

# Comunicado técnico

Número 26

8p.

100 exemplares

set./2000

ISSN 1517-1469

## AGRICULTURA FAMILIAR - ADMINISTRAÇÃO DE LAVOURAS COMUNITÁRIAS

Suzana Sperry<sup>1</sup>

Carlos Henrique T. de Carvalho Júnior<sup>2</sup>

### Por que criar uma lavoura comunitária?

Há bastante tempo, as hortas ou lavouras comunitárias vêm sendo utilizadas pelos movimentos de assistência social com o objetivo de melhorar as condições de alimentação das populações de baixa renda. A produção não costuma ser comercializada, destina-se à distribuição gratuita à população. Após a organização dos pequenos agricultores em torno de associações esse tipo de lavoura passou a mostrar outras possibilidades muito mais amplas: pode ser utilizada como fonte de renda e experimentação tecnológica; para gerar matéria-prima a ser transformada; para gerar recursos destinados a tornar sustentáveis determinadas atividades coletivas; e/ou para gerar recursos destinados a adquirir meios de produção.

Acredita-se que a lavoura comunitária, dentre outros recursos e outras vantagens que ela própria pode oferecer aos agricultores e suas famílias, tenha sido uma das estratégias mais eficientes para proporcionar-lhes o espaço coletivo de aprendizado e a experimentação de novas técnicas pois, ao ser utilizada como um tipo de unidade demonstrativa, permite a experimentação de técnicas de planejamento administrativo, de planejamento para a demanda e a condução de financiamentos bancários, e de execução de atividades como o preparo do solo, plantio, tratamentos culturais, colheita e comercialização da produção.

### Vantagens da lavoura comunitária

A lavoura comunitária, adaptada pelos agricultores para o uso pelas associações, começou a apresentar vantagens cada vez mais diversificadas e criativas. Os que adotaram essa forma coletiva de trabalho, vêm, dia-a-dia, identificando melhores estratégias para explorá-la, superar os problemas e melhorar a forma de administração e de participação em suas atividades:

- integrar as famílias de uma associação;
- produzir alimentos para o consumo familiar e/ou dos animais,
- constituir um fundo de reserva para tornar outras atividades sustentáveis,
- adquirir bens de produção e saldar dívidas coletivas,
- produzir matéria-prima para a fábrica artesanal criada pela associação;

<sup>1</sup> Embrapa Cerrados, Caixa Postal 08223, CEP 73.301-970 Planaltina-DF.

<sup>2</sup> Instituto Novas Fronteiras da Cooperação-INFC, C.P. 9513, CEP 70.001-970 Brasília-DF.

- facilitar a prestação de serviços de assistência técnica e a adoção de tecnologias, que também poderão ser adotadas nas lavouras individuais;
- aproximar sócios e associações com interesses comuns;
- estimular a criatividade e a busca conjunta de soluções para problemas comuns;
- expandir a área cultivada pelos associados.

#### **Problemas que podem ocorrer com a lavoura comunitária**

A lavoura comunitária é um recurso valioso que não deve ser desprezado pelas associações de pequenos produtores rurais, pois facilita o alcance de muitos dos objetivos do grupo. Suas vantagens são muito mais numerosas e significativas do que os problemas e as dificuldades que costumam acarretar. É interessante salientar que a maioria dos fatores negativos que costumam ocorrer com a adoção dessa forma coletiva de trabalho estão ligados à falta de competência para administrar a atividade, à falta de conhecimento sobre como fazê-lo, ou a problemas de relacionamento interno.

Portanto, a chave para o sucesso de uma lavoura comunitária está na eficiência da administração dos trabalhos e na assistência eficiente e sistemática. É importante, no entanto, não esquecer que, como em qualquer outra atividade agrícola, a lavoura comunitária depende de condições climáticas, e está exposta a fatores de risco (como doenças e pragas e a falta ou o excesso de chuvas) que podem colocar em cheque qualquer ação eficiente de gerenciamento ou de assistência técnica.

A lavoura comunitária é uma forma coletiva de trabalho que pode, entre outros, criar os seguintes problemas: desencadear atrito entre os sócios, sentimentos de desconfiança e de desânimo; fazer com que os associados contraiam dívidas maiores do que os lucros e maiores do que sua capacidade de pagamento; sobrecarregar a associação com responsabilidades muito pesadas, contribuindo para diminuir sua credibilidade junto aos sócios; sobrecarregar a mão-de-obra familiar, com respectivo reflexo nas propriedades individuais; acarretar dificuldades para comercializar uma produção maior do que a que o grupo está acostumado a administrar; criar expectativas que poderão não ser atendidas. Os fatores que podem ocasionar esses problemas são:

- Competência insuficiente para administrar os trabalhos,
- Falta de regras para executar as atividades e avaliar os resultados,
- Falta de previsão para comercializar a produção.

O funcionamento eficiente de uma lavoura comunitária está essencialmente ligado a dois aspectos: aos conhecimentos tecnológicos e administrativos, que permitam tratá-la como uma empresa e a possibilidade de contar com o apoio técnico competente. Em geral, a maioria dos problemas e dos obstáculos que se colocam às formas coletivas de trabalho de uma associação originam-se da falta de uma reflexão inicial mais profunda, da ausência de negociações entre os participantes, e da falta de planejamento participativo inicial, porque o aparecimento dos primeiros obstáculos, sua não-resolução e o acúmulo de dificuldades, podem levar o grupo a desconfiar dos resultados que a iniciativa pretende alcançar, provocar o desânimo generalizado, o abandono das atividades e até mesmo, o desinteresse em repetir a experiência.

Portanto, quando se pensa em criar uma lavoura comunitária é fundamental reunir conhecimentos, discutir possibilidades, estabelecer negociações entre os participantes e prever os problemas que poderão ocorrer (bem como a forma como poderão ser resolvidos). Quando os objetivos de uma lavoura comunitária atenderem

às necessidades de todos os associados e corresponderem às prioridades da associação, essa atividade costuma ser conduzida com eficiência e dar bons resultados. Sabendo disso, é importante definir, com precisão, o que o grupo espera da lavoura que está sendo planejada e qual o problema que pretende resolver com ela.

A definição do objetivo de cada lavoura comunitária está intimamente ligada ao poder de investimento dos associados, tanto para custear as despesas como para prestar mão-de-obra, refletir sobre esses problemas é ponto fundamental para evitar muitos dos problemas que fatalmente ocorrerão.

#### **Exemplo de regulamento para administrar uma lavoura comunitária**

A lavoura comunitária da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de X criada no ano de 2000, tem um objetivo social e democrático, pretende produzir alimentos para as famílias dos associados e capitalizar a associação.

**Compete à comissão coordenadora** - os serviços serão coordenados por uma Comissão composta por dois sócios eleitos em Assembléia Geral. Essa Comissão terá a liberdade para pesquisar, aconselhar e executar decisões, desde que não sejam contrárias ao projeto para a implantação e a condução da lavoura comunitária, e que sejam aprovadas pela Assembléia Geral. Compete à essa Comissão: gerenciar e supervisionar as atividades ligadas à lavoura comunitária, e zelar pelo cumprimento das etapas definidas no seu projeto de implantação e condução; responsabilizar-se pelas decisões técnicas, financeiras e econômicas necessárias ao bom funcionamento dos trabalhos; responsabilizar-se pelos contatos e negociações externas que se fizerem necessários (com instituições afins, assistência técnica, estabelecimentos comerciais, compradores e vendedores); verificar as necessidades dos participantes e atendê-las, na medida do possível; buscar um acordo, quando ocorrerem desentendimentos entre os participantes; registrar as importâncias recebidas em dinheiro, a doação de insumos, as despesas e os pagamentos efetuados, bem como a presença e as horas de trabalho prestadas pelos participantes; apresentar prestações de contas e relatórios à Assembléia Geral, obedecendo à frequência por ela definida.

**Compete à Associação** - prestar serviços relacionados à mecanização da lavoura, colocar à disposição da lavoura comunitária seu galpão para o armazenamento da produção; discutir e votar o presente Regulamento em assembléia geral; promover oportunidades para a discussão e a aprovação de decisões, bem como para a apresentação dos relatórios na assembléia da associação.

**Compete aos associados** - cumprir as decisões tomadas em assembléia; responsabilizar-se pelo cumprimento das atividades da lavoura comunitária, para as quais forem indicados ou nomeados; seguir o cronograma, cumprir e fazer cumprir as atividades previstas pelo projeto de implantação e condução da lavoura comunitária, prestar serviço de mão-de-obra, sempre que necessário, para cumprir o cronograma previsto pelo projeto; arcar com as despesas individuais de transporte e alimentação, durante os dias de trabalho.

**Divisão do produto da lavoura comunitária** - após a colheita, o produto será dividido da seguinte forma: depois de cumprir os compromissos assumidos, relativos às despesas de implantação e de condução da lavoura, 50% das sobras serão destinadas a capitalizar a associação e 50%, distribuídas entre os associados.

**Disposições gerais** - no caso de ocorrerem despesas não-previstas neste Regulamento, elas deverão ser divididas em partes iguais entre os participantes. No caso de perda total, ou parcial da lavoura, o grupo ficará responsável pelo cumprimento dos compromissos assumidos pela Associação, bem como por outras dívidas

decorrentes da atividade. Este Regulamento deverá ser apresentado na Assembléia Geral da Associação, votado, aprovado e registrado no Livro de Atas.

### **Projeto para a implantação e a condução da lavoura comunitária**

Após a tomada de decisão do grupo de implementar uma lavoura comunitária, é importante realizar um diagnóstico da situação e definir determinadas questões:

- a) seleção da área - decidir sobre o local onde será implantada a lavoura (área cedida, arrendada, ou própria). No caso de terras arrendadas, definir as regras que deverão nortear o relacionamento com o proprietário (prazo do contrato e condições de pagamento (por exemplo, se após a colheita devem deixar a área preparada para outro cultivo, formar pastagem, ou relacionar o pagamento a uma porcentagem do produto a ser colhido);
- b) preparo da área - avaliar as necessidades de desmatamento e/ou de limpeza da área, bem como a necessidade de construir e/ou de reformar cercas; medir a área e avaliar as necessidades de manejo e de conservação de solos, se for o caso;
- c) análise do solo - a análise do solo onde será plantada a lavoura apresenta informações detalhadas sobre o tipo de solo e sobre a necessidade de calagem e adubação, e permitir prever as espécies e/ou as variedades mais adequadas para o cultivo desejado, bem como o potencial de produção. A elaboração do projeto técnico apenas é possível depois de reunidas essas informações.

Com base nas informações geradas pelo diagnóstico sugerido acima, um "projeto técnico" pode ser elaborado (ou, no caso de haver sido decidido em assembléia geral demandar um financiamento bancário, um "projeto de custeio agrícola"). O projeto apresentará a expectativa de custos dessa lavoura, o que permitirá ao grupo avaliar a viabilidade econômica de implantar a atividade. Nesse projeto, deverão constar as informações gerais sobre a lavoura, tais como: dados sobre a associação (quem é o proponente, no caso de um projeto de custeio), a cultura e a área da lavoura. No caso de lavoura financiada, a data da liberação do crédito; a data do vencimento e os juros a serem cobrados; a localização da lavoura e a produtividade esperada. O projeto para implantação e condução das lavouras comunitárias subdivide-se em três partes: operações e serviços, insumos recomendados e análise financeira:

**Operações e serviços** - deve ser mostrada a expectativa de despesas que essa lavoura terá com mão-de-obra e hora-máquina, para atender aos serviços de implantação da lavoura (distribuição de calcário, aração, grade niveladora, plantio, adubação de cobertura e aplicação de inseticida e colheita, por exemplos). Cada item discriminado, deverá ser especificado (por exemplo, no caso do plantio, deve ser indicado o tipo de plantadeira que será adotado, o valor da hora-máquina, e a quantidade de horas que serão necessárias; a quantidade de mão-de-obra e o custo dela). O conjunto dessas informações permitirá totalizar os custos relacionados a cada item discriminado (no caso do "plantio", tomando-se como exemplo o que mostram as figuras a seguir, a despesa será de R\$ 460,00) ,

**Insumos recomendados** - deve ser mostrada a expectativa de despesas que a lavoura terá com os insumos para atender às necessidades de implantação (sementes, defensivos, adubação e correção do solo). Cada item discriminado deverá ser especificado (por exemplo, no caso da adubação de plantio, informar a fórmula do adubo). A necessidade do adubo deve ser quantificada e, realizado o orçamento, o que permite totalizar os custos relacionados a cada item discriminado, por exemplo,

no caso do "adubo de plantio" (fórmula 5-25-15), como demonstra a Figura 1, a despesa será de R\$ 2.625,00.

**Análise financeira** - deve ser mostrada a expectativa dos resultados da lavoura, indicando-se a produtividade esperada, a produção total da área e a expectativa de preço de venda do produto.

A receita bruta é estimada (valor total da venda), bem como a estimativa do custo direto de produção, a estimativa de juros a serem pagos e outras despesas (arrendamento, assistência técnica, armazenamento e secagem) e o custo total da lavoura. Também podem ser acrescentados outros índices, como por exemplo: o ponto de nivelamento (quantidade de produto necessária para cobrir todas as despesas por hectare); a renda líquida ou saldo líquido da lavoura (ou seja, receitas menos despesas); o saldo da produção (produto que sobra depois de abatidas as despesas) e a rentabilidade esperada com a implantação da lavoura.

O exemplo apresentado na figura a seguir mostra a previsão de despesas com uma lavoura de 25 ha de milho, onde os desembolsos com serviços atingem o total de R\$ 3.852,50 e, com os insumos, de R\$ 10.925,00. A análise financeira da cultura, que nesse caso, tem uma produtividade estimada em 85 sacas de milho por ha, com o produto vendido a R\$ 7,50, resultará em uma renda líquida provável de R\$3.047,43, o que representa 406,32 sacas de milho, com rentabilidade de 26,74%.

Se fosse considerado o regulamento para administrar uma lavoura comunitária sugerido neste documento, na divisão final do produto, caberiam 203,16 sacas de milho para a associação e a mesma quantidade seria dividida entre os associados.

#### **Acompanhamento da lavoura comunitária**

Depois de aprovado o projeto, a lavoura comunitária poderá ser implantada (Figura 1). Faz-se necessário então, registrar a execução das atividades para que, conforme for cumprida, possa ser descrita. Essa medida tem o objetivo de permitir a visualização dos passos já dados e os que faltam executar. Esse registro facilita tanto a elaboração dos relatórios a serem apresentados na assembléia geral da associação, como o gerenciamento da própria lavoura.

A Figura 2 apresenta o formulário para efetuar o acompanhamento técnico de uma lavoura, pode ser adotado por associações ou por produtores individuais, pois é de fácil preenchimento e interpretação, e é um instrumento imprescindível para controlar, acompanhar e registrar os resultados das atividades das lavouras.

**Observações** - Os agricultores que se engajaram nos grupos de interesse das lavouras comunitárias, promovidas pelas associações são os que têm objetivos mais ambiciosos e dispõem de recursos próprios. Justamente os menos providos dos meios de produção e que mais necessitariam participar desse tipo de atividade coletiva (seja para aumentar ganhos ou para adquirir conhecimentos) não têm participado ou pouco participam. Esse fenômeno poderia ser explicado pela modernização da agricultura, a qual demanda menos mão-de-obra; Outra constatação poderia ser de que os produtores não estão aderindo as lavouras comunitárias pela falta de interesse nessa ação ou porque desejam utilizar os recursos da associação de outra maneira, ou porque têm interesses diferentes.

## PROJETO DE CUSTEIO DE UMA LAVOURA COMUNITÁRIA

PROPONENTE: Associação de Boa União  
CGC: 23.016.235/0001-15

CULTURA: Milho

Data da liberação do crédito:

ÁREA DO PROJETO: 25,00 hectares

Data do vencimento:

Produtividade estimada: 85,00 sacas por hectare

JUROS: 5.75% ao ano

Localização da lavoura: Rodovia GO-139 km 46. à direita mais 5 km

### 1) OPERAÇÕES E SERVIÇOS

Dia de serviço: R\$ 7,00

DISCRIMINAÇÃO	Especificação	Dias homem/ha	Hora/mão. R\$	Horas/ha	Valor R\$/ha	TOTAL R\$
Distribuição do calcário	Carreta 4 t	0.20	17.00	1.00	18,40	460.00
Arção	3 discos		17.00	2.50	42.50	1.062.50
Grade niveladora	18 discos		17.00	1.00	17.00	425.00
Plantio	Plant. 4 linhas	0.20	17.00	1.00	18,40	460.00
Adubação de cobertura	Adub./Caroideira	0.20	17.00	1.00	18,40	460.00
Aplicação de inseticida	Pulverizador 400 L	0.20	17.00	1.00	18,40	460.00
Colheita	Manual	3.00			21.00	525.00
<b>SUBTOTAL I</b>		<b>3.80</b>			<b>154,10</b>	<b>3.852,50</b>

### 2) INSUMOS RECOMENDADOS

DISCRIMINAÇÃO	Especificação	Reais/ unidade	Dosagem unid./ha	TOTAL unidades	Valor R\$/ha	TOTAL R\$
Sementes/variedade	BR 106 (sc)	16.000	1.00	25.00	16.00	400.00
Tratamento das sementes	Semervin (li)	12.000	0.20	5.00	2.40	60.00
Adubação de plantio	5-25-15 (sc)	15.000	7.00	175.00	105.00	2.625.00
Adubação de cobertura	S.de Amônio(sc)	16.00	4.00	100.00	64.00	1.600.00
Inseticida		14.00	2.00	50.00	28.00	700.00
Calcário	Dolomítico (t)	27.00	2.50	62,50	67,50	1.687,50
<b>SUBTOTAL II</b>					<b>282,90</b>	<b>7.072,50</b>
<b>TOTAL GERAL ( I + II )</b>					<b>437,00</b>	<b>10.925,00</b>

### 3) ANÁLISE FINANCEIRA

		Unidades
Produtividade estimada	85.00	Sacas por hectare
Produção estimada	2.125.00	Sacas
Preço de venda do produto	7.50	Reais por sacas
<b>Receita bruta estimada</b>	<b>R\$15.937,50</b>	
Custo de produção	R\$10.925.00	
Estimativa de juros	R\$471.57	5.75 % ao ano
Arrendamento	R\$796.88	5.00 % R.bruta
Assistência técnica	R\$218.50	2.00 % Orcam.
Armazenam. e secagem	R\$478.13	3.00 % R.bruta
<b>Custo Total</b>	<b>R\$12.890.07</b>	
Ponto de nivelamento	68.75	Sacas por hectare
		Sacas por hectare
<b>Renda líquida</b>	<b>R\$3.047.43</b>	
Saldo da produção	406.32	Sacas de milho
<b>Rentabilidade esperada</b>	<b>26.74 %</b>	

FIG. 1 - Exemplo do projeto técnico de custeio de uma lavoura comunitária de milho com 25 ha, de uma associação que decidiu fazer financiamento.

## ACOMPANHAMENTO DA LAVOURA\*

ASSOCIAÇÃO: \_\_\_\_\_ CULTURA: \_\_\_\_\_ ÁREA: \_\_\_\_\_

Data	Atividades	horas	R\$ <small>mecanização</small>	M.O. <small>familiar</small>	M.O. <small>contratada</small>	R\$ <small>mão-de-obra</small>	Tipo	Quant. e unid.	R\$ <small>insumos</small>
<b>PREPARO DO SOLO</b>									
	Aração								
	Grade pesada								
<b>PLANTIO</b>									
	Plantio								
	Tratamento sementes								
	Adubação								
<b>TRATOS CULTURAIS</b>									
	Cobertura								
	Defensivos								
	Capina								
<b>COLHEITA</b>									
<b>TOTAL GERAL</b>									

\*Foram deixadas linhas em branco para permitir a inclusão de outras atividades julgadas necessárias.

RESULTADO DA LAVOURA	PRODUTO	R\$
Receita		
Total das despesas		
<b>SALDO DA PRODUÇÃO</b>		

FIG. 2 - Formulário de acompanhamento de lavoura.

O desinteresse em participar das lavouras comunitárias é uma questão que deve preocupar as associações de pequenos produtores rurais e os técnicos que lhes prestam apoio. Devem ser buscadas, em conjunto, alternativas para aproximar o grupo desse tipo de ação, pois é um dos mais eficientes espaços para a aprendizagem coletiva de novas técnicas, e para exercitar o planejamento, a administração e o acompanhamento de atividades, como: o preparo do solo, o plantio, os tratos culturais e a comercialização da produção. Para engajar os sócios afastados, podem ser sugeridas outras formas de praticar a lavoura comunitária ou identificadas e propostas formas coletivas de trabalho que poderiam contribuir para diversificar a produção e para angariar recursos tanto para a organização como para os associados.

Ainda que a maioria das lavouras comunitárias esteja sendo conduzida pelos agricultores melhor providos de meios de produção, isso não significa, de forma alguma, que essa não seja uma atividade acessível aos demais membros de uma associação de pequenos produtores. Talvez, a conclusão a que se possa chegar é a de que essa forma coletiva de trabalho poderá transformar-se em uma lavoura comunitária diferente das anteriores, mais adequada às características dos menos providos de recursos, atividade essa que poderia até mudar de denominação de lavoura comunitária para: a lavoura solidária da associação.



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*  
*Embrapa Cerrados*  
Ministério de Agricultura e do Abastecimento  
BR 020, km 18, Rodovia Brasília/Fortaleza, Caixa Postal 08223  
CEP 73301-970, Planaltina, DF  
Telefone: (61) 388-9898 FAX: (61) 388-9879