

Consultoria para avaliação financeira e acompanhamento de projetos

Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo

Relatório de balanço final do projeto

Data: 13 de novembro de 2015

Ficha Técnica

Objeto do Contrato	Consultoria para avaliação financeira e acompanhamento de projetos
Identificação do Contrato	Contrato 019/2013 – UGL/PDRS/BIRD
Data de Assinatura do Contrato	06/12/2013
Prazo de Execução	20 (vinte) meses
Contratante	Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo
Contratada	Fundação Getúlio Vargas
Coordenador	Mario Prestes Monzoni Neto

Sumário

1.	Apresentação	1
2.	Contextualização.....	2
2.1.	Os subprojetos apoiados pelo PDRS	2
2.1.1.	Aproate	4
2.1.2.	CAISP	5
2.1.3.	Cooperafloresta	6
2.1.4.	Dom Helder.....	7
2.1.5.	Nhanguara	8
3.	Metodologia.....	9
3.1.	As etapas do trabalho	9
3.1.1.	Preparação e Workshop de alinhamento	9
3.1.2.	Diagnóstico	11
3.1.3.	Capacitação, acompanhamento e encerramento.....	13
3.2.	Abordagem, dinâmicas e ferramentas utilizadas	14
3.2.1.	Referencial de plano de negócios	14
3.2.2.	Dinâmica dos encontros	16
3.2.3.	Linha de condução estabelecida – Painel do sonho.....	18
3.3.	Planos de ação (5W2H).....	20
3.3.1.	Fluxo de caixa.....	21
3.3.2.	Análise estratégica de canais	22
4.	Análise de viabilidade - Resultados.....	24
4.1.	Aproate	26
4.2.	CAISP	28
4.3.	Cooperafloresta	30
4.4.	Dom Helder	32
4.5.	Nhanguara	35
5.	Aprendizados e considerações finais.....	38



1. Apresentação

Através de parceria entre as Secretarias de Agricultura e do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável – PDRS foi realizado com recursos financiados pelo Banco Mundial. No âmbito do termo de referência (TdR) n. 05/2011 do PDRS (subcomponentes 2.3), por meio do trabalho da equipe da FGV/GVces, foram acompanhados para avaliação financeira cinco subprojetos ambientais.

O presente documento consiste no relatório final do trabalho realizado pela FGV/GVces e compreende: (i) a apresentação do método de trabalho empregado; (ii) resumo dos subprojetos acompanhados; (iii) resultados da análise de viabilidade obtidos e ; (iv) considerações finais sobre o trabalho realizado e os resultados obtidos.

2. Contextualização

Poucas frentes de atuação econômica trabalham tão diretamente com os recursos da natureza como a agricultura. Exatamente por isso, a atividade agrícola é um importante espaço na promoção de práticas de manejo e conservação desses recursos.

Apesar da importância econômica da produção agrícola familiar, muitas vezes, devido à falta de conhecimento e adequação de infraestruturas e processos, os agricultores familiares passam por dificuldades de organização e de gestão, bem como de armazenamento e distribuição de seus produtos.

O Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (PDRS) está inserido neste contexto, pois tem como objetivo central aumentar a competitividade da agricultura familiar no Estado de São Paulo. Com recursos do Banco Mundial, essa iniciativa realizada pela Secretaria do Meio Ambiente (SMA), por meio da Coordenadoria de Biodiversidade e Recursos Naturais (CBRN) financia subprojetos ambientais propostos por organizações de agricultores familiares e de populações vulneráveis que visam a inovação, diversificação econômica, geração e renda e inclusão social de pequenos produtores, ao mesmo tempo em que fazem uso sustentável dos recursos naturais e contribuem para sua conservação.

O Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) executou o acompanhamento dos cinco subprojetos ambientais aprovados no primeiro edital do PDRS ao longo do período de implementação das propostas com o objetivo de apoiar e avaliar a viabilidade econômica dos mesmos.

2.1. Os subprojetos apoiados pelo PDRS

Os cinco subprojetos beneficiados pelo PDRS em seu primeiro edital foram propostos de forma que pudessem ser executados em até 24 meses por organizações da agricultura familiar, tais como associações e cooperativas. O objetivo destes subprojetos, conforme o acordo entre o Estado de São Paulo e o Banco Mundial, estava centrado em promover a sustentabilidade ambiental através do direcionamento de práticas ambientais melhoradas em

sistemas de produção rural para assegurar a sustentabilidade da base de recursos produtiva (terra e água) ao suportar subprojetos piloto ao nível de propriedade.

O esquema e as tabelas a seguir apresentam cada um dos subprojetos acompanhados no trabalho, com informações como suas localizações no Estado, dados da organização responsável e dos beneficiários, das atividades empreendidas e do escopo e montante de recursos disponibilizado para financia-los.



Figura 1: Subprojetos ambientais apoiados e suas localizações no Estado de São Paulo

2.1.1. Aproate

O projeto implementado pela Associação dos Produtores Orgânicos do Alto Tietê (APROATE) tem como principais objetivos viabilizar a produção de mudas para plantio de juçara (*Euterpe edulis*), cambuci (*Campomanesia phaea*), e ervas. Inicialmente, as ervas previstas no projeto eram medicinais nativas, mas o escopo foi modificado para ervas aromáticas, que mais se adequavam à realidade dos produtores. O projeto previa também implantar uma unidade de processamento artesanal para produção de polpas de frutas congeladas e de ervas desidratadas; e estruturar canais para comercialização dos produtos ali desenvolvidos.

APROATE	
Organização proponente	Municípios
APROATE – Associação dos Produtores Orgânicos do Alto Tietê	<ul style="list-style-type: none"> ● Mogi das Cruzes ● Biritiba Mirim ● Salesópolis ● Suzano
Número de beneficiários	Características dos beneficiários
15	<ul style="list-style-type: none"> ● Agricultores familiares
Escopo do projeto financiado	
<ul style="list-style-type: none"> ● Diversificação produtiva na agricultura familiar por meio do manejo de espécies nativas da Mata Atlântica, com estratégia de geração de renda, conservação e valorização de remanescentes florestais 	
Elementos do subprojeto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Geração de renda por meio da diversificação de culturas ● Construção e operacionalização de central de beneficiamento ● Estruturação de canais para comercialização e acesso a mercado ● Implantação de viveiros ● Produção e plantio de mudas de espécies nativas e aromáticas ● Valorização de espécies nativas 	
Valor (R\$)	
<ul style="list-style-type: none"> ● Valor solicitado: 419.609,27 ● Valor contrapartida: 46.145,63 ● Total: 465.754,90 	

2.1.2. CAISP

O subprojeto proposto pela CAISP (Cooperativa Agropecuária de Ibiúna) foi elaborado no intuito de reduzir o volume de resíduos gerados pela linha de produtos olerícolas padronizados, principal atividade comercial da cooperativa. A proposta previa o reaproveitamento de produtos fora do padrão desperdiçados por meio do processamento mínimo e da compostagem laminar, proporcionando assim o aumento da renda do produtor familiar e a diminuição dos impactos ambientais.

CAISP	
Organização proponente	Município
Cooperativa Agropecuária de Ibiúna - CAISP	<ul style="list-style-type: none"> Ibiúna
Número de beneficiários	Características dos beneficiários
23	<ul style="list-style-type: none"> Pequenos produtores Agricultores familiares
Escopo do projeto financiado	
<ul style="list-style-type: none"> Implantação de unidade de processamento mínimo em propriedades da cooperativa agropecuária de Ibiúna com aproveitamento de resíduos da mesma para compostagem laminar nas propriedades dos beneficiários 	
Elementos do subprojeto	
<ul style="list-style-type: none"> Implantação de unidade de processamento mínimo Desenvolvimento de novos produtos Redução do desperdício de alimentos: utilização de refugos fora dos padrões dimensionais da linha atual Aproveitamento de resíduos para compostagem laminar nas propriedades 	
Valor (R\$)	
<ul style="list-style-type: none"> Valor solicitado: 397.736,72 Valor contrapartida: 469.422,77 Total: 867.159,49 	

2.1.3. Cooperafloresta

O projeto Fruto da Mata: Agroindustrialização de produtos agrofloretais de famílias agricultores e quilombolas do Vale do Ribeira, proposto pela Cooperafloresta - Associação dos Agricultores Agrofloretais de Barra do Turvo e Adrianópolis, uma associação composta por agricultores familiares e quilombolas que tem como principal objetivo desenvolver atividades agrícolas pautadas em práticas agrofloretais nos estados do Paraná e São Paulo.

O subprojeto proposto visava aprimorar a produção e a comercialização dos produtos com a implementação de técnicas voltadas para a agroindustrialização buscando melhorar a qualidade de vida das famílias e a conservação da floresta.

COOPERAFLORESTA	
Organização proponente	Municípios
COOPERAFLORESTA – Associação dos Agricultores Agrofloretais de Barra do Turvo e Adrianópolis	<ul style="list-style-type: none"> • Barra do Turvo • Adrianópolis
Número de beneficiários	Características dos beneficiários
48	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores familiares • Quilombolas
Escopo do projeto financiado	
<ul style="list-style-type: none"> • Implementação e execução de Projetos Fruto da Mata: agroindustrialização de produtos florestais de famílias agricultoras e quilombolas do Vale do Ribeira 	
Elementos do subprojeto	
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação e qualificação da agroindustrialização e comercialização dos produtos agrofloretais • Ampliação e diversificação da linha de produtos • Geração de renda e fortalecimento da organização das famílias de produtores • Recuperação e conservação dos recursos naturais 	
Valor (R\$)	
<ul style="list-style-type: none"> • Valor solicitado: 341.100,00 • Valor contrapartida: 322.690,00 • Total: 663.790,00 	

2.1.4. Dom Helder

O projeto Renascer das Águas do Aquífero Guarani, proposto pelo Centro de Formação Sócio Agrícola Dom Hélder Câmara busca transformar a área de recarga do Aquífero Guarani, onde se encontra, em um centro irradiador da prática da agroflorestal, promovendo qualidade de vida e autonomia às famílias agricultoras do Assentamento Mário Lago, em Ribeirão Preto. A Fazenda da Barra foi desapropriada em 2007 devido a irregularidades ambientais e trabalhistas na atividade de produção de cana de açúcar. O território é habitado por 560 famílias, 264 delas oriundas de outros movimentos sociais de luta pela terra e o restante do Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra (MST).

Além do PRDS, outro projeto, chamado Agroflorestar, estava sendo implantado no assentamento, com vinte beneficiários em comum e tinha o objetivo de implantar hortas agroflorestais dentro do dos lotes dos assentados. Ambos projetos foram complementares em termos de formações e também devido à produção agroflorestal.

DOM HELDER	
Organização proponente Centro de Formação Sócio Agrícola Dom Hélder Câmara	Municípios ● Ribeirão Preto
Número de beneficiários 80	Características dos beneficiários ● Agricultores familiares ● Assentados da reforma agrária
Escopo do projeto financiado ● Implantação e enriquecimento de sistema agroflorestal – SAF em áreas de Reserva Legal, reforma e implantação de galpão de apoio à comercialização dos produtos provenientes do manejo do SAF	
Elementos do subprojeto ● Implantação e enriquecimento de SAF em área de Reserva Legal ● Melhoria de infraestrutura de apoio à comercialização ● Desenvolvimento de mercado que valorize os produtos e valores da organização ● Estabelecimento de processo de planejamento e gestão participativo ● Promoção e disseminação da prática da agroflorestal na região	
Valor (R\$) ● Valor solicitado: 419.204,60 ● Valor contrapartida: 48.972,00 ● Total: 468.176,60	

2.1.5. Nhunguara

O projeto de melhorias no viveiro de mudas foi proposto pela Associação dos Remanescentes de Quilombo do Bairro do Nhunguara, no Vale do Ribeira. Estavam previstos na proposta a realização de melhorias na infraestrutura e na organização do viveiro da Comunidade, visando o aumento da produção e da comercialização de mudas de espécies florestais. As mudas, em sua maioria de espécies nativas, seriam feitas a partir do manejo de sementes obtidas nas áreas de floresta e nas roças familiares do território da comunidade. Além da estrutura do viveiro propriamente dita, o projeto incluía também: 1) a implantação de um sistema de coleta e compostagem dos resíduos orgânicos da comunidade que para gerar insumos para o substrato das mudas; 2) uma estrutura para apoio administrativo ao viveiro e 3) a compra de implementos e insumos para o primeiro ciclo de 24 meses de produção e de embalagens biodegradáveis para comercialização das mudas produzidas neste período.

NHUNGUARA	
Organização proponente Associação dos Remanescentes de Quilombo do Bairro Nhunguara	Municípios <ul style="list-style-type: none"> • Eldorado • Iporanga
Número de beneficiários 12	Características dos beneficiários <ul style="list-style-type: none"> • Comunidade quilombola
Escopo do projeto financiado <ul style="list-style-type: none"> • Melhorias na infraestrutura e na organização do viveiro da comunidade, visando o aumento da produção e da comercialização de mudas e espécies florestais 	
Elementos do subprojeto <ul style="list-style-type: none"> • Viveiro de mudas (reestruturação, melhorias no processo produtivo, acesso a mercado) • Geração de renda • Enriquecimento, a recuperação e a preservação da mata atlântica; • Produção de mudas nativas florestais a partir de sementes colhidas no território com processo ambientalmente adequado (compostagem, produção orgânica) 	
Valor do financiamento (R\$) <ul style="list-style-type: none"> • Valor solicitado à SMA: 239.438,60 • Valor contrapartida: 34.948,56 • Total subprojeto: 274.387,16 	

3. Metodologia

O projeto de acompanhamento dos subprojetos contou com etapas de preparação e alinhamento da estratégia de atuação (workshop), momentos de aprofundamento junto aos subprojetos (acesso aos documentos e diagnóstico em campo), capacitação das organizações, visitas de acompanhamento e visita final para compartilhamento de resultados. O processo de trabalho e os resultados de cada uma das etapas nos diferentes subprojetos foram registrados em relatórios específicos produzidos ao final de cada um desses momentos de interação com as diferentes organizações. Ao final do processo de acompanhamento, foi realizado um relatório de avaliação das atividades empreendidas junto a cada subprojeto, que subsidiou a elaboração do presente documento. Conforme indica a Figura 2, as atividades foram realizadas no período de 20 meses.



Figura 2: Esquema gráfico das etapas do projeto

As etapas de execução do projeto e principais ferramentas estão descritas a seguir.

3.1. As etapas do trabalho

3.1.1. Preparação e Workshop de alinhamento

Ao iniciar o projeto, a equipe da FGV/GVces teve acesso ao pacote de documentos submetidos pelas organizações para cada subprojeto, que incluía o formulário de apresentação da proposta, cronograma físico-financeiro e plano de trabalho, além da relação de produtores beneficiários, mapas e croquis das áreas envolvidas e também documentos emitidos pela SMA, como pareceres de vistorias ambientais. Os documentos contidos nesses pacotes dos

indicavam grande heterogeneidade de atividades e também de públicos que seriam trabalhados ao longo do projeto.

Nesta etapa, foram elaborados dois questionários-base (semiestruturados), um especificamente direcionado à organização proponente, e outro aos beneficiários dos subprojetos. Visando adaptá-los à realidade do público-alvo, os questionários foram submetidos à avaliação dos gestores dos subprojetos e especialistas das regionais da SMA durante um *workshop* realizado em fevereiro de 2014 na FGV. Este mesmo evento teve também o objetivo de alinhar o trabalho que seria realizado pela equipe da FGV no escopo de acompanhamento no PDRS, bem como de compartilhar parte da metodologia e das ferramentas que seriam utilizadas no trabalho com as organizações, como fluxo de caixa e análise financeira.



Figura 3: Registro fotográfico do Workshop de alinhamento

3.1.2. Diagnóstico

A etapa de diagnóstico consistiu na primeira etapa de campo e teve como objetivo complementar as informações documentais disponibilizadas e aprofundar a compreensão em relação ao subprojeto e à realidade vivenciada nas localidades. Os questionários-base, já considerando as contribuições apontadas no Workshop de alinhamento, foram utilizados em campo para orientar as visitas de diagnóstico. Foram visitados ao todo 36 beneficiários e representantes dos cinco subprojetos ambientais. As visitas buscaram levantar informações como o perfil dos beneficiários, o perfil de sua produção e das propriedades, a relação dos beneficiários com a organização proponente e também com o subprojeto, além de informações sobre a infraestrutura disponível em cada localidade.



Figura 4: Registro fotográfico da etapa de diagnóstico dos subprojetos ambientais

O conjunto de dados e informações reunido constituiu a base para a estruturação dos relatórios de diagnóstico, compostos basicamente por quatro grandes dimensões: 1) uma caracterização dos principais públicos e relacionamentos estabelecidos no âmbito do subprojeto avaliado; 2) um registro do processo produtivo previsto no subprojeto; 3) uma análise preliminar de viabilidade financeira do subprojeto, tendo como ponto de partida as planilhas encaminhadas pelos proponentes dos subprojetos para a SMA no processo de qualificação ao edital do PRDS; e 4) uma abordagem inicial sobre os mercados indicados como alvos dos subprojetos avaliados e sobre os canais para acesso a esses mercados.

O trabalho presencial foi indispensável para melhor compreensão do subprojeto a ser avaliado e acompanhado, bem como da realidade da organização proponente e da comunidade que ela representa. Essa etapa foi fundamental também para que se começasse a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe da FGV/GVces e os responsáveis e beneficiários de cada subprojeto, aspecto de extrema relevância para as atividades que seriam realizadas.

As visitas de diagnóstico evidenciaram um novo desafio que precisaria ser endereçado ao longo do trabalho de acompanhamento, que se somava aos diferentes graus de maturidade dos projetos e das organizações proponentes já identificados a partir da análise documental: na grande maioria dos subprojetos havia ainda pouca vivência das atividades na perspectiva de negócios.

Além disso, o diagnóstico deixou claro que havia grande incompletude nas informações financeiras disponibilizadas no pacote de documentos dos subprojetos e que em alguns casos os dados inicialmente estimados estavam bastante distantes da realidade.

A partir dos resultados do diagnóstico e dos desafios visualizados, a FGV detalhou a abordagem do acompanhamento que seria feito junto às organizações apoiadas de forma que o mesmo pudesse se mostrar consistente e relevante para todos os atores envolvidos.

3.1.3. Capacitação, acompanhamento e encerramento

O processo de acompanhamento realizado pela FGV/GVces a cada um dos subprojetos envolveu uma oficina inicial de capacitação, outros três encontros de acompanhamento e uma oficina de encerramento.

A partir de um arquétipo que colocava como pano de fundo do trabalho de acompanhamento o referencial de plano de negócios (apresentado no item 3.2.1), foi realizada uma visita de **capacitação** a cada subprojeto, com conteúdo ajustado de acordo com as necessidades específicas apontadas no diagnóstico. Após a etapa de capacitação, foram realizadas visitas periódicas de **acompanhamento**, nas quais foram tratados, de forma participativa, os temas relacionados ao plano de negócios e também ferramentas de gestão para suporte às atividades previstas em cada subprojeto. Ao final de cada encontro, um plano de ação era traçado para que fosse monitorado nos encontros seguintes. Na visita de **encerramento**, os resultados da análise de viabilidade foram compartilhados com os representantes dos subprojetos.

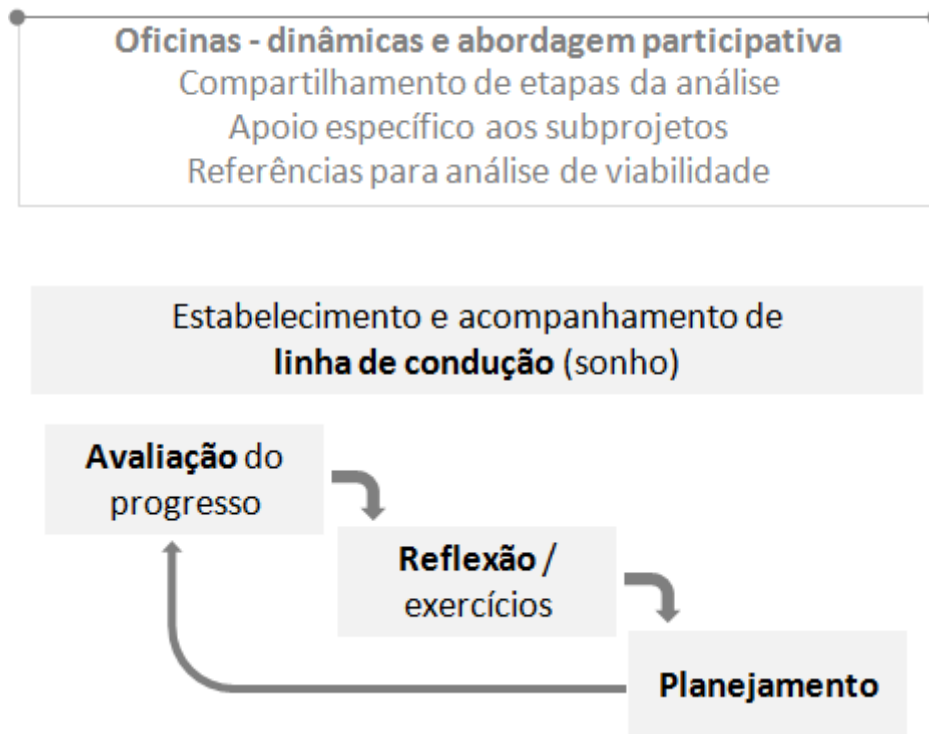


Figura 5: Dinâmica e fluxo de trabalho dos encontros com as organizações apoiadas

A equipe da FGV/GVces se colocou durante toda a etapa de acompanhamento mais como facilitadora do que provedora de soluções prontas. O objetivo dos encontros estava centrado em construir com os representantes a visão do subprojeto como um negócio e ampliar a compreensão dos elementos que os compunham. Esta abordagem foi utilizada de forma a desencadear atividades de planejamento junto ao grupo gestor de cada subprojeto, entendendo que ela promoveria maior reflexão e amadurecimento do negócio proposto.

Ao longo dos encontros, foram levantados pontos sensíveis à viabilidade do projeto, os quais foram sendo trabalhados no decorrer das visitas de acompanhamento. Cada visita foi também uma oportunidade de obtenção e aprimoramento das informações necessárias à avaliação de viabilidade, tendo seus resultados e dados obtidos registrados nos relatórios específicos de cada etapa.

3.2. Abordagem, dinâmicas e ferramentas utilizadas

Serão abordados nos itens a seguir as principais ferramentas utilizadas nas atividades de capacitação e acompanhamento.

3.2.1. Referencial de plano de negócios

Visando orientar o acompanhamento dos subprojetos ambientais, o GVces desenvolveu um arquétipo representando uma estrutura geral de negócios (Figura 6), cujo conteúdo e abordagem foram adaptados à realidade de cada subprojeto trabalhado. O modelo foi proposto a partir de um referencial simplificado de plano de negócios, incluindo uma reflexão sobre a proposta de valor, como forma de definição e contextualização do empreendimento, e avaliação das dimensões de mercado, produção e finanças dos subprojetos acompanhados.

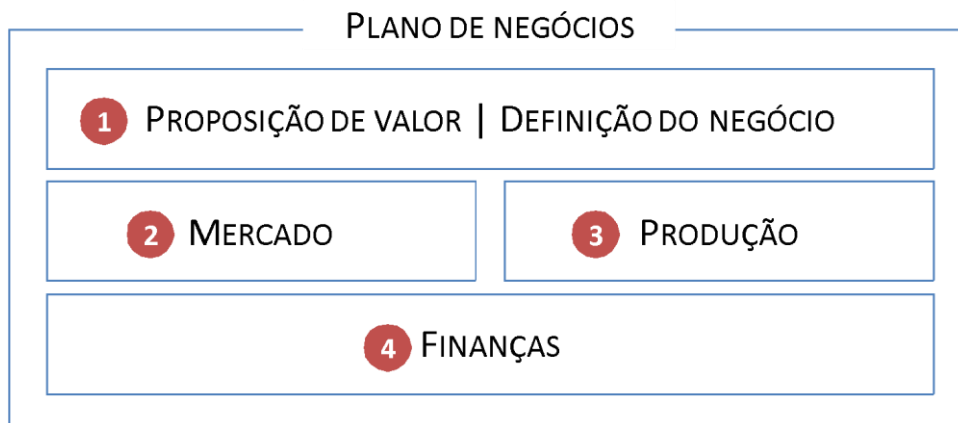


Figura 6: Arquétipo – referencial central no acompanhamento dos subprojetos

Esse arquétipo foi desenvolvido visando apoiar a sistematização das informações necessárias para a análise de viabilidade e para facilitar a interlocução com as organizações e beneficiários no sentido estimular o entendimento e a reflexão de cada uma das atividades propostas nos diferentes subprojetos como um negócio a ser empreendido tendo como objetivo o acesso a diferentes mercados.

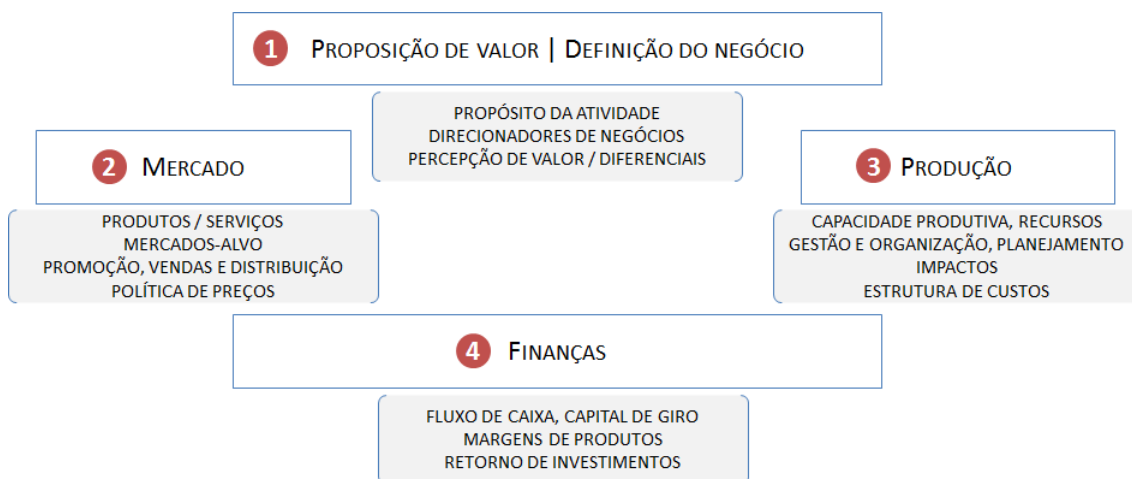


Figura 7: Detalhamento dos elementos do arquétipo utilizado.

O trabalho de acompanhamento embasado nos quatro aspectos do arquétipo retomava a cada oficina a importância de que os subprojetos fossem vistos como um negócio, considerando não somente a questão produtiva com a qual a maior parte das organizações estava mais familiarizada. Reforçava-se assim o entendimento de que cada subprojeto envolvia atividades que iam desde a construção de uma proposta de valor que envolvesse atributos e diferenciais consistentes até a definição dos mercados pretendidos e da melhor forma de atingi-los, passando pelo planejamento da produção e pela compreensão dos aspectos financeiros que permeiam e viabilizam cada um destes processos, como as receitas e os custos advindos das atividades previstas.

3.2.2. Dinâmica dos encontros

Os representantes dos subprojetos tinham perfis variados, entre profissionais com formação superior e agricultores com ensino médio incompleto, as vezes com dificuldade de leitura. Para contornar o desafio de abordar temas relacionados a negócios, as visitas foram estruturadas para serem participativas e terem momentos de compartilhamento de conteúdo e reflexão em grupos. A simplificação do conteúdo e vocabulário, além de técnicas visuais foram utilizadas para organizar o conteúdo e facilitar o entendimento do mesmo.

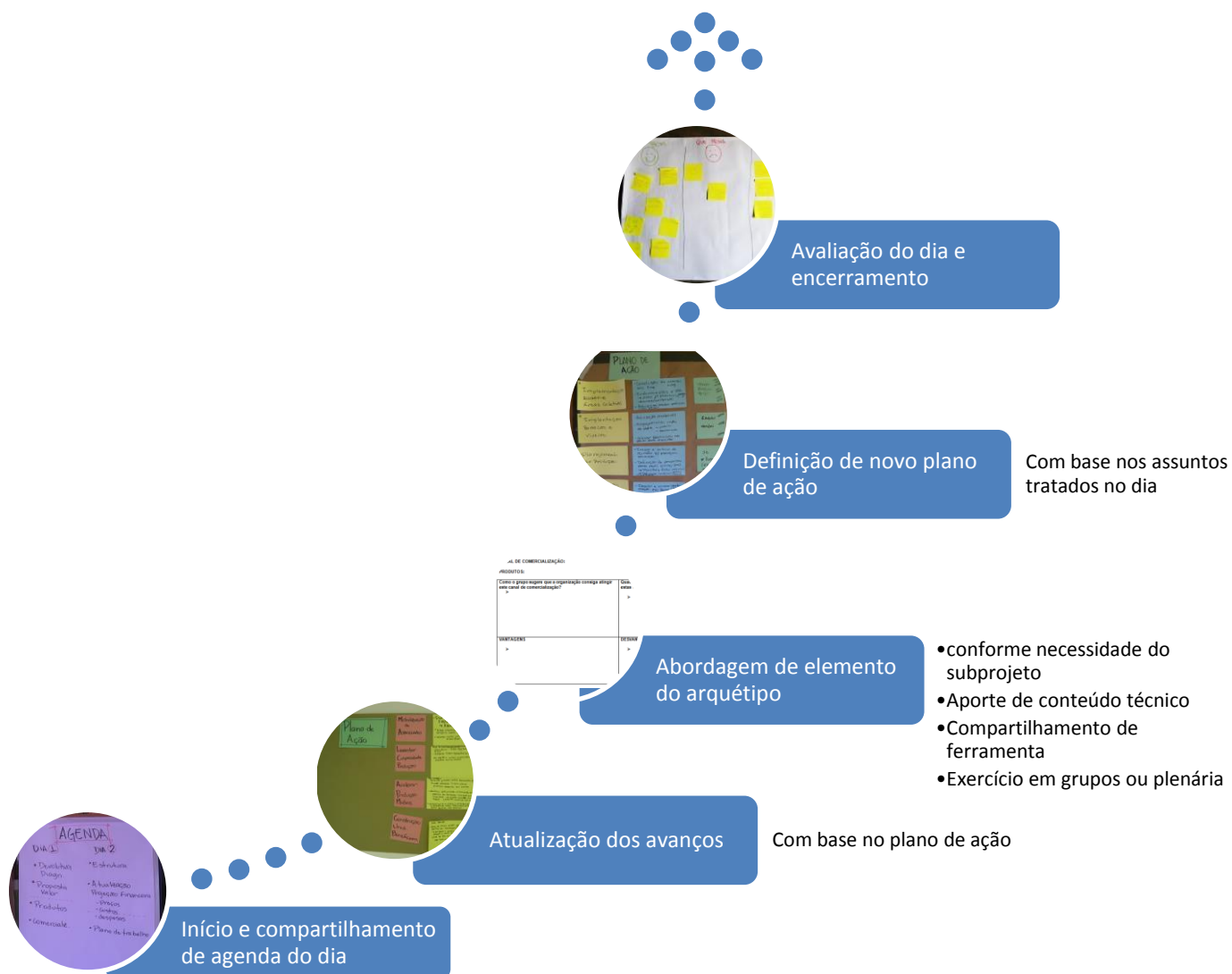


Figura 8: Exemplificação de dinâmica de reunião.



Figura 9: Registro fotográfico de oficinas com os subprojetos

3.2.3. Linha de condução estabelecida – Painel do sonho

Na visita de capacitação foi realizada uma dinâmica de grupo para alinhar e construir de forma coletiva uma visão de futuro para o subprojeto e proporcionar aos participantes a visão de processo. Utilizou-se um cartaz que representava um ponto de partida, o percurso (simbolizado por um rio com pedras no caminho) e, ao final, o futuro onde desejava-se chegar.

Na dinâmica, foi solicitado aos participantes que refletissem de forma individual o cenário que visualizavam para o subprojeto em cinco anos. Cada elemento citado foi registrado em tarjetas e depois compartilhado com o grupo e incluído no espaço do cartaz destinado ao final do percurso, ou seja, a visão de futuro do subprojeto aonde o coletivo gostaria de chegar.

A reflexão ocasionada na dinâmica proporcionou a base para consolidação da proposta de valor dos subprojetos e também de vínculo dos beneficiários com as atividades desenvolvidas no âmbito do subprojeto. O cartaz com o percurso foi retomado nas visitas de acompanhamento e facilitou a condução das atividades, tornando visual a superação de barreiras encontradas no decorrer das atividades.



Figura 10: Registro do material produzido em uma das dinâmicas realizadas em dois subprojetos.

3.3. Planos de ação (5W2H)

Um plano de ação, inspirado de forma simplificada na ferramenta de planejamento 5W2H (*what, where, why, who, when, how, how much* ou o que, onde, por que, quem, quando, como, quanto custa), foi utilizado durante os encontros como ferramenta para facilitar a organização das atividades necessárias para o desenvolvimento de ações para subsidiar o conteúdo que estava sendo trabalhado, assim como para contribuir também na implantação dos subprojetos.

A ferramenta guiava o início e fim das atividades de cada dia de trabalho com as organizações. A atualização das atividades previamente estabelecidas no plano de ação da visita anterior era realizada a cada nova visita de acompanhamento e ao final do encontro, uma nova versão era estabelecida de forma participativa, designando responsáveis e prazos para a conclusão de cada atividade.

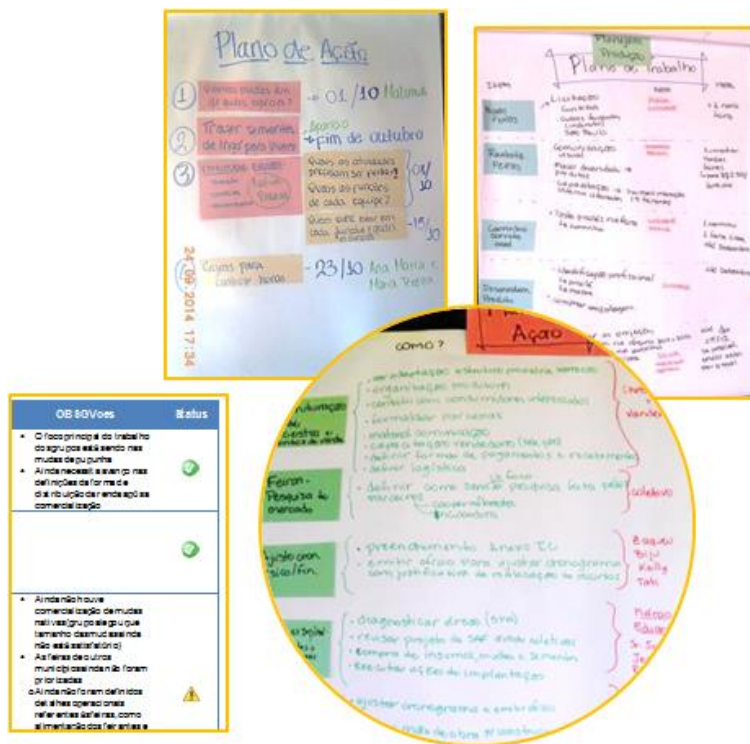


Figura 11: Planos de ação utilizados no trabalho com os subprojetos.

3.3.1. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa foi a principal ferramenta que subsidiou a análise de viabilidade dos subprojetos, com base nos dados quantitativos disponibilizados e estimados a partir do trabalho realizado. Na visita de capacitação, o conceito da ferramenta foi apresentado, buscando-se ampla compreensão dos conceitos ali envolvidos através simplificações e analogias com outras situações reais aplicáveis. As informações de previsão de volume de comercialização, preços e custos foram sendo trabalhadas ao longo das visitas de acompanhamento, no intuito de construir uma planilha com o fluxo de caixa que melhor representasse as atividades que estavam sendo planejadas e implantadas.

Para melhor adequação à realidade dos diferentes subprojetos e também visando a apropriação das ferramentas por seus responsáveis, as planilhas já existentes nas organizações, quando existentes, serviram de ponto de partida no processo de construção do fluxo de caixa e ferramenta para a modelagem de viabilidade. Os dados foram sendo disponibilizados pelas organizações e sistematizados em modelagens adequadas a cada subprojeto.



Figura 12: Dinâmicas de apresentação do fluxo de caixa como ferramenta de avaliação e gestão.

3.3.2. Análise estratégica de canais

O acompanhamento abrangeu também questões relacionadas à comercialização e um dos exercícios realizados foi a análise estratégica de canais de comercialização, que buscou a reflexão sobre os canais para cada categoria de produto, bem como seus pontos positivos e negativos e também o nível de esforço e os recursos necessários para acessá-lo.

CANAL DE COMERCIALIZAÇÃO: Feiras
PRODUTO: Sorvetes e Picolés

<p>Como o grupo sugere que a Cooperfloresta consiga atingir este canal de comercialização (categoria de cliente)?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Banners explicativos; > Feirante para fazer propaganda; > Carrinho e caixa térmica adesivo com a logo da Coopera; > Degustação; > Potes de tamanhos diferentes; 	<p>Quais são os custos para que a Cooperfloresta consiga fazer estas vendas?</p> <ul style="list-style-type: none"> > Carrinhos de picolés com logos; > Caixas Térmicas; > Freezer; > Banners; > Feirante Extra; > Distribuir amostras; > Embalagem para transporte; > Entrepósito;
<p>VANTAGENS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fracionamento de embalagens menores; > Vender polpas; > Cliente cativo, informado e outros; > Aumentar vendas; 	<p>DESvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> > Embalagens grandes – 1kg; > Conservação dos picolés e sorvetes; > Perdas de produtos não vendidos; > Custos da logística – Recurso financeiro e infraestrutura;

Figura 13: Estrutura para exercício de análise de canais de comercialização

A reflexão, realizada em grupos, trazia mais clareza aos representantes dos subprojetos, possibilitando a definição da melhor estratégia a ser adotada, bem como levantar as informações que necessitavam ser pesquisadas junto aos canais para que fosse possível algum tipo de priorização.

EXERCÍCIO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA - Mercado

CANAL/CLIENTE: Food service

Produtos a serem oferecidos	Meta mensal venda (R\$)	Preço unitário (R\$)	Faturam. Estimado (R\$)
Para atender 3 lojas: Abacaxi in natura (24 unidades/mês) Banana in natura (120kg/mês) Acelga (50%) Couve flor Brócolis Pimentão Repolho Cebolinha Cebola	8 tons/mês (sem frutas)		
<i>*Frutas são produzidas pelo cooperador</i>			
Necessidades específicas do cliente	Constância no fornecimento, atendimento da ficha técnica (sortes específicas), preferencialmente fornecer banana e abacaxi também.		
Nível de serviço	100% de fornecimento		
Argumentos de venda/ Proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Produção própria • Controle de plantio • Rastreabilidade • Segurança alimentar • Segurança do produto • Resíduos • Análise de Água • Cadeia do frio • Exata de produtores • Custo reduzido de logística • Redução de custos para o cliente na loja (tempo funcionário, espaço, lixo, água...) 		
Nível de esforço comercial	Eduardo, Ingrid (full time) (no futuro - equipe específica CAISP, pessoas específicas para a reparação de produto) Caixa específica Veículo refrigerado Estoque ou setup? Entregar após 14e antes 20h		
Concorrentes e atributos	Preço CEASA		
Riscos	Definir pedido mínimo Descontinuação do fornecimento após planejamento da produção (Verificar possibilidade de estabelecer contrato, verificar regras e acordar, definir contrapartidas)		
Vantagens	Oportunidade de aprendizagem com rede pequena Nível de serviço representa vantagem competitiva para o cliente Pedido programado para a semana (pouca variação de volume) 90% dos produtores da CAISP		
Desvantagens	Cadeia do frio (caminhão refrigerado) Não conhecimento do mercado Sem contrato estabelecido/sem contrapartida Sem custo de produção/sem ficha técnica completa atualmente		

Figura 14: Sistematização de exercício de análise de canais

4. Análise de viabilidade - Resultados

O trabalho acompanhamento reforçou o levantamento das informações necessárias para a modelagem dos fluxos financeiros previstos para as atividades de cada subprojeto. Optou-se por customizar demonstrativos financeiros que não só permitissem a avaliação da viabilidade econômica, mas também contribuíssem como instrumentos de gestão e planejamento para as organizações apoiadas. As ferramentas de cálculo foram preenchidas com as melhores informações disponibilizadas pelas organizações, apresentando relativo limite em relação à consistência e precisão.

As análises foram feitas com horizontes temporais que variaram de quatro a cinco anos, dependendo do subprojeto e da qualidade das informações disponíveis. Em alguns casos, considerou-se as informações do último período analisado como base para cálculo de perpetuidade dos resultados esperados das atividades. Por tratarem-se de novos negócios, a previsibilidade de período maior é dificultada. As alíquotas de impostos consideradas foram de 2,3% sobre receita, considerando a base de tributação do Produtor Rural. Situações específicas da análise de cada subprojeto foram indicadas caso a caso.

No intento de ampliar a discussão dos resultados, foram realizadas também simulações em diferentes cenários, estabelecidos conforme o subprojeto e a realidade apresentada. No presente documento, apenas serão apresentados os resultados dos cenários-base. Para maior nível de detalhes dos cenários aplicados, recomenda-se a leitura dos relatórios finais de cada subprojeto.

Além da modelagem dos fluxos de caixa de cada atividade, focados na capacidade de cumprimento das obrigações e no resultado gerado pelas atividades de cada organização no período analisado, foram avaliados dois indicadores de viabilidade financeira de projetos ou novos negócios, buscando uma avaliação de retorno sobre o investimento realizado em cada uma das iniciativas: **Valor Presente Líquido (VPL)** e **Taxa Interna de Retorno (TIR)**. Essas análises consideraram uma taxa de desconto de 6% ao ano. A decisão por uma taxa aparentemente subestimada considerou a origem do recurso, que para os subprojetos funciona como uma doação. Certamente, se os recursos fossem captados no mercado de crédito convencional, as taxas seriam mais altas, com maior custo de capital.

De modo geral, a avaliação de viabilidade dos subprojetos acompanhados, indica que os projetos trabalham com margens de lucro reduzidas e que o retorno do investimento realizado se dá em prazos mais alongados, na maior parte dos casos para além do horizonte temporal avaliado neste trabalho. Isso está relacionado, entre outros motivos, ao fato das atividades propostas nos subprojetos em questão estarem nas etapas iniciais de implantação, aos projetos terem configurações e limites bastante específicos em relação aos recursos e à infraestrutura disponíveis e por estarem ancorados em organizações ainda em fase de introdução ou desenvolvimento no mercado e no ambiente de negócios.

Entretanto, como todos os subprojetos possuem em sua proposta de valor fortes atributos ambientais e sociais, acredita-se que a análise deva contemplar resultados e ganhos gerais mais amplos para os subprojetos, para as organizações responsáveis e seus beneficiários, não meramente os resultados financeiros evidenciados por análises de horizonte temporal reduzido.

Durante o acompanhamento dos subprojetos, foi possível notar que existe grande correlação entre o potencial de agregação de valor, a geração de resultados das atividades e a complexidade operacional. A maior agregação de valor dos produtos exige processos e atividades mais complexos que estão por sua vez relacionados à maior necessidade de planejamento e controle operacional. Essa ampliação da complexidade, que se reflete também nas relações com fornecedores e na gestão dos canais de comercialização, exigem das organizações empenho de recursos e competências adicionais e acabam por ampliar de forma substancial as exigências de capital humano nas organizações trabalhadas.

Foi possível notar também que a relação da atividade proposta no subprojeto com a realidade ou cultura dos beneficiários parece ser fator fundamental no sucesso dos projetos. Isso ocorre provavelmente em função do grau de esforço e engajamento adicional demandado para a pesquisa de informações e também para o aprendizado necessário no processo de adaptação a atividades às quais as organizações e seus associados não estejam familiarizados.

Acredita-se também que as organizações participantes desse trabalho ainda necessitam de apoio e acompanhamento relacionados a temas de gestão (financeiro, organização do trabalho e ferramentas) e temas comerciais, como acesso a mercado.

Os itens a seguir apresentam os principais resultados análises realizadas em cada subprojeto. Cabe ressaltar que as informações detalhadas estão nos relatórios finais de avaliação de cada subprojeto (Produtos 3).

4.1. Aproate

O projeto proposto pela Aproate passou por uma série de desafios desde o início, quando foi concebido com apoio de uma organização parceira que se afastou antes da implantação do projeto. Ainda assim, a Aproate estava comprometida e deu continuidade às atividades no âmbito do PRDS.

Diversas foram as realizações e conquistas da Aproate, ocasionadas e viabilizadas a partir do projeto, como a implantação de viveiros e plantio de variedades nativas, além dos avanços na participação e engajamento dos associados.

APROATE– RESULTADOS	
Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> ● Plantio de variedades frutíferas nativas e ervas aromáticas 	
Mercado <ul style="list-style-type: none"> ● Necessidade de revisão de metas comerciais e de aprofundamento em relação aos canais de distribuição 	Produção <ul style="list-style-type: none"> ● Produção e plantio de mudas frutíferas e aromáticas ● Falta de estrutura para processamento
Canais de comercialização <ul style="list-style-type: none"> ● Feiras ● Restaurantes ● Indústria ● Programas institucionais 	Produtos <ul style="list-style-type: none"> ● Polpa de frutas nativas congeladas <ul style="list-style-type: none"> • Cambuci • Juçara ● Ervas aromáticas desidratadas (9 variedades)
Financeiro <ul style="list-style-type: none"> ● Atividade opera com margens negativas até o terceiro ano ● Ausência de outras fontes de receitas para custeio da infraestrutura ● Análise mais apurada exigiria o detalhamento das receitas da linha de aromáticas e dos custos adicionais relativos ao transporte dos produtos vendidos 	

A proposta apresentada pela organização e apoiada pelo PDRS contemplava os investimentos iniciais necessários para implantação das estruturas e atividades do projeto, mas não contemplava recursos de custeio das atividades.

O demonstrativo de resultados deste subprojeto foi ajustado de maneira a retratar as efetivas entradas e saídas de caixa. Estas estimativas foram feitas em valores anuais, algumas vezes com montantes anualizados a partir da indicação de uma estimativa mensal, a partir desta data para os quatro anos subsequentes. O alto nível de incerteza e as recorrentes alterações no projeto, impediram uma análise mais detalhada do fluxo de caixa.

Descontadas as despesas administrativas e comerciais, a análise indica resultado deficitário para a atividade ao longo dos três primeiros anos. O crescimento do volume vendido no quarto ano, gerando ganhos de escala para cobertura dos custos fixos, reflete um resultado positivo para o projeto no período, porém ainda insuficiente para cobrir o déficit no fluxo de caixa acumulado nos períodos anteriores. A situação torna-se crítica por exigir o aporte de recursos não previstos na proposta do projeto, montando quantias que a organização teria dificuldades para levantar.



Aproate

FLUXO DE CAIXA (POLPAS DE FRUTAS)				
	2015	2016	2017	2018
Receita Bruta	47.000	65.200	78.240	653.760
Imposto s/ Venda	(1.081)	(1.500)	(1.800)	(15.036)
Receita Líquida	45.919	63.700	76.440	638.724
Custo Prod. Vendido	(45.420)	(69.104)	(80.170)	(398.245)
Resultado Bruto	499	(5.404)	(3.729)	240.478
Desp. Adm. e Com.	(67.776)	(76.084)	(83.701)	(209.853)
Resultado Líquido	(67.267)	(81.488)	(87.430)	30.625
Margem (%)	-146%	-128%	-114%	5%
Fluxo de Caixa	(67.267)	(81.488)	(87.430)	30.625
Fluxo de Caixa Acum.	(67.267)	(148.755)	(236.185)	(205.560)

VPL E TIR	
	Cenário base
Investimento	(409.110)
Ano 1	(67.267)
Ano 2	(81.488)
Ano 3	(87.430)
Ano 4	30.625
VPL	(594.243)
TIR	N/A

Nota-se que o projeto, da forma como foi previsto e dentro dos limites da análise realizada não possui viabilidade econômica, com TIR e VPL negativos. Entretanto, mais do que indicar a inviabilidade da atividade nesses moldes, os dados sugerem a necessidade de revisão do projeto, seja reavaliando a realidade de mercado e verificando a possibilidade de adequação dos preços de venda estimados para os produtos, seja criando alternativas de redução de custos e ganho de eficiência.

Cabe ressaltar que, em parte, os resultados encontrados nessa análise refletem as dificuldades encontradas pelo grupo responsável pelo subprojeto na implementação das ações definidas no cronograma do projeto, como afastamento de parceiro, dificuldade de mobilização de associados, atrasos, mudança de escopo e dificuldades nas prospecções de novos canais. Mas o negócio proposto, parece proporcionar alternativas de contorno à situação encontrada que poderiam ter sido encaminhadas pelo grupo em uma situação diferente de implementação, gerando soluções de maior interesse dos beneficiários.

As projeções e análises realizadas indicam a necessidade de revisão de grande parte dos pressupostos que orientam a atividade, de forma a ampliar as receitas e as margens operacionais proporcionadas pela venda dos produtos previstos no projeto e equalizar a demanda de caixa em momentos críticos, de forma a criar condições de viabilidade para a manutenção do projeto pela organização.

4.2. CAISP

A participação do PDRS no projeto da CAISP teve um papel relevante, não somente pelo valor do aporte, mas também por exigir compromissos e contrapartidas, pontos que apesar de dificuldades no andamento do projeto, foram superados. Cumpre destacar, que o orçamento do projeto foi subestimado inicialmente, tanto em relação à solução de compostagem quanto ao projeto de funcionamento da planta de produtos minimamente processados, o que resultou na necessidade de investimento adicional por parte da organização.

CAISP – RESULTADOS

Proposta de valor

- Maior aproveitamento de alimentos e matéria orgânica (redução e desperdício)
- Distribuição de renda

Mercado

- Amplificação de canais de comercialização (varejo e buffet)
- Comercialização para *food service*

Canais de comercialização

- Varejo
- **Food service**
- Editais e concorrências públicas
- Cozinhas industriais

Produção

- Desenvolvimento de produtos
- Operacionalização de nova linha
- Transição para modelo de agroindústria

Produtos

- Folhas, legumes e verduras higienizadas
- Saladas prontas
- Temperos picados
- Kit de vegetais cortados (*yakisoba* e *sukiyaki*).

Financeiro

- Estrutura de custos competitiva para o varejo garante margens sustentáveis
- Melhora de nível de serviço dada a internalização da produção, aliado **cross-selling** de produtos orgânicos e **in-natura** permitem crescimento considerável de vendas
- Produtos de maior valor garante melhor distribuição de renda



CAISP

FLUXO DE CAIXA (CENÁRIO BASE) - * Valores em R\$ mil

	2015	2016	2017	2018	2019
Volume (Unidades)	459.542	520.483	676.628	811.954	836.312
Preço médio	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39
Receita Bruta	1.559	1.766	2.296	2.755	2.838
Imp & Descontos	(218)	(247)	(321)	(386)	(397)
Receita Líquida	1.341	1.519	1.974	2.369	2.440
Custo Prod. Vendido	(998)	(1.075)	(1.364)	(1.620)	(1.668)
Resultado Bruto	343	444	610	750	772
Desp. Adm. e Com.	0	0	0	0	0
Resultado Líquido	260	361	527	667	687
Margem (%)	19,4%	23,8%	26,7%	28,1%	28,1%
Fluxo de Caixa Marg.	(90)	91	257	397	409
Fluxo de Caixa Acum	(90)	1	258	655	1.063

VPL E TIR

TIR com Perpetuidade / Sem efeito da Perpetuidade

	Cenário Base	Cenário provável
Investimento	(1.088)	(1.088)
Ano 1	(90)	(34)
Ano 2	91	245
Ano 3	257	390
Ano 4	397	465
Ano 5 (Perpet)	11.546	13.421
VPL	7.610	9.266
TIR²	63%/24%	72%/34%

Apesar das falhas no orçamento inicial por falta de detalhamento, a CAISP realizou os investimentos necessários para a conclusão do subprojeto e teve resultados bastante positivos em relação ao previsto inicialmente. Após a implantação da nova linha de produção, as vendas de minimamente processados cresceram, antecipando os resultados pretendidos.

Do ponto de vista de geração de renda marginal, os produtores agrícolas da CAISP que produzem e fornecem diretamente para linha de produtos minimamente processados serão beneficiados diretamente com o sobre preço de 15% em relação ao preço de mercado. Além disso, ao longo do tempo, todos os outros cooperados deverão ser beneficiados diretamente através da distribuição dos rendimentos ou indiretamente pelo maior valor criado na Cooperativa.

Do ponto de vista econômico, conforme as análises realizadas, a viabilidade do projeto em seu escopo está garantida. O único aspecto que não indica viabilidade econômica é a compostagem laminar, que por conta do perfil dos produtores e do volume de resíduos produzidos diariamente na organização, não se demonstrou uma tecnologia efetiva para as necessidades específicas da CAISP e dos cooperados. Este ponto ainda será analisado com maior profundidade técnica para a determinação de uma alternativa tecnológica mais adequada que viabilize a compostagem dos resíduos orgânicos produzidos pela organização.

4.3. Cooperafloresta

A agroindústria da Cooperafloresta traz a possibilidade de abertura de um novo negócio na organização, que possibilita melhor aproveitamento da safra produzida pelos produtores associados. Além disso, permite a disseminação da prática e dos valores vinculados ao sistema agroflorestal que a Cooperafloresta possui como ativo. Os produtos processados, como possuem vida útil mais longa que os *in natura*, podem ser comercializados em mercados distantes, como outros estados brasileiros. Espera-se que o aumento das vendas de produtos processados propicie aos agricultores uma fonte adicional de receita pela produção.

Durante o período de implantação do projeto Frutos da Mata, viabilizado com recursos do PDRS, a Cooperafloresta passou por uma crise institucional causada pela interrupção dos contratos de um de seus principais canais de comercialização, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Estado do Paraná. A situação adversa impactou negativamente a organização e em decorrência disso, a implementação do projeto do PDRS. Um exemplo disso foi a concentração das atividades em poucas pessoas na organização.

O beneficiamento de produtos implica, no entanto, em desafios comerciais e de gestão, pois traz a dinâmica da implantação de um novo negócio na organização. Isso exige que sejam realizadas adaptações na forma de gestão e no relacionamento com agricultores.

COOPERAFLORESTA – RESULTADOS	
Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Valorização de produção agroflorestral • Distribuição de renda 	
Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização direta • Necessidade de abertura de canais 	Produção <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos • Operacionalização das estruturas
Canais de comercialização <ul style="list-style-type: none"> • Feiras (SP e PR) • Rede Ecovida • Representação 	Produtos <ul style="list-style-type: none"> • Passas • Doces • Geleias • Congelados • Minimamente processados • Alimentos funcionais
Financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Atividade opera com margens reduzidas • Receita de produtos industrializados com expectativa de crescimento, porém produto in natura representa maior volume de venda 	

Os custos de produção representam 64% da receita líquida, gerando, portanto, uma margem de resultado bruto de 36% (média para os cinco anos analisados). Parcela significativa do custo do produto vendido está na compra de matéria-prima. Tal valor reflete a orientação do projeto em repassar recursos aos produtores por meio de melhor remuneração dos produtos adquiridos aos agricultores.



Cooperafloresta

FLUXO DE CAIXA

	2015	2016	2017	2018	2019
Entradas prod in natura	145.111	402.650	442.915	487.206	535.927
Entradas prod processados	89.165	392.793	432.072	475.280	522.808
Entradas PNAE prod in natura	4.832	47.583	52.342	57.576	63.334
Entradas PAA prod in natura	13.121	97.604	107.365	118.101	129.911
Líquido Venda de outros produtos	15.500	38.750	42.625	46.888	51.576
Economia insumos e embalagens	16.225	12.882	-	-	-
Poupança Agricultores Jan a Maio	-	56.565	62.222	-	-
Receita Líquida	283.954	1.048.828	1.139.541	1.185.050	1.303.556
Custos de Produção	(172.510)	(676.527)	(744.180)	(750.154)	(825.170)
Resultado	111.444	372.300	395.360	434.896	478.386
Despesas Gerais e Administrativas	(126.750)	(316.875)	(348.563)	(383.419)	(421.761)
Resultado Líquido	(15.306)	55.425	46.798	51.478	56.625
Margem (%)	0%	5%	4%	4%	4%
Resultado Líquido	(15.306)	55.425	46.798	51.478	56.625
Fluxo de Caixa do Projeto	(15.306)	55.425	75.119	51.478	56.625
Fluxo de Caixa Acumulado	19.694	75.119	121.917	173.395	230.020

VPL E TIR

Cenário base	
Investimento	(663.790)
Ano 1	(15.306)
Ano 2	55.425
Ano 3	46.798
Ano 4	51.478
Ano 5 (Perpet)	943.755
VPL	147.542,08
TIR	10,84%

Baseado nas projeções apresentadas, o projeto possui viabilidade econômica, com TIR superior a taxa de atratividade definida na análise e VPL positivas. Considera-se que a projeção de crescimento das vendas dos produtos beneficiados é bastante acentuada, representando um ponto de atenção, pois isso exigirá grande esforço da área comercial, já indicado como aspecto crítico do projeto.

4.4. Dom Helder

O subprojeto Dom Helder possui um importante papel no cumprimento do TAC do assentamento Mario Lago, no que diz respeito à recuperação das áreas de reserva legal e utilização de método de cultivo isento de agrotóxicos. Além disso, o aporte de conhecimento técnico e prático relacionado à agrofloresta proporcionou aos assentados mudanças nos métodos de trabalho com a terra, culminando na colheita de produtos cultivados nas áreas

coletivas e também nos lotes, gerando renda aos assentados. Além disso, o período de acompanhamento da equipe da FGV permitiu ao grupo o aprofundamento na visão do projeto como um negócio, possibilitando momentos de reflexão sobre questões estratégicas para a viabilidade do projeto.

DOM HELDER – RESULTADOS	
Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> ● Contribuição para recuperação de áreas de RL em área de recarga de aquífero ● Valorização de SAF e da reforma agrária Distribuição de renda 	
Mercado <ul style="list-style-type: none"> ● Comercialização de cestas 	Produção <ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento integrado da produção ● Implantação SAFs
Canais de comercialização <ul style="list-style-type: none"> ● Assinatura de cestas 	Produtos <ul style="list-style-type: none"> ● Produção agroflorestal <ul style="list-style-type: none"> ○ Frutas ○ Legumes ○ Verduras
Financeiro <ul style="list-style-type: none"> ● Preço médio pela estratégia de comercialização por cestas viabiliza implantação de SAF ● Atividade de comercialização opera com margens reduzidas ● Viabilidade econômica depende da priorização/alocação de recursos (remuneração agricultor x custos de comercialização) 	

O principal desafio de agora em diante é a expansão do mercado consumidor e adoção de novos canais, uma vez que o canal das cestas não absorverá a totalidade da produção cultivada nas áreas coletivas.



Dom Helder

	2015	2016	2017	2018	2019
N. de clientes cestas	630	120	120	120	120
Preço médio mensal.	150	1.800	1.800	1.800	1.800
Receita Bruta	94.500	216.000	216.000	216.000	216.000
Impostos/ Venda	(2.174)	(4.968)	(4.968)	(4.968)	(4.968)
Receita Líquida	92.327	211.032	211.032	211.032	211.032
Custo Prod. Vendido	(75.075)	(171.600)	(171.600)	(171.600)	(171.600)
Resultado Bruto	17.252	39.432	39.432	39.432	39.432
Desp. Adm. e Com.	(23.965)	(38.560)	(38.560)	(38.560)	(38.560)
Resultado Líquido	(6.713)	872	872	872	872
Margem (%)	0%	0%	0%	0%	0%
Fluxo de Caixa	(6.713)	872	872	872	872
Fluxo de Caixa Acum.	(6.713)	(5.841)	(4.969)	(4.097)	(3.225)

VPL E TIR		
	Cenário I	Cenário II
Investimento	(468.177)	(468.177)
Ano 1	(6.713)	8.302
Ano 2	872	35.192
Ano 3	872	35.192
Ano 4	872	35.192
Ano 5 (Perpet)	14.533	586.533
VPL	(435.331)	62.915
TIR	N/A	9,12%

Os indicadores de VPL e TIR para o subprojeto ambiental Dom Helder foram calculados em dois cenários distintos. Um cenário caso-base, considerando as informações fornecidas pelos participantes do projeto e outro com um desconto de 20% no valor pago aos produtores (custo da cesta), reduzindo o custo médio da cesta.

O resultado dos indicadores calculados aponta que o projeto não possui viabilidade econômica no cenário base, com TIR e VPL negativos. Essa situação é modificada no cenário II a partir da redução do custo do produto vendido, indicando viabilidade da atividade nesse novo contexto.

Os resultados da análise financeira indicam sensibilidade em relação ao preço pago pelos produtos agrícolas aos produtores. Apesar do repasse representar uma forma de distribuição de renda ao grupo, a operação do projeto pressupõe uma série de custos, incluindo a remuneração de pessoas para possibilitar a prospecção, gestão e montagem das cestas. Quanto maior for o preço pago ao produtor, menor será a margem para o sistema proposto para o projeto operar, incluindo necessidades de reinvestimentos e expansão das atividades.

4.5. Nhunguara

O projeto de viveiro do Bairro Nhunguara representa uma conquista para a comunidade. Além da infraestrutura do viveiro e da composteira, infraestrutura proporcionada pela implantação do subprojeto, a atividade iniciada contribuiu para a união do grupo de beneficiários, gerando também importantes reflexões sobre o funcionamento e futuro do projeto.

Os benefícios sociais trazidos pelo projeto vão além da possibilidade da geração de renda e incluem também a valorização das comunidades tradicionais, o empoderamento feminino e a possibilidade de envolvimento de jovens.

As contribuições ambientais do projeto também são relevantes, pois envolve tanto a conservação e o aprofundamento do conhecimento sobre as espécies nativas, quanto a valorização da floresta em pé. Além disso, a adoção de tecnologias ambientalmente adequadas – como a compostagem dos resíduos orgânicos, o uso de embalagens biodegradáveis e a redução de uso de agrotóxicos – também traz impactos ambientais positivos para a comunidade.

Durante as visitas de acompanhamento, o grupo do viveiro apresentou evolução lenta, mas constante e bastante significativa. Além dos avanços na implantação da infraestrutura, houve também evolução na coordenação e operacionalização do trabalho necessário para a operacionalização do viveiro por meio da subdivisão em áreas com responsáveis para tratar de assuntos distintos (administrativo, produção das mudas, coleta de sementes, limpeza, compostagem, aplicação de produtos, vendas e compras e manutenção).

NHUNGUARA	
Proposta de valor <ul style="list-style-type: none"> • Valorização de população tradicional e de espécies nativas • Distribuição de renda 	
Produtos <ul style="list-style-type: none"> • Mudas <ul style="list-style-type: none"> ○ Nativas ○ Exóticas (frutíferas) 	Canais de comercialização <ul style="list-style-type: none"> • Feiras • Rede de viveiros
Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização direta • Necessidade de abertura de canais • Enfoque em produtos in natura 	Produção <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na gestão e organização do grupo • Operacionalização estruturas • Gestão da produção
Financeiro <ul style="list-style-type: none"> • Custo direto de produção reduzido, renda diretamente alocada para mão de obra • Atraso na comercialização e redução no volume projetado de vendas comprometem parâmetros econômicos do projeto 	

Na concretização e desenvolvimento da atividade proposta pelo grupo, a comercialização pode ser vista como ponto de atenção. Há necessidade de busca de novos canais e o grupo ainda tem pouca experiência em relação a prospecção ativa. O projeto apresenta também significativa dependência dos trabalhos de extencionismo do ITESP, apoiador da iniciativa do grupo, e o ganho de autonomia da comunidade na condução das atividades do viveiro será desafio importante para o sucesso do projeto.

O recorte da avaliação e o respectivo fluxo de caixa não considerou a remuneração do trabalho dos beneficiários entre os custos do subprojeto. Na projeção foi estimado o potencial de geração de caixa da atividade considerando os outros custos e despesas do subprojeto. Em seguida, o valor gerado foi distribuído pelo número de participantes e então foi calculada a renda média mensal adicional gerada pelo projeto. Tal procedimento reflete a prática realizada pelo grupo e está alinhado à estratégia de gerar um instrumento de controle e tomada de decisão que seja apropriado pelos integrantes do projeto.



Nhunguara

FLUXO DE CAIXA (CENÁRIO I)					
	2015	2016	2017	2018	2019
Nº de mudas	39.375	43.000	45.150	47.408	49.778
Receita Bruta	54.300	61.400	64.470	67.694	71.078
Imposto Sobre Venda	(1.249)	(1.412)	(1.483)	(1.557)	(1.635)
Receita Líquida	53.051	59.988	62.987	66.137	69.443
Custo do Produto Vendido	(10.906)	(11.576)	(12.155)	(12.762)	(13.400)
Resultado Bruto	42.145	48.412	50.833	53.374	56.043
Margem (%)	79%	81%	81%	81%	81%
Despesas Gerais, Adm e Coml	(30.863)	(22.351)	(22.351)	(22.351)	(22.351)
Resultado Líquido	11.282	26.061	28.482	31.023	33.692
Margem (%)	21%	42%	42%	42%	42%
Fluxo de Caixa	5.641	13.031	14.241	15.512	16.846
Fluxo de Caixa Acum.	5.641	18.672	32.913	48.424	65.270

VPL E TIR		
	Cenário I Retenção 50% fluxo	Cenário II Retenção 95% fluxo
Investimento	(239.439)	(239.439)
Ano 1	11282	11282
Ano 2	13031	24758
Ano 3	14241	27058
Ano 4	15512	29472
Ano 5 (Perpet)	280.768	533.458
VPL	15.897	224.465
TIR	7,60%	23,34%

A modelagem financeira indicou que a viabilidade econômica do projeto está condicionada ao valor pago pela mão de obra dos beneficiários, a qual constitui um fator crítico, uma vez que o valor do resultado necessita ser atrativo aos membros do grupo.

Os indicadores de VPL e TIR para o subprojeto ambiental Nhunguara foram calculados em três cenários distintos, variando conforme o grau de distribuição do resultado aos beneficiários. O resultado desses indicadores é significativamente influenciado pelo valor pago pela mão de obra dos beneficiários, no modelo construído sob a forma de distribuição dos resultados gerados pela atividade ao final de cada período.

No cenário-base, com retenção de 50% do fluxo de caixa, o projeto apresenta viabilidade econômica com TIR e VPL positivos, mas com distribuição de renda através de diárias com valores baixos, se comparados aos praticado na região.

5. Aprendizados e considerações finais

O PDRS trouxe uma série de oportunidades de estruturação física e de gestão nas organizações de produtores familiares, representando um salto de realidade e de possibilidades futuras, uma vez que os investimentos realizados dificilmente teriam ocorrido se não houvesse esta intervenção do Banco Mundial e do Estado de São Paulo.

A análise de viabilidade de projetos de base comunitária requer amplo escopo, tanto em relação ao horizonte temporal, quanto em relação aos diferentes benefícios gerados no curto e médio prazo. Outros espectros de valores, além do valor econômico são gerados por estes projetos e dificilmente são considerados em análises financeiras.

Cabe ressaltar que em alguns casos, mesmo que o projeto não apresentasse retornos equiparáveis ao mercado, o incremento de renda gerado aos agricultores impactados, ainda que pequeno, poderia fazer diferença na realidade de muitas pessoas, além de representar também importantes elementos de engajamento no projeto. O aspecto de inovação pretendido pelo PDRS incentivou as organizações a proporem soluções e produtos diferentes do convencional (principalmente relacionadas a espécies nativas), muitas vezes, com mercados restritos, exigindo maior dedicação das organizações em seus esforços comerciais.

Durante o acompanhamento, observou-se que o nível de maturidade da organização, tanto em aspectos de gestão interna, quanto relacionados ao nível de engajamento e associativismo, pode influenciar no sucesso da implementação de um projeto. No que diz respeito ao engajamento, um aspecto relevante é o fato dos responsáveis pelos projetos nas organizações proponentes possuírem tempo limitado para dedicar-se aos projetos, uma vez que sua atividade principal reside na agricultura. Em diversos casos, as atividades de implementação de um projeto podem conflitar com a produção rural. Em relação aos aspectos de gestão interna, os projetos abordam temas aos quais os produtores não estão habituados, como atividades comerciais de abertura de canal, ou relacionadas a processos agroindustriais, demandando dedicação extra e tempo de aprendizado, o que pode afetar também seu engajamento com o projeto.

Parte dos resultados pretendidos com a comercialização dos subprojetos não puderam ser executados, principalmente devido a atrasos na sua implantação. Isso implicou certa

fragilidade às análises realizadas, baseadas na maior parte das vezes em projeções que não puderam ser testadas na prática. A melhor compreensão dessa realidade e o refinamento dos cenários de análise podem gerar informações importantes para a gestão futura desses projetos, sendo indicado, portanto, que as organizações acompanhadas contem ainda com suporte e apoio por tempo significativo para a condução das atividades.

No decorrer do acompanhamento, houve a intenção de instrumentalizar as organizações e os representantes dos subprojetos com ferramentas de planejamento e gestão. Este objetivo foi bem-sucedido e em alguns casos, o uso das ferramentas extrapolou o escopo do PDRS e passou a ser feito em outras esferas e outros projetos com os quais as organizações estavam envolvidas.

O pano de fundo de todo o processo de formação e acompanhamento dos subprojetos, que explicita o referencial de negócios para entendimento das atividades, foi de grande importância na condução de iniciativas de acesso a mercado apoiadas nesse trabalho. Essa abordagem contribuiu com a ampliação da visão das organizações envolvidas, na maioria das vezes concentradas na produção e distantes de outros elementos igualmente importantes para a viabilidade dos subprojetos.

Por fim, considera-se que teve importância fundamental o esforço de adaptar a dinâmica dos encontros e a linguagem de negócios às realidades do público participante, buscando-se dinâmicas que contavam com elementos lúdicos, participativos e focado concretamente no contexto da atividade realizada por cada organização.