Espinafre	Kg	1.000	300	150	150	400	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 2,99	R\$ 1.196,00
Folhosas	Kg	118.400	35.520	17.760	17.760	47.360	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,03	R\$ 190.860,80
Jiló	Kg	60.760	18.228	9.114	9.114	24.304	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,65	R\$ 40.165,40
Mandioca	Kg	81.435	24.431	12.215	12.215	32.574	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 1,88	R\$ 61.076,25

 Materiais Diretos 1º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (30% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 40% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (30%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Morango	Kg	480	144	72	72	192	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,60	R\$ 499,20
Outros	Kg	6.870	2.061	1.031	1.031	2.748	R\$ 1,04	R\$ 2,36	R\$ 3,07	R\$ 8.439,80
Pepino	Kg	5.000	1.500	750	750	2.000	R\$ 0,39	R\$ 1,08	R\$ 1,40	R\$ 2.795,00
Pimenta	Kg	21.384	6.415	3.208	3.208	8.554	R\$ 1,11	R\$ 2,17	R\$ 2,83	R\$ 24.166,77
Pimentão	Kg	10.130	3.039	1.520	1.520	4.052	R\$ 0,77	R\$ 1,58	R\$ 2,06	R\$ 8.340,37
Quiabo	Kg	2.840	852	426	426	1.136	R\$ 1,10	R\$ 2,38	R\$ 3,10	R\$ 3.519,71
Rabanete	Kg	190	57	29	29	76	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,60	R\$ 197,60
Repolho	Kg	35.050	10.515	5.258	5.258	14.020	R\$ 0,33	R\$ 0,65	R\$ 0,85	R\$ 11.846,90
Rúcula	Kg	2.960	888	444	444	1.184	R\$ 0,75	R\$ 2,10	R\$ 2,73	R\$ 3.232,32
Tomate	Kg	35.420	10.626	5.313	5.313	14.168	R\$ 0,90	R\$ 1,63	R\$ 2,11	R\$ 29.929,90
Vagem	Kg	16.400	4.920	2.460	2.460	6.560	R\$ 1,41	R\$ 2,48	R\$ 3,22	R\$ 21.106,80
Total Geral Resumo		686.317	205.895	102.948	102.948	274.527				R\$ 614.932,33

A planilha acima representa os dados referentes à quantidade utilizada e o custo da matéria-prima para processamento durante o primeiro ano.

Estes dados apresentados estão representados de acordo com os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

Nesta planilha também estão sendo apresentados os valores para compra de matéria-prima na propriedade (custos de produção na propriedade) e para aquisição do produto *in natura* destinado ao consumidor final.

Para efeito de cálculo estamos considerando o preço de venda do produto *in natura* para o processamento na agroindústria da seguinte forma:

O valor de venda do produto *in natura* conforme descrito nos PIP's, acrescido de **30%**, forma o novo valor de comercialização para agroindústria, uma vez que por ser uma associação a mesma não tem fins lucrativos e possibilita melhor remuneração aos seus produtores associados, fazendo com que isso aumente o valor agregado ao produto.

Com estes dados, pode-se comparar o valor agregado com os investimentos individuais, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Materiais Diretos 2º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (25% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 45% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (30%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	7.613	1.903	1.142	1.142	3.426	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,42	R\$ 1.425,06
Abobrinha	Kg	141.877	35.469	21.282	21.282	63.845	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,70	R\$ 108.644,21
Agrião	Kg	203	51	30	30	91	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 154,38
Alface	Kg	40.955	10.239	6.143	6.143	18.430	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,32	R\$ 42.726,56
Almeirão	Kg	6.821	1.705	1.023	1.023	3.069	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,44	R\$ 7.481,57
Berinjela	Kg	48.720	12.180	7.308	7.308	21.924	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 28.501,20
Beterraba	Kg	6.131	1.533	920	920	2.759	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 2,64	R\$ 7.292,35
Brócolos	Kg	9.983	2.496	1.497	1.497	4.492	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 2,67	R\$ 11.971,54
Cenoura	Kg	2.335	584	350	350	1.051	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,60	R\$ 2.731,37
Cheiro-Verde	Kg	1.624	406	244	244	731	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 950,04
Chicória	Kg	305	76	46	46	137	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 231,57
Chuchu	Kg	4.628	1.157	694	694	2.083	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,37	R\$ 4.941,40
Couve	Kg	5.928	1.482	889	889	2.667	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,34	R\$ 6.241,76
Couve-Flor	Kg	53.646	13.411	8.047	8.047	24.141	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 1,85	R\$ 44.720,48
Espinafre	Kg	1.015	254	152	152	457	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 2,99	R\$ 1.365,68
Folhosas	Kg	128.296	32.074	19.244	19.244	57.733	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,03	R\$ 232.664,80
Jiló	Kg	82.164	20.541	12.325	12.325	36.974	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,65	R\$ 61.104,01
Mandioca	Kg	144.775	36.194	21.716	21.716	65.149	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 1,88	R\$ 122.153,51

Materiais Diretos 2º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (25% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (15% da produção)	Entrega para Projeto 45% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (30%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	7.613	1.903	1.142	1.142	3.426	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,42	R\$ 1.425,06
Abobrinha	Kg	141.877	35.469	21.282	21.282	63.845	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,70	R\$ 108.644,21
Agrião	Kg	203	51	30	30	91	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 154,38
Alface	Kg	40.955	10.239	6.143	6.143	18.430	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,32	R\$ 42.726,56
Almeirão	Kg	6.821	1.705	1.023	1.023	3.069	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,44	R\$ 7.481,57
Berinjela	Kg	48.720	12.180	7.308	7.308	21.924	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 28.501,20
Beterraba	Kg	6.131	1.533	920	920	2.759	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 2,64	R\$ 7.292,35
Brócolos	Kg	9.983	2.496	1.497	1.497	4.492	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 2,67	R\$ 11.971,54
Cenoura	Kg	2.335	584	350	350	1.051	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,60	R\$ 2.731,37
Cheiro-Verde	Kg	1.624	406	244	244	731	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,30	R\$ 950,04
Chicória	Kg	305	76	46	46	137	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,69	R\$ 231,57
Chuchu	Kg	4.628	1.157	694	694	2.083	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,37	R\$ 4.941,40
Couve	Kg	5.928	1.482	889	889	2.667	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,34	R\$ 6.241,76
Couve-Flor	Kg	53.646	13.411	8.047	8.047	24.141	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 1,85	R\$ 44.720,48
Espinafre	Kg	1.015	254	152	152	457	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 2,99	R\$ 1.365,68
Folhosas	Kg	128.296	32.074	19.244	19.244	57.733	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,03	R\$ 232.664,80
Jiló	Kg	82.164	20.541	12.325	12.325	36.974	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,65	R\$ 61.104,01
Mandioca	Kg	144.775	36.194	21.716	21.716	65.149	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 1,88	R\$ 122.153,51

A planilha acima representa os dados referentes à quantidade utilizada e o custo da matéria-prima para processamento durante o segundo ano.

Estes dados apresentados estão representados de acordo com os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

De acordo com os investimentos individuais alavancados com o projeto será possível o aumento de produtividade individual, acrescentando a produção no segundo ano em cerca de 1,5% (um e meio por cento) com relação à produtividade do ano anterior, sendo possível seu processamento na indústria.

Nesta planilha também estão sendo apresentados os valores para compra de matéria-prima na propriedade (custos de produção na propriedade) e para aquisição do produto *in natura* destinado ao consumidor final.

Para efeito de cálculo estamos considerando o preço de venda do produto *in natura* para o processamento na agroindústria da seguinte forma:

O valor de venda do produto *in natura* conforme descrito nos PIP's, acrescido de **30%**, forma o novo valor de comercialização para agroindústria, uma vez que por ser uma associação a mesma não tem fins lucrativos e possibilita melhor remuneração aos seus produtores associados, fazendo com que isso aumente o valor agregado ao produto e melhorem a qualidade de vida dos associados.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Materiais Diretos 3º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (20% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 55% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (40%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	7.763	1.553	1.164	776	4.269	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,45	R\$ 1.912,68
Abobrinha	Kg	144.672	28.934	21.701	14.467	79.570	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,83	R\$ 145.819,55
Agrião	Kg	207	41	31	21	114	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,82	R\$ 207,21
Alface	Kg	41.762	8.352	6.264	4.176	22.969	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,50	R\$ 57.346,53
Almeirão	Kg	6.955	1.391	1.043	696	3.825	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,63	R\$ 10.041,57
Berinjela	Kg	49.680	9.936	7.452	4.968	27.324	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,40	R\$ 38.253,60
Beterraba	Kg	6.251	1.250	938	625	3.438	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 2,85	R\$ 9.787,61
Brócolos	Kg	10.490	2.098	1.573	1.049	5.769	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 2,87	R\$ 16.558,03
Cenoura	Kg	2.381	476	357	238	1.309	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 3.665,97
Cheiro-Verde	Kg	1.656	331	248	166	911	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,40	R\$ 1.275,12
Chicória	Kg	311	62	47	31	171	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,82	R\$ 310,81
Chuchu	Kg	4.720	944	708	472	2.596	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,56	R\$ 6.632,22
Couve	Kg	6.044	1.209	907	604	3.324	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,52	R\$ 8.377,54
Couve-Flor	Kg	54.703	10.941	8.205	5.470	30.087	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 2,00	R\$ 60.022,71
Espinafre	Kg	1.035	207	155	104	569	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 3,22	R\$ 1.832,99
Folhosas	Kg	130.824	26.165	19.624	13.082	71.953	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,34	R\$ 312.276,89
Jiló	Kg	83.783	16.757	12.567	8.378	46.081	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,78	R\$ 82.012,28
Mandioca	Kg	147.627	29.525	22.144	14.763	81.195	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 2,02	R\$ 163.951,39

Materiais Diretos 3º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (20% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 55% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (40%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Morango	Kg	497	99	75	50	273	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 765,07
Outros	Kg	10.961	2.192	1.644	1.096	6.028	R\$ 1,04	R\$ 2,36	R\$ 3,31	R\$ 19.938,79
Pepino	Kg	10.764	2.153	1.615	1.076	5.920	R\$ 0,39	R\$ 1,08	R\$ 1,51	R\$ 8.909,90
Pimenta	Kg	23.846	4.769	3.577	2.385	13.116	R\$ 1,11	R\$ 2,17	R\$ 3,04	R\$ 39.906,16
Pimentão	Kg	11.696	2.339	1.754	1.170	6.433	R\$ 0,77	R\$ 1,58	R\$ 2,22	R\$ 14.258,76
Quiabo	Kg	5.051	1.010	758	505	2.778	R\$ 1,10	R\$ 2,38	R\$ 3,34	R\$ 9.269,06
Rabanete	Kg	197	39	29	20	108	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 302,84
Repolho	Kg	42.746	8.549	6.412	4.275	23.510	R\$ 0,33	R\$ 0,65	R\$ 0,91	R\$ 21.394,12
Rúcula	Kg	3.064	613	460	306	1.685	R\$ 0,75	R\$ 2,10	R\$ 2,94	R\$ 4.953,84
Tomate	Kg	42.352	8.470	6.353	4.235	23.294	R\$ 0,90	R\$ 1,63	R\$ 2,28	R\$ 52.993,19
Vagem	Kg	21.079	4.216	3.162	2.108	11.593	R\$ 1,41	R\$ 2,48	R\$ 3,47	R\$ 40.171,30
Total Geral Resumo		873.115	174.623	130.967	87.311	480.213				R\$ 1.133.147,73

A planilha acima representa os dados referentes à quantidade utilizada e o custo da matéria prima para processamento durante o terceiro ano.

Estes dados apresentados estão representados de acordo com os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

De acordo com os investimentos individuais alavancados com o projeto será possível o aumento de produtividade individual, acrescentando a produção no terceiro ano em cerca de 3,5 % (três e meio por cento) em relação à produtividade inicial, ou seja, do primeiro ano, sendo possível seu processamento na indústria.

Nesta planilha também estão sendo apresentados os valores para compra de matéria-prima na propriedade (custos de produção na propriedade) e para aquisição do produto *in natura* destinado ao consumidor final.

Para efeito de cálculo estamos considerando o preço de venda do produto *in natura* para o processamento na agroindústria da seguinte forma:

O valor de venda do produto *in natura* conforme descrito nos PIP's, acrescido de **40%**, forma o novo valor de comercialização para agroindústria, uma vez que por ser uma associação a mesma não tem fins lucrativos e possibilita melhor remuneração aos seus produtores associados, fazendo com que isso aumente o valor agregado ao produto e melhorem a qualidade de vida dos associados.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Materiais Diretos 4º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (10% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 65% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (40%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	7.988	799	1.198	799	5.192	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,45	R\$ 2.325,96
Abobrinha	Kg	148.866	14.887	22.330	14.887	96.763	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,83	R\$ 177.327,33
Agrião	Kg	213	21	32	21	138	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,82	R\$ 251,98
Alface	Kg	42.973	4.297	6.446	4.297	27.932	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,50	R\$ 69.737,61
Almeirão	Kg	7.157	716	1.074	716	4.652	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,63	R\$ 12.211,29
Berinjela	Kg	51.120	5.112	7.668	5.112	33.228	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,40	R\$ 46.519,20
Beterraba	Kg	6.433	643	965	643	4.181	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 2,85	R\$ 11.902,45
Brócolos	Kg	11.113	1.111	1.667	1.111	7.224	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 2,87	R\$ 20.731,81
Cenoura	Kg	2.450	245	367	245	1.592	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 4.458,09
Cheiro-Verde	Kg	1.704	170	256	170	1.108	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,40	R\$ 1.550,64
Chicória	Kg	320	32	48	32	208	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,82	R\$ 377,97
Chuchu	Kg	4.856	486	728	486	3.157	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,56	R\$ 8.065,27
Couve	Kg	6.220	622	933	622	4.043	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,52	R\$ 10.187,70
Couve-Flor	Kg	56.288	5.629	8.443	5.629	36.587	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 2,00	R\$ 72.992,04
Espinafre	Kg	1.065	107	160	107	692	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 3,22	R\$ 2.229,05
Folhosas	Kg	134.616	13.462	20.192	13.462	87.500	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,34	R\$ 379.751,74
Jiló	Kg	86.212	8.621	12.932	8.621	56.038	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,78	R\$ 99.732,99
Mandioca	Kg	151.906	15.191	22.786	15.191	98.739	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 2,02	R\$ 199.376,99

Materiais Diretos 4º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (10% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 65% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (40%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Morango	Kg	511	51	77	51	332	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 930,38
Outros	Kg	11.278	1.128	1.692	1.128	7.331	R\$ 1,04	R\$ 2,36	R\$ 3,31	R\$ 24.247,04
Pepino	Kg	11.076	1.108	1.661	1.108	7.199	R\$ 0,39	R\$ 1,08	R\$ 1,51	R\$ 10.835,10
Pimenta	Kg	24.538	2.454	3.681	2.454	15.949	R\$ 1,11	R\$ 2,17	R\$ 3,04	R\$ 48.528,83
Pimentão	Kg	12.035	1.203	1.805	1.203	7.822	R\$ 0,77	R\$ 1,58	R\$ 2,22	R\$ 17.339,71
Quiabo	Kg	5.197	520	780	520	3.378	R\$ 1,10	R\$ 2,38	R\$ 3,34	R\$ 11.271,86
Rabanete	Kg	202	20	30	20	132	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 2,80	R\$ 368,28
Repolho	Kg	43.985	4.398	6.598	4.398	28.590	R\$ 0,33	R\$ 0,65	R\$ 0,91	R\$ 26.016,83
Rúcula	Kg	3.152	315	473	315	2.049	R\$ 0,75	R\$ 2,10	R\$ 2,94	R\$ 6.024,24
Tomate	Kg	43.580	4.358	6.537	4.358	28.327	R\$ 0,90	R\$ 1,63	R\$ 2,28	R\$ 64.443,63
Vagem	Kg	21.661	2.166	3.249	2.166	14.080	R\$ 1,41	R\$ 2,48	R\$ 3,47	R\$ 48.785,99
Total Geral Resumo		898.713	89.871	134.807	89.871	584.163				R\$ 1.378.521,99

A planilha acima representa os dados referentes à quantidade utilizada e o custo da matéria-prima para processamento durante o quarto ano.

Estes dados apresentados estão representados de acordo com os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

De acordo com os investimentos individuais alavancados com o projeto, será possível o aumento de produtividade individual, crescendo a produção no quarto ano em cerca de 6,50% (Seis e meio por cento) em relação à produtividade inicial, ou seja, do primeiro ano, sendo possível seu processamento na indústria.

Nesta planilha também estão sendo apresentados os valores para compra de matéria-prima na propriedade (custos de produção na propriedade) e para aquisição do produto *in natura* destinado ao consumidor final.

Para efeito de cálculo estamos considerando o preço de venda do produto *in natura* para o processamento na agroindústria da seguinte forma:

O valor de venda do produto *in natura* conforme descrito nos PIP's, acrescido de **40%**, forma o novo valor de comercialização para agroindústria, uma vez que por ser uma associação a mesma não tem fins lucrativos e possibilita melhor remuneração aos seus produtores associados, fazendo com que isso aumente o valor agregado ao produto e melhorem a qualidade de vida dos associados.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Materiais Diretos 5º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (5% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 70% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (50%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Abóbora	Kg	8.250	413	1.238	825	5.775	R\$ 0,12	R\$ 0,32	R\$ 0,48	R\$ 2.772,00
Abobrinha	Kg	153.758	7.688	23.064	15.376	107.631	R\$ 0,59	R\$ 1,31	R\$ 1,96	R\$ 211.332,68
Agrião	Kg	220	11	33	22	154	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,95	R\$ 300,30
Alface	Kg	44.385	2.219	6.658	4.439	31.070	R\$ 0,89	R\$ 1,78	R\$ 2,68	R\$ 83.110,91
Almeirão	Kg	7.392	370	1.109	739	5.174	R\$ 0,85	R\$ 1,88	R\$ 2,81	R\$ 14.553,00
Berinjela	Kg	52.800	2.640	7.920	5.280	36.960	R\$ 0,30	R\$ 1,00	R\$ 1,50	R\$ 55.440,00
Beterraba	Kg	6.644	332	997	664	4.651	R\$ 1,15	R\$ 2,03	R\$ 3,05	R\$ 14.184,94
Brócolos	Kg	11.809	590	1.771	1.181	8.266	R\$ 0,94	R\$ 2,05	R\$ 3,08	R\$ 25.417,80
Cenoura	Kg	2.530	127	380	253	1.771	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 5.313,00
Cheiro-Verde	Kg	1.760	88	264	176	1.232	R\$ 0,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	R\$ 1.848,00
Chicória	Kg	330	17	50	33	231	R\$ 0,90	R\$ 1,30	R\$ 1,95	R\$ 450,45
Chuchu	Kg	5.016	251	752	502	3.511	R\$ 0,85	R\$ 1,83	R\$ 2,74	R\$ 9.611,91
Couve	Kg	6.424	321	964	642	4.497	R\$ 0,82	R\$ 1,80	R\$ 2,70	R\$ 12.141,36
Couve-Flor	Kg	58.138	2.907	8.721	5.814	40.697	R\$ 0,58	R\$ 1,43	R\$ 2,14	R\$ 86.989,43
Espinafre	Kg	1.100	55	165	110	770	R\$ 0,70	R\$ 2,30	R\$ 3,45	R\$ 2.656,50
Folhosas	Kg	139.040	6.952	20.856	13.904	97.328	R\$ 2,80	R\$ 3,10	R\$ 4,65	R\$ 452.575,20
Jiló	Kg	89.045	4.452	13.357	8.905	62.332	R\$ 0,66	R\$ 1,27	R\$ 1,91	R\$ 118.858,38
Mandioca	Kg	156.899	7.845	23.535	15.690	109.829	R\$ 0,57	R\$ 1,44	R\$ 2,16	R\$ 237.610,71

Materiais Diretos 5º Ano										
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	CEASA (5% da produção)	Programa Merenda Escolar (15% da produção)	Entregas Diversas, (10% da produção)	Entrega para Projeto 70% da produção Kg/ano	Custo (Cf+Cv) de Produção R\$/KG	*Preço de venda produto in natura na propriedade R\$/KG	Preço de venda "in natura" para projeto (50%) R\$/KG	Total Materiais diretos para o projeto com valor agregado
Morango	Kg	528	26	79	53	370	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 1.108,80
Outros	Kg	11.649	582	1.747	1.165	8.154	R\$ 1,04	R\$ 2,36	R\$ 3,54	R\$ 28.896,80
Pepino	Kg	11.440	572	1.716	1.144	8.008	R\$ 0,39	R\$ 1,08	R\$ 1,61	R\$ 12.912,90
Pimenta	Kg	25.344	1.267	3.802	2.534	17.741	R\$ 1,11	R\$ 2,17	R\$ 3,26	R\$ 57.835,01
Pimentão	Kg	12.430	622	1.865	1.243	8.701	R\$ 0,77	R\$ 1,58	R\$ 2,38	R\$ 20.664,88
Quiabo	Kg	5.368	268	805	537	3.758	R\$ 1,10	R\$ 2,38	R\$ 3,58	R\$ 13.433,42
Rabanete	Kg	209	10	31	21	146	R\$ 1,40	R\$ 2,00	R\$ 3,00	R\$ 438,90
Repolho	Kg	45.430	2.272	6.815	4.543	31.801	R\$ 0,33	R\$ 0,65	R\$ 0,98	R\$ 31.005,98
Rúcula	Kg	3.256	163	488	326	2.279	R\$ 0,75	R\$ 2,10	R\$ 3,15	R\$ 7.179,48
Tomate	Kg	45.012	2.251	6.752	4.501	31.508	R\$ 0,90	R\$ 1,63	R\$ 2,44	R\$ 76.801,73
Vagem	Kg	22.340	1.117	3.351	2.234	15.638	R\$ 1,41	R\$ 2,48	R\$ 3,71	R\$ 58.056,08
Total Geral Resumo		928.545	46.427	139.282	92.855	649.982				R\$ 1.643.500,53

A planilha acima representa os dados referentes à quantidade utilizada e o custo da matéria-prima para processamento no quinto ano; Estes dados apresentados estão representados de acordo com os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

De acordo com os investimentos individuais alavancados com o projeto, será possível o aumento de produtividade individual, crescendo a produção no quinto ano em cerca de 10% (dez por cento) em relação à produtividade inicial, ou seja, do primeiro ano, sendo possível seu processamento na indústria.

Nesta planilha também estão sendo apresentados os valores para compra de matéria-prima na propriedade (custos de produção na propriedade) e para aquisição do produto *in natura* destinado ao consumidor final.

Para efeito de cálculo estamos considerando o preço de venda do produto *in natura* para o processamento na agroindústria da seguinte forma:

O valor de venda do produto *in natura* conforme descrito nos PIP's, acrescido de **50%**, forma o novo valor de comercialização para agroindústria, uma vez que por ser uma associação a mesma não tem fins lucrativos e possibilita melhor remuneração aos seus produtores associados, fazendo com que isso que aumente o valor agregado ao produto e melhorem a qualidade de vida dos associados.

Contudo, vale ressaltar que, se o projeto for aprovado, haverá mais verbas destinadas aos investimentos individuais e coletivos nas propriedades dos beneficiários, o que resultará, ao final do quinto ano, em aumento na quantidade total produzida individual em cerca de 30%, relativo à produção do primeiro ano.

Ressalta-se também que, se o projeto for aprovado, os agricultores que possuem área, dentro de sua propriedade, e que podem destiná-la à produção de olerícolas, onde hoje produzem outras culturas anuais, destinarão essas áreas para cultivo de olerícolas, buscando sempre a diversificação da produção, o que aumentará a produção total em relação às projeções acima especificadas.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Custos Variáveis Anuais

Custos Variáveis					
Descrição	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Matéria prima	614.932,33	843.925,05	1.133.147,73	1.378.521,99	1.643.500,53
Mão de obra direta\Encargos	147.810,07	147.810,07	147.810,07	147.810,07	147.810,07
Fretes (R\$ 0,014 por Kg)	3.843,38	5.392,53	6.722,98	8.178,29	9.099,74
Embalagens (conforme descritivo do custo embalagem)	54.322,76	76.590,19	95.488,36	116.160,55	129.250,79
Capacitação de 8 Colaboradores (APPCC. BPF, QSSMA)	8.000,00				
Atualização de Colaboradores (APPCC. BPF, QSSMA etc)		800,00	800,00	800,00	800,00
Custos de Higiene e Sanitização (R\$0,80 por Kg)	153.735,01	215.701,38	268.919,36	327.131,53	363.989,76
Total Custos Variáveis	982.643,55	1.290.219,23	1.652.888,51	1.978.602,43	2.294.450,89
Quantidade Produzida no ano deduzido Perdas (30%)	192.169	269.627	336.149	408.914	454.987
Custo Variável por Kg	5,11	4,79	4,92	4,84	5,04

Custos Variáveis Livres					
Descrição	1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
Matéria prima	614.932,33	843.925,05	1.133.147,73	1.378.521,99	1.643.500,53
Mão de obra direta\Encargos	147.810,07	147.810,07	147.810,07	147.810,07	147.810,07
Embalagens	54.322,76	76.590,19	95.488,36	116.160,55	129.250,79
Total Custos Variáveis	817.065,17	1.068.325,32	1.376.446,16	1.642.492,61	1.920.561,39
Quantidade Produzida no ano	192.169	269.627	336.149	408.914	454.987
Custo Variável por Kg	4,25	3,96	4,09	4,02	4,22

A planilha acima representa os dados referentes aos custos variáveis livres para o processamento na agroindústria. Estes dados apresentados estão representados de acordo com as projeções e os PIP's - Plano Individual da Propriedade.

Nos custos variáveis livres estão representados os valores de matéria-prima, mão de obra necessária mais encargos e embalagens. Estes

custos deverão ser divididos pela quantidade produzida por ano, uma vez que estamos realizando o cálculo anual para obtermos o custo variável por quilograma.

Nesta planilha estão sendo apresentados os valores para a compra de matéria-prima referente ao valor do produto *in natura* e não apenas os custos do processo de produção na propriedade.

O galpão onde será implantada a agroindústria de Processamento Mínimo de Vegetais é de propriedade do ITESP, mas que concedeu à Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar – ABAFA a permissão de uso do imóvel por tempo indeterminado (Termo de Permissão de Uso nº 12/2012 Processo nº 760/2012 publicado no DOE de 04/01/2013). A área constituinte desse termo de permissão possui 9.438 m² (nove mil, quatrocentos e trinta e oito metros quadrados), contando com um barracão medindo 968,59 m² (novecentos e sessenta e oito metros e cinquenta e nove centímetros quadrados) de área construída, devidamente descrita e caracterizada em planta e memorial descritivo que instruem o processo ITESP nº 760/2012, inserida na Área Comunitária do Assentamento Estadual Nossa Terra, no Município de Batatais/SP. A permissão de uso da área autoriza a instalação da sede da Associação ABAFA e o desenvolvimento de atividades de beneficiamento, processamento e outras atividades de apoio à comercialização da produção das famílias associadas, portanto os custos com aluguel não serão aplicados, contribuindo inclusive para o incremento na renda individual e familiar dos associados, uma vez que não ocorrerá o dispêndio para pagamento do aluguel.

Por ser um processo dinâmico, prático e rápido de processamento mínimo dos produtos, a utilização de água para higienização e assepsia da matéria-prima será utilizada do poço artesiano a ser construído, sendo seus custos somente de energia para utilização da bomba, o qual está incluso como custos fixos.

Receitas

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 1º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (40% do total em Kg/ano)	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados	Valor Receitas Totais na agroindústria
Abóbora	Kg	1.375	550	165	385	R\$ 5,64	R\$ 2.173,27
Abobrinha	Kg	114.180	45.672	13.702	31.970	R\$ 8,75	R\$ 279.868,88
Agrião	Kg	200	80	24	56	R\$ 12,32	R\$ 690,11
Alface	Kg	30.570	12.228	3.668	8.560	R\$ 9,88	R\$ 84.603,09
Almeirão	Kg	4.540	1.816	545	1.271	R\$ 9,76	R\$ 12.411,15
Berinjela	Kg	48.000	19.200	5.760	13.440	R\$ 8,81	R\$ 118.406,40
Beterraba	Kg	4.940	1.976	593	1.383	R\$ 8,98	R\$ 12.426,67
Brócolos	Kg	6.665	2.666	800	1.866	R\$ 10,32	R\$ 19.263,57
Cenoura	Kg	2.300	920	276	644	R\$ 8,69	R\$ 5.596,36
Cheiro-Verde	Kg	800	320	96	224	R\$ 19,60	R\$ 4.390,40
Chicória	Kg	300	120	36	84	R\$ 13,49	R\$ 1.133,16
Chuchu	Kg	2.280	912	274	638	R\$ 6,66	R\$ 4.249,19
Couve	Kg	5.120	2.048	614	1.434	R\$ 11,33	R\$ 16.243,14
Couve-Flor	Kg	66.728	26.691	8.007	18.684	R\$ 14,45	R\$ 269.906,75
Espinafre	Kg	1.000	400	120	280	R\$ 14,79	R\$ 4.139,96
Folhosas	Kg	118.400	47.360	14.208	33.152	R\$ 10,65	R\$ 353.179,31
Jiló	Kg	60.760	24.304	7.291	17.013	R\$ 10,37	R\$ 176.456,76
Mandioca	Kg	81.435	32.574	9.772	22.802	R\$ 3,44	R\$ 78.346,98
Morango	Kg	480	192	58	134	R\$ 18,74	R\$ 2.518,32
Outros	Kg	6.870	2.748	824	1.924	R\$ 10,08	R\$ 19.396,30
Pepino	Kg	5.000	2.000	600	1.400	R\$ 5,76	R\$ 8.059,77

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 1º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (40% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados	Valor Receitas Totais na agroindústria
Pimenta	Kg	21.384	8.554	2.566	5.988	R\$ 14,53	R\$ 87.010,64
Pimentão	Kg	10.130	4.052	1.216	2.836	R\$ -	R\$ -
Quiabo	Kg	2.840	1.136	341	795	R\$ 15,18	R\$ 12.074,32
Rabanete	Kg	190	76	23	53	R\$ 9,31	R\$ 495,11
Repolho	Kg	35.050	14.020	4.206	9.814	R\$ 6,29	R\$ 61.690,80
Rúcula	Kg	2.960	1.184	355	829	R\$ 17,76	R\$ 14.715,80
Tomate	Kg	35.420	14.168	4.250	9.918	R\$ 14,33	R\$ 142.132,43
Vagem	Kg	16.400	6.560	1.968	4.592	R\$ 14,53	R\$ 66.730,94
Total Geral Resumo		686.317	274.527	82.358	192.169		R\$ 1.858.309,59
Deduções							
Impostos Adesão ao Simples Nacional						37%	687.574,55
Comissões Vendas						5%	92.915,48
Receita Líquida de Vendas							1.077.819,56
<p>Fonte de Pesquisa: Coleta de preços: Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148 PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo PAA - Programa de Aquisição de Alimentos</p> <p>Dados de Atualização INPC - Índice Nacional de Preços a Consumidor - Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (5,4177%) http://www.portalbrasil.net/inpc.htm</p>							

A planilha acima representa os dados referentes à receita que será obtida com a implantação do projeto no primeiro ano, levando em consideração os dados anteriores referentes à quantidade processada nesse ano.

Os dados sobre a **Produção Total em Kg/Ano**, está representada de acordo com a capacidade individual relatada nos PIP's - Plano Individual da Propriedade, que corresponde ao somatório do grupo, totalizando a produção anual total.

Para composição do projeto cada produtor pactuou a entrega de **40%** (Quarenta por cento) de sua produção para ser utilizada no processamento na agroindústria no primeiro ano. Estes valores também foram retirados de acordo com a produção total do grupo em Kg/Ano, baseada nos valores apresentados nos PIP's.

Os cálculos dos **Produtos Processados em Kg/Ano** foram baseados sobre os 40% da produção destinada ao projeto com uma quebra de 30%, referente aos processos de produção.

O **Preço Unitário em R\$/Kg** foi baseado de acordo com média das pesquisas realizadas conforme planilha abaixo:

Produto	Preço R\$/Kg					
	CEAGESP	CONAB	PAA	PROHORT	Supermercado	Média R\$/Kg
Abóbora	R\$ 3,81	R\$ 3,27	R\$ 2,40	R\$ 4,44	R\$ 14,30	R\$ 5,64
Abobrinha	R\$ 4,71	R\$ 4,80	R\$ 2,04	R\$ 6,42	R\$ 25,80	R\$ 8,75
Agrião	R\$ 15,57		R\$ 4,20		R\$ 17,20	R\$ 12,32
Alface	R\$ 14,91	R\$ 4,50	R\$ 4,50	R\$ 8,31	R\$ 17,20	R\$ 9,88
Almeirão	R\$ 6,54		R\$ 5,55		R\$ 17,20	R\$ 9,76
Berinjela	R\$ 10,50	R\$ 8,25	R\$ 3,21	R\$ 5,64	R\$ 16,45	R\$ 8,81
Beterraba	R\$ 8,40	R\$ 8,31	R\$ 2,85	R\$ 8,91	R\$ 16,45	R\$ 8,98
Brócolos	R\$ 11,64	R\$ 9,00	R\$ 5,28	R\$ 13,17	R\$ 12,52	R\$ 10,32
Cenoura	R\$ 8,52	R\$ 8,40	R\$ 3,63	R\$ 6,45	R\$ 16,45	R\$ 8,69
Cheiro-Verde			R\$ 6,30		R\$ 32,90	R\$ 19,60
Chicória	R\$ 8,58		R\$ 6,09		R\$ 25,80	R\$ 13,49
Chuchu	R\$ 2,76	R\$ 5,46	R\$ 2,31	R\$ 6,30	R\$ 16,45	R\$ 6,66
Couve	R\$ 10,47	R\$ 9,00	R\$ 4,44	R\$ 10,11	R\$ 22,63	R\$ 11,33
Couve-Flor	R\$ 14,85	R\$ 10,50	R\$ 4,95	R\$ 9,03	R\$ 32,90	R\$ 14,45
Espinafre	R\$ 12,99		R\$ 6,45		R\$ 24,92	R\$ 14,79
Folhosas	R\$ 14,85	R\$ 4,50	R\$ 4,50	R\$ 4,50	R\$ 24,92	R\$ 10,65
Jiló	R\$ 10,23	R\$ 15,00	R\$ 4,50	R\$ 8,97	R\$ 13,16	R\$ 10,37
Mandioca	R\$ 3,24	R\$ 3,30	R\$ 2,10	R\$ 3,84	R\$ 4,70	R\$ 3,44
Morango		R\$ 18,00	R\$ 14,70	R\$ 21,75	R\$ 20,50	R\$ 18,74
Outros	R\$ 6,00	R\$ 7,50	R\$ 4,50	R\$ 7,50	R\$ 24,92	R\$ 10,08
Pepino	R\$ 10,26	R\$ 6,00	R\$ 2,49	R\$ 5,28	R\$ 4,75	R\$ 5,76
Pimenta	R\$ 17,34		R\$ 6,30		R\$ 6,13	R\$ 9,92
Pimentão	R\$ 21,24	R\$ 12,75	R\$ 6,45	R\$ 8,04	R\$ 12,02	R\$ 12,10
Quiabo	R\$ 12,66	R\$ 13,11	R\$ 6,78	R\$ 10,47	R\$ 32,90	R\$ 15,18
Rabanete	R\$ 9,39		R\$ 5,37		R\$ 13,16	R\$ 9,31
Repolho	R\$ 4,59	R\$ 6,90	R\$ 1,50	R\$ 5,28	R\$ 13,16	R\$ 6,29
Rúcula	R\$ 18,45		R\$ 9,90		R\$ 24,92	R\$ 17,76
Tomate	R\$ 19,29	R\$ 13,86	R\$ 7,50	R\$ 6,09	R\$ 24,92	R\$ 14,33
Vagem	R\$ 21,18	R\$ 20,25	R\$ 8,40	R\$ 9,93	R\$ 12,90	R\$ 14,53

Coleta de preços:

Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148

PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo

Os valores referentes às **Receitas Totais na Agroindústria** são baseados de acordo com a Receita Total na média dos valores pesquisados, multiplicados pela quantidade total produzida na agroindústria considerando as perdas no processo produtivo.

Ao analisarmos os dados acima, percebe-se que os investimentos são essenciais para agregarem valor ao produto e à remuneração individual de cada integrante do projeto, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 2º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (45% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Abóbora	Kg	7.613	3.426	1.028	2.398	R\$ 5,95	R\$ 14.269,39
Abobrinha	Kg	141.877	63.845	19.153	44.691	R\$ 9,23	R\$ 412.421,89
Agrião	Kg	203	91	27	64	R\$ 12,99	R\$ 830,71
Alface	Kg	40.955	18.430	5.529	12.901	R\$ 10,42	R\$ 134.420,78
Almeirão	Kg	6.821	3.069	921	2.149	R\$ 10,29	R\$ 22.113,50
Berinjela	Kg	48.720	21.924	6.577	15.347	R\$ 9,29	R\$ 142.530,33
Beterraba	Kg	6.131	2.759	828	1.931	R\$ 9,47	R\$ 18.289,29
Brócolos	Kg	9.983	4.492	1.348	3.144	R\$ 10,88	R\$ 34.217,08
Cenoura	Kg	2.335	1.051	315	735	R\$ 9,16	R\$ 6.736,55
Cheiro-Verde	Kg	1.624	731	219	512	R\$ 20,66	R\$ 10.569,79
Chicória	Kg	305	137	41	96	R\$ 14,22	R\$ 1.364,03
Chuchu	Kg	4.628	2.083	625	1.458	R\$ 7,02	R\$ 10.229,83
Couve	Kg	5.928	2.667	800	1.867	R\$ 11,94	R\$ 22.302,06
Couve-Flor	Kg	53.646	24.141	7.242	16.898	R\$ 15,23	R\$ 257.340,05
Espinafre	Kg	1.015	457	137	320	R\$ 15,59	R\$ 4.983,42
Folhosas	Kg	128.296	57.733	17.320	40.413	R\$ 11,23	R\$ 453.860,85
Jiló	Kg	82.164	36.974	11.092	25.882	R\$ 10,93	R\$ 282.988,96
Mandioca	Kg	144.775	65.149	19.545	45.604	R\$ 3,62	R\$ 165.184,54
Morango	Kg	487	219	66	153	R\$ 19,75	R\$ 3.031,40
Outros	Kg	10.749	4.837	1.451	3.386	R\$ 10,63	R\$ 35.990,69
Pepino	Kg	10.556	4.750	1.425	3.325	R\$ 6,07	R\$ 20.179,86

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 2º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (45% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Pimenta	Kg	23.386	10.524	3.157	7.366	R\$ 15,32	R\$ 112.849,07
Pimentão	Kg	11.470	5.161	1.548	3.613	R\$ -	R\$ -
Quiabo	Kg	4.953	2.229	669	1.560	R\$ 16,01	R\$ 24.974,46
Rabanete	Kg	193	87	26	61	R\$ 9,81	R\$ 595,99
Repolho	Kg	41.920	18.864	5.659	13.205	R\$ 6,63	R\$ 87.501,31
Rúcula	Kg	3.004	1.352	406	946	R\$ 18,72	R\$ 17.713,98
Tomate	Kg	41.534	18.690	5.607	13.083	R\$ 15,11	R\$ 197.657,07
Vagem	Kg	20.691	9.311	2.793	6.518	R\$ 15,32	R\$ 99.846,07
Total Geral Resumo		855.958	385.181	115.554	269.627		R\$ 2.594.992,95
Deduções							
Impostos Adesão ao Simples Nacional						37%	R\$ 960.147,39
Comissões Vendas						5%	R\$ 129.749,65
Receita Líquida de Vendas							R\$ 1.505.095,91
<p>Fonte de Pesquisa: Coleta de preços: Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148 PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo PAA - Programa de Aquisição de Alimentos</p> <p>Dados de Atualização INPC - Índice Nacional de Preços a Consumidor - Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (5,4177%) http://www.portalbrasil.net/inpc.htm</p>							

A planilha acima representa os dados referentes à receita que será obtida com a implantação do projeto no segundo ano, levando em consideração os dados anteriores referentes à quantidade processada nesse ano.

Os dados sobre a **Produção Total em Kg/Ano** está representada de acordo com a capacidade individual relatada nos PIP's - Plano Individual da Propriedade, que corresponde ao somatório do grupo, totalizando a produção anual total.

Para composição do projeto, cada produtor pactuou a entrega de **45% de sua produção** para ser utilizada no processamento na agroindústria no segundo ano. Estes valores também foram retirados de acordo com a produção total do grupo em Kg/Ano, baseada nos valores apresentados nos PIP's.

Os cálculos dos **Produtos Processados em Kg/Ano** foram baseados sobre os 45% da produção destinada ao projeto com uma quebra de 30%, referente aos processos de produção.

O **Preço Unitário mais INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor em R\$/Kg** foi baseado de acordo com pesquisa realizada no PROHORT, na CONAB, no CEAGESP, no PAA e no Supermercado Savegnago em Franca, analisando os produtos minimamente processados das marcas Cesca Picadinhos; Semi-Pronto Verduras e Legumes; e Horticultura Felício. Os valores foram calculados de acordo com a especificação de cada produto. O cálculo da atualização foi realizado de acordo com informações do INPC – acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (Taxa 5,4177%).

Os valores referentes às **Receitas Totais** foram baseados de acordo com a tabela acima. Ao analisarmos os dados acima, percebe-se que os investimentos são essenciais para agregarem valor ao produto e à remuneração individual de cada integrante do projeto, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Os valores referentes às **Receitas Totais na Agroindústria** são baseados de acordo com a Receita Total na média dos valores pesquisados, multiplicados pela quantidade total produzida na agroindústria considerando as perdas no processo produtivo.

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 3º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (55% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Abóbora	Kg	7.763	4.269	1.281	2.989	R\$ 6,27	R\$ 18.747,50
Abobrinha	Kg	144.672	79.570	23.871	55.699	R\$ 9,73	R\$ 541.850,81
Agrião	Kg	207	114	34	80	R\$ 13,69	R\$ 1.091,41
Alface	Kg	41.762	22.969	6.891	16.078	R\$ 10,98	R\$ 176.605,58
Almeirão	Kg	6.955	3.825	1.148	2.678	R\$ 10,85	R\$ 29.053,30
Berinjela	Kg	49.680	27.324	8.197	19.127	R\$ 9,79	R\$ 187.260,12
Beterraba	Kg	6.251	3.438	1.031	2.407	R\$ 9,98	R\$ 24.028,95
Brócolos	Kg	10.490	5.769	1.731	4.039	R\$ 11,47	R\$ 46.326,60
Cenoura	Kg	2.381	1.309	393	916	R\$ 9,66	R\$ 8.850,66
Cheiro-Verde	Kg	1.656	911	273	638	R\$ 21,78	R\$ 13.886,86
Chicória	Kg	311	171	51	120	R\$ 14,99	R\$ 1.792,10
Chuchu	Kg	4.720	2.596	779	1.817	R\$ 7,40	R\$ 13.440,22
Couve	Kg	6.044	3.324	997	2.327	R\$ 12,59	R\$ 29.301,04
Couve-Flor	Kg	54.703	30.087	9.026	21.061	R\$ 16,05	R\$ 338.100,18
Espinafre	Kg	1.035	569	171	398	R\$ 16,43	R\$ 6.547,35
Folhosas	Kg	130.824	71.953	21.586	50.367	R\$ 11,84	R\$ 596.294,42
Jiló	Kg	83.783	46.081	13.824	32.257	R\$ 11,53	R\$ 371.798,40
Mandioca	Kg	147.627	81.195	24.358	56.836	R\$ 3,82	R\$ 217.023,83
Morango	Kg	497	273	82	191	R\$ 20,82	R\$ 3.982,73
Outros	Kg	10.961	6.028	1.809	4.220	R\$ 11,21	R\$ 47.285,53
Pepino	Kg	10.764	5.920	1.776	4.144	R\$ 6,40	R\$ 26.512,84

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 3º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (55% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Pimenta	Kg	23.846	13.116	3.935	9.181	R\$ 16,15	R\$ 148.264,10
Pimentão	Kg	11.696	6.433	1.930	4.503	R\$ -	R\$ -
Quiabo	Kg	5.051	2.778	833	1.945	R\$ 16,87	R\$ 32.812,11
Rabanete	Kg	197	108	32	76	R\$ 10,34	R\$ 783,03
Repolho	Kg	42.746	23.510	7.053	16.457	R\$ 6,99	R\$ 114.961,54
Rúcula	Kg	3.064	1.685	505	1.179	R\$ 19,73	R\$ 23.273,09
Tomate	Kg	42.352	23.294	6.988	16.306	R\$ 15,93	R\$ 259.687,10
Vagem	Kg	21.079	11.593	3.478	8.115	R\$ 16,15	R\$ 131.057,90
Total Geral Resumo		873.115	480.213	144.064	336.149		R\$ 3.410.619,30
Deduções							
Impostos Adesão ao Simples Nacional						37%	R\$ 1.261.929,14
Comissões Vendas						5%	R\$ 170.530,97
Receita Líquida de Vendas							R\$ 1.978.159,20
<p>Fonte de Pesquisa: Coleta de preços: Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148 PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo PAA - Programa de Aquisição de Alimentos</p> <p>Dados de Atualização INPC - Índice Nacional de Preços a Consumidor - Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (5,4177%) http://www.portalbrasil.net/inpc.htm</p>							

A planilha acima representa os dados referentes à receita que será obtida com a implantação do projeto no terceiro ano, levando em consideração os dados anteriores referentes à quantidade processada nesse ano.

Os dados sobre a **Produção Total em Kg/Ano** está representada de acordo com a capacidade individual relatada nos PIP's - Plano Individual da Propriedade, que corresponde ao somatório do grupo, totalizando a produção anual total.

Para composição do projeto cada produtor pactuou a entrega de **55% de sua produção** para ser utilizada no processamento na agroindústria no terceiro ano. Estes valores também foram retirados de acordo com a produção total do grupo em Kg/Ano, baseada nos valores apresentados nos PIP's.

Os cálculos dos **Produtos Processados em Kg/Ano** foram baseados sobre os 55% da produção destinada ao projeto com uma quebra de 30%, referente aos processos de produção.

O **Preço Unitário mais INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor em R\$/Kg** foi baseado de acordo com pesquisa realizada no PROHORT, na CONAB, no CEAGESP, no PAA e no Supermercado Savegnago em Franca, analisando os produtos minimamente processados das marcas Cesca Picadinhos; Semi-Pronto Verduras e Legumes; e Horticultura Felício. Os valores foram calculados de acordo com a especificação de cada produto. O cálculo da atualização foi realizado de acordo com informações do INPC – Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (Taxa 5,4177%).

Os valores referentes às **Receitas Totais** foram baseados de acordo com a tabela acima. Ao analisarmos os dados acima, percebe-se que os investimentos são essenciais para agregarem valor ao produto e à remuneração individual de cada integrante do projeto, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 4º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (65% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Abóbora	Kg	7.988	5.192	1.558	3.634	R\$ 6,61	R\$ 24.033,49
Abobrinha	Kg	148.866	96.763	29.029	67.734	R\$ 10,26	R\$ 694.629,45
Agrião	Kg	213	138	42	97	R\$ 14,44	R\$ 1.399,14
Alface	Kg	42.973	27.932	8.380	19.553	R\$ 11,58	R\$ 226.400,76
Almeirão	Kg	7.157	4.652	1.396	3.256	R\$ 11,44	R\$ 37.245,09
Berinjela	Kg	51.120	33.228	9.968	23.260	R\$ 10,32	R\$ 240.059,42
Beterraba	Kg	6.433	4.181	1.254	2.927	R\$ 10,52	R\$ 30.804,08
Brócolos	Kg	11.113	7.224	2.167	5.057	R\$ 12,09	R\$ 61.146,63
Cenoura	Kg	2.450	1.592	478	1.115	R\$ 10,18	R\$ 11.346,17
Cheiro-Verde	Kg	1.704	1.108	332	775	R\$ 22,96	R\$ 17.802,36
Chicória	Kg	320	208	62	145	R\$ 15,80	R\$ 2.297,39
Chuchu	Kg	4.856	3.157	947	2.210	R\$ 7,80	R\$ 17.229,78
Couve	Kg	6.220	4.043	1.213	2.830	R\$ 13,27	R\$ 37.562,67
Couve-Flor	Kg	56.288	36.587	10.976	25.611	R\$ 16,92	R\$ 433.429,90
Espinafre	Kg	1.065	692	208	485	R\$ 17,32	R\$ 8.393,43
Folhosas	Kg	134.616	87.500	26.250	61.250	R\$ 12,48	R\$ 764.423,81
Jiló	Kg	86.212	56.038	16.811	39.226	R\$ 12,15	R\$ 476.629,56
Mandioca	Kg	151.906	98.739	29.622	69.117	R\$ 4,03	R\$ 278.215,21
Morango	Kg	511	332	100	233	R\$ 21,95	R\$ 5.105,69
Outros	Kg	11.278	7.331	2.199	5.132	R\$ 11,81	R\$ 60.618,01
Pepino	Kg	11.076	7.199	2.160	5.040	R\$ 6,74	R\$ 33.988,32

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 4º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (65% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Pimenta	Kg	24.538	15.949	4.785	11.165	R\$ 17,02	R\$ 190.068,21
Pimentão	Kg	12.035	7.822	2.347	5.476	R\$ -	R\$ -
Quiabo	Kg	5.197	3.378	1.013	2.365	R\$ 17,79	R\$ 42.063,72
Rabanete	Kg	202	132	39	92	R\$ 10,90	R\$ 1.003,81
Repolho	Kg	43.985	28.590	8.577	20.013	R\$ 7,36	R\$ 147.375,75
Rúcula	Kg	3.152	2.049	615	1.434	R\$ 20,80	R\$ 29.835,11
Tomate	Kg	43.580	28.327	8.498	19.829	R\$ 16,79	R\$ 332.907,70
Vagem	Kg	21.661	14.080	4.224	9.856	R\$ 17,02	R\$ 167.786,07
Total Geral Resumo		898.713	584.163	175.249	408.914		R\$ 4.373.800,73
Deduções							
Impostos Adesão ao Simples Nacional						37%	R\$ 1.618.306,27
Comissões Vendas						5%	R\$ 218.690,04
Receita Líquida de Vendas							R\$ 2.536.804,42
<p>Fonte de Pesquisa: Coleta de preços: Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148 PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo PAA - Programa de Aquisição de Alimentos</p> <p>Dados de Atualização INPC - Índice Nacional de Preços a Consumidor - Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (5,4177%) http://www.portalbrasil.net/inpc.htm</p>							

A planilha acima representa os dados referentes à receita que será obtida com a implantação do projeto no quarto ano, levando em consideração os dados anteriores referentes à quantidade processada nesse ano.

Os dados sobre a **Produção Total em Kg/Ano** estão representados de acordo com a capacidade individual relatada nos PIP's - Plano Individual da Propriedade, que corresponde ao somatório do grupo, totalizando a produção anual total.

Para composição do projeto cada produtor pactuou a entrega de **65% de sua produção** para ser utilizada no processamento na agroindústria no quarto ano. Estes valores também foram retirados de acordo com a produção total do grupo em Kg/Ano, baseada nos valores apresentados nos PIP's.

Os cálculos dos **Produtos Processados em Kg/Ano** foram baseados sobre os 65% da produção destinada ao projeto com uma quebra de 30%, referente aos processos de produção.

O **Preço Unitário mais INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor em R\$/Kg** foi baseado de acordo com pesquisa realizada no PROHORT, na CONAB, no CEAGESP, no PAA e no Supermercado Savegnago em Franca, analisando os produtos minimamente processados das marcas Cesca Picadinhos; Semi-Pronto Verduras e Legumes; e Horticultura Felício. Os valores foram calculados de acordo com a especificação de cada produto. O cálculo da atualização foi realizado de acordo com informações do INPC – Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (Taxa 5,4177%).

Os valores referentes às **Receitas Totais** foram baseados de acordo com a tabela acima. Ao analisarmos os dados acima, percebe-se que os investimentos são essenciais para agregarem valor ao produto e à remuneração individual de cada integrante do projeto, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 5º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (70% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Abóbora	Kg	8.250	5.775	1.733	4.043	R\$ 6,97	R\$ 28.181,11
Abobrinha	Kg	153.758	107.631	32.289	75.341	R\$ 10,81	R\$ 814.506,38
Agrião	Kg	220	154	46	108	R\$ 15,22	R\$ 1.640,59
Alface	Kg	44.385	31.070	9.321	21.749	R\$ 12,21	R\$ 265.472,28
Almeirão	Kg	7.392	5.174	1.552	3.622	R\$ 12,06	R\$ 43.672,73
Berinjela	Kg	52.800	36.960	11.088	25.872	R\$ 10,88	R\$ 281.488,11
Beterraba	Kg	6.644	4.651	1.395	3.256	R\$ 11,09	R\$ 36.120,15
Brócolos	Kg	11.809	8.266	2.480	5.786	R\$ 12,75	R\$ 73.760,43
Cenoura	Kg	2.530	1.771	531	1.240	R\$ 10,73	R\$ 13.304,25
Cheiro-Verde	Kg	1.760	1.232	370	862	R\$ 24,21	R\$ 20.874,64
Chicória	Kg	330	231	69	162	R\$ 16,66	R\$ 2.693,87
Chuchu	Kg	5.016	3.511	1.053	2.458	R\$ 8,22	R\$ 20.203,24
Couve	Kg	6.424	4.497	1.349	3.148	R\$ 13,99	R\$ 44.045,12
Couve-Flor	Kg	58.138	40.697	12.209	28.488	R\$ 17,84	R\$ 508.229,85
Espinafre	Kg	1.100	770	231	539	R\$ 18,26	R\$ 9.841,94
Folhosas	Kg	139.040	97.328	29.198	68.130	R\$ 13,16	R\$ 896.345,62
Jiló	Kg	89.045	62.332	18.699	43.632	R\$ 12,81	R\$ 558.884,77
Mandioca	Kg	156.899	109.829	32.949	76.880	R\$ 4,24	R\$ 326.228,71
Morango	Kg	528	370	111	259	R\$ 23,14	R\$ 5.986,81
Outros	Kg	11.649	8.154	2.446	5.708	R\$ 12,45	R\$ 71.079,28
Pepino	Kg	11.440	8.008	2.402	5.606	R\$ 7,11	R\$ 39.853,92

Resumo das Receitas Totais com o Processamento - 5º Ano							
Produtos	Unid.	Produção Total em KG/ano	Produção destinada ao Projeto (70% do total em Kg/ano	Perda de 30% no processo de industrialização em Kg/Ano	Produção total para comercialização em Kg/ano	Preço médio de produto Industrializados atualizados INPC	Valor Receitas Totais na agroindústria
Pimenta	Kg	25.344	17.741	5.322	12.419	R\$ 17,95	R\$ 222.869,57
Pimentão	Kg	12.430	8.701	2.610	6.091	R\$ -	R\$ -
Quiabo	Kg	5.368	3.758	1.127	2.630	R\$ 18,75	R\$ 49.322,94
Rabanete	Kg	209	146	44	102	R\$ 11,49	R\$ 1.177,04
Repolho	Kg	45.430	31.801	9.540	22.261	R\$ 7,76	R\$ 172.809,39
Rúcula	Kg	3.256	2.279	684	1.595	R\$ 21,93	R\$ 34.983,95
Tomate	Kg	45.012	31.508	9.453	22.056	R\$ 17,70	R\$ 390.359,84
Vagem	Kg	22.340	15.638	4.691	10.947	R\$ 17,95	R\$ 196.453,05
Total Geral Resumo		928.545	649.982	194.995	454.987		R\$ 5.130.389,58
Deduções							
Impostos Adesão ao Simples Nacional						37%	R\$ 1.898.244,14
Comissões Vendas						5%	R\$ 256.519,48
Receita Líquida de Vendas							R\$ 2.975.625,95
<p>Fonte de Pesquisa: Coleta de preços: Savegnago Supermercados Franca - Marcas Pesquisadas: C148 PROHORT - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortifrutigranjeiro CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento CEAGESP - Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo PAA - Programa de Aquisição de Alimentos</p> <p>Dados de Atualização INPC - Índice Nacional de Preços a Consumidor - Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (5,4177%) http://www.portalbrasil.net/inpc.htm</p>							

A planilha acima representa os dados referentes à receita que será obtida com a implantação do projeto no quinto ano, levando em consideração os dados anteriores referentes à quantidade processada nesse ano.

Os dados sobre a **Produção Total em Kg/Ano** estão representados de acordo com a capacidade individual relatada nos PIP's - Plano Individual da Propriedade, que corresponde ao somatório do grupo, totalizando a produção anual total.

Para composição do projeto, cada produtor pactuou a entrega de **70% de sua produção** para ser utilizada no processamento na agroindústria no quinto ano. Estes valores também foram retirados de acordo com a produção total do grupo em Kg/Ano, baseada nos valores apresentados nos PIP's.

Os cálculos dos **Produtos Processados em Kg/Ano** foram baseados sobre os 70% da produção destinada ao projeto com uma quebra de 30%, referente aos processos de produção.

O **Preço Unitário mais INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor em R\$/Kg** foi baseado de acordo com pesquisa realizada no PROHORT, na CONAB, no CEAGESP, no PAA e no Supermercado Savegnago em Franca, analisando os produtos minimamente processados das marcas Cesca Picadinhos; Semi-Pronto Verduras e Legumes; e Horticultura Felício. Os valores foram calculados de acordo com a especificação de cada produto. O cálculo da atualização foi realizado de acordo com informações do INPC – Acumulado no ano com base no mês de novembro de 2012 (Taxa 5,4177%).

Os valores referentes às **Receitas Totais** foram baseados de acordo com a tabela acima. Ao analisarmos os dados acima, percebe-se que os investimentos são essenciais para agregarem valor ao produto e à remuneração individual de cada integrante do projeto, contribuindo para o aumento da renda familiar e a melhoria da qualidade de vida.

Impostos e Taxas

Para associação é facultado a opção de adesão ao sistema do simples nacional, portanto a carga tributária que incide sobre as atividades da associação é de 37%.

Para o futuro com o aumento da demanda e a quantidade ofertada de produtos o grupo poderá pensar em estruturar uma cooperativa, visando a redução na carga tributária, e assim distribuir melhor os lucros entre os associados, agregando assim uma maior renda aos participantes dessa proposta.

Capital de Giro

Necessidade de Capital de Giro	
Descrição	Total (R\$)
Capital de giro	44.621,67
Estoque de embalagens para industrialização (2 meses)	9.053,79
Custos Fixos	29.072,21
Despesas Administrativas	10.256,20
Água	150,00
Energia Elétrica	300,00
Telefone	300,00
Internet	100,00
Licenciamento/Transferência/Seguro Obrigatório e Placa	37,50
Gastos com Combustível para entrega	950,00
Manutenção Preventiva e revisões do Caminhão	670,00
IPVA (Valor total x 2% dividido por 12 meses para apurar custo mensal)	291,00
Material de limpeza	500,00
Material de Consumo	400,00
Manutenção Preventiva Equipamentos	300,00
Mão de Obra Direta	12.317,51
Seguros agroindústria e veículos	2.000,00
Outros custos	500,00
Depreciação	6.495,67
Reserva de capital (3 meses de Capital de Giro)	133.865,00
Total da necessidade de Capital de Giro	184.982,34

O quadro acima representa a necessidade de capital de giro mensal, a qual não está completa em virtude de ser um projeto novo e o mesmo não conter contas a receber, contas a pagar, conta caixa e bancos, entre outros.

Esta composição da necessidade de capital de giro está basicamente galgada na necessidade mensal para custear suas despesas.

Ponto de Equilíbrio

Demonstrativo do Resultado do Exercício		
Descrição	Valores (R\$)	%
(+) Faturamento (1º ano)	1.858.309,59	100,00%
(-) Impostos (Simples Nacional)	687.574,55	37,00%
(=) Faturamento Líquido	1.170.735,04	63,00%
(-) CMV-Custo Merc.Vend.	614.932,33	33,09%
(-) Comissões (5%)	92.915,48	5,00%
(=) Margem de Contribuição	462.887,23	24,91%
(-) Despesas Fixas	428.614,49	23%
(=) Lucro Bruto	34.272,74	2%
(-) Despesas Financeiras	0,00	0%
(=) Lucro Líquido	34.272,74	2%

Índice da Margem de Contribuição	Marg. Contribuição / Faturamento *100	
	462.887,23 / 1.858.309,59	
	24,91%	
Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos / Índice Marg.Contrib.*100	
	428.614,49 / 0,2491	
	1.720.718,08	Faturamento anual
	143.393,17	Faturamento mensal
Lucratividade	Lucro Líquido / Faturamento	
	34.272,74 / 1.858.309,59	
	2%	
Rentabilidade	Lucro Líquido / Investimento*100	
	34.272,74 / 613.380,20	
	6%	
Prazo de Retorno do Investimento (Meses)	Investimento / Lucro Líquido	
	613.380,20 / 34.272,74	
	18 meses	

Para apresentação do ponto de equilíbrio, primeiramente é realizado um demonstrativo do resultado do exercício, este baseado nas informações do faturamento anual no primeiro ano deduzindo os impostos, esta ação se obtém o faturamento líquido.

Baseado no faturamento líquido, deduz-se o CMV – Custo da Mercadoria Vendida e as Comissões, esta ação obtém a Margem de Contribuição.

Após este cálculo, os custos fixos ou despesas fixas são deduzidos da margem de contribuição, com isso é obtido o lucro bruto.

O cálculo do índice da margem de contribuição é realizado da seguinte forma: valores referentes a margem de contribuição dividido pelo faturamento bruto e multiplicado por 100.

O Ponto de Equilíbrio, por sua vez é realizado através da divisão dos custos fixos pelo índice da margem de contribuição multiplicado por 100. Neste cálculo especificadamente o ponto de equilíbrio é de R\$ 1.720.718,08 a.a e R\$ 143.393.17 a.m., desta forma poderemos afirmar que o ponto empresário irá obter lucro mensal quando faturar o valor acima de R\$ 143.393.17

A Comercialização dos produtos pela Associação, por sua vez, tem um custo alto com impostos que incidem diretamente sobre o faturamento, ou seja, sobre o valor de faturamento é deduzido **37%** de impostos, estes correspondentes a alíquota do simples nacional.

Pensando em comercialização futura a sugestão seria a consolidação de uma cooperativa, reduzindo assim sua carga tributária, uma vez que para cooperativa é permitido obter fins lucrativos, podendo então ocorrer uma distribuição melhor dos lucros entre os associados, agregando assim uma maior renda aos participantes dessa proposta.

Fluxo de Caixa Anual do Empreendimento Coletivo						
Ano	Investimentos R\$	Receitas R\$	Despesas (CF + CV) R\$	Depreciação R\$	Saldo Período R\$	Fluxo de Caixa R\$
Inicial	-R\$ 613.380,20				-R\$ 613.380,20	-R\$ 613.380,20
1		R\$ 1.077.819,56	R\$ 637.584,37	R\$ 77.948,02	R\$ 362.287,17	-R\$ 251.093,02
2		R\$ 1.505.095,91	R\$ 866.577,09	R\$ 77.948,02	R\$ 560.570,81	R\$ 309.477,79
3		R\$ 1.978.159,20	R\$ 1.133.147,73	R\$ 77.948,02	R\$ 767.063,45	R\$ 1.076.541,23
4		R\$ 2.536.804,42	R\$ 1.401.174,03	R\$ 77.948,02	R\$ 1.057.682,38	R\$ 2.134.223,61
5		R\$ 2.975.625,95	R\$ 1.666.152,57	R\$ 77.948,02	R\$ 1.231.525,37	R\$ 3.365.748,98

Ao analisarmos a planilha acima referente ao Fluxo de Caixa do Empreendimento Coletivo, torna-se evidente que este investimento será altamente viável em virtude da própria composição dos valores.

De acordo com as projeções acima, o retorno do investimento poderá ocorrer no terceiro ano. Para o melhor entendimento da planilha acima, segue descritivo:

- ✓ **Ano** – Relativo ao período ou prazo de distribuição baseado em ano.
- ✓ **Investimento** – Neste caso o investimento será diretamente na aprovação do projeto, uma vez que os produtores utilizarão recursos para a contrapartida provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista) ou PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). Também ocorrerá paralelamente o investimento individual nas propriedades, o que possibilitará aos produtores garantirem sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, agregar valor ao seus produtos e melhorarem a qualidade de vida de suas famílias.

- ✓ **Receitas** – Segue distribuição anual das receitas líquidas conforme apresentado nas planilhas acima;
- ✓ **Despesas** – Estas estão deduzidos custos e despesas fixas, somadas das variáveis e também das despesas administrativas.
- ✓ **Depreciação** – Esta é calculada com base na depreciação das máquinas e equipamentos da agroindústria.
- ✓ **Fluxo de Caixa Acumulado** – Este é apurado com base saldo do período, deduzido o valor referente ao imposto de renda, totalizando o Fluxo de Caixa Acumulado.

Plano de Implantação do Projeto

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant.	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
1	Serviços Preliminares	Unidade	1	12/2012	06/2013	AF	18	8.500,00	8.500,00
	Assessoria para elaboração do Plano de Negócio, Assessoria técnica para implantação do empreendimento, Projeto técnico de construção civil, alvarás, licenças, outorgas, taxas, Elaboração de Projetos para Reforma e remodelação(cronograma etc)								
2	Demolições	Unidade	1	06/2013	06/2013	AF	18	733,50	733,50
	Demolição e Retirada dos entulhos provenientes das demolições das Paredes								
3	Fundações e Estrutura de Concreto	Unidade	1	06/2013	06/2013	AF	18	4.662,18	4.662,18
	Abertura de Brocas ; Abertura de Vigas e Baldrames; Concreto Armado em Vigas e Baldrames; Vergas e Contravergas nas janelas, portas e portões; e Impermeabilização dos Baldrames com argamassa e Hidrofugante								
4	Realização de obras de Alvenaria	Unidade	1	07/2013	09/2013	AF	18	7.618,60	7.618,60
	Alvenaria de Tijolos Cerâmicos								
5	Aquisição Esquadrihas Metálicas	Unidade	1	07/2013	09/2013	AF	18	23.580,40	23.580,40
	Vidros Basculantes em perfis metálicos; Portas de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos; Portões de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos; Portas de passagem - 1 folha com perfis metálicos; e Grelhas metálicas com portas;								
6	Revestimentos	Unidade	1	08/2013	09/2013	AF	18	14.267,20	14.267,20
	Chapisco sobre as paredes; Emboço sobre paredes e azulejos; Reboco sobre paredes; e Azulejos Cerâmicos - h = 2,00 ml;								
7	Instalações Hidráulicas	Unidade	1	07/2013	08/2013	AF	18	9.800,00	9.800,00
	Materiais e Mão-de-obra para execução das instalações hidráulicas								

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant.	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
8	Instalações Hidráulicas	Unidade	1	07/2013	08/2013	AF	18	18.500,00	18.500,00
	Materiais e Mão-de-obra para execução e as Instalações Elétricas para alimentação dos equipamentos								
9	Implantação dos Pisos	Unidade	1	08/2013	09/2013	AF	18	20.364,87	20.364,87
	Regularização da base com argamassa de cimento e areia; e Execução de pisos cerâmicos com rejuntamento e rodapés PEI5								
10	Implantação da Pintura	Unidade	1	09/2013	10/2013	AF	18	16.209,04	16.209,04
	Aplicação de Selador Acrílico sobre paredes internas e externas; Pintura em Látex PVA sobre paredes internas e externas; e Esmalte Sintético sobre caixilhos metálicos;								
11	Implantação dos Vidros	Unidade	1	09/2013	10/2013	AF	18	2.265,50	2.265,50
	Instalação dos Vidros Lisos 4mm								
12	Serviços complementares	Unidade	1	10/2013	10/2013	AF	18	11.232,92	11.232,92
	Limpeza e Verificação final dos serviços executados; e Colocação de Forro de régua de PVC com estrutura perfis metálicos								
13	Perfuração de Poço Artesiano	Unidade	1	06/2013	10/2013	AF	18	70.820,00	70.820,00
	Estudo de Viabilidade, Licença de Implantação e Execução; Perfuração de Poço Artesiano; Construção de Alamedado de acordo com normas CETESB; Bomba; Reservatório; e Outorga de Utilização do Poço								
14	Aquisição de Caminhão	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	174.600,00	174.600,00
	Caminhão motor potência 160 cv e capacidade mínima de carga 4.000 kg; Baú Isotérmico para caminhão; e Equipamento de refrigeração - Baú do caminhão motor acoplado elétrico								

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant.	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
15	Maquinas e Equipamentos para processamento	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	214.726,00	214.726,00
	Aquisição dos seguintes equipamentos para processamento: Seladora para Folhas Inteiras 4 bicos, Descascadora Abrasiva Capacidade 600-1.300 kg/hora, Cubetadeira de Legumes Capacidade 1.000-1.500 kg/hora, Cortadora Raladora Capacidade 500-1.000kg/hora, Centrifuga para vegetais, Cortadora Transversal de Folhas Capacidade 1.000 kg/hora, Seladora à Vácuo Capacidade 100 a 120 processos/hora								
16	Câmara Frigorífica Armazenamento Processados	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	15.500,00	15.500,00
	Câmara Frigorífica Resfriada Produtos Processados Capacidade 3.000kg								
Distribuição de desembolsos								% Desemb.	Desembolso
ABAFA								30%	184.014,06
Microbacias II								70%	429.366,14
Total Geral com distribuição de Investimentos									613.380,20

A planilha acima representa o Cronograma Físico e Financeiro de aplicação de recursos, lembrando que os valores apresentados em cada item estão contemplando o gasto total, o qual será fracionado da seguinte forma: a Associação ABAFA será responsável pelo desembolso financeiro de 30% do valor total e o Programa de Microbacias II será responsável pelo desembolso financeiro de 70% do valor previsto com estação. Estes percentuais totalizam 100% do investimento correspondendo a R\$ 613.380,20 (Seiscentos e treze reais, trezentos e oitenta reais e vinte centavos).

Nesta planilha também está especificada quais itens serão adquiridos ou contratados, e quando será este investimento.

A contrapartida dos associados está sendo negociada para aquisição de recursos provenientes do FEAP (Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista) ou PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), inclusive os valores para investimentos individuais, porém caso não ocorra à contemplação do recurso via FEAP ou PRONAF, os produtores realizarão a contrapartida por conta própria, conforme decidido em reunião da Associação – ABAFA. Os associados também podem se beneficiar de outros tipos de financiamentos para recebimentos de recursos financeiros já que a Associação possui toda documentação regular sem nenhuma pendência, bem como também possui uma boa movimentação financeira.

Com a aprovação deste projeto e com a liberação dos recursos provenientes do FEAP ou PRONAF, serão beneficiadas diretamente 18 (dezoito) famílias de associados, sendo todos agricultores familiares.

ANÁLISE ECONÔMICA (CENÁRIO REAL)

Período	Receita	Custos Totais	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
0					-613.380,20	-613.380,20	-613.380,20
1	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-583.189,60	-550.178,87	-550.178,87
2	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-552.999,00	-492.167,14	-492.167,14
3	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-522.808,40	-438.960,02	-438.960,02
4	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-492.617,80	-390.199,44	-390.199,44
5	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-462.427,21	-345.552,51	-345.552,51
6	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-432.236,61	-304.709,75	-304.709,75
7	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-402.046,01	-267.383,56	-267.383,56
8	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-371.855,41	-233.306,69	-233.306,69
9	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-341.664,82	-202.230,88	-202.230,88
10	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-311.474,22	-173.925,58	-173.925,58
11	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-281.283,62	-148.176,70	-148.176,70
12	89.818,30	53.132,03	6.495,67	30.190,60	-251.093,02	-124.785,54	-124.785,54
13	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-204.378,79	-95.820,75	-95.820,75
14	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-157.664,55	-69.735,18	-69.735,18
15	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-110.950,32	-46.295,69	-46.295,69
16	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-64.236,09	-25.286,30	-25.286,30
17	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	-17.521,85	-6.506,99	-6.506,99
18	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	29.192,38	10.227,37	10.227,37
19	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	75.906,62	25.088,12	
20	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	122.620,85	38.233,76	
21	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	169.335,08	49.810,83	
22	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	216.049,32	59.954,79	
23	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	262.763,55	68.790,78	
24	125.424,66	72.214,76	6.495,67	46.714,23	309.477,79	76.434,37	

Período	Receita	Custos Totais	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
25	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	373.399,74	87.001,63	
26	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	437.321,69	96.127,69	
27	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	501.243,65	103.941,87	
28	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	565.165,60	110.563,43	
29	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	629.087,55	116.102,35	
30	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	693.009,51	120.659,98	
31	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	756.931,46	124.329,66	
32	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	820.853,42	127.197,31	
33	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	884.775,37	129.341,97	
34	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	948.697,32	130.836,30	
35	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.012.619,28	131.747,05	
36	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.076.541,23	132.135,50	
37	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.140.463,19	132.057,86	
38	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.204.385,14	131.565,65	
39	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.268.307,09	130.706,05	
40	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.332.229,05	129.522,22	
41	164.846,60	94.428,98	6.495,67	63.921,95	1.396.151,00	128.053,64	
42	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.484.291,20	128.431,86	
43	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.572.431,40	128.356,98	
44	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.660.571,60	127.879,09	
45	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.748.711,79	127.044,04	
46	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.836.851,99	125.893,81	
47	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	1.924.992,19	124.466,74	
48	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.013.132,39	122.797,86	
49	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.101.272,59	120.919,13	
50	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.189.412,78	118.859,63	
51	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.277.552,98	116.645,87	
52	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.365.693,18	114.301,89	
53	211.400,37	116.764,50	6.495,67	88.140,20	2.453.833,38	111.849,54	
54	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.556.460,49	109.931,55	
55	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.659.087,61	107.872,33	
56	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.761.714,72	105.694,01	
57	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.864.341,83	103.416,66	
58	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	2.966.968,95	101.058,49	
59	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	3.069.596,06	98.635,94	
60	247.968,83	138.846,05	6.495,67	102.627,11	3.172.223,18	96.163,84	
Taxa de Juros	6%			VPL==>	53.731.839,66	TIR==>	6,03%

A tabela acima apresenta os dados referente à análise econômica do empreendimento coletivo de implantação de uma agroindústria para o processamento de hortaliças minimamente processadas, com base em todas as informações extraídas dos PIP's.

Esta análise foi realizada de forma distribuída mensalmente para facilitar a percepção na análise dos dados.

Os dados referentes à tabela acima estão representados da seguinte forma:

- ✓ **Período** – Representa os meses programados no fluxo de caixa.
- ✓ **Receita** – São os valores previstos para recebimento, ou seja, o faturamento mensal.
- ✓ **Custos Totais** – São os valores referentes aos custos fixos fracionados e os custos variáveis somados.
- ✓ **Depreciação** – Este referente à depreciação das máquinas e equipamentos, considerando o prazo.
- ✓ **Lucro Contábil** – O Lucro Contábil é calculado com base na receita, deduzidos os custos e a depreciação.
- ✓ **Fluxo de Caixa** – Este acumulado após o cálculo do valor acima deduzido o saldo do dia
- ✓ **Fluxo de Caixa** – Este acumulado após o cálculo do valor presente líquido, somado o período anterior.
- ✓ **VPL – Valor Presente Líquido** – Após a realização do cálculo do Valor Presente Líquido, o qual está apresentando um valor positivo, demonstrando que o investimento é positivo.
- ✓ **TIR – Taxa Interna de Retorno** – Determina o rendimento proporcionado pelo negócio durante o mês. É considerada a técnica mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos. Neste caso após a realização dos cálculos observamos que a TIR é convidativa à implantação do projeto, uma vez que ficou superior a proposta de taxa de juros, atingindo **6,03%**.
- ✓ **Pay-Back – Prazo de Retorno do Investimento** – O *pay-back* descontado determina o prazo para retorno do investimento, proporcionando, a análise do real ponto de intersecção, levando em consideração a taxa de juros e o fato de

que nem sempre os fluxos esperados são constantes. Neste caso poderemos perceber que, o após o 17º mês, ou seja, a partir do 18º mês, percebemos que a empresa passará a gerar lucro.

ANÁLISE ECONÔMICA (CENÁRIO PESSIMISTA)

Período	Receita	Custos Totais	Custos Totais (5% superior)	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
0						-613.380,20	-613.380,20	-613.380,20
1	-	53.132,03	55.788,63	6.495,67	- 59.627,70	-673.007,89	-634.913,11	-634.913,11
2	-	53.132,03	55.788,63	6.495,67	- 59.627,70	-732.635,59	-652.043,07	-652.043,07
3	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-702.445,00	-589.786,36	-589.786,36
4	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-672.254,40	-532.488,45	-532.488,45
5	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-642.063,80	-479.787,42	-479.787,42
6	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-611.873,20	-431.346,46	-431.346,46
7	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-581.682,61	-386.852,15	-386.852,15
8	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-551.492,01	-346.012,91	-346.012,91
9	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-521.301,41	-308.557,50	-308.557,50
10	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-491.110,81	-274.233,71	-274.233,71
11	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-460.920,21	-242.807,02	-242.807,02
12	89.818,30	53.132,03	55.788,63	6.495,67	30.190,60	-430.729,62	-214.059,42	-214.059,42
13	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-384.015,38	-180.041,40	-180.041,40
14	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-337.301,15	-149.188,62	-149.188,62
15	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-290.586,91	-121.251,77	-121.251,77
16	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-243.872,68	-95.999,57	-95.999,57
17	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-197.158,45	-73.217,63	-73.217,63
18	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-150.444,21	-52.707,20	-52.707,20
19	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-103.729,98	-34.284,11	-34.284,11
20	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-57.015,74	-17.777,78	-17.777,78
21	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	-10.301,51	-3.030,25	-3.030,25
22	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	36.412,72	10.104,72	10.104,72
23	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	83.126,96	21.762,41	
24	125.424,66	72.214,76	75.825,50	6.495,67	46.714,23	129.841,19	32.067,99	

Período	Receita	Custos Totais	Custos Totais (5% superior)	Depreciação	Lucro Contábil	Fluxo de caixa	Vr Presente Fluxo de Caixa	PAY-BACK Descontado
25	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	193.763,14	45.146,55	
26	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	257.685,10	56.641,77	
27	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	321.607,05	66.691,00	
28	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	385.529,01	75.421,09	
29	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	449.450,96	82.949,20	
30	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	513.372,91	89.383,43	
31	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	577.294,87	94.823,48	
32	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	641.216,82	99.361,29	
33	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	705.138,78	103.081,57	
34	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	769.060,73	106.062,34	
35	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	832.982,68	108.375,39	
36	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	896.904,64	110.086,77	
37	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	960.826,59	111.257,17	
38	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	1.024.748,54	111.942,35	
39	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	1.088.670,50	112.193,50	
40	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	1.152.592,45	112.057,56	
41	164.846,60	94.428,98	99.150,43	6.495,67	63.921,95	1.216.514,41	111.577,54	
42	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.304.654,60	112.888,37	
43	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.392.794,80	113.693,32	
44	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.480.935,00	114.045,44	
45	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.569.075,20	113.993,43	
46	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.657.215,40	113.581,91	
47	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.745.355,60	112.851,74	
48	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.833.495,79	111.840,32	
49	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	1.921.635,99	110.581,82	
50	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	2.009.776,19	109.107,46	
51	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	2.097.916,39	107.445,70	
52	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	2.186.056,59	105.622,49	
53	211.400,37	116.764,50	122.602,73	6.495,67	88.140,20	2.274.196,78	103.661,43	
54	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.376.823,90	102.206,92	
55	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.479.451,01	100.584,94	
56	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.582.078,13	98.819,11	
57	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.684.705,24	96.930,91	
58	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.787.332,35	94.939,86	
59	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.889.959,47	92.863,64	
60	247.968,83	138.846,05	145.788,35	6.495,67	102.627,11	2.992.586,58	90.718,28	
Taxa de Juros	6%				VPL==>	43.043.462,32	TIR==>	4,42%

A tabela acima apresenta dados referentes à análise econômica do empreendimento coletivo de implantação de uma agroindústria de processamento de hortaliças, com base nas informações extraídas dos PIP's. Neste cenário estamos considerando como pessimista, onde leva-se em consideração o não pagamento dos valores faturados durante os 2 primeiros meses e um aumento nos custos totais de 5% (Cinco pontos percentuais) proveniente da possibilidade de problemas climáticos e entre outros. Para efeito de cálculos utilizamos algumas situações conforme segue descrito abaixo.

Esta análise foi realizada de forma distribuída mensalmente para facilitar a percepção na análise dos dados.

Os dados referentes à tabela acima estão representados da seguinte forma:

- ✓ **Período** – Representa os meses programados no fluxo de caixa.
- ✓ **Receita** – São os valores previstos para recebimento, ou seja, o faturamento mensal. Neste

caso de cenário pessimista estamos levando em consideração o não pagamento dos valores faturados durante os 2 primeiros meses

- ✓ **Custos Totais** – São os valores referentes aos custos fixos fracionados e os custos variáveis somados. Neste caso pessimista, estamos levando em consideração um aumento nos custos totais de 5% (Cinco pontos percentuais), este proveniente da possibilidade de problemas climáticos, entre outros.
- ✓ **Depreciação** – Este referente à depreciação das máquinas e equipamentos, considerando o prazo.
- ✓ **Lucro Contábil** – O Lucro Contábil é calculado com base na receita, deduzidos os custos e a depreciação.
- ✓ **Fluxo de Caixa** – Este acumulado após o cálculo do valor acima deduzido o saldo do dia
- ✓ **Fluxo de Caixa** – Este acumulado após o cálculo do valor presente líquido, somado o período anterior.
- ✓ **VPL – Valor Presente Líquido** – Mesmo após a realização do cálculo do Valor Presente Líquido, considerando um cenário pessimista, este apresenta um valor positivo, o que demonstra que o investimento é positivo.
- ✓ **TIR – Taxa Interna de Retorno** – Determina o rendimento proporcionado pelo negócio durante o mês. É considerada a técnica mais usada para a avaliação de

alternativas de investimentos. Ao analisarmos a TIR positiva em **4,42%**, atrelada a um VPL positiva, notamos que este investimento ainda se apresenta convidativo, principalmente se tratando de um cenário pessimista, onde com as várias ações previstas de adequação.

- ✓ **Pay-Back – Prazo de Retorno do Investimento** – O *pay-back* descontado determina o prazo para retorno do investimento, proporcionando a análise do real ponto de intersecção, levando em consideração a taxa de juros e o fato de que nem sempre os fluxos esperados são constantes. Neste caso poderemos perceber que, o após o 22º mês, ou seja, a partir do 23º mês, podemos analisar que a empresa estará gerando lucro.

PLANO DE CONTINGÊNCIA

Neste caso, deve-se primeiramente analisar os pontos de emergência, verificar e definir prioridades, estas quando definidas, deverão ser planejadas verificando as melhores formas de atuação para solução dos problemas.

Ausência de pagamento poderá impactar negativamente no fluxo, uma vez que esta é necessária para o equilíbrio da empresa. Neste caso, por curto período, deverá ser utilizada a reserva de capital de giro e rapidamente tomadas as devidas decisões para capitalização da empresa, sendo uma delas a prática de venda à vista, ou por ser um caso emergencial poderá ocorrer a antecipação de cartões de crédito, uma vez que as vendas tenham ocorrido a prazo em com cartão.

Neste caso também visando a redução de custos, a empresa poderá realizar compra de produtos *in natura* dos seus produtores, pagando somente os valores de mercado, temporariamente sem agregar valor ao produto, lembrando que como se trata de uma Associação, as possibilidades de crise deverão ser analisadas e discutidas entre seus associados visando a solução. Pode ser praticada a adesão de matéria-prima de terceiros, com custo igual ou inferior ao praticado no mercado, uma vez que não haverá a presença do atravessador, com isso poderemos maximizar a redução dos custos. Neste caso os produtores associados também não terão problemas com sua matéria-prima, uma vez que existe um grande mercado para o produto *in natura*, que hoje realizam com tranquilidade, já que possuem boa aceitação no mercado local.

Deverá também ser analisada a capacidade produtiva, controlando a possibilidade de mão de obra ociosa, desperdício de matéria-prima, contribuindo para uma gestão enxuta da agroindústria.

Por fim, deverá ser realizada uma análise nos contratos comerciais para verificar os possíveis desencaixes ou mesmo as possibilidades de flexibilidade nas negociações, visando a melhor aplicação e gestão da associação.

PARECER CONCLUSIVO

A proposta em questão refere-se à concessão de crédito a ser oferecido diretamente a um grupo de 18 agricultores familiares associados à Associação Batataense de Produtores de Agricultura Familiar - ABAFA. Com a implantação da agroindústria para o processamento, também serão gerados empregos diretos e indiretos, os quais deverão ser capacitados e reciclados para trabalharem no processamento,

contribuindo assim para um maior incremento na renda e também na melhoria em sua qualidade de vida de seus colaboradores e associados.

Também servirá de estímulo para os demais produtores associados e assentados que não estão participando neste momento do projeto, uma vez que, com o aumento da demanda do produto, surgirá à necessidade de aquisição de mais matéria-prima para a produção, que poderá ser adquirida destes demais associados e assentados não participantes do projeto, caso tenham interesse na comercialização.

Do ponto de vista técnico, esta ação demonstra-se eficiente e oportuna, conforme as argumentações relatadas abaixo:

Trata-se de uma ação em perfeita sintonia com as estratégias e objetivos da Associação, pois, de forma coletiva, contemplam ações de valorização e a fixação do homem no campo através de incentivos, favorecendo inclusive o estímulo à realização de ações de cunho social. Neste momento, estarão proporcionando aos seus associados a oportunidade de poderem receber uma remuneração mais adequada e justa por sua produção *in natura* e também por sua produção processada, agregando valor aos seus produtos. Estaremos, com isso, contribuindo para o desenvolvimento destas propriedades, que deverão realizar seus investimentos individuais e, conseqüentemente, propiciarem um aumento na qualidade de vida de seus associados.

1. Ao analisar o cenário apresentado na análise estratégica, percebe-se que, além de toda infraestrutura necessária preparada, a localização geográfica e a facilidade de acesso favorecem a instalação da planta, uma vez que contribui logisticamente para a redução no custos do frete, além de favorecer o atendimento local e regional, gerando grandes oportunidades de comercialização;
2. Vale destacar que este projeto, além de beneficiar os associados da ABAFA diretamente, contribuirá para a redução dos seus custos e beneficiará outros produtores da região através da possibilidade de compra de sua produção, inclusive com a possibilidade de aumentar o seu quadro de associados, uma vez que ocorrerá um aumento de demanda;
3. Oportunidade e facilidade para concretizar parcerias que contribuirão com a profissionalização do homem do campo, através de parcerias com instituições como: CATI, SEBRAE, FAESP/SENAR, Prefeitura Municipal de Batatais, entre outros;

4. Outro ponto importante em relação aos associados é que em sua totalidade, ou seja, 100% dos seus produtores são pertencentes à agricultura familiar, que hoje, segundo a Embrapa, somam cerca de 4,5 milhões de estabelecimentos, dos quais 50% estão no Nordeste do Estado. O segmento detém em média 20% das terras e responde por 30% da produção global. O objetivo destes agricultores é a diversificação dos produtos cultivados visando diluir custos, aumentar a renda e aproveitar as oportunidades de oferta ambiental e disponibilidade de mão de obra;
5. A ABAFA, através de parcerias em fase de consolidação, apresentará em sua estrutura, futuramente, uma equipe experiente e treinada, o que favorecerá um dos seus principais focos da Associação, que é a comercialização de seus produtos através de programas governamentais, como os programas de aquisição pelas Penitenciárias Estaduais, Hospitais de Clínicas Públicos, bem como o atendimento aos programas para Merendas Escolares e creches através de recursos do FNDE, programas de políticas públicas como PAA, PNAE e PPAIS, já que estão em vigor alguns programas de governo que estão realizando chamadas públicas onde as exigências são para entregas de produtos apenas processados, não *in natura*, como atualmente é o caso do Hospital Santa Tereza em Ribeirão Preto, sendo que além desse há outros pontos de entrega para a Prefeitura de Ribeirão Preto onde solicitam produtos processados remunerando melhor o produtor, onde a demanda é bem maior que a oferta, mercado potencial para a ABAFA, além é claro da possibilidade de ampliação junto ao mercado de cozinhas industriais e atendimento aos mercados domiciliares;
6. Com a implantação desta unidade de processamento de produtos minimamente processados, a ABAFA evidencia sua preocupação ambiental, através do reaproveitamento dos resíduos orgânicos decorrentes do processamento na agroindústria, destinando-os à compostagem e distribuindo-os aos associados;
7. Quando observado os indicadores econômicos, percebe-se através de uma análise a possibilidade de sucesso com a instalação da indústria, conforme cenário apresentado. Ao analisarmos um cenário próximo ao real, o retorno
8. do investimento total ocorrerá após o 17º (décimo sétimo mês), com uma TIR

de 6,15% e em um cenário pessimista o retorno será após o 22^a (Vigésimo segundo mês), obtendo uma TIR de 4,04%. Em ambos os casos a VPL esta positiva.

Enfim, acredito que, através desta e de outras ações para implantação do projeto, sejam técnico, institucional ou financeiro, os agricultores familiares e a Associação Batataense dos Agricultores Familiares - ABAFA, cumprirão seu papel de agente de fomento e desenvolvimento, no processo de consolidação e aumento da qualidade de vida destes produtores associados.

Em face dos argumentos acima expostos, **encaminhamos esta proposta para sua análise e aprovação.**

Batatais (SP), 28 de dezembro de 2012.

Mateus Morales Saturi Economista – Registro 31.262

De acordo

Sebastião Lourival Claro Presidente ABAFA

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
1	Serviços Preliminares	Unidade	1	12/2012	06/2013	AF	18	8.500,00	8.500,00
	Assessoria para elaboração do Plano de Negócio, Assessoria técnica para implantação do empreendimento, Projeto técnico de construção civil, alvarás, licenças, outorgas, taxas, Elaboração de Projetos para Reforma e remodelação(cronograma etc)								
2	Demolições	Unidade	1	06/2013	06/2013	AF	18	733,50	733,50
	Demolição e Retirada dos entulhos provenientes das demolições das Paredes								
3	Fundações e Estrutura de Concreto	Unidade	1	06/2013	06/2013	AF	18	4.662,18	4.662,18
	Abertura de Brocas ; Abertura de Vigas e Baldrames; Concreto Armado em Vigas e Baldrames; Vergas e Contravergas nas janelas, portas e portões; e Impermeabilização dos Baldrames com argamassa e Hidrofugante								
4	Realização de obras de Alvenaria	Unidade	1	07/2013	09/2013	AF	18	7.618,60	7.618,60
	Alvenaria de Tijolos Cerâmicos								
5	Aquisição Esquadrihas Metálicas	Unidade	1	07/2013	09/2013	AF	18	23.580,40	23.580,40
	Vidros Basculantes em perfis metálicos; Portas de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos; Portões de Abrir - 2 folhas com perfis metálicos; Portas de passagem - 1 folha com perfis metálicos; e Grelhas metálicas com portas;								
6	Revestimentos	Unidade	1	08/2013	09/2013	AF	18	14.267,20	14.267,20
	Chapisco sobre as paredes; Emboço sobre paredes e azulejos; Reboco sobre paredes; e Azulejos Cerâmicos - h = 2,00 ml;								
7	Instalações Hidráulicas	Unidade	1	07/2013	08/2013	AF	18	9.800,00	9.800,00
	Materiais e Mão-de-obra para execução das instalações hidráulicas								

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant.	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
8	Instalações Hidráulicas	Unidade	1	07/2013	08/2013	AF	18	18.500,00	18.500,00
	Materiais e Mão-de-obra para execução e as Instalações Elétricas para alimentação dos equipamentos								
9	Implantação dos Pisos	Unidade	1	08/2013	09/2013	AF	18	20.364,87	20.364,87
	Regularização da base com argamassa de cimento e areia; e Execução de pisos cerâmicos com rejuntamento e rodapés PEI5								
10	Implantação da Pintura	Unidade	1	09/2013	10/2013	AF	18	16.209,04	16.209,04
	Aplicação de Selador Acrílico sobre paredes internas e externas; Pintura em Látex PVA sobre paredes internas e externas; e Esmalte Sintético sobre caixilhos metálicos;								
11	Implantação dos Vidros	Unidade	1	09/2013	10/2013	AF	18	2.265,50	2.265,50
	Instalação dos Vidros Lisos 4mm								
12	Serviços complementares	Unidade	1	10/2013	10/2013	AF	18	11.232,92	11.232,92
	Limpeza e Verificação final dos serviços executados; e Colocação de Forro de réguas de PVC com estrutura perfis metálicos								
13	Perfuração de Poço Artesiano	Unidade	1	06/2013	10/2013	AF	18	70.820,00	70.820,00
	Estudo de Viabilidade, Licença de Implantação e Execução; Perfuração de Poço Artesiano; Construção de Alambardo de acordo com normas CETESB; Bomba; Reservatório; e Outorga de Utilização do Poço								
14	Aquisição de Caminhão	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	174.600,00	174.600,00
	Caminhão motor potência 160 cv e capacidade mínima de carga 4.000 kg; Baú Isotérmico para caminhão; e Equipamento de refrigeração - Baú do caminhão motor acoplado elétrico								

Cronograma Físico de Implantação do Projeto									
Entidade	ABAFA - Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar								
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO FINANCEIRO									
Trim Desemb.	Descrição	Indicador Físico		Duração (mm/aaaa)		Beneficiários		Custo	
		Unidade	Quant.	Início	Término	Tipo	Quant.	Unitário	Total
15	Maquinas e Equipamentos para processamento	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	214.726,00	214.726,00
	Aquisição dos seguintes equipamentos para processamento: Seladora para Folhas Inteiras 4 bicos, Descascadora Abrasiva Capacidade 600-1.300 kg/hora, Cubetadeira de Legumes Capacidade 1.000-1.500 kg/hora, Cortadora Raladora Capacidade 500-1.000kg/hora, Centrifuga para vegetais, Cortadora Transversal de Folhas Capacidade 1.000 kg/hora, Seladora à Vácuo Capacidade 100 a 120 processos/hora								
16	Câmara Frigorífica Armazenamento Processados	Unidade	1	09/2013	11/2013	AF	18	15.500,00	15.500,00
	Câmara Frigorífica Resfriada Produtos Processados Capacidade 3.000kg								
Distribuição de desembolsos								% Desemb.	Desembolso
ABAFA								30%	184.014,06
Microbacias II								70%	429.366,14
Total Geral com distribuição de Investimentos									613.380,20

ANEXO 2 - Ata do conselho municipal de desenvolvimento rural de Batatais**ATA DA REUNIÃO CMDR 24/09/2012**

AOS VINTE E QUATRO DIAS DO MÊS DE SETEMBRO DO ANO DE DOIS MIL E DOZE, ÀS DEZENOVE HORAS, NAS DEPENDÊNCIAS DA CASA DA AGRICULTURA DE BATATAIS, FOI REALIZADA REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE BATATAIS. ESTIVERAM PRESENTES OS SENHORES: **TERCIO RENATO MARQUES TOSTES, PEDRO CÉSAR BARBOSA AVELAR, CLAUDIO ENRIQUE FRATA, SEBASTIÃO LOURIVAL CLARO, JOÃO FRANCISCO ANTONELLI, CESAR HENRIQUE RINHEL, ROBERTO LUIS CARDOSO TOFETI, SERGIO LUIS MAGI BERTONI, E NILSON COLTRI**, E AS SENHORAS: **AMANDA HERNANDES, SOFIA DE CASTRO GOUVEA GOMES LEAL, SANDRA REGINA TOMAZELA E LUCIANA F. FERREIRA DE CASTRO**. JUSTIFICARAM A AUSÊNCIA RODRIGO MARCELO DE BARROS VIDEIRA BENEDINI E MARILDA DE FÁTIMA COVAS. O PRESIDENTE TERCIO TOSTES FEZ A ABERTURA DA REUNIÃO E PASSOU A PALAVRA PARA A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES QUE APRESENTOU O PRIMEIRO ITEM DA PAUTA DA REUNIÃO "ESCLARECIMENTOS SOBRE O CONVÊNIO ENTRE A CATI CASA DA AGRICULTURA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BATATAIS". A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES EXPLICOU QUE DE ACORDO COM A DOCUMENTAÇÃO ENVIADA PELO MUNICÍPIO PARA FIRMAR O CONVÊNIO COM A SAA/CATI - SEIAA DOIS MIL E DOZE, A REPRESENTANTE É A ENG. AGR. SOFIA LEAL, SENDO QUE NENHUM OUTRO FUNCIONÁRIO DA PREFEITURA FOI COLOCADO À DISPOSIÇÃO PARA REALIZAÇÃO DOS TRABALHOS DO CONVÊNIO SEIAA DOIS MIL E DOZE. O ENG. AGR. PEDRO AVELAR EXPLICOU QUE O CONVÊNIO É RENOVADO ANUALMENTE, SENDO NECESSÁRIO QUE SEJA FEITO PLANO ANUAL DE TRABALHO PARA CADA RENOVAÇÃO E QUE JÁ ESTÁ EM TEMPO DE PLANEJAR O PLANO ANUAL DE TRABALHO PARA O ANO DE DOIS MIL E TREZE. A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES DISCURSOU SOBRE O PLANO ANUAL DE TRABALHO DE BATATAIS DE DOIS MIL E DOZE E A ENG. AGR. SOFIA LEAL EXPLICOU QUE ESTÁ PLANEJANDO A EXECUÇÃO DAS AÇÕES A SEREM FEITAS COM OS AGRICULTORES PARA CUMPRIR O CRONOGRAMA PROPOSTO PELO PLANO. VÃO HAVER CURSOS DE CAPACITAÇÃO PARA OS AGRICULTORES E O PÚBLICO ALVO SERÃO OS AGRICULTORES QUE ESTÃO NO PROGRAMA MICROBACIAS II. APÓS, PASSOU-SE

PARA O SEGUNDO ITEM DA PAUTA "ESCLARECIMENTOS SOBRE AS REAIS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL". A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES LEU PARA OS PRESENTES NA REUNIÃO AS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO QUE ESTÃO ESCRITAS NO REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO. NA SEQUÊNCIA, O ENG. AGR. PEDRO AVELAR LEU AS PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DESEJADAS PARA O CONSELHO: PARTICIPAR NA ELABORAÇÃO, ANÁLISE E APROVAÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL; ATUAR NAS POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS, ESTADUAIS E FEDERAIS; PROMOVER ARTICULAÇÕES COM OS DEMAIS CONSELHOS (DEFESA MEIO AMBIENTE, SAÚDE, EDUCAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSPORTE, SEGURANÇA ALIMENTAR, ETC); CRIAR E ADMINISTRAR O FUNDO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL. AUXILIAR NO ACOMPANHAMENTO E FISCALIZAÇÃO DA BOA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS; ASSEGURAR O ACESSO DOS CIDADÃOS AOS SERVIÇOS ESSENCIAIS DE SAÚDE, EDUCAÇÃO, SEGURANÇA, TRANSPORTES, COMUNICAÇÃO, SANEAMENTO, LAZER E DEMAIS BENEFÍCIOS SOCIAIS; PROPOR PROGRAMAS DE ATIVIDADES COM VISTAS A IMPLANTAR A POLÍTICA AGRÍCOLA DO MUNICÍPIO, CONFORME PRECEITUA A LEI ORGÂNICA MUNICIPAL; MANTER SISTEMAS DE ANÁLISES E INFORMAÇÕES SOBRE A CONJUNTURA ECONÔMICA E SOCIAL DA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA NO MUNICÍPIO; PRIORIZAR AS AÇÕES COM VISTAS A IMPLANTAR, NO MUNICÍPIO, AS ATIVIDADES DOS PEQUENOS E MÉDIOS PRODUTORES RURAIS, PRINCIPALMENTE DOS FAMILIARES; ELIMINAR AS DISTORÇÕES QUE AFETEM O DESEMPENHO DAS FUNÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS DA AGROPECUÁRIA; PRESTAR APOIO INSTITUCIONAL AOS PEQUENOS E MÉDIOS PRODUTORES RURAIS; ESTIMULAR OS PRODUTORES NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS CONSERVACIONISTAS DE ÁGUA E SOLO; ESTIMULAR OS PRODUTORES NA CONSERVAÇÃO DAS ÁREAS DE PRESERVAÇÃO PERMANENTES; PRIORIZAR E ATUAR DIRETAMENTE NAS PRINCIPAIS CADEIAS PRODUTIVAS DE INTERESSE DA SOCIEDADE LOCAL; ATUAR NOS PLANOS, PROJETOS E PROGRAMAS QUE VISEM O DESENVOLVIMENTO SOLIDÁRIO E SUSTENTÁVEL; ATUAR EM QUAISQUER PROGRAMAS FEDERAIS, ESTADUAIS E MUNICIPAIS QUE VISEM O FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR. O SR. CESAR RINHEL QUESTIONOU O ENG. AGR. PEDRO AVELAR SOBRE AS RESPOSTAS AOS OFÍCIOS ENVIADOS AO EDR FRANCA, E O ENG. AGR. PEDRO AVELAR JUSTIFICOU QUE JÁ HAVIA RESPONDIDO E ENTREGUE EM REUNIÃO ANTERIOR, E O SR. ROBERTO TOFETI CONFIRMOU O RECEBIMENTO. O ENG. AGR. PEDRO AVELAR PEDIU

DESCULPAS PELO ATRASO NA DEVOLUÇÃO DO LIVRO DE ATAS DO CONSELHO QUE ESTAVA NO PODER DELE. DISSE TAMBÉM QUE PRETENDE NÃO MAIS CONVOCAR FUNCIONÁRIA DA CASA DA AGRICULTURA DE BATATAIS, NEUZA DE OLIVEIRA, PARA PRESTAR SERVIÇO NO EDR, E QUANTO AO USO DO VEÍCULO QUE JÁ NÃO ESTÁ MAIS ACONTECENDO. A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES DISSE PARA O SR. CESAR RINHEL QUE A CASA DA AGRICULTURA É ORGÃO ESTADUAL DA SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. NA SEQUÊNCIA, A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES APRESENTOU O TERCEIRO ITEM DA PAUTA DA REUNIÃO "REVISÃO DA LEGISLAÇÃO DO CMDR, DA LEI MUNICIPAL QUE CRIOU O CMDR E REGIMENTO INTERNO", TENDO EM VISTA AS ALTERAÇÕES OCORRIDAS NO TEXTO DO DECRETO QUARENTA MIL CENTO E TRÊS DE HUM MIL NOVECIENTOS E NOVENTA E CINCO, SEIAA, CABENDO AO CMDR APROVAR O PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO PLURIANUAL. RATIFICAÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO PLURIANUAL. A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES LEU A LEI NÚMERO TRÊS MIL CENTO E TRINTA E NOVE DE TREZE DE JUNHO DE DOIS MIL E DOZE, QUE DISPÕE SOBRE A ALTERAÇÃO DO ARTIGO SEGUNDO DA LEI NÚMERO DOIS MIL E QUARENTA E SEIS DE DEZ DE JUNHO DE HUM MIL NOVECIENTOS E NOVENTA E QUATRO, ALTERADA PELA LEI NÚMERO DOIS MIL SEISCENTOS E TREZE DE OITO DE MAIO DE DOIS MIL E DOIS E PELA LEI NÚMERO TRÊS MIL E OITO DE VINTE E SETE DE ABRIL DE DOIS MIL E NOVE, QUE INSTITUI O CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE BATATAIS E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. A REDAÇÃO DO ARTIGO SEGUNDO PASSA A VIGORAR COM A SEGUINTE REDAÇÃO: ARTIGO SEGUNDO - AO CONSELHO ORA INSTITUÍDO COMPETE: I - ESTABELECEER DIRETRIZES PARA A POLÍTICA AGRÍCOLA MUNICIPAL; II - PROMOVER A INTEGRAÇÃO DOS VÁRIOS SEGMENTOS DO SETOR AGRÍCOLA, VINCULADOS À PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO, ARMAZENAMENTO, INDUSTRIALIZAÇÃO E TRANSPORTE; III - APROVAR O PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO PLURIANUAL E, ANUALMENTE, O PROGRAMA DE TRABALHO ANUAL E ACOMPANHAR A SUA EXECUÇÃO; IV - MANTER INTERCÂMBIO COM OS CONSELHOS SIMILARES, VISANDO O ENCAMINHAMENTO DE REIVINDICAÇÕES DE INTERESSE COMUM; V - ASSESSORAR O PODER EXECUTIVO MUNICIPAL EM MATÉRIAS RELACIONADAS À AGROPECUÁRIA E AO ABASTECIMENTO ALIMENTAR. PARÁGRAFO ÚNICO - O PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO ABRANGERÁ AS ATIVIDADES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, CONSTRUÇÕES, REFORMAS E SERVIÇOS NECESSÁRIOS À MELHORIA DA

INFRAESTRUTURA MUNICIPAL DE APOIO À AGROPECUÁRIA E AO ABASTECIMENTO. DIANTE DO EXPOSTO, O PRESIDENTE TERCIO TOSTES PROPÔS VOTAÇÃO PARA APROVAÇÃO DA ALTERAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL DE BATATAIS. EMBASADOS NA LEI NÚMERO TRÊS MIL CENTO E TRINTA E NOVE DE TREZE DE JUNHO DE DOIS MIL E DOZE, OS CONSELHEIROS DECIDIRAM POR UNANIMIDADE A APROVAÇÃO DO REGIMENTO ALTERADO. APÓS, O PRESIDENTE TERCIO TOSTES PEDIU EM VOTAÇÃO A RATIFICAÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO PLURIANUAL, ABERTA VOTAÇÃO FOI APROVADO A RATIFICAÇÃO DO PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO PLURIANUAL. APÓS, A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES APRESENTOU O QUARTO ITEM DA PAUTA "MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE - MICROBACIAS II". A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES EXPLICOU O QUE É A MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE, OS PRAZOS PARA APRESENTAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO NECESSÁRIA, QUE HOVE EM BATATAIS INTERESSE DA ASSOCIAÇÃO BATATAENSE DOS PRODUTORES DA AGRICULTURA FAMILIAR ABAFA, FORAM PREPARADOS OS DOCUMENTOS NECESSÁRIOS PARA APRESENTAÇÃO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE PELA CASA DA AGRICULTURA PARA SEREM APRESENTADOS PARA A SEGUNDA CHAMADA PÚBLICA. O ENG. AGR. PEDRO AVELAR EXPLICOU O PROGRAMA ESTADUAL DE MICROBACIAS HIDROGRÁFICAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, QUE DESDE A FASE INICIAL EM BATATAIS NÃO HOVE INCENTIVOS DO PROGRAMA APLICADOS NO MUNICÍPIO. O SR. CESAR RINHEL QUESTIONOU A PARTICIPAÇÃO DE TODOS OS ASSENTADOS NA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE. O SR. SEBASTIÃO CLARO EXPLICOU QUE ALGUNS NÃO QUISERAM PARTICIPAR, EXPLICOU AINDA QUE PRETENDE USAR VERBA DO FEAP PARA PAGAR OS TRINTA POR CENTO QUE DEVERÃO ARCAR CASO A PROPOSTA SEJA ACEITA. A SRA. SANDRA TOMAZELA ACRESCENTOU A REAL NECESSIDADE DE COLOCAÇÃO DOS PRODUTOS PRODUZIDOS PELOS ASSOCIADOS DA ABAFA, MINIMAMENTE PROCESSADOS, EXISTE GRANDE CARÊNCIA DESTES, E SÃO VINDOS DE OUTROS MUNICÍPIOS. O SR. SEBASTIÃO CLARO INFORMOU AOS PRESENTES QUE O TOTAL DE RECURSOS INVESTIDOS NO ASSENTAMENTO NOSSA TERRA EM BATATAIS ATÉ O MOMENTO SOMAM HUM MILHÃO SEISCENTOS E DEZ MIL CENTO E CINQUENTA E SEIS REAIS E VINTE E TRÊS CENTAVOS, ATÉ A DATA DE ONZE DE JULHO DE DOIS E MIL E DOZE, OUTROS INVESTIMENTOS PREVISTOS SÃO A RECUPERAÇÃO DE UM AÇUDE DENTRO DA ÁREA DO ASSENTAMENTO E RECOMPOSIÇÃO AMBIENTAL NO VALOR

DE NOVECENTOS E VINTE E CINCO MIL SEISCENTOS E SESSENTA E OITO REAIS. O PRESIDENTE TERCIO TOSTES PARABENIZA OS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS ASSENTADOS BENEFICIANDO ASSENTADOS BATATAENSES E QUE TODO ESTE MÉRITO DO DESENVOLVIMENTO É DOS ASSENTADOS. RETOMOU-SE AO ASSUNTO DO QUARTO ITEM DA PAUTA "MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE - MICROBACIAS II". A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES EXPLICOU A NECESSIDADE DE O CONSELHO CONHECER E VALIDAR A ELEGIBILIDADE DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE DA ABAFA PARA A SEGUNDA CHAMADA, APÓS, APRESENTOU AOS PRESENTES O ANEXO TRÊS "E", QUE SE TRATA DE DOCUMENTO NECESSÁRIO PARA O ANDAMENTO DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE, É A AVALIAÇÃO DE ELEGIBILIDADE DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE. DECIDIU-SE ENTÃO QUE A ENG. AGR. AMANDA HERNANDES APRESENTASSE OS DOCUMENTOS ANALISADOS E OS CONSELHEIROS DIRIAM SE ESTÃO DE ACORDO OU NÃO, NA SEGUINTE SEQUÊNCIA: I - CÓPIA DO ESTATUTO DA ORGANIZAÇÃO REGISTRADO EM CARTÓRIO OU JUNTA COMERCIAL, DEVIDAMENTE AUTENTICADA OU LEGITIMADA POR SERVIDOR DA CATI, MEDIANTE APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO ORIGINAL, E FINALMENTE COMPATÍVEL COM OS OBJETIVOS DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; II - CNPJ COM MAIS DE UM ANO DE REGISTRO DA ORGANIZAÇÃO NA DATA DA ENTREGA DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; III - CÓPIA DA ATA DA ASSEMBLÉIA GERAL DA ORGANIZAÇÃO DA ÚLTIMA ELEIÇÃO E POSSE DO ATUAL PRESIDENTE, REGISTRADA EM CARTÓRIO E DEVIDAMENTE AUTENTICADA OU LEGITIMADA POR SERVIDOR DA CATI, MEDIANTE APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO ORIGINAL, PRESIDENTE ESSE QUE ASSINA A MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE E SEUS ANEXOS. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; IV - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE DEVIDAMENTE PREENCHIDA E ASSINADA PELO PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO, ANEXO DOIS. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; V - DECLARAÇÃO DA CONDIÇÃO DE AGRICULTOR FAMILIAR DE TODOS OS AGRICULTORES FAMILIARES INTEGRANTES DA PROPOSTA, ANEXO TRÊS "C", COM A ASSINATURA DOS REFERIDOS AGRICULTORES E DO PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; VI - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE COM, NO MÍNIMO, QUINZE PRODUTORES RURAIS. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; VII

- MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE COM MAIS DE CINQUENTA POR CENTO DE AGRICULTORES FAMILIARES. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; VIII - LISTA NEGATIVA DE VERIFICAÇÃO REFERENTE AO INVESTIMENTO COLETIVO, DEVIDAMENTE PREENCHIDA E ASSINADA, ANEXO DEZOITO "A" UM. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; IX - PLANO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL APROVADO PELO CONSELHO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL PUBLICADO NO SITE DA CATI CONTEMPLA A CADEIA PRODUTIVA DA PROPOSTA. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM; X - MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE COM CARACTERIZAÇÃO DA INICIATIVA DE NEGÓCIO EM CONFORMIDADE COM AS DIRETRIZES DO PDRS - MICROBACIAS II E ENFOQUE NO MERCADO. OS CONSELHEIROS ANALISARAM E EM CONFORMIDADE RESPONDEU-SE SIM. AO FINAL, CONFORME DELIBERADO A MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE FOI CONSIDERADA ELEGÍVEL. O PRESIDENTE TERCIO TOSTES PASSOU ENTÃO PARA O QUINTO ITEM DA PAUTA "ASSUNTOS DE INTERESSE DA CLASSE", ABRINDO A PALAVRA PARA QUE OS CONSELHEIROS SE MANIFESTASSEM. O SR. ROBERTO TOFETI QUESTIONOU SE NA PREFEITURA EXISTE A PASTA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE AGRICULTURA, E O SR. CESAR RINHEL DISSE QUE VAILEVANTAR DOCUMENTAÇÃO. O SR. CLAUDIO FRATA DISSE AO PRESIDENTE TERCIO TOSTES QUE GUARDA E CONTROLA O USO DO USUÁRIO E SENHA NO PROGRAMA DE ATAS ELETRÔNICAS DA CATI, E COLOCOU A DISPOSIÇÃO AS INFORMAÇÕES PARA O PRESIDENTE, QUE DISSE QUE A CASA DA AGRICULTURA CONTINUASSE A GUARDAR AS INFORMAÇÕES. POR DETERMINAÇÃO DO PRESIDENTE, A LEITURA E ASSINATURA DAS ATAS ANTERIORES SERÁ FEITA NA PRÓXIMA REUNIÃO. O SR. SEBASTIÃO CLARO AGRADECEU OS TRABALHOS DA EQUIPE DA ENG. AGR. AMANDA HERNANDES DA CASA DA AGRICULTURA DE BATATAIS PELOS TRABALHOS FEITOS DA MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE. O PRESIDENTE TERCIO TOSTES DISSE QUE A PRÓXIMA REUNIÃO SERÁ DIA VINTE E NOVE DE OUTUBRO AS DEZENOVE HORAS. SERÁ ENVIADO CONVOCAÇÃO COM ANTECEDÊNCIA. NADA MAIS HAVENDO A SE TRATAR, ENCERROU-SE OS TRABALHOS AS VINTE E UMA HORAS, SENDO LIDA, APROVADA E ASSINADA POR TODOS. BATATAIS, VINTE E QUATRO DE SETEMBRO DE DOIS MIL E DOZ

ANEXO 3 - Vídeo de inauguração da agroindústria



Realização

Centro de Comunicação Rural (CECOR)

Departamento de Comunicação e Treinamento (DCT)

CATI
COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA
TÉCNICA INTEGRAL

GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO
Secretaria de Agricultura
e Abastecimento

SAA - Casa da Agricultura de Batatais e Abafa

250 visualizações • 14 de dezembro de 2016

1 0 COMPARTILHAR SALVE

SÃO PAULO CDRS



Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zz5B1RVFlw>