



Planejamento e Gestão da Produção Agrícola (PGPA): experiência de desenvolvimento de ferramenta pela ONG CAPINA em conjunto com o coletivo Raiz Orgânica

Agricultural Production Planning and Management (PGPA): the experience of developing a tool by the NGO CAPINA together with the Raiz Orgânica collective

BARBOSA, Maria L. D. A.¹; SILVA, Carlos A. G.²; LUANDY, Barbara³; AZEVEDO, Aman⁴

¹ CAPINA, malu@capina.org.br; ² CAPINA, carlos@capina.org.br; ³ CAPINA, barbara@capina.org.br; ⁴ CAPINA, aman@capina.org.br

RELATO DE EXPERIÊNCIA TÉCNICA

Eixo Temático: Construção de conhecimento agroecológico

Resumo: O desenvolvimento de ferramentas para apoiar o planejamento e gestão da produção ocupa um lugar de fundamental importância na sustentabilidade de unidades familiares produtivas de base agroecológica. Neste sentido, este trabalho propõe sistematizar a experiência desenvolvida pela ONG CAPINA durante um processo de assessoria junto ao coletivo de agricultura familiar “Raiz Orgânica” situado em Duque de Caxias, Baixada Fluminense do Rio de Janeiro. A ferramenta, denominada “Planejamento e Gestão da Produção Agrícola” (PGPA), foi desenvolvida junto à iniciativa econômica popular visando apoiar e qualificar a produção agroecológica de hortaliças e legumes que são comercializados por meio de cestas que são entregues à domicílio em várias localidades da região Metropolitana Fluminense. O trabalho foi realizado no período de cinco meses, com encontros mensais nos sítios dos/as agricultores/as que compõem o coletivo e, a ferramenta foi desenvolvida, acompanhando o processo de trabalho na agricultura de base agroecológica.

Palavras-chave: economias populares; cooperação; agroecologia.

Contexto

Em abril de 2022, ainda no contexto da pandemia de Covid-19, a CAPINA (Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa) iniciou um processo de assessoria junto ao Coletivo Raiz Orgânica, um projeto que busca fortalecer a agricultura familiar de base ecológica na Baixada Fluminense, Rio de Janeiro. O projeto é composto por um coletivo de agricultores/as localizados/as no município de Duque de Caxias e por um coletivo de consumidores/as denominados de “Enraizados/as” (forma como o Coletivo se refere aos cestantes), que recebem mensalmente cestas de produtos agroecológicos dos/as agricultores/as. Este trabalho teve como foco fortalecer a iniciativa, especialmente apoiando a gestão democrática por meio do desenvolvimento de ferramentas de gestão que contribuíssem para a tomada de decisões e circulação da informação. Este processo foi parte do Projeto 'Desenvolvendo a Sustentabilidade da Economia Popular Protagonizada por Mulheres e Jovens', realizado na Região Metropolitana do Rio de Janeiro e com o apoio da organização financiadora alemã Pão Para o Mundo.



Dentre as principais demandas apresentadas pelo grupo destacaram-se: planejamento da produção para compor as cestas e ampliação das vendas; rota das entregas das cestas (que estava pulverizada e cara); conseguir outros canais de venda (excluindo feiras); aprofundamento sobre possíveis processos de formalização (jurídica) do coletivo; garantia de renda mínima (salário mínimo/mês) para cada pessoa agricultora participante do coletivo

A partir destas necessidades foram desenvolvidas as seguintes propostas de trabalho: aplicação de ferramentas de planejamento da produção; estudo das rotas das entregas (com identificação dos custos para análise do preço do frete); pesquisa de mercado participativa com os enraizados (com o objetivo de aumentar o número de cestantes em localidades próximas); discussão sobre a necessidade da formalização jurídica do coletivo; construção de um plano de gestão democrática com o estabelecimento das funções e responsabilidades de cada integrante; e elaboração de um cronograma de entrega das cestas.

No âmbito deste relato de experiência, nos propomos a sistematizar o processo de planejamento de produção. Acreditamos que a experiência de construção do PGPA trilhada junto ao Coletivo Raiz Orgânica pode servir não só como ponto de partida para outras iniciativas análogas de comercialização coletiva, mas também como contribuição na autonomia por parte dos agricultores/as de todo processo produtivo agroecológico, incluindo o aprofundamento sobre técnicas de plantio, manejo e colheita.

Descrição da Experiência

O coletivo Raiz Orgânica tem como objetivo levar produtos agroecológicos até as casas das pessoas 'Enraizadas'. Trata-se de um trabalho que envolve a entrega de cestas na região metropolitana do Rio de Janeiro, principalmente compostas por produtos *in natura*, de forma sustentável, visando integrar o/a consumidor/a aos produtores/as e apoiar a agricultura desenvolvida na Baixada Fluminense.

Como forma de qualificar este processo, a CAPINA, em diálogo com as necessidades dos sítios que compõem o Raiz Orgânica, propôs desenvolver um instrumento de controle e monitoramento do processo produtivo. Seu principal objetivo foi fornecer suporte no âmbito da gestão aos agricultores em três grandes etapas da produção agrícola: 1) Planejamento da produção; 2) Registro do plantio; 3) Acompanhamento: Da produção à venda. Sendo uma ferramenta de gestão, o PGPA visou apoiar a organização, o planejamento e a tomada de decisões relacionadas à produção agrícola. E isso se deu através da busca em responder os questionamentos a seguir: Quando plantar?; Quanto plantar?; O quê plantar?; Qual a expectativa de colheita?; E em quanto tempo?

É importante destacar que o PGPA não teve como foco principal fornecer suporte agrônomo, como orientações sobre plantio, técnicas de correção do solo ou consórcios agrícolas. Ao invés disso, focamos em construir um registro básico e eficiente para lidar com aspectos gerenciais, possibilitando uma melhor organização



da atividade produtiva agrícola. Inicialmente, visitou-se as áreas de plantio buscando identificar os tamanhos e tipos de lotes, além de discutir com o grupo quais culturas desejavam plantar e de que maneira. É importante destacar que antes deste processo, realizou-se também uma pesquisa de opinião e sugestão junto aos "enraizados" sobre o Projeto Raiz Orgânica. Por meio de um formulário digital, foram abordadas questões como os principais e mais importantes produtos agrícolas para a cesta, as quantidades desses produtos e um ranqueamento de demandas e expectativas por parte dos/as produtores/as do processo de assessoria. Essas informações também subsidiaram o planejamento do que seria plantado. Mediante isto, iniciou-se um processo de organização de ideias e criação de tabelas específicas para cada cultura ou produto a ser cultivado.

Na figura 1, um exemplo de aplicação de parte da planilha de planejamento elaborada. Esse processo de planejamento individualizado para cada cultura ou produto foi identificado como essencial para o sucesso da gestão produtiva. Sugere-se ainda que o planejamento, para ser bem aproveitado, seja feito de forma coletiva, utilizando um papel grande ou um quadro, para que todos/as possam acompanhar e opinar. Dessa forma, é possível envolver o grupo, garantindo que suas perspectivas e conhecimentos sejam considerados no processo de tomada de decisões.

O planejamento do plantio e da produção pode ser entendido como uma expectativa, e certamente, ao executar o trabalho, o realizado será diferente do que foi planejado inicialmente. Ou seja, o planejamento é uma referência, um ponto de partida. No registro do plantio, foram incluídos os mesmos elementos que foram utilizados para o planejamento. Além disso, nesta etapa de registro, foi incluída a informação de custos diretamente relacionados com aquele plantio, com aquela cultura específica. O registro do plantio também foi feito em uma tabela simples, uma para cada cultura ou produto plantado.



Produto: Beterraba - consorciada com Alfaces									
Canteiro	Data de Plantio	QTD Plantada /mudas	Tempo de Desenvolvimento	Previsão do início da colheita	QTD Colheita/ Unidade	QTD de Adubação (kg)	Tipo de Adubação	Rastreabilidade	Observação
2	03/04 a 08/04	200	30 a 45 dias	03/05 a 08/05	180	50	Cama de galinha ou organosolo	Zé das mudas. Petrópolis	1 Bandeja
2	10/04 a 15/04	200	30 a 35 dias	01/05 a 15/05	180	50	Cama de galinha ou organosolo	Zé das mudas. Petrópolis	1 Bandeja
2	17/04 a 22/04	200	30 a 35 dias	17/05 a 22/05	180	50	Cama de galinha ou organosolo	Zé das mudas. Petrópolis	1 Bandeja
2	24/04 a 29/04	200	30 a 35 dias	24/05 a 29/05	180	50	Cama de galinha ou organosolo	Zé das mudas. Petrópolis	1 Bandeja
8		800			720	200			4

Rendimento			Mês - Resumo	
semanal	30	un.	Canteiros	8
mês	120	un.	Mudas Plantadas	800
mai-dez	960	un.	Beterrabas Colhidas	720
			Adubação (kg)	200
			Bandejas	4

OBS: considerando o molho com 6 beterrabas

Figura 1. Planilha básica de planejamento produtivo. Fonte: CAPINA (2023).

A fase de Acompanhamento abrange várias sub etapas. No caso estudado destacou-se: o tempo de trabalho necessário para os cuidados durante o período de desenvolvimento do cultivo, como irrigação, nova adubação, capina, entre outros; as colheitas, que podem ocorrer em vários períodos, espaçadas no tempo; os registros sobre perdas, produtividade e qualidade do produto; todos os custos que há desde o plantio à venda; receitas com a venda dos produtos. Vale ressaltar que outros processos de trabalho podem ser necessários durante esse período, variando de acordo com a cultura e o modo de trabalho de cada agricultor/a. Os exemplos citados referem-se ao que foi possível identificar junto aos/as agricultores/as do Raiz Orgânica.

O resumo de estimativa de custos de implantação e manutenção evidencia alguns elementos que até então não eram levados em consideração no planejamento e custeio da produção, como gastos com combustível para transporte, com pedágio e até mesmo o próprio adubo. Outro fator importante e que dificilmente é levado em consideração por pequenos agricultores é o valor de mão-de-obra do próprio plantio, ou seja, a própria remuneração pelo trabalho desenvolvido no campo.

Outra estimativa importante para o acompanhamento da produção foi a desenvolvida para calcular a estimativa de produção, elaborada com base no conhecimento dos/as próprios/as trabalhadores/as. É reconhecido que há perdas após a aquisição dos insumos (mudas, sementes, etc.), bem como perdas durante o plantio, e é necessário considerar esta margem de perda. Após a sistematização dos custos, foi realizada uma estimativa de produtividade para determinar um custo médio para cada produto. Na Figura 2, o valor encontrado (R\$0,65) é baseado em



uma aproximação. Ele não possui uma precisão exata, seja porque os custos de implantação e manutenção estão incompletos, ou porque alguns tipos de hortaliças, como a couve, por exemplo, são mais difíceis de estimar em termos de produtividade. Isso ocorre porque um único pé de couve produz várias folhas ao

longo de um período prolongado, ao contrário da alface, em que cada muda produz uma unidade. Por isso, foi feita uma generalização em relação às hortaliças.

Estimativa de Produção			
Descrição	QTD Plantada / unidades	Colheita Estimada/ unidades	Período de Colheita
Couve flor - bandeja / 200 unidades	161	145	1 mês
Alface roxo - bandeja / 200 unidades	132	119	1,5 mês
Alface crespa - bandeja / 200 unidades	399	299	1,5 mês
Beterraba - bandeja / 200 unidades	196	176	3 meses
Couve - Bandeja / 200 unidades	184	166	7 meses
Cebolinha - bandeja / 200 unidades	1000	900	5 meses
Salsinha - bandeja / 200 unidades	1000	900	6 meses
Total	3072	2705	

Custo unitário médio	
Custo de implantação e manutenção	R\$ 1.745,00
Colheita Estimada / unidades	2705
estimativa*	R\$ 0,65

Figura 2. Planilha básica de estimativa de produção. Fonte: CAPINA (2023).

Para ampliar a qualificação deste planejamento, o fluxo de caixa pode ser uma ferramenta importante para auxiliar na gestão da iniciativa. Nele, registram-se todas as entradas e saídas financeiras durante um determinado período, facilitando o cálculo do resultado mensal. Esse instrumento de registro é de extrema importância, pois pode subsidiar futuramente um estudo de viabilidade econômica da iniciativa e auxiliar nas ações de planejamento a médio prazo.

Resultados

O PGPA foi apenas uma parte de um processo de assessoria mais longo, que abordou outros temas transversais à questão da gestão democrática de iniciativas associativas no campo das economias populares. Identificamos, a partir de uma avaliação coletiva do processo junto ao Raiz Orgânica, que apesar dos percalços logísticos (como dificuldade de acesso aos lotes - já que todos os encontros foram realizados nos sítios que compunham o coletivo) e também organizativos do próprio grupo (conflitos internos, rotatividade de membros, etc.), o PGPA destacou-se enquanto uma ferramenta da qual todas as pessoas que participaram do processo de construção do mesmo foram capazes de adquirir autonomia em seu preenchimento e compreensão, além de entender a importância do planejamento para alcançar os objetivos de escoamento da produção. Este trabalho foi elaborado



pela CAPINA em conjunto com o coletivo, com o objetivo de apoiar a gestão produtiva dos respectivos sítios que compõem essa iniciativa econômica popular. As ferramentas de registro apresentadas aqui visam essencialmente subsidiar a tomada de decisões e a gestão democrática deste grupo em específico, mediante a conjuntura territorial e organizativa que se insere.

Além disso, foi levantada a importância de perceber grande parte dos insumos e custos que não eram contabilizados antes do processo de assessoria. Alguns custos que não foram levados em consideração durante esta experiência, sugerimos que fossem posteriormente incluídos, como a depreciação de equipamentos e máquinas, uma estimativa para despesas de manutenção, produtos de limpeza e EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), todos necessários para o desenvolvimento da produção agrícola. O principal motivo pelo qual eles não foram incorporados foi a falta de tempo para trabalhar coletivamente e estudar junto ao Coletivo estes temas.

Enquanto instrumento, o PGPA - Planejamento e Gestão da Produção Agrícola pode servir de estudo, debate e inspiração para outras iniciativas econômicas populares, especialmente no setor da agricultura familiar e agroecologia. Apostar nesta construção, foi apostar na possibilidade dos/as agricultores/as de refletirem sobre os seus processos de trabalho, buscando uma produção contínua e adequada às necessidades da iniciativa durante todo o ano. É importante reconhecer que o PGPA é uma ferramenta em desenvolvimento, podendo ser adaptado e aprimorado para ser utilizado em outras iniciativas da economia dos setores populares, principalmente no âmbito da agricultura.

Ressalta-se também que não pretendemos, com este trabalho, formatar uma experiência de produção agroecológica em planilhas. Entendemos que o processo produtivo, de manejo, cultivo, colheita, vai muito além do que somos capazes de registrar. Da mesma forma, entendemos e salientamos que esta ferramenta não deve ser replicada de maneira que não garanta necessárias adequações e novas elaborações. O PGPA deve ser encarado como uma ferramenta que mostra um possível ponto de partida rumo à radicalização democrática da gestão produtiva agroecológica.