

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

DISSERTAÇÃO

OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA PRESENTES NOS
GRUPOS DE SISTEMA DE PARTICIPAÇÃO E GARANTIA (SPGs-
ABIO), NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

WENDELL MELADO BORNÉO

SEROPÉDICA - RJ

2019



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PRÁTICAS EM
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA PRESENTES NOS
GRUPOS DE SISTEMA DE PARTICIPAÇÃO E GARANTIA (SPGs-
ABIO), NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

WENDELL MELADO BORNÉO

Sob orientação da Professora

Fabíola de Sampaio Rodrigues Grazinoli Garrido, D. Sc.

e coorientação do Professor

José Abrantes, D. Sc.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro como parte dos requisitos para a obtenção do título de **Mestre**.

Seropédica - RJ
Julho de 2019

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M736 Melado Bornéo, Wendell, 07/03/1991-
Os Princípios da Administração Moderna Presentes
nos Grupos de Sistema de Participação e Garantia (SPGs
ABIO), no Estado do Rio de Janeiro. / Wendell Melado
Bornéo. - Rio de Janeiro, 2019.
104 f. : il.

Orientadora: Fabíola de Sampaio Rodrigues
Grazinoli Garrido.
Coorientador: José Abrantes.
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em
Práticas em Desenvolvimento Sustentável, 2019.

1. Engenharia de produção. 2. Empreendedorismo
rural. 3. Rede de produtores orgânicos.. I. Rodrigues
Grazinoli Garrido, Fabíola de Sampaio , 1975-, orient.
II. Abrantes, José, 1951-, coorient. III Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós
Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável.
IV. Título.

WENDELL MELADO BORNÉO

**OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA PRESENTES NOS
GRUPOS DE SISTEMA DE PARTICIPAÇÃO E GARANTIA (SPGs-
ABIO), NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.**

Dissertação apresenta ao Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro como parte dos requisitos para a obtenção do título de **Mestre**.

Aprovada em 30 de julho, 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Fabíola de Sampaio Rodrigues Grazinoli Garrido (D.Sc.).
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ
(Orientadora)

Prof^a. Claudia Maria da Silva Fortes (D.Sc.).
Secretaria Estadual de Educação- SEEDUC RJ
(Membro externo)

Prof. Rodrigo Grazinoli Garrido (D. Sc.).
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
(Membro externo)

SEROPÉDICA - RJ
2019

*“A grandeza da vida não consiste em não cair nunca, mas em nos levantarmos cada vez que
caímos”*
Nelson Mandela, 1994.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria Cristina e Luiz Otavio, por todo esforço, carinho e dedicação ao longo de toda a jornada para que eu pudesse seguir em frente sempre focado nos estudos. Ao meu irmão Luiz Otavio e minha cunhada, Anna Carolina por todas palavras de apoio e incentivo.

Aos meus avós paternos Olga Figueiredo (in memoriam) e João Bornéo (in memoriam) pelos momentos de alegria e por sempre acreditarem que poderia chegar mais longe.

À minha avó materna Maria Celeste por toda preocupação e pedidos em oração.

À minha tia, Jane Cavalcante, pelo ombro amigo em meus momentos de aflição e por todo apoio espiritual, que me trouxe conforto e calma para seguir firme até o fim.

Aos amigos, principalmente, Rodrigo Rodrigues, Liana Rodrigues, Laryssa Carvalho e Giselle Nunes pelo apoio, compreensão, incentivo e acolhimento em todos os momentos onde não achava ter mais força para seguir.

Ao colega de vida acadêmica e que está comigo desde o ensino fundamental, Bruno Morgado, por todos conselhos e dicas ao longo do mestrado, principalmente, na formatação final do trabalho.

À minha companheira, Luana Ferreira, que em tão pouco tempo de convivência fez com que eu tirasse forças de onde não imaginava ter mais para a conclusão deste trabalho.

À minha psicóloga, Judit Foldes Guimarães por ter contribuído para meu autoconhecimento e fazer com que acreditasse ter capacidade em conseguir objetivos maiores.

Aos colegas de trabalho na SITAWI, especialmente, Stefano Giarelli, pela compreensão nos momentos de ausência do escritório devido às atividades do curso, pelo exercício de empatia, pela confiança, preocupação e por todo desenvolvimento pessoal e profissional proporcionados a mim ao longo desses anos de convivência.

Ao coorientador, José Abrantes, o qual tenho como exemplo, por me acompanhar e sempre acreditar em mim desde a graduação. Pelo caráter, entusiasmo e paixão no exercício da profissão, pois foram estas características quem incentivaram ainda mais a tornar-me um futuro professor.

À orientadora Fabíola Garrido, por ter aceitado este desafio. Agradeço por toda dedicação, paciência, incentivo e, também, pelo apoio financeiro para que as pesquisas de campo pudessem ser realizadas.

Aos professores Rodrigo Garrido e Cláudia Fortes pelos valiosos comentários e contribuições dadas, principalmente na etapa da qualificação, para que o trabalho tomasse um outro rumo com ideias e objetivos mais claros.

À Clarisse Guimarães, pelo suporte, atenção e por ter possibilitado a visita aos produtores da Ecovila Águas Frias, em Paraíba do Sul e do Sítio dos Sonhos, em Três Rios.

Aos produtores da Ecovila Águas Frias, Sítio dos Sonhos, assim como os da feira da Glória, Recreio, Leblon e Olaria pela colaboração para que este trabalho pudesse ser concretizado e por toda confiança, presteza, carinho e compartilhamento de experiências ao longo das entrevistas.

À turma 7 do PPGPDS/UFRRJ por toda troca de saberes, experiências e em especial a André Coelho, Amanda Regueira e Simone Viegas.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

BORNÉO, M. Wendell. **Os princípios da administração moderna presente nos grupos de sistema de participação e garantia (SPGs-ABIO), no estado do Rio de Janeiro.** 2019.128 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável). Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2019.

Como uma forma de resposta às problemáticas causadas pela Agricultura Convencional, surge a prática agroecológica, servindo como base para a agricultura orgânica, objetivando a permanência das famílias no campo, a conservação dos recursos naturais, a valorização dos saberes locais e, conseqüentemente, a geração de renda. Ressalva-se que, antes do advento dos fertilizantes e defensivos químicos, já se praticava a agroecologia, embora não existisse tal nomenclatura. A literatura cita que, mesmo com o crescimento da produção orgânica nos últimos anos, os agricultores ainda enfrentam uma série de problemas, em especial os relacionados à gestão empresarial, especificamente os de administração ou gestão da produção. Administrar ou gerenciar uma produção agrícola, além dos aspectos agrônômicos, incluindo a certificação orgânica da produção, envolve também funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle, relacionadas às áreas de: Materiais, produção, financeira, recursos humanos, qualidade, ambiental e *marketing*. Esta pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e bibliográfica objetivou caracterizar o cultivo orgânico de alimentos e suas dificuldades, principalmente nos aspectos da gestão, traçando-se um paralelo entre os princípios relacionados à administração da produção e o plano de manejo da ABIO. No total, na primeira etapa foram aplicados quatro questionários em unidades de produção orgânicas localizadas em Paraíba do Sul e Três Rios, municípios localizados geograficamente no Centro-Sul do estado do Rio de Janeiro. Na segunda etapa, foram aplicados treze questionários a produtores orgânicos que comercializam os produtos nas feiras orgânicas dos bairros da Glória, Leblon, Recreio e Olaria (Leopoldina), localizados no município do Rio de Janeiro. Por fim, na etapa três, resumiu-se em apresentar, através de gráficos, os resultados das análises das informações obtidas nos questionários, a fim de identificar se os produtores aplicam os conceitos ou práticas relacionadas a administração de produção em seus negócios. Os resultados mostraram que, embora possa haver iniciativas e políticas públicas de modo a fomentar a venda dos orgânicos, os produtores não possuem conhecimentos aprofundados em gestão para possam atender de maneira regular as demandas do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Engenharia de produção, empreendedorismo rural e rede de produtores orgânicos.

ABSTRACT

BORNEO, M. Wendell **The principles of modern administration present in the participation and guarantee system groups (SPGs-ABIO), in the state of Rio de Janeiro.** 2019. 128 p. Dissertation (Post-graduate course on Practices in Sustainable Development) Instituto de Florestas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

As a way to respond to the problems caused by Conventional Agriculture, the agroecological practice emerges, serving as the basis for organic agriculture, aiming at the permanence of families in the countryside, the conservation of natural resources, the valorization of local knowledge and, consequently, the generation income. It should be noted that before the advent of fertilizers and chemical pesticides, agroecology was already practiced, although there was no such nomenclature. The literature mentions that even with the growth of organic production in recent years, farmers still face several problems, especially those related to business management, specifically those of production administration or management. Administering or managing agricultural production, in addition to agronomic aspects, including organic production certification, also involves administrative planning, organization, direction and control functions related to the areas of Materials, production, finance, human resources, quality, environmental and marketing. This applied qualitative, descriptive and bibliographic research aimed to characterize the organic food cultivation and its difficulties, mainly in the management aspects, drawing a parallel between the principles related to the production administration and the ABIO management plan. In total, in the first stage, four questionnaires were applied to organic production units located in Paraíba do Sul and Três Rios, municipalities located geographically in the Center-South of the state of Rio de Janeiro. In the second stage, thirteen questionnaires were applied to organic producers who market the products in the organic fairs of the neighborhoods of Gloria, Leblon, Recreio, and Olaria (Leopoldina), located in Rio de Janeiro. Finally, in step three, it was summarized in presenting, through graphs, the results of the analysis of the information obtained in the questionnaires, to identify if the producers apply the concepts or practices related to production management in their business. The results showed that although there may be initiatives and public policies to promote the sale of organic products, producers do not have in-depth management knowledge to meet market demands regularly.

KEY WORDS: Production engineering, rural entrepreneurship, and organic producer network.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo da Administração da Produção (Fonte: Abrantes, 2012, p.264).....	18
Figura 2: O modelo da Administração da Produção com fatores que afetam o desempenho do empreendimento rural. Fonte: Adaptado de ROMEIRO (2002)	20
Figura 3: Triângulo da qualidade. Fonte: Adaptado de Abrantes (2009).....	23
Figura 4: Ciclo PDCA. Fonte: (CAMPOS, 1999).....	24
Figura 5: Fluxos de comercialização. Fonte: Adaptado de MACHADO (2004).....	28
Figura 6: Comparativo entre agricultura convencional e agricultura orgânica através das práticas agroecológicas. Fonte: SANTOS, 2014. Elaborado pelo Autor.	31
Figura 7: Versões do Selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade. Fonte: IN nº 50 – MAPA.....	34
Figura 8: Mapa das Feiras Orgânicas no Brasil por região. Fonte: IDEC, 2019	36
Figura 9: Mapa das regiões de governo e municípios do estado do Rio de Janeiro (A) e recorte da região Centro-Sul Fluminense, na cor verde, com destaque para os municípios onde houve visita em unidades de produção orgânica (B). Fonte: CEPERJ (2018).....	44
Figura 10: Mapa da localização aproximada da Ecovila Águas Frias. Fonte: Google maps..	47
Figura 11: Mapa da localização aproximada do Sítio dos Sonhos e da unidade de produção “B”. Fonte: Google.maps	49
Figura 12: Tamanho por unidade de produção em hectares (ha).	50
Figura 13: Número de produtores relacionado aos locais de escoamento da produção.....	52
Figura 14: Número de produtores relacionando-se a maneira de escoamento da produção até o local de venda.	53
Figura 15: Relação entre os tipos de gestão aplicados por unidade de produção.	54
Figura 16: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas da Glória. Fonte: https://feirasorganicas.org.br/	60
Figura 17: Vista Geral Feira da Glória. Fonte: do Autor.	60
Figura 18: Vista de Banner de Marketing Feira da Glória. Fonte: do Autor.	60
Figura 19: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas do Recreio. Fonte: feirasorganicas.org.br	61
Figura 20: Vista Geral Feira do Recreio. Fonte: do Autor.....	61
Figura 21: Certificado de conformidade orgânica de um dos produtores da feira do Recreio. Fonte: do Autor.....	62
Figura 22: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas de Olaria (Leopoldina). Fonte: feirasorganicas.org.br	62
Figura 23: Vista Geral Feira de Olaria (Leopoldina). Fonte: do Autor	63
Figura 24: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas do Leblon. Fonte: feirasorganicas.org.br	63
Figura 25: Vista Geral Feira da Leblon. Fonte: do Autor.	64
Figura 26: Feiras onde foram aplicados os questionários. Fonte: elaboração própria.	64
Figura 27: Respostas dos produtores sobre o local de produção.....	65
Figura 28: Demonstração da relação entre local de produção e local da participação na SPG.	66

Figura 29: Percentual produtivo de cada município sobre o tamanho da área de produção, em hectare.....	67
Figura 30: Número de produtores e produtos comercializados.....	68
Figura 31: Divisão comercial do sistema de produção dos produtores.....	69
Figura 32: Locais de comercialização dos produtos.	70
Figura 33: Gestão aplicadas pelos produtores no decorrer do processo produtivo.....	72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produtores orgânicos com situação ativa no CNPO por região no estado do Rio de Janeiro. Fonte: MAPA (2018).	35
Tabela 2: Número de iniciativas voltadas ao comércio de produtos orgânicos e agroecológicos por município, no estado do Rio de Janeiro. Fonte: IDEC (2018).	37
Tabela 3: PIB nominal dos municípios do Centro-Sul Fluminense por municípios e setores econômicos. Fonte: FIRJAN, 2017.	44
Tabela 4: Participação dos setores na economia por municípios do Centro-Sul Fluminense. Fonte: FIRJAN, 2017.	45
Tabela 5: Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola para culturas e municípios de 2017 de Paraíba do Sul. Fonte: EMATER, 2018.	45
Tabela 6: Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola para culturas e municípios de 2017 de Três Rios. Fonte: EMATER, 2018.	46
Tabela 7: Produtores orgânicos com situação ativa no CNPO por município da região Centro Sul Fluminense. Fonte: MAPA (2018).	46
Tabela 8: Vista da região destinada ao cultivo de repolho (esquerda), cebolinha, alface e mostarda (direita) em maio de 2018, na Ecovila Águas Frias.	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Entradas e saídas do processo de produção. Fonte: Adaptado de Slack et al., 2009.	21
Quadro 2: Exemplos de produções e suas componentes. Fonte: Slack et al., 2009.....	21
Quadro 3: Exemplos de informações obtidas a partir da técnica PDCA. Fonte: Adaptado de Lima e Toledo, 2003.....	24
Quadro 4: Objetivos da gestão ambiental empresarial. Fonte: Abrantes (2009). Elaborado pelo autor.	26
Quadro 5: Práticas utilizadas nas propriedades orgânicas. Fonte: Darolt (2015). Elaborado pelo autor.	27
Quadro 6: Diferenças entre sistema de produção orgânico e convencional. Fonte: Adaptado de DAROLT, 2015.	31

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ABIO - Associação de Agricultores Biológicos do estado do Rio de Janeiro
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASPA - Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola
CEPERJ - Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro
CNPO – Cadastro Nacional de Produtor Orgânico
COAGRE - Coordenação de Agroecologia
CSA – Consumidor que Sus tenta a Agricultura
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
FNDE - Fundo Nacional da Alimentação Escolar
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements
Inmetro – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
ISO - International Organization for Standardization
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OGS - Organic Guarantee System
OPAC - Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
Organis – Conselho Brasileiro de Produção Orgânica Sustentável
PAIS – Programa Produção Agroecológica Integrada e Sustentável
PARA - Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos
PIB – Produto Interno Bruto
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SDC - Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo
SisOrg – Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânico
SENAR – Sindicato Rural de Paraíba do Sul
SPG – Sistema Participativo de Garantia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Breve Introdução sobre Gestão de Empreendimentos.....	17
1.2. Da Revolução Verde à volta à Agricultura Orgânica e a Formação dos SPGs	29
1.2.1. Breve Histórico das Certificações no Brasil e os Sistemas de Participação de Garantias no Rio de Janeiro.....	38
1.2.2. A Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO)	39
2. MATERIAIS E MÉTODOS	41
2.1. Procedimentos Técnicos e Metodológicos	42
3. RESULTADOS	43
3.1. Caracterização: Visitas às Unidades de Produção Orgânica	43
3.1.1. Breve Histórico dos Locais de Visitação.....	43
3.1.2. Caracterização das Amostras de Produtores Entrevistados na Região Centro Sul Fluminense	46
3.1.2.1. Paraíba do Sul – Ecovila Águas Frias	47
3.1.2.2. Três Rios – Sítio dos Sonhos	48
3.2. Caracterização dos Questionários Aplicados aos Produtores na Área de Produção Relacionando-se o Plano de Manejo da ABIO aos Princípios da Administração.....	49
3.2.1. Sempre Trabalharam na Área Agrícola	49
3.2.2. Modelo de Produção de Alimentos	50
3.2.3. Tamanho da Área Produtiva (ha).....	50
3.2.4. Organização do Sistema de Produção	51
3.2.5. Produção de Parte Adubo e/ou Biofertilizante pelo Próprio Produtor	51
3.2.6. Locais Onde a Produção é Escoada.....	52
3.2.7. Maneira de Escoamento da Produção até o Local de Venda.....	53
3.2.8. Tipos de Gestão Aplicadas ao Empreendimento	54
3.2.9. Produtores Participam de Reuniões Mensais para Troca de Saberes	58
3.2.10. Conhecimento sobre os Custos de Produção	58
3.2.11. Realiza Divulgação do Negócio	58
3.3. Caracterização: Visita às Feiras Orgânicas	59
3.3.1. Caracterização da Feira da Glória	59
3.3.2. Caracterização da Feira do Recreio	61
3.3.3. Caracterização da Feira de Olaria (Leopoldina).....	62
3.3.4. Caracterização da Feira do Leblon	63
3.4. Caracterização dos Questionários Aplicados aos Produtores nas Feiras Orgânicas	64
3.4.1. Locais de Entrevistas e Número de Entrevistados.....	64
3.4.2. Gênero dos Produtores Entrevistados nas Feiras.....	65
3.4.3. Local de Produção	65
3.4.4. Participação nas SPGs	66
3.4.5. Tamanho em Percentual das Áreas Produtivas Representantes da SPG-ABIO nas Feiras Orgânicas.....	67

3.4.6.	Número de Produtores e Produtos Comercializados	68
3.4.7.	Sistemas de Produção	69
3.4.8.	Local onde é Vendida a Produção	70
3.4.9.	Escoamento da Produção até o Local de Venda.....	71
3.4.10.	Auto Declaração dos Tipos de Gestão Aplicadas ao Negócio	72
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
	APÊNDICES	83
	APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	83
	APÊNDICE B - Questionário aplicado aos produtores orgânicos das unidades de produção nas áreas de Três Rios e Paraíba do Sul, no estado do Rio de Janeiro.	84
	APÊNDICE C - Questionário para produtores orgânicos utilizado com produtores nas feiras orgânicas dos bairros da Glória, Recreio, Leblon e Olaria (Leopoldina), localizados na cidade do Rio de Janeiro.	85
	APÊNDICE D - Plano de Manejo Orgânico ABIO.....	87

1. INTRODUÇÃO

Qualquer empreendimento rural tem inúmeras variáveis que condicionam ou afetam o sucesso, a despeito do tipo de atividade desenvolvida e da região em que está inserido. Ao mesmo tempo, vários são os condicionantes dos resultados técnicos e econômicos obtidos pelos produtores, sendo difícil determinar quais são aqueles que contribuem fundamentalmente para caracterizar um bom produtor rural. Entretanto, o que se pode afirmar, é que os processos administrativos não podem deixar de serem usados em toda a cadeia produtiva.

Os produtores rurais, assim como acontece com empresários de outras atividades econômicas, devem atentar-se ao complexo ambiente em que estão inseridos, tendo visão integral da atividade desenvolvida. Devem procurar montar estratégias para defender-se frente às ameaças e saber aproveitar as oportunidades vindouras. Além deste diagnóstico, deve ser de conhecimento do produtor rural os pontos fracos e fortes das atividades por ele desempenhadas ou de sua estrutura produtiva. A capacidade administrativa do empresário rural pode ser considerada uma das determinantes dos resultados técnicos e econômicos obtidos por ele.

Deste modo, procurou se realizar um estudo de caso, com foco em como os produtores integrantes do Sistema Participativo de Garantia (SPG) RJ- vinculados a ABIO, implementam os conceitos de administração moderna na produção e comercialização dos produtores. Para tanto, a metodologia utilizada foi baseada em Miguel et al. (2000), que ressaltam que a pesquisa aplicada é aquela que envolve um interesse prático, onde seus resultados podem ser rapidamente utilizados em problemas que acontecem na realidade.

Trata-se também de uma pesquisa documental, mais precisamente de análise de registros ou documentos escritos, que, segundo Acevedo e Nohara (2013) podem ser documentos públicos, como nesta pesquisa, o plano de manejo orgânico da ABIO e documentos normativos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A análise desses documentos buscou o levantamento de dados e informações que contribuíssem no entendimento sobre as práticas e manejo desenvolvidos pelos agricultores certificados no tocante ao uso e ou implementação dos conceitos da Administração Moderna.

O trabalho se estruturou em três pilares básicos: uma breve história sobre Administração e seus conceitos para poder situar o leitor na dinâmica da pesquisa, uma breve história da Agricultura Orgânica e da Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO) e o que são os Sistemas Participativos de Garantia e como eles utilizam os conceitos de Administração Moderna em seus processos produtivos, que poderá ser visto em resultados. Na conclusão do trabalho, buscou se dar uma posição do pesquisador a respeito da pesquisa.

1.1. Breve Introdução sobre Gestão de Empreendimentos

“Agri cultura “...est scientia, quae sint in quoque agro serenda ac facienda, quo terra máximos perpetuo reddat fructus.”. Marcus Terentius Varro, I d.C. (apud Conway, 2003)

A citação acima descrita no livro *Produção de Alimentos no Século XXI*, de Conway (2003, p. 193), refere-se a administrar propriedades rurais, ou qualquer outro empreendimento, onde um proprietário romano do século I d.C., orienta sua esposa sobre a arte de administrar uma propriedade rural, em um tratado intitulado *Rerum Rusticarum*, que já previa que a terra tinha que ser bem tratada para dar o melhor de si e dar dividendos.

Administração, administrador e administrar, são palavras da raiz latina *manus*, que significa mão e que apareceram no inglês no final do século XVI, mas que também expressam poder e jurisdição. Na Idade Média (entre os séculos V e XV) a palavra italiana *maneggiare* é utilizada com o sentido de definir o funcionário responsável por uma empresa industrial ou comercial. A palavra francesa *managerie* começa a ser utilizada no século XVI, com o mesmo sentido da italiana. Em meados do século XVII, a palavra inglesa *management* começa a ser utilizada a questões empresariais e financeiras de modo geral (ABRANTES, 2012).

Especialmente baseado nos grandes precursores da moderna administração, como Taylor, Fayol e Ford, pode-se dizer que a administração orienta, dirige e coordena o trabalho de outras pessoas, utilizando os recursos necessários para que o empreendimento seja bem-sucedido.

Alguns autores como Bateman e Snell (1998), apontam que administração ou gestão de uma empresa é um processo que busca concretizar objetivos organizacionais por meio do trabalho com pessoas e recursos. Slack *et al.* (2009), acrescenta que a administração da produção é o método pelo qual as organizações processam seus insumos/recursos para serem transformados em produtos finais, sejam eles bens físicos ou serviços.

Em qualquer tipo de produção, inclusive a agropecuária, a administração ou gestão contempla quatro etapas principais que podem ser visualizadas na figura 1: entrada (“*inputs*”), transformação (“*processing*”), saídas (“*outputs*”), e etapa de controle: a retroalimentação (“*feedback*”).

Analisando a **figura 1** sob o aspecto agrário, tem-se como exemplos de entrada as sementes, adubos e o solo. Como Transformação tem-se o crescimento dos vegetais segundo as normas e padrões da agricultura e no caso deste objeto, a agricultura orgânica e como saída tem-se o vegetal colhido, tal e qual se planejou, os cuidados de armazenagem, pós-colheita além da logística de escoamento.

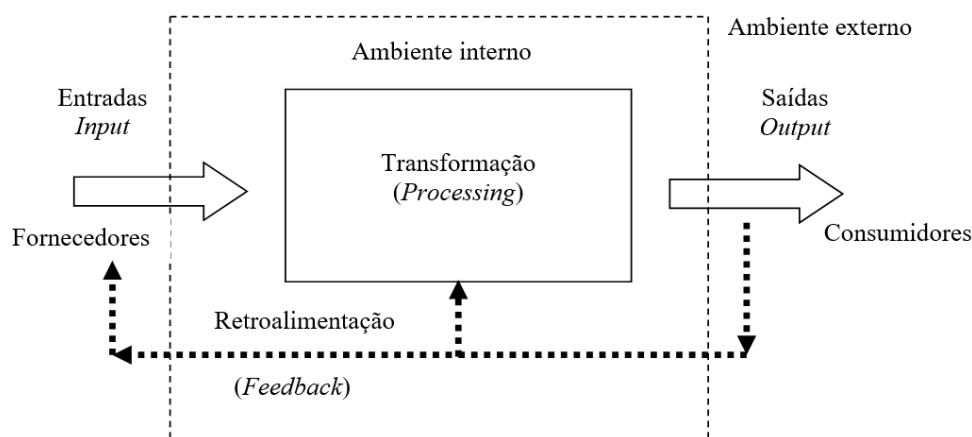


Figura 1: O modelo da Administração da Produção (Fonte: Abrantes, 2012, p.264)

Deve-se ressaltar que, para atividades agrícolas, determinadas características diferenciam dos demais segmentos, as quais precisam ser consideradas, como é o caso da terra, por exemplo, que para as indústrias, de modo geral, é somente a base para a instalação do imóvel, enquanto que para a agricultura, é considerada como o principal meio de produção e que precisa ser estudado e entendido, visando à exploração do seu potencial máximo (LOURENZANI, 2006).

Para além da administração da produção em si, uma unidade de produção agropecuária, tem que ser administrada segundo todos os princípios e teorias da moderna administração ou gestão empresarial. Existem diversas escolas, teorias e princípios aplicados à gestão empresarial, mas baseado em Abrantes (2012, p.5) podem ser propostos os seguintes tipos de Gestão, para uma moderna Administração Global de uma unidade de produção agropecuária segundo a nova administração de negócios: administração de materiais; administração de produção; administração financeira; administração de qualidade; administração de pessoas (RH); administração ambiental e administração mercadológica (Marketing).

Segundo a administração de materiais, para produzir, deve se obter matéria prima, processa-los ou utiliza-los e obter produtos ou serviços a partir dos mesmos. Segundo Chiavenato (2005, p. 37), a administração de materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição. A administração de materiais é uma função coordenadora responsável pelo planejamento e controle do fluxo de materiais cujos objetivos são maximizar a utilização dos recursos e fornecer o nível requerido de serviços ao consumidor.

Segundo Abrantes (2012), de forma geral, a administração de materiais envolve suprimentos, processamentos e distribuição. Suprimento, basicamente é uma atividade de compras, onde os materiais podem vir de fora da empresa, ou seja, fornecido por terceiros. O processamento significa como estes materiais serão utilizados e ou processados e a distribuição significa entregar ao consumidor, seja interno ou externo, o produto final.

A atividade de suprimento envolve basicamente as seguintes etapas:

- **Seleção e qualificação de fornecedores**, ou seja, em um mercado com muitos fornecedores, é preciso selecionar alguns e, então, buscar mais detalhes dos poucos selecionados, de forma a trabalhar com os melhores. Nesta etapa, o produtor precisa estar atento aos preços, pois pode haver grandes diferenças entre fornecedores,

condições de pagamento, variedade, qualidade e quantidade e a localização do estabelecimento em relação a unidade de produção.

- **Correta especificação da necessidade.** Que tipo de material (insumo)? De quem? Qual quantidade? Em que momento? É de suma importância nesta etapa, especificar, nos mínimos detalhes, exatamente o que se quer comprar. Além disso, o produtor pode analisar nesta etapa se é mais vantajoso comprar ou produzir o insumo na própria propriedade. Insumos são bens materiais que podem ser adquiridos, como sementes, torta de mamona, *yoorin*, farinha de osso, entre outros ou produzido pelo próprio agricultor como mudas, húmus de minhoca, compostagem. A compra de insumos geralmente tem grande participação nos custos da produção, exigindo atenção especial em seu planejamento e controle (SOUZA *et.al*,1992).
- **O recebimento e guarda (estocagem) do que foi comprado**, que posteriormente será utilizado ou processado. Aqui, o produtor precisa analisar se faz armazenamento ou não. Estocar, normalmente, significa investimentos altos em estruturas, além do risco de perdas do que foi comprado com apodrecimento, ataque de insetos, entre outras variáveis que envolvem esse setor.

As atividades de processamento ou utilização podem ser desmembradas em diversas etapas:

- **Se o produto será somente utilizado** como, por exemplo, uso de calda bordalesa, utilizada pelo surgimento de algum fungo na propriedade, ela é retirada da armazenagem e utilizada no local produtivo.
- **Se o produto será processado**, por exemplo, venda de vegetais minimamente processados, que sofrerão diversas transformações, como seleção das partes vegetativas íntegras, lavagem, secagem, corte, embalamento, percorrendo as diversas fases da transformação vegetal.
- **Produto acabado**, o mesmo é transportado para um estoque interno ou não e posteriormente será distribuído externamente, ou seja, a logística externa. Tratando-se da agricultura, pode-se pensar no alimento pronto acondicionando-se em embalagens para posterior entrega aos clientes ou transporte até as feiras orgânicas.

A distribuição ou logística externa, envolve três ações básicas:

- 1 – Tipo de transporte.
- 2 – A quantidade transportada.
- 3 – Como será embalado e transportado.

No que se refere à Administração da Produção, para que qualquer coisa seja produzida, seja serviço ou produto, são necessárias etapas e procedimentos, onde basicamente tem-se: entradas, processamento ou transformação e saídas, que são os produtos ou serviços. A **figura 2**, demonstra o modelo de Administração da Produção levando-se em consideração os fatores que afetam o desempenho do empreendimento rural.

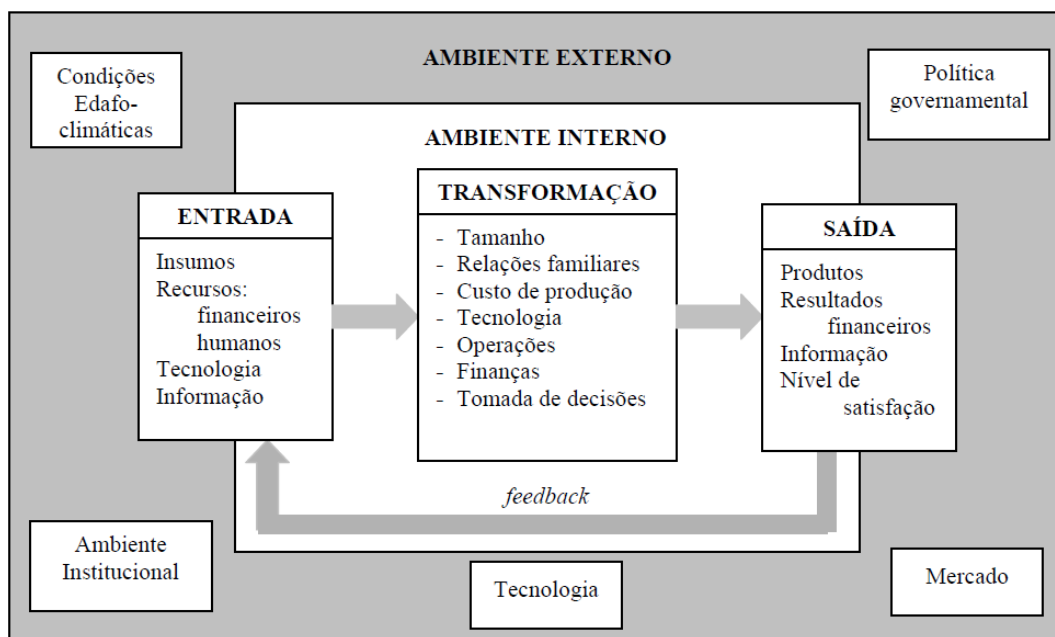


Figura 2: O modelo da Administração da Produção com fatores que afetam o desempenho do empreendimento rural. Fonte: Adaptado de ROMEIRO (2002)

O ambiente externo trata-se de fatores que fogem ao controle do empresário rural na unidade de produção como clima, relevo, políticas governamentais, ambiente institucional, tecnologia e mercado. Embora influenciem significativamente o desempenho do empreendimento rural, esses fatores não são controlados por seus administradores, porém Santos e Marion (1996) ressaltam que é preciso conhecê-los para que se possa tomar decisões ajustadas às condições favoráveis ou não. Nesse sentido, resta ao gerente adotar ações de reação e adaptação frente às condições impostas neste ambiente.

O ambiente interno, ou seja, no âmbito da unidade produtiva, o modelo “input – transformação – output” caracteriza o sistema de produção genérico de um empreendimento rural onde os fatores estão mais diretamente vinculados ao controle do administrador rural. Esse modelo apresenta os fatores de influência do ambiente interno para o desempenho do empreendimento. Assim, cabe ao administrador decidir, a partir das informações disponíveis, como os “inputs” (insumos, capital, tecnologia e humano) serão utilizados para serem transformados em produtos finais.

Ao longo da transformação, decisões como o quê produzir, quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir devem ser tomadas, considerando fatores restritivos como o tamanho da propriedade, a tecnologia disponível e a saúde financeira do empreendimento (ROMEIRO, 2002). A relação entre as decisões produtivas e os recursos disponíveis é que vai definir o custo de produção dos produtos. As relações familiares (organização, delegação de responsabilidades, comando), bem como a maneira como as atividades (operações) são realizadas, também influenciam todo o processo produtivo do empreendimento. Por fim, os resultados (*outputs*) como financeiros, informações e satisfação, obtidos ao final de um ciclo produtivo é que vão subsidiar, aperfeiçoar ou, até mesmo, inibir novas atividades.

Nesse contexto, o administrador rural precisa gerir a produção, que significa: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, todos recursos de entrada (Input), transformação (*Processing*) e saída (*Output*). Souza *et al.* (1992) resalta que os recursos a serem

transformados ou de utilização, são aqueles aplicados ao processo produtivo e incorporados ao produto final. Já os recursos de transformação são recursos materiais que participam do processo produtivo, mas não são incorporados ao produto final. As entradas e saídas são constituídas, conforme **quadro 1**:

Entradas			
Recursos a serem transformados		Recursos de transformação	
Materiais	<u>Ex.:</u> Metais, madeira, água, sementes, adubos, etc.	Instalações	<u>Ex.:</u> Prédios, máquinas, métodos, terra, instalações físicas, etc.
Informação	<u>Ex.:</u> Custos, quantidades, etc.	Pessoal	<u>Ex.:</u> Funcionários.
Consumidores	<u>Ex.:</u> Teatro, cinema, consultas, etc.		
Saídas			
Produtos e serviços			

Quadro 1: Entradas e saídas do processo de produção. Fonte: Adaptado de Slack et al., 2009.

O **quadro 2** dá alguns exemplos práticos do modelo de produção, para produtos e serviços diversos.

Tipo de produção	Entradas (Inputs)	Transformação (Processing)	Saídas (Outputs)
Indústria metalúrgica	Metais, máquinas, prédios, métodos e funcionários.	Fabricação dos produtos.	Produtos metalúrgicos prontos.
Agricultura orgânica vegetal	Sementes, insumos orgânicos, adubos, terra, ferramentas.	Preparação da terra, plantio, manejo, crescimento e colheita.	Produtos orgânicos.
Universidade	Salas de aula, professores, alunos, instalações físicas.	Aulas para alunos.	Alunos formados e especializados.
Salão de beleza	Produtos de beleza, manicures, cabelereiras.	Corte de cabelo, pintura das unhas.	Cabelos cortados, unhas pintadas.

Quadro 2: Exemplos de produções e suas componentes. Fonte: Slack et al., 2009.

De acordo com Azevedo (2001), na atividade agrícola, existe uma defasagem de tempo entre a produção propriamente dita e seu consumo. Isso significa que, para satisfazer a demanda, é necessário um determinado tempo (dias, meses ou até anos) para que o plantio, o crescimento e a colheita ocorram, no caso de matéria-prima de origem vegetal. Além disso, segundo Aidar (1995), a produção agrícola sofre restrições ditadas tanto pela natureza – como as condições edafoclimáticas existentes, quanto pelos padrões de consumo – como datas festivas e religiosas.

No que diz respeito à administração da produção de empreendimentos neste setor, alguns aspectos particulares devem ser devidamente analisados, pois afetam significativamente o desempenho desses estabelecimentos. De acordo com Brown (1995) para que análise do sistema de produção rural seja adequada, deve-se levar em consideração o impacto de algumas variáveis características do setor, como as condições climáticas do local de produção.

Lourenzani (2004) destaca algumas particularidades que tornam mais difícil o gerenciamento do empreendimento rural: dependência dos recursos naturais, a sazonalidade de mercado (oferta e demanda), a perecibilidade do produto, o ciclo biológico dos vegetais, o tempo de maturação dos produtos, o tempo de retorno do investimento e a impossibilidade de mudanças imediatas na produção.

Por tanto, a administração da produção torna-se ferramenta indispensável aos produtores orgânicos ou não e como forma de desenvolvimento da unidade de produção e também para que o administrador rural possa tomar decisões mais assertivas sobre o que produzir, baseando-se no que foi combinado com os clientes, para quando produzir, visto que a produção orgânica parte dos princípios agroecológicos, ou seja, respeita-se o ciclo natural das plantas para o cultivo e quanto produzir, dependendo-se da capacidade de produção do empreendimento.

Além disso, os produtores orgânicos podem obter um lucro maior atentando-se aos fatores internos (competências) juntamente aos fatores externos (mercado).

Muitos produtores ainda optam por produzir em grandes quantidades os vegetais que estão com melhores preços de venda ou que estejam vendendo mais, estratégia adotada por outros produtores também, o que acarreta em um aumento exagerado da oferta de determinado produto, pois muitos estão produzindo o mesmo, com conseqüente redução de preço.

De acordo com Abrantes (2012), administração ou gestão financeira, é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando as melhores alternativas para a condução financeira da empresa.

Segundo Tófoli (2008), a administração financeira tem como propósito intensificar a riqueza da empresa, perante a administração de seus recursos financeiros. A administração financeira, embora dê ênfase a grandes empresas, pode também abranger as médias e pequenas empresas. Em grandes empresas a atividade financeira é realizada por um departamento específico e dividida em setores, nas pequenas empresas essa função é destinada aos próprios sócios e proprietários.

A área de finanças no ambiente rural, segundo Souza *et al.*, (1992), trata da previsão dos recursos monetários necessários à aquisição de insumos, serviços, equipamentos e demais recursos ou fatores para a produção e comercialização, de forma a atender aos objetos da empresa. Esta área diz respeito basicamente a:

- **Receitas:** Refere-se a todas entradas de dinheiro na empresa, durante determinado período, obtidas através da venda de produtos e subprodutos (esterco, húmus, etc.), prestação de serviço (aluguel de máquinas), arrendamento de terra, etc.
- **Despesas:** Todos os gastos de recursos, durante um determinado período de tempo, para a aquisição e obtenção dos fatores de produção e comercialização

como insumos, contratação de serviços, embalagens, manutenção da certificação orgânica, etc.

- **Investimentos:** São gastos para obtenção de recursos necessários às atividades agrícolas cuja utilização ultrapasse um ciclo produtivo, ou seja, os recursos serão utilizados por mais de um período de produção, por exemplo, compra de máquina, melhoramento do sistema de irrigação, etc.
- **Financiamentos:** São recursos provenientes de terceiros, que o empresário busca para fazer mediante às necessidades produtivas.

Outros aspectos devem ser levados em consideração na área de finanças da administração rural como previsão orçamentária e orçamento de caixa. No caso da previsão orçamentária, Santos e Marion (1996) destacam a necessidade do empreendedor rural saber o que se vai plantar para se determinar quanto será gasto, a previsão de todas as despesas e estabelecer qual a quantia que será despendida para aquele tipo de cultivo, além do montante necessário para manutenção do mesmo. Já o orçamento de caixa, é aquele que mostrará quanto de recurso financeiro será preciso em determinada época referindo-se à projeção das entradas e saídas de dinheiro durante um ano agrícola ou ciclo de produção (SANTOS e MARION, 1996).

Uma boa gestão financeira dará condições ao produtor orgânico de saber para onde estão indo as coisas, analisar resultados, agir preventivamente ou corretivamente quando identificado que os números da unidade de produção não estão indo bem e definir rumos futuros para a propriedade (LOURENZANI, 2004).

No tocante à gestão da qualidade, o termo é abrangente, portanto, cabem muitas definições, como algumas apresentadas a seguir extraídas de Carvalho (2005), de diversos autores: “A qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos” (DEMING, 1968). “Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente. Qualidade é adequação ao uso” (JURAN, 1974). “Qualidade é conformidade às especificações” (CROSBY, 1979). “Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável” (BROH, 1974). “Qualidade é ausência de deficiências, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade (JURAN, 1992). “Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente” (DEMING, 1993).

Segundo Abrantes (2009), como demonstrado na **figura 3**, a qualidade depende de três fatores: pessoas, processos e tecnologia. Pessoas compreendem todos, na produção agrícola, desde o administrador da propriedade até o ajudante. Os processos representam como se faz ou produz um produto ou serviço, por exemplo, antes de realizar um plantio: análise e preparação do solo, adubação, plantio, irrigação e colheita. A tecnologia representa as máquinas e os sistemas que executam os processos, por exemplo, máquinas e sistema de irrigação.

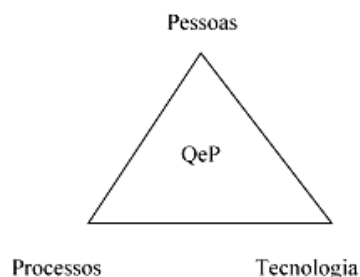


Figura 3: Triângulo da qualidade. Fonte: Adaptado de Abrantes (2009)

Souza *et.al* (1992) ressalta que na agricultura, é mais difícil de se obter uma padronização nos produtos do que na indústria de transformação por exemplo, por conta do caráter biológico da produção, o que acarreta, para o empresário, custos adicionais com classificação e padronização, até porquê a maioria dos vegetais produzidos são oriundos de sementes, possibilitando uma maior variabilidade genética; entretanto, pode-se tentar uma padronização através de seleção dos materiais de origem, como já é realizado, para que a uniformização vegetal seja realizada.

Existem diversas ferramentas para o controle da qualidade. Uma técnica simples que visa o controle do processo, podendo ser usado de forma contínua para o gerenciamento das atividades de um produtor rural, por exemplo, é o **PDCA** (*Plan* = Planejar, *Do* = Fazer, *Check* = Verificar *and* *Act* = Agir). Trata-se de um ciclo, como mostrado na **figura 4**, sendo implementado em seis etapas (CAMPOS, 1999).

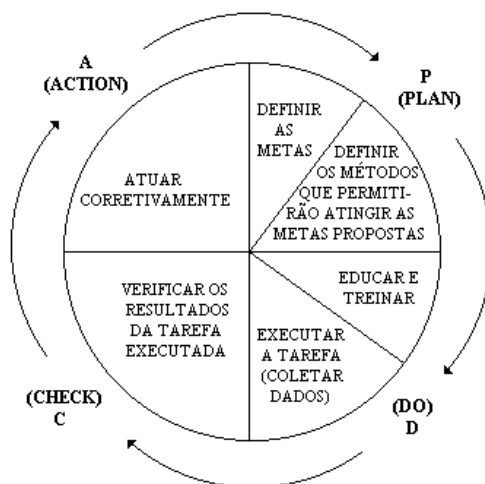


Figura 4: Ciclo PDCA. Fonte: (CAMPOS, 1999)

O **quadro 3** a seguir traz um exemplo das informações que podem ser obtidas através do PDCA.

Planejar (<i>Plan</i>) Traçar um plano	Fazer (<i>Do</i>) Executar o plano	Checar (<i>Check</i>) Verificar os resultados	Agir (<i>act</i>) Tomar decisões corretivas
Reduzir a devolução das alfaces	Levantar os dados de quantas alfaces tem sido devolvidas após as feiras orgânicas	Ruim: O número de devoluções vem crescendo. Bom: A quantidade devolvida está dentro do planejado ou vem baixando	Ruim: Avaliar a maneira de transporte, a embalagem e como tem sido feito o cultivo no campo, por exemplo. Bom: Manter os procedimentos planejados e treinar demais envolvidos

Quadro 3: Exemplos de informações obtidas a partir da técnica PDCA. Fonte: Adaptado de Lima e Toledo, 2003.

A partir do PDCA, por exemplo, o produtor rural pode controlar melhor as ações, entender onde pode melhorar na produção, obter novos conhecimentos e, como resultado, poder antever melhor às necessidades dos clientes. De acordo com Abrantes (2009) as etapas significam:

- **Planejar (Plan):** Quais itens serão controlados? Qual caminho para atingi-los? Quais os métodos para consegui-los?
- **Fazer (Do):** Treinar o executante do trabalho, executar o método e coletar os dados para verificação do processo.
- **Checar (Check):** Verificar o processo e avaliar os resultados obtidos.
- **Agir (Act):** Tomar ações baseadas na fase 3. Investigar as causas, prevenir e corrigi-las, melhorando o sistema.

Desta forma, qualidade no ambiente rural, segundo Souza et. al. (1992), implica na busca constante de melhores padrões, tanto do ponto de vista físico como sanitário do produto onde cada produto deve apresentar certas especificações de modo a atender aos desejos e necessidades dos clientes. Lourenzani (2005) ressalta que o objetivo da gestão da qualidade é servir como ferramenta gerencial da qualidade de seus produtos e processos produtivos, estando dentro das especificações exigidas pelos clientes (aparência, sabor e cheiro, por exemplo), legislação, etc. e de modo a estar sistematicamente voltado para a melhoria contínua desses processos.

No que diz respeito à administração de recursos humanos ou gestão de pessoas segundo Fischer (2002), é a maneira pela qual uma empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento das pessoas. Nesse sentido, a conceituam como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus agentes de atingir seus objetivos (MILKOVICH E BOUDREAU ,2006, p. 19).

A área de recursos humanos está relacionada a todas as pessoas que ingressam, permanecem ou participam da empresa e que promovem seu funcionamento, independente de posições, cargos ou tarefas (CHIAVENATTO, 1989). De acordo com Celinski (1998), constitui o chamado recurso vivo e dinâmico da empresa, dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento, e capaz de manipular e colocar em ação os demais recursos, que são estáticos e inerentes por si. Por exemplo, um produtor orgânico adquirir um moderno maquinário, mas caso não saiba opera-lo, realizará tarefas de baixa qualidade.

Para uma boa gestão de pessoas, Santos et al. (1992) ressalta alguns pontos:

- **Planejamento da mão-de-obra:** Prever cuidadosamente as necessidades de mão-de-obra, como forma de se obter pessoal disponível nas épocas e quantidades certas.
- **Seleção e recrutamento de pessoal:** Seleção cuidadosa, baseando-se nas exigências de qualificações, de acordo com o tipo de trabalho e as habilidades necessárias.
- **Legalização de pessoal:** Registro do funcionário e pagamento de todos os direitos previstos em lei.
- **Controle de pessoal:** Acompanhamento e avaliação de desempenho do pessoal. Trata-se de uma forma de evidenciar os pontos fortes e pontos fracos, introduzindo as correções necessárias.

- **Administração de salários:** Estabelecer salários para diferentes posições. Deve ser tomada de forma a proporcionar uma motivação de modo que cada trabalhador possa melhorar.
- **Treinamento e desenvolvimento:** Aprimoramento específico das habilidades do trabalhador por meio de treinamentos específicos.
- **Benefícios extra salariais:** Representados por higiene e segurança no ambiente de trabalho, benefícios sociais, bom clima de relacionamento entre proprietário e ajudante.

De acordo com Gemma et al. (2010), é possível evidenciar na agricultura orgânica que os gestores realizam múltiplas tarefas relacionadas aos diversos sistemas de trabalho como a produção, o financeiro, a gestão de pessoas e comercialização. Neste sentido, é preciso se ter o cuidado, pois caso os trabalhadores, incluindo-se o proprietário, não tenham habilidades e conhecimentos sobre as tarefas que serão exercidas, poderá comprometer o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, o êxito de cada tarefa e na condução dos negócios.

Dessa forma, Guérin (2001) ressalta a importância de agir sobre os recursos humanos, compreendendo suas reações e comportamentos como forma atender às necessidades de cada indivíduo e mantê-los motivados, pois assim terão bom desempenho nas tarefas a serem executadas, com menor esforço e na direção adequada a qual todos comprometeram-se seguir em prol do sucesso do empreendimento.

Uma das gestões mais importantes dentro do ambiente rural é a gestão ambiental, que, de acordo com Barbieri (2016), compreende as diretrizes e as atividades administrativas realizadas por uma organização para alcançar efeitos positivos sobre o meio ambiente, ou seja, para reduzir, eliminar ou compensar os problemas ambientais decorrentes da sua atuação e evitar que outros ocorram no futuro.

Além disso, Abrantes (2009) aponta que a Gestão Ambiental empresarial estabelece políticas, programas e práticas administrativas e operacionais que asseguram a saúde e a segurança das pessoas e a proteção ao meio ambiente, tendo os seguintes objetivos, conforme apresentado no **quadro 4**:

Objetivos da gestão ambiental empresarial	
Uso de recursos naturais de forma racional	Tratamento e reutilização da água e outros recursos naturais dentro do processo produtivo;
Aplicação de métodos que visem à manutenção da biodiversidade	Processos produtivos que gerem o mínimo de impacto ambiental e mínima emissão de gases poluentes
Adoção de sistemas de reciclagem de resíduos sólidos	Treinamento de funcionários para a conscientização da responsabilidade sócio ambiental
Utilização sustentável de recursos naturais	Criação de programas de pós-consumo para retirar do meio ambiente os produtos, ou partes deles, que possam contaminar o solo, rios, etc. Exemplo: recolhimento e tratamento de pneus usados, pilhas, baterias de telefones celulares, peças de computador, etc

Quadro 4: Objetivos da gestão ambiental empresarial. Fonte: Abrantes (2009). Elaborado pelo autor.

No que se refere à produção orgânica, Gemma et al. (2010) destaca uma característica importante e singular do trabalho dos gestores neste tipo de produção: a gestão ecológica da propriedade, ou seja, se encarregarem da certificação orgânica e do cumprimento da legislação ambiental

Além dos conhecimentos administrativos, uma vez que a agricultura orgânica trabalha-se preservando a qualidade do solo, da água e respeitando-se o ciclo produtivo de cada alimento, o administrador da propriedade orgânica precisa conhecer questões climáticas, arranjo espacial, consorciação e também fazer a preservação do solo, da água, recuperação de áreas degradadas, uma vez que o cultivo em novas áreas pode gerar novos impactos, como desmatamento, recuperação de nascentes e reflorestamento, tudo isso como forma de trazer beneficiamento para o próprio ambiente em que vive.

Neste sentido, Darolt (2015) elenca práticas na agricultura orgânica como forma de obter-se uma gestão ambiental adequada na propriedade, respeitando-se a natureza, conforme apresentado no **quadro 5**:

Respeito ao ciclo das estações do ano e características locais	Uso de adubos orgânicos e reciclagem de materiais na propriedade
Solo tratado como organismo vivo	Tratamento natural contra pragas e doenças dos vegetais
Proteção e diversificação da fauna e flora	Manejo de plantas invasoras sem herbicidas
Colheita dos vegetais na época de maturação	Piquetes abertos para bem-estar dos animais
Minimizar doenças e pragas através da rotação de culturas	Alimentação orgânica e uso de práticas terapêuticas para os animais

Quadro 5: Práticas utilizadas nas propriedades orgânicas. Fonte: Darolt (2015). Elaborado pelo autor.

Para finalizar, a questão do *marketing* também é de suma importância para o sucesso do empreendimento agrícola. Segundo Kotler (2000), *marketing* é um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com outras pessoas. A administração mercadológica é aquela que utiliza técnicas relacionadas ao fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor (ABRANTES, 2012). Nesse contexto, o *marketing* age como um estimulador de transações, podendo ser visto como um redutor de custos que facilita o processo de trocas.

Pindyck e Rubinfeld (2002) definem mercado sendo constituído por um grupo de compradores e vendedores que, por meio de suas interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou conjunto de produtos. Neste sentido, Souza *et al* (1992) ressalta que a gestão mercadológica está diretamente relacionada com o cliente ou consumidor dos produtos da empresa rural, pois trata-se de um setor essencial uma vez que todas as ações da empresa devem ter como propósito atingir o consumidor.

De acordo com Machado (2004), dois aspectos importantes nessa área devem ser levados em consideração pelo produtor orgânico:

- **Pesquisa e análise de mercado:** Pontos que envolvem a comercialização, quais canais disponíveis, quais os preços praticados, tendências de consumo, qualidade, classificação, padronização e embalagem.

- **Canais de comercialização:** São os diversos caminhos que os produtos percorrem até atingir o consumidor final, como descrito na **figura 5**.

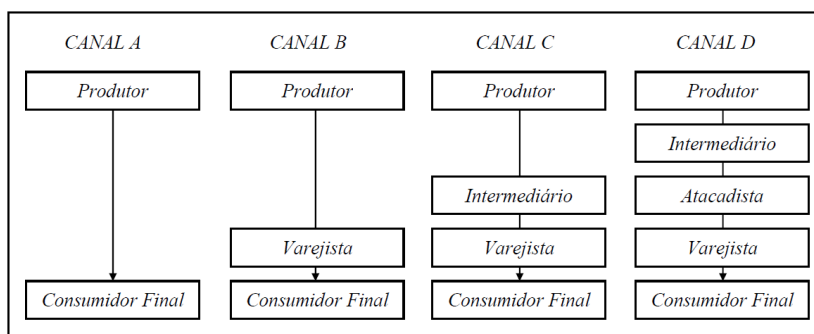


Figura 5: Fluxos de comercialização. Fonte: Adaptado de MACHADO (2004).

Segundo pesquisa realizada em 2017 pelo Conselho Brasileiro de Produção Orgânica Sustentável (Organis), 26% dos consumidores de orgânicos alegaram comprar através do canal A, que representa o caminho mais curto percorrido pelos produtores, pois trata-se da venda direta ao consumidor, por exemplo, através das feiras orgânicas. Mesmo sendo a estrutura sem intermediários, o que teoricamente, acarretaria em maiores ganhos aos produtores, ainda não é o mais praticado. O canal B refere-se à distribuição feita por supermercados, por exemplo. Essa estrutura de venda é a principal maneira de comercialização dos produtos, uma vez que 64% dos consumidores de orgânicos disseram comprar produtos neste estabelecimento. (ORGANIS, 2017).

De acordo com Lourenzani (2005), a comercialização realizada pelos canais C e D revela a deficiência dos produtores nessa atividade produtiva. Por não terem acesso aos mercados e/ou não terem transporte para escoar a produção, são obrigados a distribuir seus produtos através de um agente intermediário, o que pode acarretar numa performance pior no empreendimento rural uma vez que o produtor orgânico, neste caso, pratica os menores preços para que ao final da cadeia a margem conseguida ao final seja maior aos que venderam os produtos.

Uma pesquisa realizada em 2018 pelo SEBRAE mostrou que, 48% dos produtores orgânicos relataram ter como principal problema/gargalo a comercialização dos produtos. Neste sentido, Kotler (2000) sugere, para um melhor desempenho do *marketing* estratégico dentro da empresa, desenvolver elementos do chamado composto de *marketing*:

- **Produto:** Tudo o que se refere ao produto em si. Novos produtos, embalagens, certificação, etc.
- **Distribuição:** Tarefas necessárias para apresentar o produto ao consumidor, de modo que ele possa consumi-lo e compra-lo. Transporte, variedades, estoque, canais de distribuição, etc.
- **Preço:** Preço de venda, descontos, formas de pagamento, prazos de pagamento
- **Promoção:** Todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo do produto. Promoção de vendas, propaganda, venda pessoal, publicidade, etc.

Desta forma, a administração mercadológica passa a ser de suma importância para o produtor orgânico. A partir da análise desta atividade, o empreendedor rural saberá as decisões que precisa tomar de modo a direcionar a produção “dentro da porteira” e a comercialização dos produtos no mercado, ou seja, qual segmento irá atuar, que tipo de produtos irá oferecer, etc.

1.2. Da Revolução Verde à volta à Agricultura Orgânica e a Formação dos SPGs

Para a maior parte da humanidade, o mundo não será um lugar aprazível no século XXI. Mas não precisa ser assim. Com a previsão e uma ação decisiva, pode-se criar um mundo melhor para todos. (apud Conway, 2003, p.74)

Após a Segunda Guerra Mundial, multinacionais com atuação em vários ramos da indústria química, interessadas em dar vazão ao estoque significativo de ingredientes ativos anteriormente utilizados como matéria-prima na produção de material bélico, passaram a utilizá-los na formulação de agrotóxicos e fertilizantes, incentivando o seu uso como insumos agrícolas. Associado a isso, instituições americanas, como o grupo Rockefeller, começaram a investir no desenvolvimento de variedades melhoradas de sementes de alta produtividade e desencadearam um programa de difusão dessa nova tecnologia para o mundo, o qual ficou conhecido, posteriormente, como Revolução Verde (ROSA, 1998) ou Modernização Conservadora, devido aos seus profundos impactos sociais e ambientais (RICARDIO, 2011).

Como as sementes melhoradas de alto rendimento dependem de um “pacote tecnológico”, o qual inclui máquinas e implementos agrícolas, fertilizantes químicos e agrotóxicos (herbicidas, inseticidas, fungicidas e outros), para responder produtivamente de maneira adequada, a Revolução Verde se apoiou na adoção de técnicas agrícolas baseadas na monocultura, mecanização pesada e uso de insumos químicos, com a justificativa de aumentar a produção mundial de alimentos.

No Brasil, embora esse sistema contribuisse para a expansão e consolidação de fronteiras agrícolas, elevação do produto interno bruto (PIB) e o *superavit* da balança comercial, também trouxeram problemas como concentração fundiária, conflitos sociais e baixa geração de empregos na agricultura (SILVA, 1982). Além disso, a expansão das monoculturas de *commodities* pelo setor agroexportador brasileiro reduziu substancialmente a complexidade dos agroecossistemas, resultando na degradação dos recursos naturais, em perda de biodiversidade e de estabilidade ambiental.

Esse fenômeno tornou os sistemas de produção simplificados muito vulneráveis aos ataques de pragas e doenças, assim como à perda de fertilidade dos solos, o que resultou em mais demanda por agrotóxicos e fertilizantes químicos. Com isso, o Brasil assumiu, a partir de 2008, o posto de maior consumidor mundial de agrotóxicos. Dados coletados em 2011 pelo Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (Para), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), mostraram que quase um terço dos alimentos consumidos pelos brasileiros estavam contaminados por esses produtos, apresentando resíduos de substâncias não autorizadas ou níveis de contaminação acima dos aceitáveis para aquelas de uso autorizado (CARNEIRO et al., 2015). Os dados mostram que esses produtos vêm sendo

utilizados de maneira indiscriminada na agricultura, o que representa uma ameaça à saúde da população.

Com a difusão desse sistema de produção convencional, sob a propaganda da produção de alimentos e redução da pobreza rural quando na verdade esse processo foi moldado para gerar lucros significativos às empresas multinacionais produtores de agrotóxicos (GRAZIANO da SILVA, 1982), as práticas tradicionais de agricultura, desenvolvidas ao longo de séculos de convivência das populações com o seu ambiente, tiveram seus usos reduzidos, ficando sob forte risco de serem parcial ou totalmente extintas. As novas tecnologias massificaram a agricultura e agravaram os problemas ambientais e sociais que já existiam, tornando este modelo conservador de agricultura extremamente dependente das grandes indústrias multinacionais.

Ao seguir toda essa lógica de produção, esse modelo tem sido cada vez mais criticado por seus impactos sociais e ambientais (SILVA, 1982; BALSAN, 2006; SAMBUICHI et al., 2012), apesar da sua importância para o crescimento da produtividade agrícola. Somam-se a essas críticas os potenciais danos que algumas dessas tecnologias podem causar à saúde humana e a crescente preocupação da sociedade em geral com a qualidade dos alimentos consumidos (CARNEIRO et al., 2015).

Como forma de resposta socioambiental aos problemas causados pela Revolução (MEIRELLES, 2004), ainda na década de 1940, a partir de publicações do agrônomo inglês Albert Howard sobre o papel dos microrganismos e da matéria orgânica na fertilidade dos solos, surge o movimento conhecido como agricultura orgânica em oposição ao uso crescente de fertilizantes e outros insumos químicos na agricultura, pregando a importância de manter o solo vivo por meio de adubação orgânica.

Agricultura orgânica trata-se da produção de alimentos, excluindo-se da cadeia produtiva, a utilização de agrotóxicos, fertilizantes sintéticos solúveis, insumos químicos, organismos geneticamente modificados, radiações ionizantes ou qualquer outra substância que coloque em risco a saúde humana e o meio ambiente em qualquer fase da produção (DAROLT, 2015).

O sistema orgânico de produção utiliza técnicas específicas apropriadas à realidade local de solo, topografia, clima, água, radiação e biodiversidade, tendo como base princípios agroecológicos, para um uso responsável e otimizado do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais e socioeconômicos, mantendo a harmonia de todos esses elementos entre si com os seres humanos objetivando a autossustentação, o respeito integridade cultural local, a maximização dos benefícios sociais e a minimização do uso de energias não renováveis, como representado na **figura 6**.

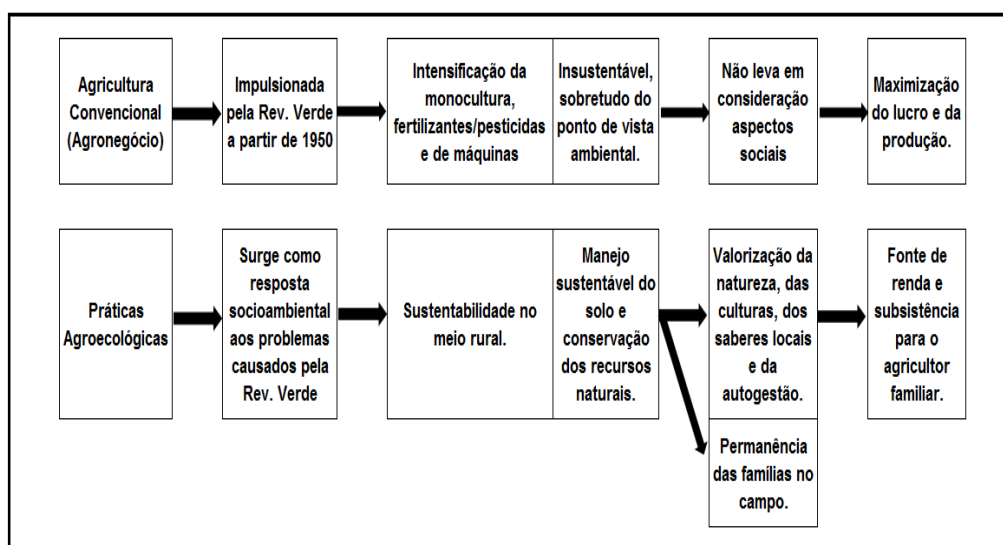


Figura 6: Comparativo entre agricultura convencional e agricultura orgânica através das práticas agroecológicas. Fonte: SANTOS, 2014. Elaborado pelo Autor.

Além disso, há diferenças significativas entre os sistemas de produção convencional e orgânico, como demonstrado no **quadro 6**. Em outras palavras, a produção orgânica privilegia a preservação da saúde do homem, dos animais e do meio ambiente, com respeito ao trabalho humano e à biodiversidade (DAROLT, 2015).

Características	Sistema de produção convencional	Sistema de produção orgânico
Preparo do solo	Uso intensivo do solo. É visto como suporte para as plantas	Desejável pouco revolvimento do solo. É visto como um organismo vivo.
Adubação	Uso de adubos químicos altamente solúveis como ureia, NPK, etc.	Uso de adubos orgânicos de baixa solubilidade.
Controle de pragas e doenças	Uso de produtos químicos como inseticidas e fungicidas	Controle com medidas preventivas, biológicas e produtos naturais
Controle do mato	Mato deve ser eliminado. Uso de herbicidas, controle mecânico ou manual.	O mato faz parte do sistema. Pode ser usado como cobertura de solo e abrigo para insetos. O controle é preventivo sendo manual e mecânico (roçadas)
Níveis de resíduos químicos nos alimentos	Médio/alto. Resultado de adubações e uso excessivo de agrotóxicos	Baixo. Resultado do manejo agroecológico e proibição de adubos químicos e agrotóxicos
Sabor, cor, textura e cheiro dos alimentos	Pode interferir nas características naturais de sabor, cheiro e durabilidade dos alimentos.	Mantém as características naturais de sabor, brilho e textura, mantendo a qualidade nutricional

Quadro 6: Diferenças entre sistema de produção orgânico e convencional. Fonte: Adaptado de DAROLT, 2015.

A partir de 1972, o movimento passou a crescer com a criação da Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica (*International Federation of Organic Agriculture Movements – IFOAM*) e, como forma de diferenciar e garantir a qualidade dos produtos orgânicos perante o consumidor, passou-se a estabelecer padrões internacionais para esse tipo de agricultura a partir do Sistema de Garantia Orgânica (*Organic Guarantee System – OGS*) (IFOAM, 2018).

Com a criação desse sistema, diversos países começaram a instituir leis para regulamentar esse tipo de produção, visando ter acesso ao crescente mercado internacional voltado para certificados, dando credibilidade aos produtos oriundos principalmente da agricultura familiar e sem o uso de insumos sintéticos para produzir alimentos.

Produtos orgânicos certificados são aqueles que foram produzidos, armazenados, processados, manuseados e comercializados de acordo com especificações técnicas (padrões) e certificados como "orgânicos" por um organismo de certificação. Uma vez que um organismo de certificação verificou a conformidade com os padrões orgânicos, o produto pode ser rotulado como tal. Este rótulo diferirá dependendo do organismo de certificação, mas pode ser tomado como uma garantia de que os elementos essenciais que constituem um produto "orgânico" foram cumpridos da fazenda para o mercado. É importante notar que um rótulo orgânico se aplica ao processo de produção, garantindo que o produto tenha sido produzido e processado de forma ecologicamente correta. (IFOAM, 2017, p.157)

No Brasil, durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1992 (Eco-92), o assunto foi pauta em diversas discussões que, juntamente com as pressões sociais impulsionaram ações governamentais.

Segundo Leite (2013), as primeiras iniciativas de regulamentação da agricultura orgânica no Brasil, ocorreram em 1994, porém sem chegar a um consenso sobre os mecanismos de garantia na produção orgânica.

Ainda em 1994 o Ministério da Agricultura (MAPA) atendendo às demandas da sociedade publicou a Portaria 178, que criou Comissão Especial para normatização para certificação de produtos orgânicos. Ainda em 1994, seguiram outras Portarias (nº 190/1994 e nº 192/1995) (SANTOS et al., 2012) e a Portaria nº 505/1998 que trouxeram avanços ao processo. Após os trabalhos dos grupos, em 1999, a Instrução Normativa nº 007 estabeleceu as normas de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e de certificação da qualidade para os produtos orgânicos de origem vegetal e animal no Brasil (BRASIL, 1999).

Porém, a IN nº 007/1999 que tinha o objetivo de oferecer os mecanismos para o restabelecimento da confiança nos produtos, não contemplava os modelos de geração de garantia de qualidade praticados por agricultores e reconhecidos pelos consumidores.

Esse fato, aliado à necessidade de aprimoramento da norma, motivou a continuidade das discussões entre governo e sociedade e, em dezembro de 2003, como resultado de uma participação ampla das representações dos movimentos sociais e de agricultores orgânicos e agroecológicos, o Governo Federal sancionou a nº 10.831/2003, que dispôs sobre a agricultura orgânica, definiu as suas finalidades e conceitos e no Art. 2º, §2º criou condições para uma regulamentação de todas as formas de geração de credibilidade da qualidade orgânica existentes no País:

A certificação consiste em um conjunto de regras e de procedimentos adotados por uma entidade certificadora, que assegura por escrito que determinado produto, processo ou serviço obedecem às normas e às práticas da produção orgânica. A certificação de produtos orgânicos é geralmente apresentada sob a forma de um selo afixado ou impresso no rótulo ou na embalagem do produto. Também assegura ao produtor um diferencial de mercado para os seus produtos e ao consumidor a garantia da sua origem, as boas práticas agrícolas adotadas no sistema produtivo e que o alimento está isento de contaminação química (OLIVEIRA; SCIVITTARO, 2011, p.40)

Dessa forma, foi criado o selo “SiSOrg” (**figura 7**), afixado ou impresso no rótulo ou na embalagem do produto, concedido por um dos três mecanismos descritos a seguir:

- **Certificação por Auditoria:** Quando o selo SisOrg é concedido por certificadora pública ou privada, sem qualquer vínculo com os produtores, credenciada no Ministério da Agricultura obedecendo-se a procedimentos e critérios reconhecidos internacionalmente, além dos requisitos técnicos estabelecidos pela legislação brasileira.
- **Sistema Participativo de Garantia (SPG):** Participantes do grupo comprometem-se com o cumprimento das exigências técnicas para a produção orgânica e responsabilizam-se de forma solidária nos casos de não-cumprimento delas. Esse sistema é formado pelos produtores, consumidores, técnicos e demais interessados e pelo Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade – OPAC, que é uma organização que assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num Sistema Participativo de Garantia – SPG e responsável pela emissão do selo SiSOrg.
- **Controle Social na Venda Direta sem Certificação:** A venda direta é aquela que acontece entre o produtor e o consumidor final, sem intermediários. No caso dos agricultores familiares, estes são os únicos autorizados a realizar venda direta ao consumidor, porém é necessário integrar alguma organização de controle social, que pode ser formada por um grupo, associação, cooperativa ou consórcio, com ou sem personalidade jurídica e devidamente cadastrada no órgão fiscalizador onde cada produtor da organização receberá uma declaração de cadastro a fim de comprovar aos consumidores sua condição de produtor orgânico.



Figura 7: Versões do Selo único oficial do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade. Fonte: IN nº 50 – MAPA.

Através destes mecanismos, o produtor garante a rastreabilidade dos alimentos, estabelece uma relação de confiança com o consumidor e valoriza os produtos advindos da agricultura orgânica.

Dados do MAPA mostram que houve um salto de seis mil e setecentas unidades de produção orgânica, em 2013, para mais de dezesseis mil produtores com situação ativa no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, sendo 75% pertencentes a agricultores familiares (MAPA, 2018).

Conforme aponta o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC, 2018), o Sudeste é a região do Brasil com maior número de iniciativas voltadas para o comércio de produtos orgânicos e agroecológicos. Ao todo foram registradas 344 feiras, grupos de consumo responsável como CSA's (Comunidade que Sustenta a Agricultura) ou estabelecimentos parceiros, que comercializam produtos orgânicos e agroecológicos, liderando assim a lista de cadastrados no Mapa de Feiras Orgânicas, representando 40% do total.

O Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO-MAPA), reforça o parecer do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) e demonstra que o Sudeste é a 3ª região do país com maior número de produtores orgânicos com situação ativa no CNPO/MAPA, concentrando 4,5% do total de cadastros ativos, e o Estado do Rio de Janeiro é o 9º estado neste quesito, totalizando setecentos e vinte e dois produtores, distribuídos pelas oito regiões do estado.

O Estado do Rio de Janeiro, devido a características particulares como diversidade climática, estrutura fundiária de pequenas propriedades e proximidade com mercado, vem desenvolvendo uma agricultura orgânica e de base agroecológica, onde predominam a produção familiar (CARVALHO, 2014).

No Estado do Rio de Janeiro, no que diz respeito a produção orgânica, até o fim do terceiro trimestre de 2018, segundo o Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO/MAPA), o Centro-Sul Fluminense representava a terceira região com maior número de produtores orgânicos ativos, totalizando noventa e dois (92) e distribuídos pelos municípios da região representando cerca de 13% dos produtores cadastrados em todo estado, conforme apresentado na **Tabela 1** (MAPA, 2018).

Região	Nº de produtores orgânicos ativos no CNPO
Centro-Sul Fluminense	92
Metropolitana	254
Noroeste Fluminense	60
Norte Fluminense	-
Serrana	213
Costa Verde	21
Baixadas Litorâneas	29
Médio Paraíba	53
Total:	722

Tabela 1: Produtores orgânicos com situação ativa no CNPO por região no estado do Rio de Janeiro. Fonte: MAPA (2018).

O IDEC (2006), observou que nas grandes redes de supermercados, os produtos orgânicos tendem a ser mais caros que em feiras especializadas, em decorrência da logística de distribuição do produto e que também demandam itens que encarecem os produtos, como embalagens. Mesmo com toda comodidade, praticidade e higiene que os supermercados, hipermercados e hortifrutis possuem, as feiras livres podem ser consideradas um segmento ainda muito importante dentro do mercado varejista em diversos municípios.

O MAPA (2010) também afirma que frequentar feiras de orgânicos é uma maneira de incentivar o pequeno produtor e de contar com preços mais acessíveis, pois as feiras se constituem como um instrumento de integração do produtor rural, permitindo que haja a venda direta dos produtos aos consumidores finais. (BARBOSA, 2007; CAZANE et al., 2014; LAGO DA SILVA; MACHADO, 2005; MAPA, 2010).

Quanto às feiras especializadas, há movimentos socioeconômico e ambiental, através da agricultura sustentável, que está propiciando aos agricultores familiares inserirem-se no mercado, não se limitando apenas ao processo de produção, mas vislumbrando aos aspectos ligados à comercialização dos produtos (BARBOSA, 2007).

Santos et.al (2014) ressalta que a possibilidade de os produtores orgânicos e agroecológicos realizarem comércio no espaço urbano estabelece uma relação que vai muito além do consumo: as feiras consistem em espaços mútuos de troca, permite aos agricultores falarem de sua produção, socializar ensinamentos e ouvir dos consumidores sobre o que precisa ser melhorado.

Em relação às feiras de produtos exclusivamente orgânicos ou agroecológicos, a primeira feira Cultural e Ecológica da capital Fluminense, foi criada no bairro da Glória, localizado na Zona Sul da cidade, em 1994, com articulação entre a COONATURA, ABIO e Prefeitura do Rio de Janeiro com o nome de Feira Orgânica da Glória, realizada aos sábados semanalmente, até os dias atuais (GUIMARÃES et al., 2013).

A discussão para a abertura de novos canais de venda direta na cidade do Rio de Janeiro se inicia em 2006, na CPORG-RJ, num grupo de trabalho de comercialização coordenado pela ABIO que culmina com a criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas (CCFO). O CCFO foi implantado no ano de 2010, pela ABIO, em parceria com a Secretaria de Desenvolvimento e Economia Solidária (Prefeitura do Rio de Janeiro), com o apoio dos membros da CPORG-RJ. O Circuito Carioca de Feiras Orgânicas tem como princípios o

comércio justo e solidário, a autogestão, a ética e a transparência financeira. Seus objetivos são a construção de canais de venda direta de produtos orgânicos, o aumento do acesso a esses alimentos pela população e o crescimento da agricultura orgânica no estado (FONSECA et al., 2011 apud GUIMARÃES et al, 2013).

Atualmente, o Circuito conta com onze (11) feiras orgânicas espalhadas pela cidade, que funcionam aos sábados das 7h às 13h e são controladas pelo Sistema Participativo de Garantia (SPG), um dos tipos para certificação orgânica, por meio do qual garante-se a rastreabilidade e a qualidade orgânica dos produtos nelas comercializados (ABIO, 2018).

Em 2012, como forma de aproximar consumidores às iniciativas, sejam elas feiras, grupos de consumo responsável como CSA's (Comunidade que Sustenta a Agricultura) ou estabelecimentos parceiros, que comercializam produtos orgânicos e agroecológicos e assim poder ter o contato direto com o produtor e estimular a economia local, o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) criou a ferramenta chamada “Mapa de Feiras Orgânicas”, demonstrado na **figura 8**. No ano de criação do mapa, havia cerca de cem (100) feiras cadastradas no Brasil. Hoje, esse número já ultrapassa os oitocentos (800).



Figura 8: Mapa das Feiras Orgânicas no Brasil por região. Fonte: IDEC, 2019

A produção globalizada de alimentos através de multinacionais criou uma distância física e psicológica entre consumidores e agricultores, ou seja, entre o que comemos e de onde vêm esta comida. Os alimentos chegam embalados nas prateleiras dos supermercados com poucos indícios de suas origens. Mas cresce o número de pessoas questionando este sistema alimentar hegemônico e buscando novas alternativas de consumo (CASTILHO et al, 2018), então, as feiras surgem como alternativa a este modelo globalizado de consumo e são fundamentais para aproximar os produtores dos consumidores das cidades, já que muitas destas ocorrem em áreas urbanas e não dependem de intermediários, ajudando assim reduzir esse distanciamento ao acesso à alimentação de qualidade.

De acordo com a **tabela 2**, pode-se observar ainda, o registro de setenta e quatro (74) iniciativas no estado do Rio de Janeiro, representando aproximadamente 8% do total dos cadastrados nacionais no Mapa de Feiras Orgânicas, ficando atrás somente dos estados do Rio Grande do Sul, com 88 iniciativas (10%) e São Paulo, 197 iniciativas (23%), aproximadamente.

Municípios	Nº de iniciativas voltadas ao comércio de produtos orgânicos e agroecológicos
Armação de Búzios	1
Barra Mansa	1
Cabo Frio	1
Campos dos Goytacazes	1
Guapimirim	1
Macaé	1
Mendes	1
Natividade	1
Niterói	6
Nova Friburgo	1
Nova Iguaçu	1
Paraty	1
Petrópolis	3
Pinheiral	1
Piraí	1
Porciúncula	1
Resende	1
Rio das Ostras	2
Rio de Janeiro	42
Seropédica	2
Silva Jardim	1
Teresópolis	1
Três Rios	1
Volta Redonda	1
Total	74

Tabela 2: Número de iniciativas voltadas ao comércio de produtos orgânicos e agroecológicos por município, no estado do Rio de Janeiro. Fonte: IDEC (2018).

A capital Fluminense concentra 42 registros de iniciativas voltadas ao comércio de produtos orgânicos e agroecológicos, representando aproximadamente 57% do total do estado. Os demais 32 registros (43%) estão distribuídos em outras vinte e três (23) cidades do Rio de Janeiro.

O Brasil, por possuir diferentes tipos de clima e solo, uma rica biodiversidade aliada uma grande diversidade cultural, é mencionado como um dos países com maior potencial para expansão da produção orgânica. Segundo a Coordenação de Agroecologia (COAGRE) da Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo (SDC), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) o cultivo orgânico já estava presente em 22,5% dos municípios brasileiros e, até o fim de 2017, a produção orgânica no país passaria os 750 mil hectares registrados em 2016 (ORGANICSNET, 2017).

Apesar do crescimento nos últimos anos, a literatura cita que o setor orgânico enfrenta muitos desafios, como por exemplo, muitos produtores desconhecerem o custo da produção, utilizam insumos de maneira irregular, ou seja, algumas vezes mais e outras menos, e não contabilizam as quantidades vendidas e por conta disso, há dificuldade na formulação dos preços que, muitas vezes, é fator limitador para o consumidor devido ao valor elevado (SANTOS, 2014).

1.2.1. Breve Histórico das Certificações no Brasil e os Sistemas de Participação de Garantias no Rio de Janeiro

Segundo Meadts (2003), A produção em pequena escala tem enormes dificuldades para competir em mercados onde a concorrência se baseia na redução de preços permitida por economias de escala.

Conseguir diferenciar um produto e apresentá-lo apropriadamente ao consumidor costuma significar a possibilidade de ocupar um mercado estável – devido às utilidades particulares adicionadas ao produto – e obter um diferencial positivo de preços.

Em um mercado com demanda crescente, o Estado, a sociedade civil e o setor produtivo muitas vezes estabelecem programas de fomento à produção de qualidade diferenciada. Nestes casos, a certificação é utilizada como instrumento para que o consumidor saiba distinguir entre o produto diferenciado, que possui os atributos desejados, do produto padrão.

Este processo de diferenciação de produtos pode ser benéfico para o meio ambiente a partir da valorização de sistemas produtivos mais sustentáveis. Além disso, como mencionado por Valceschini e Nicolas (1995), pode ser benéfico para o setor agroalimentar quando baseado na construção de padrões, por representar um mecanismo de coordenação da cadeia produtiva. Tal diferenciação pode resultar no fortalecimento de segmentos específicos como a agricultura familiar. Para favorecer tais segmentos é necessário que a construção destes padrões e de seus mecanismos de verificação seja realizada em espaços de negociação que estejam abertos e preparados para consolidar suas proposições. Deve-se buscar que esses mecanismos de verificação do cumprimento dos padrões sejam capazes de alcançar eficientemente o objetivo de controle da qualidade e sejam adequados à realidade destes segmentos.

Inicialmente, a comercialização de produtos orgânicos se dá em circuitos curtos onde a proximidade é responsável pela transmissão de confiança. Com a expansão dos circuitos de comercialização, manifestam-se problemas de assimetria de informações e a necessidade de mecanismos formais de controle da qualidade da produção. Surgem as certificadoras (as de auditoria, SPG e OCS).

A certificação orgânica nasceu na exigência para ingressar no chamado mercado de produtos orgânicos através da legislação regulatória da agricultura orgânica da União Europeia em 1991. Esta exigência provocou de imediato o crescimento do mercado de trabalho para as empresas certificadoras, que rapidamente se multiplicaram. Com o passar dos anos, o sistema de certificação foi criando novas exigências e sofisticando os procedimentos. (REDE ECOVIDA, 2014, p.9).

O primeiro sistema de certificação identificado foi a **certificação individual** por auditoria externa de terceira parte. Existem organismos certificadores operando este sistema que cumprem os requisitos do padrão ISO (*International Organization for Standardization*), no caso agropecuário, ISO 65 a partir do Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). Essa norma pretendia resultar na definição de um nível de controle da qualidade da produção orgânica adequado para a comercialização dos produtos orgânicos da agricultura familiar no mercado nacional.

O segundo sistema identificado, a **Certificação em Grupo** se insere na lógica da certificação por auditoria externa de terceira parte, mas se operacionaliza de maneira diversa: a certificação não é concedida a um indivíduo e sim a um grupo formal de agricultores. Considera-se que este sistema possui um elevado grau de adequação para o perfil social e econômico da agricultura familiar

Como mencionado por Trujillo Ferrari (1983 apud Medaets, 2003), sob a ótica sociológica a “conformidade” representa “a alteração ou modificação do comportamento e crenças de uma pessoa ou de um grupo, numa direção determinada por um grupo mais amplo.” Tal alteração se processa por intermédio de sanções positivas, negativas e neutras. A avaliação da conformidade social possuiria o mesmo fim de determinar se requerimentos estão sendo preenchidos, mas se diferenciaria da avaliação (tecnológica) da conformidade em três aspectos. Primeiro, por ser realizada a partir de atividades como reuniões, ações de comitês, a observação sistemática, a convergência de informações, etc., que não possuem perfil tecnológico. Segundo, pelo fato de que os requerimentos de conformidade não se referirem ao sistema produtivo e sim aos condicionantes sociais que o conformam. Terceiro, por não precisar de técnicos formados em inspeção (na medida em que se fundamenta na construção da confiança) e sim de técnicos e agricultores formados na produção agroecológica. Quarto, pelo fato do técnico estar envolvido no cotidiano dos grupos de produtores certificados, vivenciando o processo de construção da conformidade social.

Ainda segundo Medaets (2003) as “visitas” são antecedidas por um intenso trabalho por intermédio das reuniões dos Grupos de agricultores visando estabelecer uma conformidade social para com o produto agroecológico. Deve-se ter em mente que cada unidade produtiva é uma firma, uma empresa familiar. Portanto, cada reunião de Grupo traz uma visão exterior àquela do empreendimento onde o Grupo se reúne. A “visita” do Comitê de Ética é o momento em que os agricultores têm suas práticas produtivas analisadas por componentes externos ao Grupo. Um dos resultados das “visitas” mencionado nas entrevistas é a recomendação de sanções negativas para os produtores que não cumprirem com os acordos estabelecidos para a melhoria da qualidade. Estas sanções podem chegar ao extremo da exclusão de membros do Grupo que não cumpram os acordos estabelecidos. Além disso, nelas são transmitidas recomendações para a melhoria da qualidade da produção.

As “visitas” são realizadas como parte de um processo. Complementam o trabalho de geração da conformidade social e fornecem as evidências a serem consideradas nas revisões de pares. Compreendida neste contexto maior, considera-se que ela é capaz de conferir credibilidade ao Sistema de Certificação Participativa em Rede.

1.2.2. A Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO)

Em 1984, um pequeno grupo de agricultores reuniu-se na cidade de Nova Friburgo, na região Serrana do estado do Rio de Janeiro, para implantar uma das primeiras feiras de produtos orgânicos do Brasil, a Feirinha da Saúde. No ano seguinte, esse mesmo grupo

fundou a Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro – ABIO, com o objetivo de contribuir para a expansão do movimento orgânico, então incipiente no país.

Com a implantação da regulamentação da agricultura orgânica a partir de 2010, os membros da ABIO decidiram adotar os Sistemas Participativos de Garantia (SPG). De acordo com os dados da ABIO, em dezembro de 2010, existiam 11 grupos de SPG, 137 associados e 12 municípios envolvidos (FONSECA et al., 2011 apud GUIMARÃES et al., 2013). Em setembro de 2012, os grupos de SPG aumentaram para 18, envolvendo 187 associados e 26 municípios, ou seja, aumento de 37% no número de grupos organizados (formais e informais), de 36% no número de associados e de 116% nos municípios do Rio de Janeiro que têm produção na agricultura orgânica.

A missão da ABIO é contribuir para o fortalecimento da agricultura orgânica de base agroecológica, mediante a prestação de serviços aos agricultores, produtores e extrativistas. Já os objetivos são:

- Estimular a produção orgânica de base agroecológica e a implantação de sistemas agroflorestais.
- Apoiar e estimular o desenvolvimento sustentável, em particular para o fortalecimento da agricultura familiar, da pequena produção e do extrativismo sustentável orgânico, com base nos princípios da agroecologia.
- Contribuir para a satisfação das necessidades alimentares e para a soberania e a segurança alimentar e nutricional da população.
- Contribuir para a proteção dos ecossistemas, para a conservação da biodiversidade e dos recursos hídricos e do solo, e para a minimização das alterações climáticas globais, pelo estímulo à implantação de sistemas.

Para dar suporte administrativo aos agricultores, a ABIO atua em três áreas a saber:

1. **Certificação** - A ABIO certifica seus Associados Agricultores, Produtores e Extrativistas por meio do Sistema Participativo de Garantia (SPG-ABIO), que permite aos seus membros o uso do Selo do Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica.
2. **Apoio à comercialização** – A ABIO entende que o acesso aos alimentos de qualidade é um direito de todos. Por isso, tem como uma de suas prioridades criar meios para aproximar produtores e consumidores, incorporando nessa relação os princípios da economia solidária e do comércio justo, particularmente nas feiras orgânicas e nos mercados institucionais.
3. **Participação no movimento orgânico** – A ABIO participa de diversos fóruns, nos quais dá continuidade à luta que motivou a sua criação, em prol da agricultura familiar, da pequena produção e da disseminação da agroecologia e da agricultura orgânica.

No que se refere a certificação, o Sistema Participativo de Garantia da ABIO (SPG-ABIO) é formado pelos grupos de produtores, consumidores, técnicos e demais interessados e pela própria ABIO, credenciada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento como Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade Orgânica – OPAC, tendo a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num Sistema Participativo de Garantia – SPG e responsável pela emissão do selo SisOrg.

Sobre a participação e fomento do movimento orgânico, a ABIO participa de fóruns e outros eventos dentro desta temática, além de oferecer cursos de capacitação para os produtores certificados ou que estão em processo de certificação como muda, compostagem, adubo, entre outros. Outro papel importante desenvolvido pela associação é a capacitação anual dos técnicos e facilitadores dos grupos de agricultores como forma de manter todos

atualizados sobre as regulações dos orgânicos, além da troca de conhecimentos e experiências entre facilitadores e agricultores.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa deste estudo está baseada na metodologia da pesquisa aplicada. Miguel et al. (2000) ressalva que a pesquisa aplicada é aquela que envolve um interesse prático, onde seus resultados podem ser rapidamente utilizados em problemas que acontecem na realidade.

A pesquisa realizada é do tipo descritiva, explicativa e narrativa, pois permitirá estabelecer critérios, métodos e técnicas para a elaboração da pesquisa do trabalho visando oferecer informações sobre o objeto desta e orientar com a formulação de hipóteses. Este tipo de pesquisa tem como objetivo principal descrever características ou comportamentos do público alvo buscando respostas dentro de uma problemática. O seu planejamento se dá de maneira flexível, de modo que possibilite as considerações nos fatos estudados.

O principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de um grupo; estimar a proporção dos elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no fenômeno em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas em descrevê-lo (ACEVEDO; NOHARA, 2013, p.71).

Na pesquisa descritiva, segundo Acevedo e Nohara (2012), caracteriza-se como os elementos do público alvo que apresentam características ou comportamentos de interesse do pesquisador e assim compreender as relações entre os envolvidos no fenômeno em questão e assim descrevê-los de forma narrativa.

Os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta uma análise. Ou seja, pretendem unicamente medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem, isto é, seu objetivo não é indicar como estas se relacionam (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.102).

A pesquisa é do tipo qualitativa no sentido de que os dados obtidos são originados através de observações e questionamentos sobre as características investigadas, conforme estrutura de questionário apresentado nos apêndices deste trabalho. Está apoiada na descrição dos aspectos e fatores ligados às condições de operações do agricultor familiar quando na comercialização do produto e na sua produção. Para tanto, foram realizados questionários com agricultores em feiras livres e na unidade produtiva.

Vale salientar que a resposta de um questionário ou uma entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.195).

A abordagem da pesquisa também é caracterizada como sendo quantitativa, pois esta oferece a oportunidade de generalizar os resultados mais amplamente, ela nos permite ter o controle sobre os fenômenos, assim como um ponto de vista de contagem e suas magnitudes. Também nos proporciona uma grande possibilidade de réplica e um enfoque sobre pontos

específicos destes fenômenos, além e facilitar a comparação entre dados do estudo ou estudos similares. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.41).

2.1. Procedimentos Técnicos e Metodológicos

Para os procedimentos técnicos da pesquisa foram utilizados levantamentos bibliográficos, documental e de dados através de uma pesquisa de campo. “O levantamento bibliográfico consiste na busca de estudos anteriores que já foram produzidos por outros cientistas e que geralmente são publicados em livros ou artigos científicos.” (ACEVEDO; NOHARA, 2013, p. 73). Além disso, o levantamento bibliográfico auxilia também a olhar criticamente a realidade sob a forma dos trabalhos publicados. A crítica deveria identificar aspectos de um fenômeno que estão perdidos, incompletos ou fracamente representados na literatura, assim como inconsistências entre as perspectivas publicadas sobre o tema. (MIGUEL et al., 2010, p. 153).

Conforme afirmado por Souza, Kantorski e Luis (2011) a análise documental, tem uma finalidade específica em identificar, verificar e apreciar os documentos, preconizando a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos.

Trata-se também de uma pesquisa documental, mais precisamente de análise de registros ou documentos escritos, que, segundo Acevedo e Nohara (2013) podem ser documentos públicos como nesta pesquisa, os documentos analisados foram o plano de manejo orgânico da ABIO e documentos normativos documentos do órgão internacional Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica (IFOAM), documentos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), tais como Instruções Normativas (IN) e Lista de Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos e ainda Decretos e Leis da Presidência da República do Brasil.

A análise desses documentos buscou o levantamento de dados e informações que contribuíssem no entendimento sobre as práticas e manejo desenvolvidos pelos agricultores certificados no tocante ao uso e ou implementação dos conceitos da Administração Moderna.

Por fim, trata-se de uma pesquisa com levantamento de dados, pois foram extraídos dados da amostra a partir de questionário semiestruturado aplicado na pesquisa de campo (APÊNDICE C e D).

As etapas da pesquisa compreendem em planejamento do estudo; definição da estrutura conceitual-teórica; seleção da unidade e técnicas de coleta de dados; coleta de dados e suas análises; apresentação dos resultados e conclusões. Cada uma das etapas expostas no trabalho será discutida a seguir.

Etapa 1: Visitas técnicas e aplicação de questionários aos produtores nas unidades produtivas: Nos meses de abril e maio de 2018, ocorreram visitas e aplicou-se um questionário semiestruturado contendo dez (10) perguntas a quatro unidades certificadas de produção agrícola orgânica nos municípios de Paraíba do Sul e Três Rios, localizados geograficamente no Centro-Sul Fluminense, no estado do Rio de Janeiro.

Etapa 2: Seleção da unidade de análise, técnicas de coleta de dados, visita e aplicação de questionários nas feiras orgânicas: Para tanto, por questões de representatividade, a área trabalhada compreendeu quatro (04) das onze (11) feiras espalhadas pela cidade do Rio de Janeiro integrantes do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, promovido pela Associação de Agricultores Biológicos do estado do Rio de Janeiro (ABIO) e controladas pelo Sistema

Participativo de Garantia da Associação (SPG-ABIO) nas zona Oeste, zona Norte, Centro e zona Sul, feira do Recreio, feira de Olaria (Leopoldina), feira da Glória e feira do Leblon, respectivamente. Esta etapa ocorreu entre os meses de junho a novembro de 2018, a partir das experiências obtidas nas observações em campo, aplicando-se um questionário semiestruturado contendo dez (10) perguntas a treze (13) produtores.

Vale ressaltar que, em ambos casos, antes de iniciar a aplicação de questionário, a pesquisa foi submetida ao Conselho de Ética em Pesquisa (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética número) do governo Federal, e ainda com o modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme **apêndice A**, solicitando a autorização da entrada do pesquisador e abordagem dos possíveis participantes.

Etapa 3: Apresentação de resultados e conclusões: A etapa três (03) resumiu-se em apresentar os resultados das análises das informações obtidas nos questionários, a fim de identificar se os produtores aplicam os conceitos de administração em seus negócios.

Após a obtenção de todas as informações necessárias para se chegar ao objetivo desta pesquisa, foram realizadas a análise e a interpretação dos resultados. Segundo Gil (2008), enquanto a análise consiste em organizar e sistematizar os dados, a interpretação busca o sentido mais amplo das respostas, visando compreender as informações mediante a sua ligação a outros conhecimentos obtidos.

3. RESULTADOS

Através dos gráficos obtidos a partir dos questionários aplicados em duas etapas, traçou-se um paralelo entre o plano de manejo da ABIO aos princípios da administração da produção. Na primeira, conforme **apêndice B**, os questionários foram respondidos por produtores associados à SPG-ABIO da Ecovila Águas Frias e Sítio dos Sonhos em Três Rios, objetivando quantificar a opinião e a percepção a respeito da capacidade administrativa do produtor rural. A segunda etapa ocorreu com aplicação de questionários semiestruturados, de acordo ao apresentado no **apêndice C**, aos produtores das feiras orgânicas do Circuito Carioca, Glória, Leblon, Recreio e Olaria (Leopoldina).

3.1. Caracterização: Visitas às Unidades de Produção Orgânica

3.1.1. Breve Histórico dos Locais de Visitação

Como primeira etapa do processo de levantamento de dados, visitou-se duas Unidades de Produção agrícola orgânica em cada um dos municípios de Paraíba do Sul e Três Rios, localizados geograficamente no Centro-Sul Fluminense e na região socioeconômica chamada Vale do Paraíba. Esta região abrange também os municípios de Areal, Comendador Levy Gasparian, Engenheiro Paulo de Frontin, Mendes, Miguel Pereira, Paty do Alferes, Sapucaia e Vassouras que pode ser visualizado na **figura 9**.



Figura 9: Mapa das regiões de governo e municípios do estado do Rio de Janeiro (A) e recorte da região Centro-Sul Fluminense, na cor verde, com destaque para os municípios onde houve visita em unidades de produção orgânica (B). Fonte: CEPERJ (2018).

Segundo IBGE, estima-se que em 2018, a população do município de Paraíba do Sul seja de 44.045, enquanto a de Três Rios esteja estimada em 81.453 habitantes, maior população da região. Um estudo realizado pela FIRJAN em 2017 mostrou que Três Rios respondeu por metade do PIB da região (49,9%), seguido por Paraíba do Sul com 11,7%, conforme apresentado na **tabela 3**.

Município	Indústria	Serviços	Administração Pública	Agropecuária	Impostos	PIB 2014	Participação no PIB da região	Participação no PIB do ERJ
Areal	44	102	88	2	37	272	3,9%	0,0%
Comendador Levy Gasparian	55	97	68	4	32	256	3,7%	0,0%
Miguel Pereira	49	395	166	8	26	643	9,3%	0,1%
Paraíba do Sul	80	358	260	37	75	810	11,7%	0,1%
Paty do Alferes	40	136	170	33	34	413	6,0%	0,1%
São José do Vale do Rio Preto	23	89	137	66	28	344	5,0%	0,1%
Sapucaia	87	376	115	27	114	720	10,4%	0,1%
Três Rios	1.110	1.295	498	13	522	3.438	49,9%	0,5%
Centro-Sul Fluminense	1.488	2.848	1.502	190	869	6.897	100,0%	1,0%
Estado do Rio	171.684	301.915	102.899	2.841	91.738	671.077		

Tabela 3: PIB nominal dos municípios do Centro-Sul Fluminense por municípios e setores econômicos. Fonte: FIRJAN, 2017.

No passado, estes municípios abrigavam grandes fazendas e a economia baseava-se na monocultura cafeeira e na criação de gado. De acordo ao apresentado na **tabela 4**, atualmente, o setor de serviços é a atividade com maior participação na economia em Paraíba do Sul (44,3%) e Três Rios (37,7%), enquanto o setor agropecuário representa somente 4,6% e 0,4%, respectivamente (FIRJAN, 2017).

Município	Indústria	Serviços	Administração Pública	Agropecuária	Impostos
Areal	16,0%	37,5%	32,2%	0,8%	13,5%
Comendador Levy Gasparian	21,5%	37,8%	26,4%	1,7%	12,7%
Miguel Pereira	7,6%	61,4%	25,8%	1,2%	4,0%
Paraíba do Sul	9,8%	44,3%	32,1%	4,6%	9,2%
Paty do Alferes	9,8%	32,9%	41,1%	7,9%	8,3%
São José do Vale do Rio Preto	6,8%	25,9%	39,9%	19,2%	8,3%
Sapucaia	12,1%	52,3%	16,0%	3,8%	15,9%
Três Rios	32,3%	37,7%	14,5%	0,4%	15,2%
Centro-Sul Fluminense	21,6%	41,3%	21,8%	2,8%	12,6%
Estado do Rio	25,6%	45,0%	15,3%	0,4%	13,7%

Tabela 4: Participação dos setores na economia por municípios do Centro-Sul Fluminense. Fonte: FIRJAN, 2017.

No que se refere ao setor agropecuário dos municípios objetos deste trabalho, segundo o acompanhamento sistemático da produção agrícola para culturas e municípios de 2018 (ASPA), que considera produção agropecuária de maneira geral, sendo convencional ou não, a cultura que obteve maior impacto econômico em Paraíba do Sul foi de tomate, com faturamento acima dos R\$ 10 milhões, seguido pelo maracujá e milho forrageiro, respectivamente R\$ 2,3 milhões e R\$ 1,3 milhões, aproximadamente, conforme **tabela 5** (EMATER-RJ, 2018).

MUNICIPIOS/CULTURAS	Nº PRODUTORES	PRODUÇÃO COLHIDA (t)	ÁREA COLHIDA (ha)	PREÇO (R\$/KG)	PRODUTIVIDADE (t/ha)	FATURAMENTO BRUTO (R\$)
MUNICIPIO : Paraíba do Sul						
ABOBORA	13	332,10	10,91	1,5188	30,44	504.400,00
AIPIM	10	70,70	5,57	1,4431	12,69	102.029,00
BANANA PRATA	9	179,10	15,63	1,7878	11,46	320.197,00
CANA CACHAÇA	12	1.229,70	17,90	0,3481	68,70	428.065,00
CANA CALDO	6	174,00	4,06	0,2479	42,86	43.140,00
CANA FORRAGEIRA	10	1.155,00	13,94	0,3859	82,86	445.670,00
CHUCHU	6	67,00	0,79	1,3183	84,81	88.329,00
JILÓ	13	84,73	3,82	1,8064	22,18	153.053,20
MARACUJÁ	51	917,74	42,84	2,5827	21,42	2.370.222,60
MILHO FORRAGEIRO	14	4.774,00	117,50	0,2921	40,63	1.394.400,00
PIMENTÃO	20	198,06	4,16	2,3490	47,61	465.237,80
QUIABO	12	27,79	3,24	2,6022	8,58	72.314,80
TOMATE	106	4.446,80	73,47	2,3214	60,53	10.322.990,50
TOMATE CEREJA	6	76,01	0,72	6,4563	105,57	490.742,00
UVA	1	0,70	0,50	6,8000	1,40	4.760,00
TOTAL Paraíba do Sul	289	13.733,43	315,05	1,2528	43,59	17.205.550,90

Tabela 5: Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola para culturas e municípios de 2017 de Paraíba do Sul. Fonte: EMATER, 2018.

Ainda de acordo com o referido ASPA, para o município de Três Rios, a cultura que obteve maior impacto econômico na cidade foi alface, com faturamento acima de R\$ 91 mil, seguido pela aipim e banana, respectivamente R\$ 75 mil e R\$ 70 mil, aproximadamente, conforme **tabela 6** (EMATER-RJ, 2018).

MUNICÍPIOS/CULTURAS	Nº PRODUTORES	PRODUÇÃO COLHIDA (t)	ÁREA COLHIDA (ha)	PREÇO (R\$/KG)	PRODUTIVIDADE (t/ha)	FATURAMENTO BRUTO (R\$)
MUNICÍPIO : Três Rios						
AIPIM	5	57,61	5,00	1,3069	11,52	75.289,10
ALFACE	1	45,20	2,80	2,0184	16,14	91.231,50
BANANA	4	43,88	4,00	1,6026	10,97	70.321,80
CAFÉ	1	1,62	12,00	6,6000	0,14	10.692,00
CHUCHU	1	36,00	1,00	0,5800	36,00	20.880,00
COCO VERDE	1	35,48	3,00	1,6334	11,83	57.952,40
MARACUJÁ	1	30,88	1,50	1,9936	20,59	61.563,60
TANGERINA PONCÃ	3	55,79	3,00	1,1659	18,60	65.046,00
TOTAL Três Rios	17	306,46	32,30	1,4781	9,49	452.976,40

Tabela 6: Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola para culturas e municípios de 2017 de Três Rios. Fonte: EMATER, 2018.

3.1.2. Caracterização das Amostras de Produtores Entrevistados na Região Centro Sul Fluminense

A respeito da produção orgânica nesta Região, a **tabela 7** apresenta o número de produtores orgânicos por município, destacando-se Paraíba do Sul e Três Rios.

Município	Número de Produtores
Areal	11
Comendador Levy Gasparian	-
Engenheiro Paulo de Frontin	12
Mendes	10
Miguel Pereira	04
Paraíba do Sul	22
Paty do Alferes	21
Três Rios	03
Sapucaia	06
Vassouras	03
Total:	92

Tabela 7: Produtores orgânicos com situação ativa no CNPO por município da região Centro Sul Fluminense. Fonte: MAPA (2018).

Embora a principal atividade econômica de ambas regiões pesquisadas seja o setor de serviços, Paraíba do Sul consegue obter posição de destaque no Centro-Sul Fluminense com 22 produtores orgânicos ativos no CNPO, o que representa aproximadamente 24% do total da região. Este fato pode ser explicado com a conversão de agricultores convencionais em orgânicos, principalmente a partir de 2011, através do Programa Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS), que utiliza técnicas sem o uso de agrotóxicos, preservando o meio ambiente e a integração de animais à produção orgânica. O programa possibilitou o conhecimento de práticas rurais da região para entender a dinâmica da cadeia produtiva de alimentos orgânicos (CARDOSO e GARRIDO, 2014).

3.1.2.1. Paraíba do Sul – Ecovila Águas Frias

Fundada em setembro de 2013 a partir de uma iniciativa pioneira do médico psicanalista Dr. Paulo Becker, a Ecovila Águas Frias (fig.14), localizada em Inconfidência, 3º distrito do município de Paraíba do Sul pertencente a região Centro-Sul do estado do Rio de Janeiro, reúne aproximadamente dezenove (19) famílias de agricultores com intuito de fortalecer a agricultura familiar a partir da construção de moradias.



Figura 10: Mapa da localização aproximada da Ecovila Águas Frias. Fonte: Google maps

A produção de alimentos orgânicos (**tabela 8**) é um dos requisitos para que o produtor pudesse integrar a ecovila. Isso vem acompanhado da valorização do cidadão do campo e da produção de alimentos que podem abastecer parte da demanda da região.

Os agricultores beneficiados passam a ser proprietários dos 0,75 hectares de terra a que cada um tem direito após pagarem por estas através de diárias de trabalho por um período de cinco anos. O trabalho de campo realizado em 14 de abril de 2018 onde foram aplicados dois (02) questionários, um para o produtor denominado nesta pesquisa como Produtor Paraíba do Sul “A” e outro para o Produtor Paraíba do Sul “B”, pois os demais produtores da região estavam comercializando suas mercadorias nas feiras orgânicas.

Alguns alimentos orgânicos produzidos

Repolho, batata doce, quiabo, jiló, cebolinha, cebola, espinafre, mandioca, bortalha, berinjela, alho, batata baroa, alface e mostarda.



Tabela 8: Vista da região destinada ao cultivo de repolho (esquerda), cebolinha, alface e mostarda (direita) em maio de 2018, na Ecovila Águas Frias.

3.1.2.2. Três Rios – Sítio dos Sonhos

O município de Três Rios preferiu atrair o setor industrial nos últimos anos oferecendo-se vantagens fiscais em abundância às empresas interessadas (ALMEIDA, ALBERTO e CASTAÑON, 2011). Com apenas três (03) produtores orgânicos ativos no CNPO, pertencentes ao distrito de Bemposta, que representa 3% do total da região Centro-Sul Fluminense, a cidade possui o menor número de cadastros ativos, ao lado da Vassouras.

A pesquisa de campo foi feita nos dias 09 e 10 de maio de 2018, onde foram aplicados dois (02) questionários, um para os produtores do Sítio dos Sonhos e outro para um produtor que, no momento da pesquisa, preferiu não se identificar, identificado aqui como Três Rios - Produtor “B”.

Ambas propriedades estão localizadas em Bemposta, distrito do município de Três Rio pertencente a região Centro-Sul do estado do Rio de Janeiro. O Sítio dos Sonhos (fig.16) possui uma área de dezesseis (16) hectares, onde 0,3 hectares são utilizados para a produção agroecológica de alimentos como olerícolas, frutas e grãos. Já a unidade de produção do Produtor “B”, é detentora de 0,9 hectares voltada para produção de olerícolas.

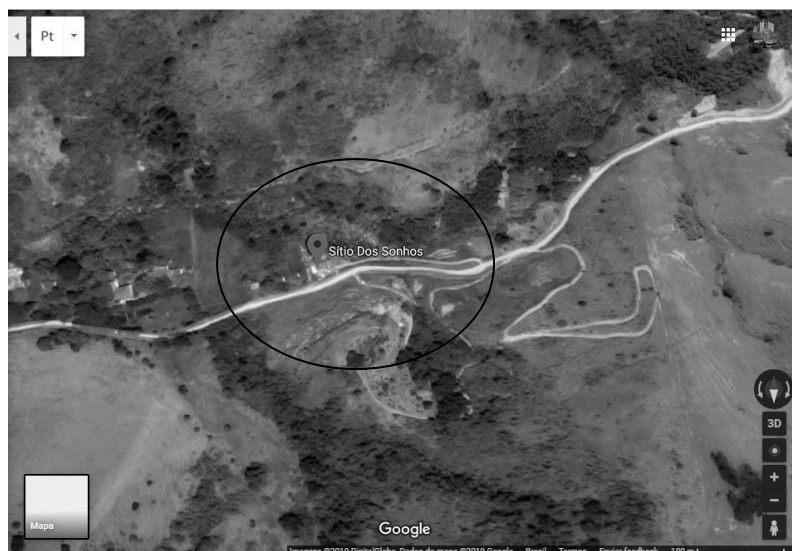


Figura 11: Mapa da localização aproximada do Sítio dos Sonhos e da unidade de produção “B”. Fonte: Google.maps

Certificadas pelo Sistema Participativo de Garantia, embora localizadas geograficamente em Três Rios, o Sítio dos Sonhos e a unidade de produção Três Rios - Produtor “B”, fazem parte do grupo denominado “SPG Areal 2”, porque para consolidar uma SPG, segundo a ABIO, deve-se ter no mínimo oito (08) membros fornecedores por grupo.

3.2. Caracterização dos Questionários Aplicados aos Produtores na Área de Produção Relacionando-se o Plano de Manejo da ABIO aos Princípios da Administração

A seguir são apresentadas as respostas coletadas a partir dos questionários (**apêndice B**) aplicados aos produtores dos municípios de Três Rios, distrito de Bemposta e de Paraíba do Sul, distrito de Inconfidência, correlacionando-se a cada um dos sete princípios da administração da produção às perguntas presentes no plano de manejo da ABIO.

Segundo a Instrução Normativa nº 46, de 06 de outubro de 2011, todas as unidades de produção orgânica devem dispor de plano de manejo orgânico atualizado. No caso da ABIO, trata-se de um documento com dezoito (18) páginas, conforme **apêndice D**, onde o produtor orgânico precisa preenche-lo com informações pessoais, grupo o qual ele pertence, dados sobre a unidade de produção como área total, topografia, histórico da área a ser utilizada como orgânica, tipo de mão de obra, entre outras diversas informações.

3.2.1. Sempre Trabalharam na Área Agrícola

Das quatro (04) unidades de produção visitadas, três (03) contam com produtores que sempre atuaram na área agrícola, especificamente voltada para a produção de olerícolas. Os produtores relataram aprender o ofício com seus avós e pais ao longo dos anos como forma de levar sustento e alimentação para própria família.

Apenas os produtores do Sítio dos Sonhos afirmaram nunca ter tido prática na área agrícola. Segundo estes produtores, após muitos anos de estudos sobre agricultura orgânica e sintrópica, decidiram mudar-se da capital do estado do Rio de Janeiro para o município de

Três Rios como forma de buscar uma vida com mais propósito e, após pouco mais de um (01) ano, já estavam produzindo alimentos colocando em prática todos os conceitos teóricos aprendidos até então.

3.2.2. Modelo de Produção de Alimentos

Dentre os entrevistados, apenas um (01) produtor afirmou já ter cultivado alimentos na maneira convencional. O levantamento desta informação é de suma importância, pois o próprio plano de manejo da ABIO traz este questionamento a partir das perguntas: “Há produção paralela de alimentos orgânicos e não orgânicos?”. Além disso, o produtor ainda precisa responder a área correspondente a cada manejo, caso haja a produção paralela de alimentos.

Neste mesmo aspecto, o plano de manejo traz ainda as perguntas: “Como era utilizada a área antes do início do manejo orgânico?” e “Desde quando a área está sob manejo orgânico e como este período pode ser comprovado?”. Desta forma, é possível traçar os perfis dos produtores que estão buscando a certificação orgânica e assim, introduzi-los as melhores práticas para o cultivo correto na produção orgânica de alimentos.

3.2.3. Tamanho da Área Produtiva (ha)

A **figura 12** tem estreita relação com a administração de materiais, pois demonstra que é importante que o agricultor saiba com precisão a área sob manejo orgânico uma vez que a chave desta administração é ter os materiais e insumos na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição e, a partir desta informação, ele poderá realizar o planejamento da compra e utilização dos materiais e insumos de acordo com a área do plantio.

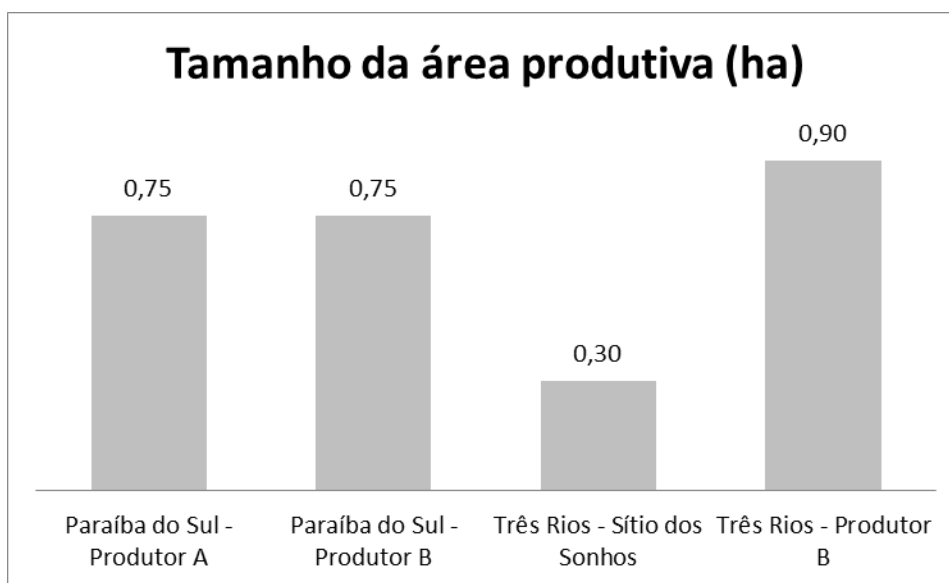


Figura 12: Tamanho por unidade de produção em hectares (ha).

Neste sentido, a partir das perguntas: “Possui registros atualizados de todas as operações envolvidas na produção?” e “Como registra ou pretende registrar?” no item III –

Registros, do plano de manejo, estas podem incentivar o agricultor orgânico a manter ou passe a fazer o histórico e controle da compra de insumos da propriedade, caso ainda não o faça. Pode-se ter este mesmo entendimento a partir do item Fertilidade, tanto para elementos minerais quanto para orgânicos, quando o plano de manejo traz perguntas sobre os insumos usados para melhorar a fertilidade do sistema e, logo a seguir, há uma tabela com duas colunas a serem destacadas: Quando e a quantidade utilizada. Percebe-se esta mesma pergunta quanto aos produtos utilizados no item Pragas, doenças e plantas espontâneas.

3.2.4. Organização do Sistema de Produção

Mesmo que não haja uma organização no sistema de produção em si, todos os produtores afirmaram haver uma relação de cooperação entre si de modo a comprar os insumos necessários coletivamente para que o custo fique menor para todos e os agricultores reúnem-se na propriedade de um para realizar esforço comum em prol da preparação da terra e do plantio. Tais características mostram o sistema de produção em parceria onde os produtores dividem os custos dos insumos, trabalham juntos e, após a venda, dividem os lucros igualmente entre si.

Desta forma, é possível traçar um paralelo no âmbito da administração de materiais uma vez que, antes da compra da matéria-prima, como os produtores trabalham em parceria, é preciso que cada um especifique corretamente a necessidade, o que será comprado, qual a quantidade, de qual fornecedor e a forma de pagamento para aquisição desses insumos.

Percebe-se que o plano de manejo da ABIO traz perguntas espalhadas em algumas seções, tais como “quando usa?”, “quantidade?” e “qual a origem?”, que podem servir de subsídio ao agricultor a planejar melhor o que realmente precisa ser comprado para seu empreendimento e a partir daí, compartilhar com os demais do grupo para realização das compras juntos de um mesmo insumo, em uma maior quantidade e conseqüentemente menor preço para todos.

3.2.5. Produção de Parte Adubo e/ou Biofertilizante pelo Próprio Produtor

Prática comum entre os produtores orgânicos, sendo uma das formas auxiliares na redução de custos, observa-se que os todas as unidades de produção fabricam seus próprios adubos e/ou biofertilizantes através da reciclagem e reutilização de materiais como restos e cascas dos alimentos, borra de café, esterco de animais e cascas de eucalipto, por exemplo, para compostagem e adubação do solo.

Portanto, este aspecto possui ligação direta com a gestão ambiental uma vez que esta visa reduzir, eliminar ou compensar os problemas ambientais decorrentes da atuação do empreendimento através de políticas, programas e práticas operacionais que assegurem a proteção ao meio ambiente.

Neste sentido, o plano de manejo da ABIO traz na seção “2- Insumos usados para melhorar a fertilidade do sistema” questões ao produtor como forma de obter-se o rastreio dos adubos e/ou fertilizantes, sejam eles, minerais, orgânicos, adubação verde, biofertilizantes, outros insumos próprios e outros insumos adquiridos. Além disso, o produtor precisa descrever com maiores detalhes quando o material é adquirido e, em caso positivo, pergunta-se qual a origem do mesmo. Quando a fabricação é própria, o produtor precisa informar a

origem dos ingredientes que serão utilizados e o método de preparo do composto, por exemplo.

3.2.6. Locais Onde a Produção é Escoada

Existem também dificuldades encaradas em comum, podendo-se destacar a baixa venda local, o que força os produtores a escoar para a capital e outras cidades do estado, encarando-se assim, as péssimas condições das estradas da região, aumentando-se o preço na venda dos orgânicos.

Ao analisar a **figura 13**, é possível identificar que apenas um (01) dos produtores comercializa a produção comercializa na própria cidade, embora o mercado local não possua uma boa aderência aos alimentos orgânicos. Já os outros três (03) produtores, embora precisem encarar as dificuldades apresentadas, optam por vender seus produtos na capital e em outras cidades do Rio de Janeiro, exceto na própria cidade onde está localizada a produção.

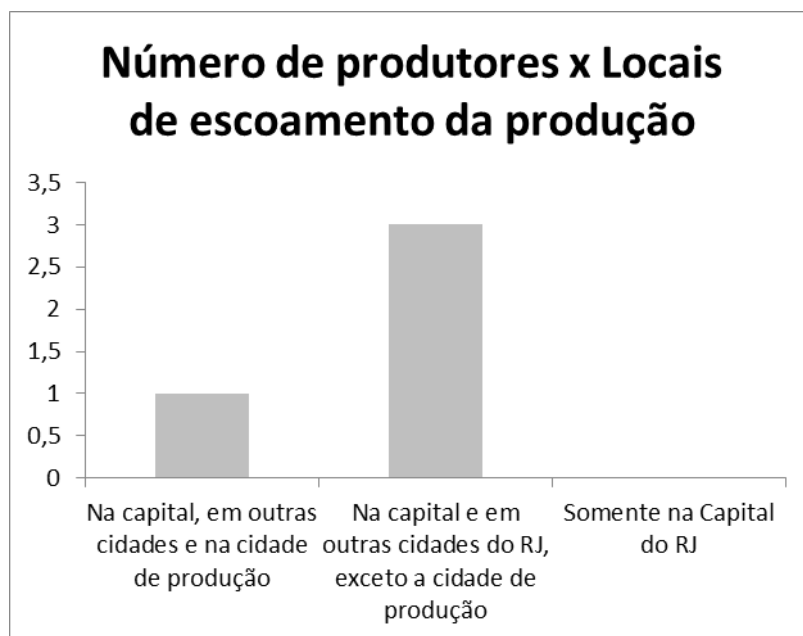


Figura 13: Número de produtores relacionado aos locais de escoamento da produção.

Acerca deste aspecto, o plano de manejo da ABIO traz a seção “pós-produção” onde nesta, o produtor precisa responder a seguinte pergunta: “Como é ou será feita a comercialização dos produtos certificados?”. Assim, é necessário preencher, discriminando-se os locais (feiras, distribuidores, varejistas, etc.), a frequência e o local (cidade). Desta forma, o produtor pode começar a mapear seu mercado consumidor e, a partir disso, caso identifique possibilidades de expansão ou uma dependência diante de um certo cliente, busque novas alternativas de expansão utilizando-se os princípios da administração mercadológica (marketing), por exemplo.

3.2.7. Maneira de escoamento da Produção até o Local de Venda

Uma das principais dificuldades encaradas pelos produtores, logística utilizada para escoar a produção até o local onde os produtos serão comercializados, esbarra no alto custo daqueles que possuem veículos próprios (manutenção, pedágios, combustível, etc.) ou para aqueles que sequer possuem e, além de colaborar com outro produtor para que os produtos sejam comercializados, dependem deste para dar seguimento as atividades.

A **figura 14** mostra que um (01) dos produtores depende diretamente do distribuidor para que sua mercadoria possa chegar aos locais de venda. No que se refere a possuir veículo próprio para transportar produção até os pontos de comercialização, apenas um (01) dos produtores informou aderir a essa prática. Além disso, ele colabora com outros produtores do grupo no escoamento da produção destes, sendo os custos envolvidos na atividade divididos entre os participantes, o que foi relatado por dois (02) produtores quando responderam depender de outro para o transporte das mercadorias.

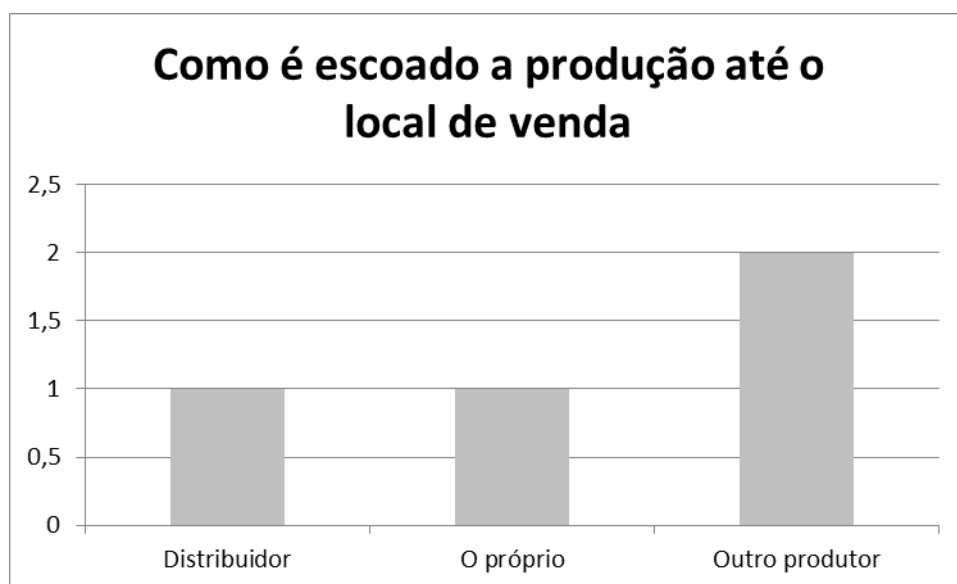


Figura 14: Número de produtores relacionando-se a maneira de escoamento da produção até o local de venda.

Através da pergunta “como será feito o transporte dos produtos para os mercados?”, localizada na seção pós-produção do plano de manejo da ABIO, é possível estabelecer uma relação tanto no âmbito da administração de materiais quanto na administração mercadológica (*marketing*). A partir das respostas obtidas para esta pergunta do plano de manejo, é possível mapear como cada produtor de um determinado grupo SPG executa a atividade transporte e assim, possam criar relações de maneira a otimizar a logística do grupo, ou seja, aqueles que dependem de distribuidores externos podem fazer parcerias com outros produtores do grupo em que estão inseridos que possuam veículos próprios, por exemplo, diminuindo-se assim os custos envolvidos nessa atividade para os envolvidos, uma vez que os mesmos poderão ser compartilhados.

3.2.8. Tipos de Gestão Aplicadas ao Empreendimento

A partir da pergunta: “1 – Possui registros atualizados de todas as operações envolvidas na produção?”, localizada na seção “III – Registros”, do plano de manejo da ABIO, o produtor deve responder se faz os registros ou não das operações de manejo, compra de insumos, produção e venda de produtos e, caso faça, deve assinalar ainda se os mesmos são feitos através de agenda, caderno, fichas de controle, computador ou outro meio. Desta forma, é possível identificar se os produtores realizam ou não algum tipo de controle em seus empreendimentos.

Através da **figura 15** percebe-se que somente o Sítio dos Sonhos faz registros das operações em diferentes áreas, praticando atividades correlatas a cinco (05) dos sete (07) princípios da administração da produção. Apenas no que se refere à gestão ambiental, todos produtores afirmaram adotar alguma prática ou fazer algum registro em seus empreendimentos, embora o plano de manejo traga questões que possam fomentar e auxiliar algum controle das atividades em diferentes áreas dentro das unidades de produção orgânicas.

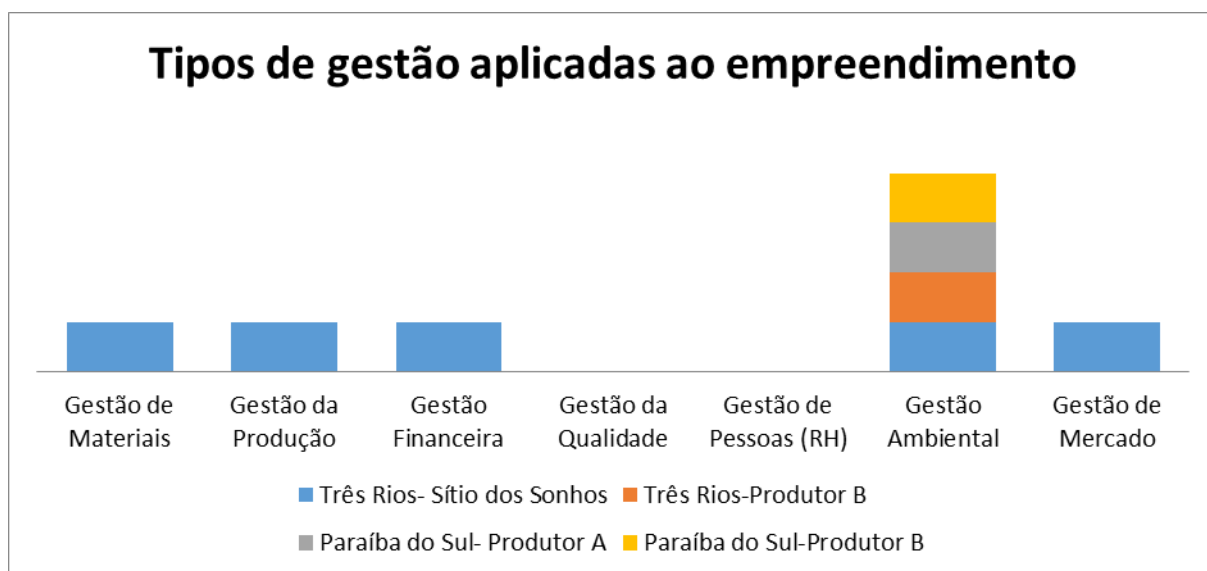


Figura 15: Relação entre os tipos de gestão aplicados por unidade de produção.

Dentro da gestão de estoque ou administração de materiais, como também é conhecida, além dos aspectos já apresentados, o tipo de armazenagem, transporte e como será embalado o produto são de suma importância para esta gestão. Neste caso, nota-se esta abordagem no tópico pós-produção do plano de manejo através das perguntas “3 – Quais embalagens serão utilizadas? ”, “4 – Como os produtos serão armazenados? ” e “5 – Como será feito o transporte dos produtos para os mercados? ”. Especificamente nos casos de embalagem e armazenagem, o agricultor preenche uma tabela em cada caso como forma de especificar o produto e qual embalagem será utilizada e, a instalação, área e a finalidade.

No âmbito da administração da produção, percebe-se informações diretamente ligadas ao ambiente interno, sendo este baseado no modelo “input – transformação - output”, da unidade de produção orgânica onde, os fatores estão diretamente ligados ao controle do administrador rural. As perguntas sobre a área total da unidade de produção, sob manejo orgânico, sob manejo convencional e de preservação permanente são de suma importância

para o conhecimento do agricultor orgânico, pois a partir destas ele poderá identificar alguns dos fatores de influência do ambiente interno no desempenho do empreendimento, por exemplo, o tamanho da propriedade pode ser um fator restritivo para determinado cultivo.

No tocante aos *inputs* (entradas), ou seja, os insumos e recursos que serão utilizados inicialmente no processo de produção para serem transformados em produtos finais, o documento da ABIO traz questões como: “De onde vem a água? ”, “Quais sementes e outros materiais de propagação próprios? ”, “Quais sementes de origem externa? ”, “Quais mudas de hortaliças são próprias? ”, “Quais mudas de hortaliças são externas? ”, “Quais mudas de fruteiras e de outras culturas permanentes são próprias? ”, “Quais mudas de fruteiras e de outras culturas permanentes são de origem externa? ”, “Quais insumos usados para melhorar a fertilidade do sistema? ”

A respeito da transformação, sendo solo o um dos principais instrumentos para qualidade dos alimentos, o Plano de Manejo traz a seguinte questão: “Quais as práticas usadas para conservar o solo: Faixas vegetativas, plantio em nível, terraceamento, plantio direto, cobertura viva, cobertura morta, outras” e “Como controla as plantas espontâneas: Roçada, capina natural, pastoreio, adubação verde, sombreamento, outros? ”

Sobre a etapa *outputs* (saída), embora o Plano de Manejo possua uma seção chamada “pós-produção”, não foram identificados itens correlatos a esta etapa, por exemplo, total de produtos produzidos, total de produtos descartados, quais foram os resultados financeiros, qual foi o nível de satisfação do cliente, ou seja, informações que possam retroalimentar o sistema de produção para que o agricultor orgânico as utilize como base de maneira a melhorar seu cultivo.

Outra pergunta de extrema importância feita dentro do plano de manejo refere-se às atividades produtivas na área orgânica que, segundo o documento, podem ser produção primária vegetal, produção primária animal, processamento de produtos de origem vegetal, processamento de produtos de origem animal, extrativismo sustentável orgânico, cogumelos comestíveis, produção aquícola ou outras. A partir desta pergunta, o produtor orgânico passa a ter clareza do que irá produzir para então, traçar as estratégias necessárias do quanto produzir, como produzir, quando produzir e para quem produzir.

Além o ambiente interno, há também o externo sendo que neste, os fatores fogem ao controle do administrador rural na unidade de produção, como clima e relevo. Neste sentido, pode-se fazer um paralelo, através do plano de manejo, com as seguintes questões: “ Como era utilizada a área antes do início do manejo orgânico? ”, “ Desde quando a área está sob manejo orgânico? ”, “Descreva a topografia da unidade de produção”, “Descreva a utilização produtiva das em áreas planas e inclinadas”, “ Área de preservação permanente? Mata ciliar, topos de morro ou nascentes? ”, “Quais as atividades produtivas praticadas pelos vizinhos? ” “Se os vizinhos têm agricultura ou pecuária convencional, existe possibilidade de contaminação? ”.

Os fatores apresentados podem influenciar significativamente o desempenho do empreendimento rural, portanto é preciso que o agricultor os conheça de modo que as decisões sejam ajustadas a estas condições, podendo reagir e adaptar-se a elas.

No que tange o aspecto da gestão financeira, não foram identificadas perguntas diretas no Plano de Manejo da ABIO que possam auxiliar o agricultor a ter um controle mais eficaz das finanças dentro da propriedade rural. Alguns pontos, já destacados em outros tipos de gestão, como “qual área total da unidade de produção (ha)” e “quais os produtos que você vai produzir?” podem ser informações iniciais para o produtor orgânico começar uma gestão financeira, mas outras perguntas precisariam ser elaboradas dentro do documento da ABIO, alinhando-se a estas, de modo que se tenha uma visão financeira mais afundo do negócio.

Para tanto, o produtor precisa responder questões relacionadas as receitas, despesas, investimentos e os financiamentos realizados. Além disso, elaborar um planejamento financeiro acerca do que será plantado e a partir deste, estabelecer uma previsão com todas as despesas, incluindo-se a compra de insumos, serviços, equipamentos e outros recursos necessários para cultivos planejados, levando-se em consideração também a manutenção dos mesmos.

Desta forma, através das respostas a estas perguntas, o agricultor orgânico poderá observar melhores alternativas para condução financeira e realizar um planejamento de modo que financie as operações e atividades do empreendimento por meios viáveis, controle e analise os resultados, agindo preventivamente ou corretivamente, caso os números da unidade de produção não estejam indo bem, busque novos meios para obtenção de recursos e intensifique a riqueza do empreendimento, evitando-se o desperdício e gastos desnecessários.

A respeito da gestão da qualidade, um dos tipos que não é praticado por nenhum dos produtores, há muitas definições que podem ser aplicadas a este termo, mas o fato de, por exemplo, o agricultor orgânico produzir seus alimentos somente em conformidade às especificações, não significa que o cliente terá esta mesma percepção, pois outros critérios são estabelecidos pelo mercado para julgar um produto de qualidade ou não tais como sabor, cor, tamanho, cheiro, entre outros.

A partir de perguntas inseridas no plano de manejo, algumas também já relacionadas a outros tipos de gestão, o agricultor orgânico pode obter informações iniciais para analisar e entender melhor possíveis causas dos seus produtos saírem de uma tal maneira, que agrada ou não os clientes que os consomem. Neste sentido, o presente do documento da ABIO possui tópicos onde podem ser traçados paralelos a este tipo de gestão: “Como era utilizada a área antes do manejo orgânico? ”; “Desde quando a área está sob manejo orgânico? ”; “Quais as práticas são utilizadas para conservar o solo? ”; “De onde vem a água? ”; “Como monitora a fertilidade do sistema? ”; “Que insumos são usados para melhorar a fertilidade do sistema? ”; “Como controla as plantas espontâneas (mato)? ”; “Como os produtos serão armazenados? ”; “Como será feito o transporte para os mercados? ”; “Quais instalações usadas no pós colheita?”.

Além das causas, é importante o agricultor gerenciar o controle da qualidade ao longo de cada etapa de produção através de processos (como se faz), da tecnologia (máquinas que executam os processos) e das pessoas (treinamento de todos envolvidos na produção), além da utilização de ferramentas no planejamento, execução, checagem e ações corretivas, se necessário, no auxílio para análise e compreensão do que está acontecendo na unidade de produção no âmbito da qualidade de seus produtos.

Para tanto, não foram identificados, dentro do plano de manejo, questões que estimulem ou possam levar o agricultor orgânico a um controle da qualidade de sua produção, além do ponto de vista das especificações estabelecidas na legislação para os orgânicos, mas também que o produto final chegue ao mercado consumidor nos melhores padrões estabelecidos por este de modo a atender aos desejos e necessidades dos clientes.

Sobre a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas, também não praticada por nenhum dos produtores, o plano de manejo demonstra principalmente, uma preocupação nos aspectos legais trabalhistas, uma das diretrizes para este tipo de gestão, dos empregados inseridos em determinada unidade de produção. Percebe-se isto através da seção II, do plano de manejo, denominada trabalho.

Esta seção busca mapear quem atua na produção através de perguntas como “Quais membros da família envolvidos na produção? ”; “Usa mão de obra que não seja da família? ”. Dentro dos aspectos legais, o documento pergunta: “Qual é a relação de trabalhista? Temporário, permanente ou parceiro? ”. De acordo com a resposta do produtor, dentro deste

tópico, é necessário ainda preencher com o número da carteira de trabalho e se possui contrato com determinado funcionário.

Além de estar em dia com as obrigações legais do trabalho e manter os devidos registros, o agricultor precisa também preocupar-se com outros aspectos dentro da gestão de pessoas de modo que os objetivos estabelecidos para o negócio possam ser atingidos. Neste sentido, é necessário realizar um planejamento da mão de obra, uma boa seleção e recrutamento de pessoas que irão atuar na unidade de produção, acompanhar a performance dos funcionários de modo a evidenciar os pontos forte e fracos, estabelecer salários, realizar treinamentos e promover benefícios extra salariais.

Embora o plano de manejo aborde questões legais sobre as relações de trabalho, além destes, outros aspectos ligados diretamente à gestão de pessoas, tais como apresentados anteriormente, poderiam ser abordados no plano de manejo para que o agricultor pudesse responde-los e, a partir destes obter subsídios necessários para uma efetiva gestão de pessoas.

No tocante a gestão ambiental, este tipo está intimamente ligado à agricultura orgânica por conta dos aspectos conceituais e legais desta prática: O respeito a biodiversidade, a reutilização de materiais, que seriam descartados, para a produção de compostos, adubos e biofertilizantes, por exemplo, a não utilização de agrotóxicos, entre outras características.

Percebe-se, dentro do plano de manejo da ABIO, perguntas que podem ser enquadradas na gestão ambiental: “Destino do lixo: Orgânico, não orgânico reciclável e outros não orgânicos. ”; “Destino do esgoto doméstico: Fossa séptica ou outro. ”; “Faz uso de fogo? ”; “Como promove a biodiversidade da unidade de produção? ”; “Qual produto ou método de controle das pragas, doenças e plantas espontâneas? ”.

Estas perguntas podem servir para que o agricultor seja levado a uma reflexão ainda maior sobre as questões ambientais aliadas à sua produção, porém os outros aspectos precisariam ser levantados dentro do plano de manejo de modo que o produtor possa traçar as diretrizes e as atividades necessárias, além das realizadas, para alcançar os efeitos positivos sobre o meio ambiente.

Por tanto, para uma efetiva gestão ambiental de uma unidade de produção, é necessário pensar além da certificação orgânica e do cumprimento da legislação ambiental, mas também estabelecer políticas, programas e práticas administrativas que assegurem a proteção ou até mesmo, recuperação do meio ambiente, o uso racional dos recursos naturais, reutilização dos recursos, antes descartados, na própria propriedade, entre outras medidas visando o beneficiamento para o próprio ambiente em que vive.

Por fim, no âmbito da gestão de *marketing* um dos principais aspectos a ser levado em consideração pelo agricultor orgânico trata-se dos canais de comercialização de seus produtos, um dos gargalos mais relevantes na agricultura orgânica. Neste sentido, o plano de manejo da ABIO traz um tópico chamado “pós-produção” e, dentro deste, há uma pergunta de como é ou será feita a comercialização dos produtos certificados. Além disso, há um quadro onde o produtor deve preencher de que forma comercializa seus produtos (feiras, distribuidores, varejistas, entrega em domicílio, alimentação escolar, PAA ou outro), quais são, a frequência e o local.

Outros pontos importantes dentro da gestão de *marketing* são os produtos em si (novos produtos, embalagens, etc.) e a distribuição (tarefas necessárias para apresentar o produto ao consumidor). Diretamente relacionado a estes tópicos, percebe-se no Plano de Manejo perguntas como: “Quais serão as operações de preparação dos produtos para venda? ”; “Quais as embalagens que serão utilizadas? ”; “Como os produtos serão armazenados? ”; “Como será feito o transporte dos produtos para os mercados? ”.

Além destes aspectos, o documento elaborado pela ABIO e respondido pelos seus associados, poderia abordar outras questões dentro da administração mercadológica de

maneira a corroborar as já presentes no plano. É importante que o produtor, por exemplo, faça uma pesquisa e análise de mercado para saber onde irá comercializar seus produtos, quais preços praticados, as tendências de consumo e que estratégias ele pode utilizar para atrair e aproximar os consumidores a comprar orgânicos.

3.2.9. Produtores Participam de Reuniões Mensais para Troca de Saberes

A respeito da participação em reuniões mensais para troca de saberes entre os agricultores, pode-se relacionar a gestão de pessoas (RH), pois este tipo de gestão trata, dentre outras questões, treinamentos, capacitações, acompanhamento de performance dos funcionários e outros quesitos como forma de manter os envolvidos nas atividades sempre atualizados e engajados sobre as técnicas e práticas utilizadas no âmbito da produção orgânica.

Embora os produtores relatem já ter participado de oficinas e treinamentos, o que já não ocorre mais com tanta frequência, como citado pelos próprios agricultores entrevistados, uma das dificuldades de poder presentes nestas capacitações deve-se ao fato destas ocorrerem em horários em que os produtores estão envolvidos nas atividades demandas pela produção. Uma das formas de preencher essa lacuna deixada pela falta de assistência técnica, segundo apontado pelos produtores, trata-se da troca de conhecimentos e experiências obtidas entre os agricultores ao longo dos anos de práticas na produção entre os membros de um determinado grupo SPG durante as reuniões mensais.

3.2.10. Conhecimento sobre os Custos de Produção

Essencial para a sobrevivência de qualquer empreendimento, os custos de produção, ligados diretamente a gestão financeira, não são conhecidos por boa parte dos produtores. Três (03) produtores desconhecem os gastos envolvidos nas atividades, o que reflete diretamente na formulação dos preços para a venda, por exemplo, uma vez que sem essa informação, o produtor poderá estar praticando um preço abaixo do necessário para a venda, ou seja, terá prejuízo.

Apenas um (01) produtor relatou fazer o controle dos custos envolvidos na produção, compilando todas as informações obtidas como preços dos insumos, aluguéis de máquinas, salários, entre outros em uma planilha de *Excel*. Dessa forma, torna-se possível chegar a preços mais competitivos no mercado mantendo-se a saúde financeira do empreendimento.

Neste aspecto, dentro do plano de manejo da ABIO, não foram identificadas perguntas que pudessem ser respondidas pelos produtores como forma de, a partir destas obter informações e registros mínimos necessários para o acompanhamento financeiro do empreendimento, visando uma gestão financeira mais eficiente e, conseqüentemente, tornar os produtores mais competitivos no mercado.

3.2.11. Realiza Divulgação do Negócio

De maneira a alcançar um maior público objetivando maiores ganhos financeiros a partir do crescimento do mercado consumidor, uma das diretrizes da gestão de *marketing* trata-se da promoção e divulgação dos produtos. A pesquisa mostra que somente o Sítio dos

Sonhos aplica iniciativas para estratégias de *marketing* em sua unidade de produção, sendo feita através de grupos formados por clientes em aplicativos de mensagens instantâneas, postagem de fotos do dia a dia na unidade de produção em redes sociais, além de receber pessoas interessadas em conhecer a propriedade e turmas voltadas para cursos promovidos por órgãos de assistência técnica rural.

No entanto, percebe-se na seção “pós-produção”, do plano de manejo da ABIO, um enfoque maior em identificar as atividades operacionais de preparação dos produtos (tipo de embalagem, armazenagem e transporte) e os locais onde será feita a comercialização. Não foram identificadas dentro do plano, questões que pudessem mapear se os produtores divulgam ou não suas mercadorias e a maneira como ela é feita para assim, buscar estimular e assessorar os produtores, a partir destas informações, a terem acesso a novos mercados.

3.3. Caracterização: Visita às Feiras Orgânicas

A pesquisa foi realizada no período de junho a novembro de 2018 com treze (13) produtores orgânicos do Circuito Carioca de Feiras Orgânica nos bairros dos Glória, Leblon, Recreio e Olaria (Leopoldina), cobrindo as regiões do Centro, Zona Sul, Zona Norte e Zona Oeste.

3.3.1. Caracterização da Feira da Glória

A feira da Glória, primeira feira orgânica da cidade do Rio de Janeiro, criada em 1995 e que leva o nome do bairro pertencente à zona sul da cidade, foi incorporada ao Circuito Carioca de Feiras Orgânicas a partir de 2010. Localizada na Praça Luiz de Camões, CEP 2221-120, próximo ao número 258, em frente ao Castelinho da Glória, tem seu funcionamento todos os sábados das 7h às 13h, assim como todas as feiras que integram o Circuito.

Além disso, há apresentações culturais como teatro, dança e capoeira. Todo o terceiro sábado do mês, acontecem oficinas sobre alimentação demonstrações de práticas culinárias, que ensinam a fazer pratos com alguns dos alimentos comercializados na feira.

No momento da pesquisa, a feira da Glória era constituída de doze (12) produtores, dos quais quatro (04), aceitaram responder ao questionário.

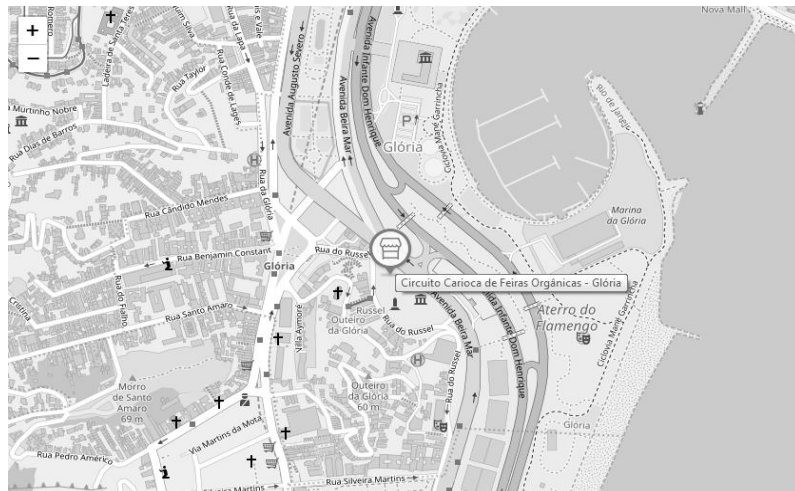


Figura 16: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas da Glória. Fonte: <https://feirasorganicas.org.br/>



Figura 17: Vista Geral Feira da Glória. Fonte: do Autor.



Figura 18: Vista de Banner de Marketing Feira da Glória. Fonte: do Autor.

3.3.2. Caracterização da Feira do Recreio

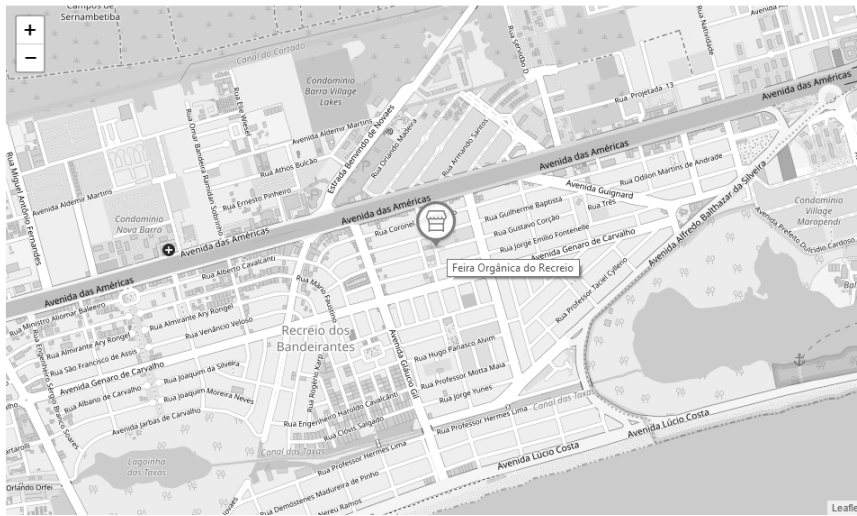


Figura 19: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas do Recreio. Fonte: feirasorganicas.org.br

Uma das recém-criadas no Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, inaugurada em março de 2018 e situada na Praça Restier Gonçalves CEP 22790-150, no bairro Recreio dos Bandeirantes, zona oeste da cidade, a feira orgânica do Recreio contava com nove (09) produtores em sua formação, sendo que três (03) destes aceitaram responder ao questionário.



Figura 20: Vista Geral Feira do Recreio. Fonte: do Autor.



Figura 21: Certificado de conformidade orgânica de um dos produtores da feira do Recreio.
Fonte: do Autor.

3.3.3. Caracterização da Feira de Olaria (Leopoldina)

Criada em maio de 2014, sendo primeira feira do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas a ser instalada na região da Leopoldina, área que integra a zona norte da cidade, a feira de Olaria fica localizada na Praça Marechal Maurício Cardoso CEP 21021-270.

Próxima ao Clube do Olaria e a outros bairros da região, como Bonsucesso, Penha e Ramos, o espaço conta também com atividades de permacultura, agroecologia, música, poesia, dança, terapias, yoga e artesanato local.

Dos oito (08) produtores quem compunham a feira de Olaria (Leopoldina) no momento da pesquisa, três (03), aceitaram responder ao questionário.

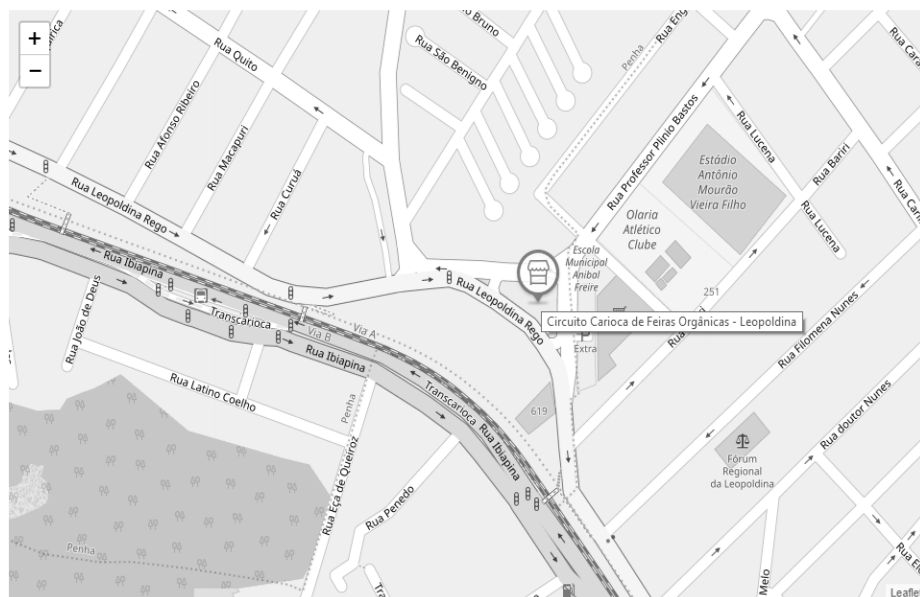


Figura 22: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas de Olaria (Leopoldina). Fonte: feirasorganicas.org.br



Figura 23: Vista Geral Feira de Olaria (Leopoldina). Fonte: do Autor

3.3.4. Caracterização da Feira do Leblon

Em 2010, mesmo ano da criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, era inaugurada a feira do Leblon, que leva o mesmo nome do bairro onde está localizada, na zona sul da cidade. Situada desde maio de 2017 na Praça Antero de Quental CEP 22431-080, próximo à estação de Metrô da região, dez (10) produtores integravam a feira no momento da pesquisa dentre estes, três (03) colocaram-se à disposição para responder ao questionário.



Figura 24: Mapa da localização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas do Leblon. Fonte: feirasorganicas.org.br



Figura 25: Vista Geral Feira da Leblon. Fonte: do Autor.

3.4. Caracterização dos Questionários Aplicados aos Produtores nas Feiras Orgânicas

Por fim, são apresentadas as respostas coletadas a partir dos questionários (**apêndice C**) aplicados a treze (13) produtores orgânicos do Circuito Carioca de Feiras Orgânica nos bairros dos Glória, Leblon, Recreio e Olaria (Leopoldina), traçando-se um paralelo ao plano aos princípios da administração.

3.4.1. Locais de Entrevistas e Número de Entrevistados

A partir da **figura 26**, verifica-se a distribuição de produtores entrevistados nas feiras que integram o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas. Quatro (04) dos treze (13) produtores que responderam ao questionário comercializavam seus produtos na feira da Glória. Para as demais feiras, Leblon, Recreio e Olaria (Leopoldina), cada uma contou com as respostas de três (03) produtores.

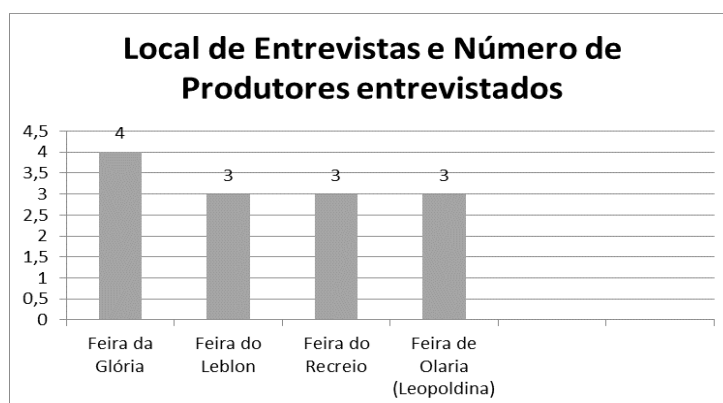


Figura 26: Feiras onde foram aplicados os questionários. Fonte: elaboração própria.

3.4.2. Gênero dos Produtores Entrevistados nas Feiras

Embora a agricultura orgânica no Rio de Janeiro seja predominantemente familiar, na parte da comercialização percebe-se ainda uma participação masculina maior que a feminina nas feiras, apresentando um percentual de 47% de mulheres e 53% de homens. Poucas barracas apresentavam exclusivamente mulheres em sua composição, pois estas eram geralmente compostas somente por homens ou, quando havia presença feminina em alguma, havia também a presença de um familiar do sexo masculino, seja companheiro, primo, irmão, etc. na mesma barraca.

Através do questionário e das conversas realizadas ao longo da pesquisa, os agricultores geralmente argumentavam que a companheira ou a parente do sexo feminino não ia até as feiras para que pudesse cuidar dos afazeres domésticos e da propriedade rural. Além disso, em alguns casos, como alguns produtores não possuíam transporte próprio para escoar seus produtos, não havia espaço suficiente para conseguir uma carona com outros produtores para chegar às feiras e, por conta da carga e descarga da produção, optava-se pelo homem para comercializar os produtos.

3.4.3. Local de Produção

Sobre o local de produção, dos treze (13) agricultores entrevistados nas quatro (04) feiras pesquisadas neste trabalho, a partir da **figura 27** percebe-se uma predominância de Brejal, localizado no distrito da Posse, em Petrópolis e Seropédica. Quatro (04) produtores, em ambos os casos, informaram ter suas propriedades nestes locais e logo a seguir, dois (02) informaram ser de Itaboraí. Já os municípios de Paty do Alferes, Angra dos Reis e Três Rios, aparecem somente com um (01) agricultor cada.

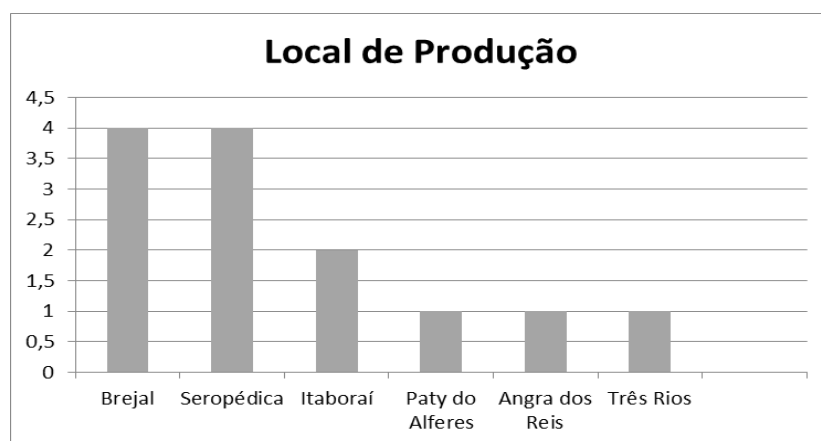


Figura 27: Respostas dos produtores sobre o local de produção.

O fato de Brejal apresentar uma capilaridade maior nas feiras pode ser explicado, segundo conversas com os agricultores, por ser uma das maiores produtoras de orgânicos no estado, ter uma organização maior entre os produtores que compõe o grupo, por promover passeios turísticos mensais com pessoas que quiserem conhecer localidade e, além disso, durante o evento “Gestão Sustentável de Alimentos”, realizado pelo SEBRAE/RJ em

23/10/2017, o grupo está buscando obter a certificação geográfica em orgânicos, o que expandiria ainda mais a comercialização dos produtos.

Já para o caso de Seropédica, os agricultores relataram que a aproximação aos centros de conhecimento como Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) tem contribuído com a consolidação dos SPG's na cidade, além da inserção cada vez maior dos jovens trazendo novas ideias e práticas para aumentar a comercialização nas feiras, por exemplo.

3.4.4. Participação nas SPGs

Segundo documento “Anexo II – Regimento Interno do SPG-ABIO”, a composição mínima para um SPG é de oito (08) membros fornecedores por grupo. Nos casos em que haja distância física ou devido ao excesso de membros em grupos já constituídos em determinada região, impedindo que o produtor faça parte, poderão, antes de aglutinar o número mínimo de 8 (oito) membros, se constituir, provisoriamente, em um sub-grupo do grupo já constituído mais próximo.

Embora a maioria dos produtores integrem grupos SPGs na mesma localidade da produção, representado por setenta e sete (77%), conforme a **figura 28**, vinte e três por cento (23%) estão alocados em grupos SPGs de municípios que diferem do local de produção da propriedade, seja por não haver o número mínimo necessário de membros fornecedores para estabelecer um novo grupo dentro da própria cidade ou pelo fato de haver excesso de membros em um grupo já estabelecido.

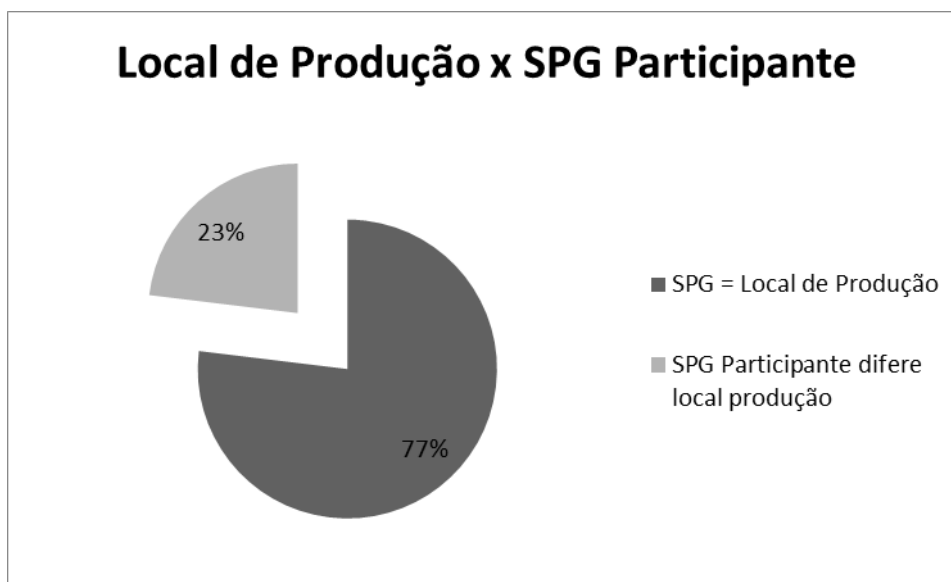


Figura 28: Demonstração da relação entre local de produção e local da participação na SPG.

3.4.5. Tamanho em Percentual das Áreas Produtivas Representantes da SPG-ABIO nas Feiras Orgânicas

A partir da **figura 29**, observa-se que Angra dos Reis (33,73%), Seropédica (21,71%), Itaboraí (15,96%) e Paty do Alferes (15,18%), possuem os maiores percentuais produtivos, em hectare. Embora Brejal, um dos destaques na produção de orgânicos do estado, tenha sido citado mais vezes como o local de produção, seu percentual produtivo (13%) ocupa somente a quinta posição neste quesito, acima somente de Três Rios (0,42%). Isso deve-se ao fato, principalmente, pelos produtores terem iniciado o cultivo de orgânicos relativamente há pouco tempo, de três (03) a cinco (05) anos e por isso, ainda não expandiram a área de produção.

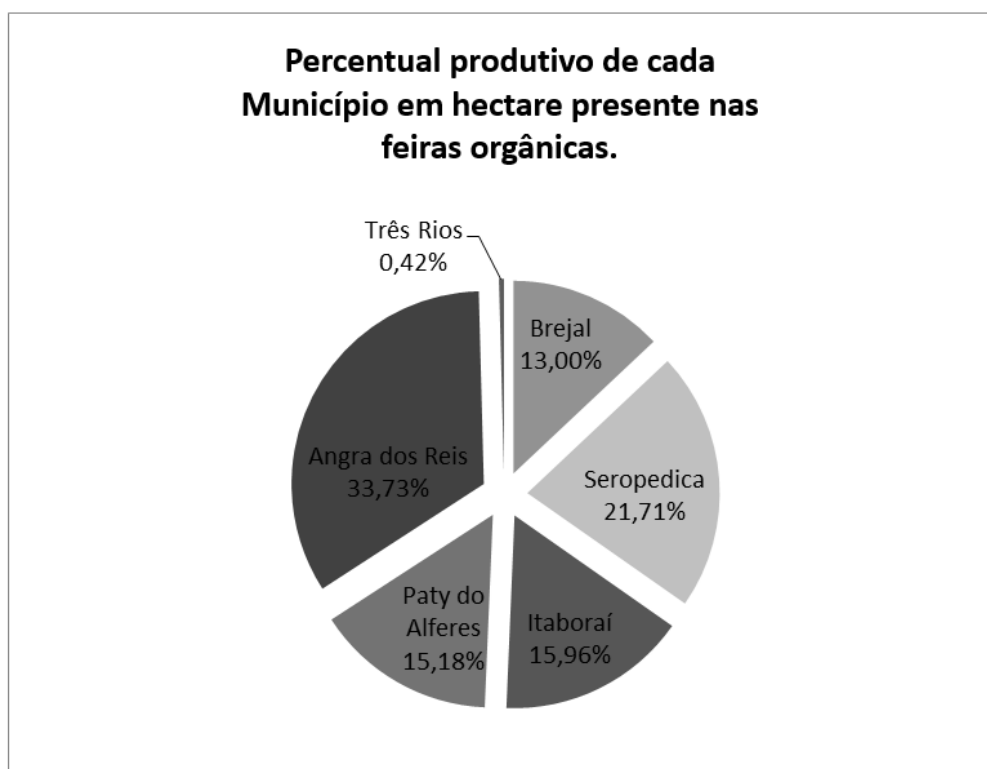


Figura 29: Percentual produtivo de cada município sobre o tamanho da área de produção, em hectare.

Já os agricultores dos municípios citados com maior percentual produtivo, já praticam o cultivo de orgânicos de dez (10) a quinze (15) anos e assim, estão mais consolidados e aptos nesta prática possibilitando então, ao longo dos anos, uma expansão da área produtiva chegando aos patamares atuais.

3.4.6. Número de Produtores e Produtos Comercializados

No que se refere aos produtos comercializados, a partir da **figura 30** é possível identificar que todos os treze (13) agricultores que responderam ao questionário informaram produzir olerícolas diversas, como mostarda, cebolinha, batata, batata doce, cenoura, abóbora, tomate, etc. Muito deve-se ao fato de alguns destes cultivos já estarem bem consolidados no segmento de orgânicos, por exemplo, no caso das folhosas como a alface, couve mineira, etc. e os preços estarem próximos ou equivalentes aos praticados para os convencionais, o que contribuiu para a venda ao mercado consumidor.

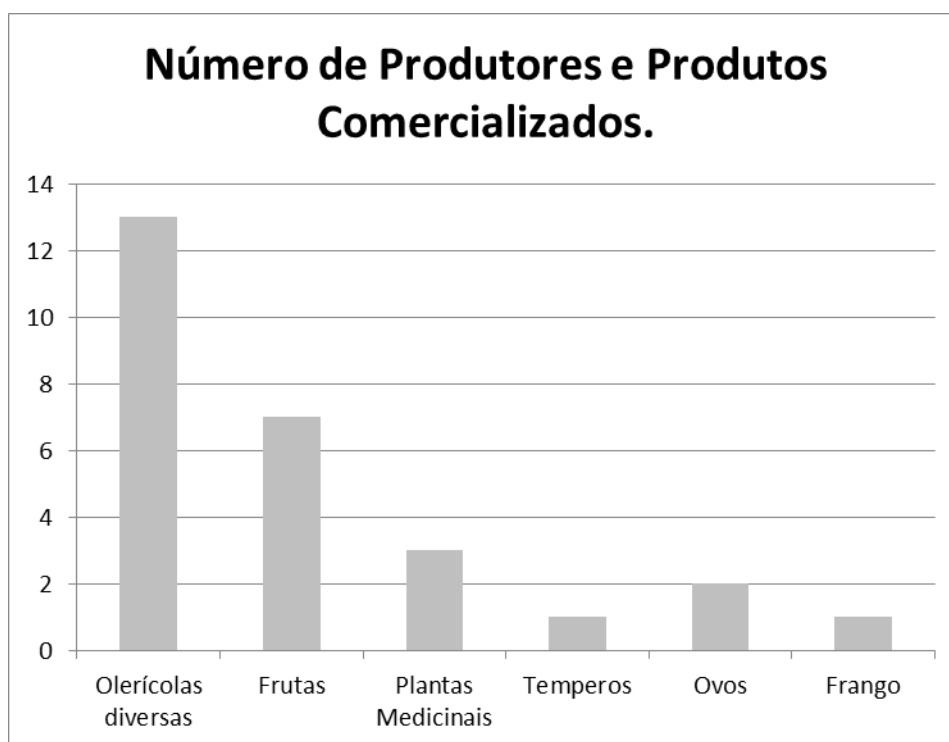


Figura 30: Número de produtores e produtos comercializados.

No caso das frutas, sete (07) agricultores informaram ter esse cultivo, com destaque para produção de banana, mamão, abacate, tangerina, maracujá e acerola. Enquanto respondiam ao questionário, alguns agricultores relataram que o preço das frutas ainda é mais caro comparando-se aos convencionais devido, principalmente, aos insumos serem caros e ao cuidado que as frutas demandam para que saiam com qualidade e sejam aceitas pelo mercado. Além disso, devido ao tamanho de algumas propriedades serem pequenas, alguns produtores informaram ter esperado alguns anos para expandir a propriedade e, conseqüentemente, diversificar a produção.

Outros dois (02) produtos também citados e comercializados pelos agricultores foram plantas medicinais e temperos, com três (03) e um (01) produtor, respectivamente. Não há um número expressivo de agricultores que comercializam esses cultivos porque, segundo os próprios produtores, existe uma demanda maior e uma preferência na produção de alimentos por estes terem um valor de venda maior.

Por fim, dois (02) produtores responderam comercializar ovos e somente um (01) produtor possuía criação de frangos para venda. O baixo número destes dois tipos de cultivo

deve-se ao fato, principalmente, ao trabalho e aos cuidados que são necessários com os animais, além dos elevados custos com ração e a infraestrutura, por exemplo, segundo os produtores. Perguntados o porquê continuarem com estes cultivos, mesmo com as dificuldades apresentadas e vendendo os produtos com altos valores, comparando-se aos convencionais, os produtores afirmaram que possuem clientela fixa para aquisição dos produtos, que solicita com antecedência a quantidade que irá compra e ainda sim, mesmo com os custos elevados, conseguem obter lucro em cima da venda.

3.4.7. Sistemas de Produção

A respeito do sistema de produção utilizado, seis (06) dos produtores orgânicos que responderam ao questionário, conforme ilustrado na **figura 31**, informaram praticar agricultura familiar, ou seja, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva é a principal fonte geradora de renda. Além disso, de acordo com a Lei nº 11.326/2006, é considerado agricultor familiar aquele que possuir área de até quatro módulos fiscais, parâmetro o qual todos os produtores desta pesquisa estão enquadrados.

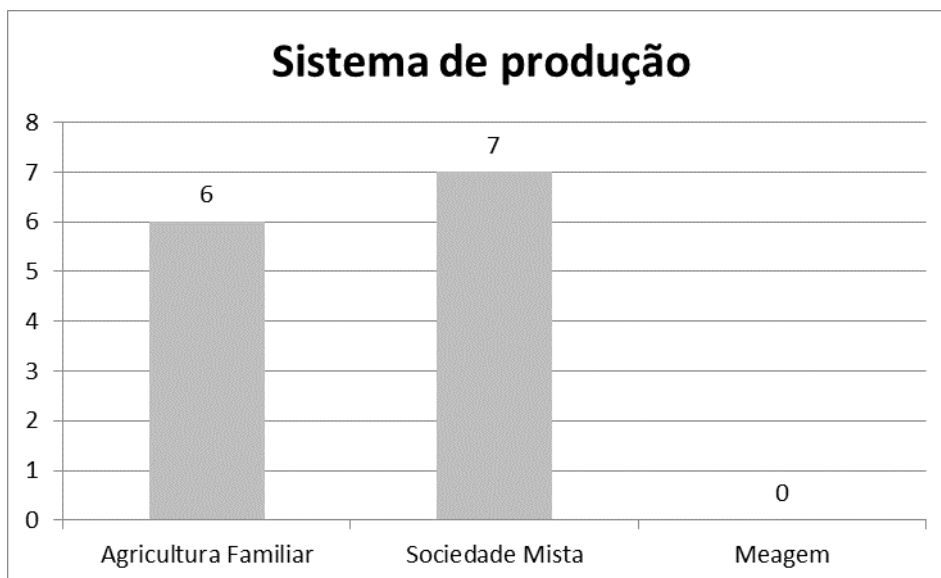


Figura 31: Divisão comercial do sistema de produção dos produtores

Para o caso da sociedade mista, quando a propriedade conta com funcionários fixos contratados (CLT) e/ou temporários, cumprindo-se todas obrigações trabalhistas estabelecidas em lei, sete (07) produtores afirmaram adotar este tipo de regime em seus cultivos. Enquanto respondiam ao questionário, os agricultores justificaram aderir a este tipo de sistema principalmente quando há necessidade de realizar mutirões na propriedade para limpeza, revirar o solo e rotacionar o cultivo, por exemplo. Neste caso, a contratação de um profissional é realizada no regime temporário.

Já no caso da contratação sob o regime fixo (CLT), os produtores argumentaram que, devido a participação em diferentes feiras e por precisarem se ausentar em outros momentos da propriedade para compras de insumos, por exemplo, preferem arcar com um funcionário de maneira integral para que propriedade permaneça constantemente sendo preservada. A

pesquisa mostrou, para este tipo de contratação, que a mesma é realizada geralmente por agricultores mais consolidados, com maior experiência e longevidade no segmento de orgânicos, de modo que estes produtores consigam arcar com as despesas extras de um funcionário fixo contratado.

Por fim, nenhum dos agricultores entrevistados respondeu aderir ao sistema de produção por meagem, aquele no qual é estabelecido através de acordo, contrato formal ou de maneira informal, sem qualquer tipo de documento, entre o dono da terra, que cobra um percentual em cima do lucro da produção, e o produtor, que é responsável pelo trabalho (mão de obra), insumos, sementes e demais itens para a produção.

3.4.8. Local onde é Vendida a Produção

Quando perguntados sobre a os locais de comercialização de seus produtos, quatro (04) agricultores informaram vender os produtos somente na capital Fluminense, segundo demonstrado na **figura 32**, o que demonstra ainda grande dependência do mercado consumidor nos grandes centros urbanos.



Figura 32: Locais de comercialização dos produtos.

Outros quatro (04) produtores afirmaram possuir uma rede maior para escoar a produção. Além da capital, estes afirmaram conseguir atingir outros municípios do estado e optam também por comercializar na própria cidade onde está localizado o cultivo. Embora não haja muita aderência do mercado local, que ainda opta em demasia pelos alimentos convencionais, segundo os produtores que responderam ao questionário, a venda local busca conscientizar a população a consumir orgânicos, fortalecer e expandir o mercado na própria região e, conseqüentemente, diminuir custos com logística, por exemplo, dando a possibilidade de praticar os preços próximos aos da “*porteira*” e por fim, o produtor consegue preencher os outros dias da semana que não está em outras feiras comercializando mais próximo à propriedade.

Do total de entrevistados, a maioria, representada por cinco (05) agricultores, responderam praticar a venda na capital do estado e em outras cidades, exceto na qual onde está localizada a produção. Mesmo que haja a possibilidade de diminuir custos desenvolvendo-se o comércio local, estes produtores argumentam que o mercado local de fato não absorve o que é produzido então, preferem arcar com deslocamento a outras cidades, onde o mercado está mais consolidado, pois nestes a venda torna-se mais fácil, devido a conscientização maior da clientela sobre os orgânicos e com preços mais elevados, ou seja, já seguindo a uma lógica de mercado.

Nas três maneiras de comercialização citadas, enquanto respondiam ao questionário, os produtores relataram a prática de montarem cestas com alimentos orgânicos para venda sob demanda a grupos de clientes específicos, como forma de aumentar o alcance das vendas em outros locais do estado.

Dessa forma, os produtores informam aos grupos de consumidores através de redes sociais ou aplicativos em aparelhos de celular, por exemplo, os alimentos e as quantidades que estarão na cesta daquela semana. Após isso, as cestas são entregues a estes consumidores em dia, horário e local previamente estabelecidos, podendo ser nas próprias feiras orgânicas, condomínios, estabelecimentos comerciais ou até mesmo em outras cidades do estado.

3.4.9. Escoamento da Produção até o Local de Venda

Os produtores entrevistados, alegam que uma das principais dificuldades ao longo dos relatos e respostas ao questionário, é a maneira como é escoada a produção até o local de venda.

Dos treze (13) produtores entrevistados, dez (10) responderam escoar a produção de maneira autônoma, ou seja, possuem meio de transporte próprio para que possam levar suas mercadorias até o local da comercialização. De maneira geral, são pequenos caminhões, veículos utilitários ou carros com caçamba traseira do tipo *pick up*. No início, muitos produtores relataram utilizar veículos comuns para realizar essa atividade, porém por não serem os mais adequados para o transporte devido ao pouco espaço, os alimentos ficavam acondicionados de maneira apertada, o que acabava comprometendo a qualidade dos mesmos até o destino final.

Já outros dois (02) agricultores, como forma de escoar a produção, afirmaram precisar da ajuda de outros produtores para executar esta atividade, uma vez que não possuem veículos próprios.

Assim, é comum a prática entre alguns produtores de deixarem as mercadorias, devidamente registradas no romaneio da ABIO, com aqueles que possam leva-las até o ponto final de venda, no caso, a barraca do próprio grupo SPG em determinada feira orgânica. Ao final das vendas do dia, o produtor responsável por levar as mercadorias para comercialização reúne-se com os donos das demais produções, impossibilitados de ir pessoalmente às feiras, para distribuir o dinheiro do que foi comercializado, abatendo-se os custos como pedágio, combustível e, em alguns casos, a cobrança de uma taxa pelo transporte. Ocorre também, dos produtores que possuem veículos próprios, disponibilizar carona àqueles que não tem para irem aos locais de venda pessoalmente, desde que haja espaço suficiente tanto para a produção quanto para este outro agricultor.

3.4.10. Auto Declaração dos Tipos de Gestão Aplicadas ao Negócio

A **figura 33** traz os tipos de gestão aplicados por cada produtor, segundo respostas dadas ao questionário. Antes de realizar a pergunta “Quais tipos de gestão você aplica em sua produção? ”, o autor buscou elucidar cada uma delas aos produtores de modo que estes pudessem compreender melhor o objetivo da pesquisa, pensando dentro das atividades realizadas em suas propriedades e assim, correlacionando-as aos tipos de gestão mencionados com o autor.

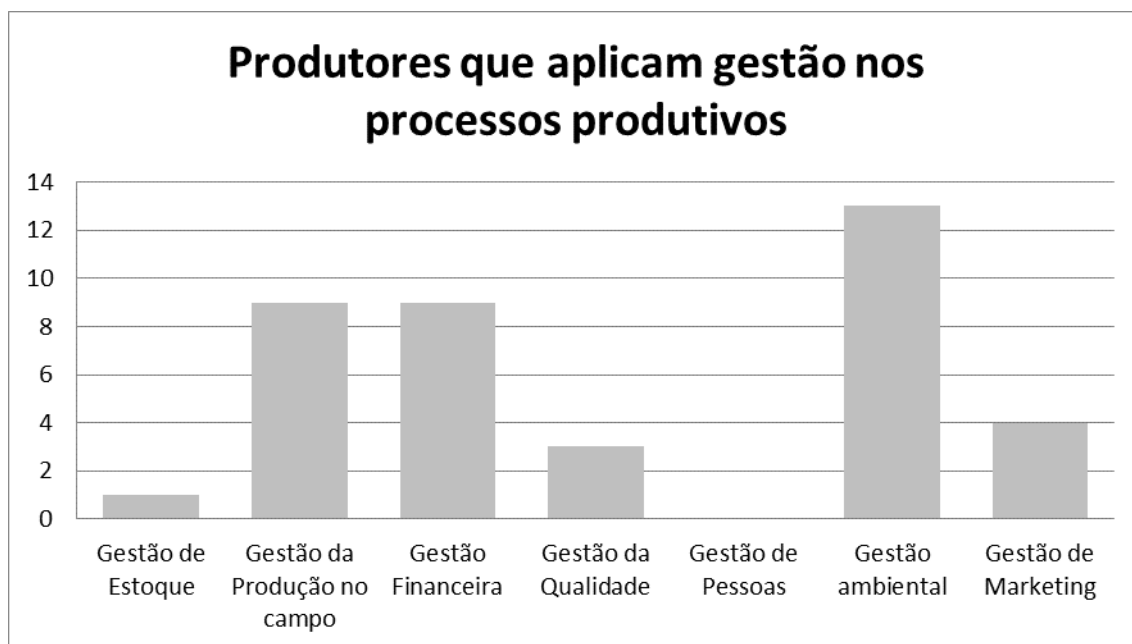


Figura 33: Gestão aplicadas pelos produtores no decorrer do processo produtivo.

Dentro da gestão de estoque ou administração de materiais, como também é conhecida, o plano de manejo da ABIO traz importantes perguntas localizadas na seção III, por exemplo, se o produtor possui registros atualizados das operações envolvidas e como registra ou pretende registrar. No item fertilidade, tanto para elementos minerais quanto para orgânicos, o plano de manejo aborda sobre os tipos de insumos usados para melhorar a fertilidade do sistema, a quantidade e quando são utilizados sendo estes, questionamentos essenciais aos produtores dentro da gestão de estoque de modo que possa antever a aquisição dos insumos necessários para o cultivo. Além disso, o documento menciona o tipo de armazenagem, transporte e como será embalado o produto no tópico pós-produção do plano de manejo através das perguntas “3 – Quais embalagens serão utilizadas? ”, “4 – Como os produtos serão armazenados? ” e “5 – Como será feito o transporte dos produtos para os mercados? ”.

Dentre os treze (13) produtores entrevistados, apenas um (01) produtor respondeu realizar a gestão de estoque ou administração de materiais, como também é conhecida. Seguindo-se a um dos princípios da administração de materiais, o produtor relatou possuir um caderno com anotações de maneira a se ter o quantitativo dos insumos em estoque, procura entender para acondicioná-los e utilizá-los na quantidade e maneira correta de modo que estejam sempre prontos para serem utilizados no tempo certo. Todo esse cuidado é justificado,

segundo o produtor, pela dificuldade de se encontrar os insumos e os altos preços cobrados no segmento de orgânicos.

Como forma de reduzir os custos com a aquisição de insumos, este produtor procura juntar-se com outros para comprar os materiais necessários, previamente especificados, em quantidades maiores e em um único local conhecido e da confiança de todos os produtores. Desta forma, o grupo consegue bons descontos por realizar a compra de maneira concentrada e em volume e quantidades significativas.

No que se refere à gestão da produção, boa parte dos produtores entrevistados, totalizando-se nove (09), relataram fazer a prática deste tipo de gestão, reconhecendo o plano de manejo da ABIO como um dos principais instrumentos para um melhor gerenciamento da produção. Neste sentido, através de conversas enquanto os produtores respondiam ao questionário, um dos agricultores relatou que o todos os anos, o grupo o qual faz parte, reúne-se para fazer o plano de manejo dizendo o que cada produtor do grupo irá cultivar.

Além do plano de manejo, documento obrigatório da certificadora preenchido pelos produtores, alguns relataram ter um caderno como suporte para gerir a produção contendo anotações do que foi e o que será plantado, bem como a data prevista para a entrega. Diferentemente da maioria dos produtores, um destes mencionou que utiliza computadores para uma gestão mais eficiente, por exemplo, utiliza planilhas para cálculo do custo de mão de obra, depreciação das ferramentas, etc.

Ainda ao longo das conversas, os agricultores lembraram que outro aspecto importante a ser considerado dentro do planejamento orgânico é que, por levar em consideração os preceitos agroecológicos, a produção é planejada de acordo com as épocas do ano e alinhada com os parceiros para o recebimento destes cultivos no mês correspondente àqueles cultivos.

No âmbito da gestão financeira, embora não tenham sido identificadas perguntas diretas no Plano de Manejo da ABIO como quais são as receitas, despesas, investimentos e os financiamentos realizados, que poderiam estimular e auxiliar o agricultor a ter um controle mais eficaz das finanças dentro da propriedade rural, nove (09) dos treze (13) produtores que concordaram responder ao questionário assinalaram realizar iniciativas correlatas a este tipo de gestão.

De maneira geral e incipiente, os agricultores possuem um caderno próprio contendo informações do que é levado para as feiras, a quantidade de cada item e as receitas obtidas, porém, através das respostas ao questionário e aos relatos dos produtores, não há contabilização das despesas, do que vai para consumo próprio, seja na própria feira ou para o sustento da casa e não realizam previsões orçamentárias para a realização dos cultivos.

A respeito da gestão da qualidade, além do sentido de estar somente em conformidade às questões legais dos orgânicos, o plano de manejo da ABIO traz perguntas que podem ser atreladas a este tipo de gestão sendo possível, através destas, mapear as possíveis causas de os alimentos serem de qualidade ou não como: desde quando a área está sob manejo orgânico? Quais as práticas são utilizadas para conservar o solo? De onde vem a água? Como monitora a fertilidade do sistema? Que insumos são usados para melhorar a fertilidade do sistema? Como controla as plantas espontâneas (mato)? Como os produtos serão armazenados? Como será feito o transporte para os mercados? Quais instalações usadas no pós-colheita? Como era utilizada a área antes do manejo orgânico?

Para tanto, três (03) produtores assinalaram proceder com este tipo de gestão. Quando perguntados de que forma os agricultores entendiam que o alimento era de qualidade, percebeu-se que a aplicabilidade dessa gestão não estava atrelada a um processo ou procedimento implantado na propriedade, mas sim relacionado à espera do tempo correto para

a colheita de determinado cultivo, o tamanho e se há alguma avaria nas mercadorias como manchas e amassados nas frutas e olerícolas, por exemplo.

Além disso, antes de levarem os cultivos aos locais de comercialização, para saber se o alimento é de qualidade ou não, é comum os produtores realizarem uma análise sensorial no que foi colhido, ou seja, paladar, visão e olfato, prática adotada também pela clientela nas feiras orgânicas.

Dentre os sete (07) tipos de gestão apresentados, nenhum dos produtores relatou adotar práticas que pudessem ser relacionadas à gestão de pessoas. A seção II – Trabalho, do plano de manejo da ABIO aborda, principalmente, o aspecto legal do trabalho, uma das diretrizes para este tipo de gestão, através da pergunta: “Qual é a relação trabalhista? Temporário, permanente ou parceiro? ”. De acordo com a resposta do produtor, dentro deste tópico, é necessário ainda preencher com o número da carteira de trabalho e se possui contrato com determinado funcionário. Além disso, ainda relacionado a este tipo de gestão, o produtor precisa responder “Quais membros da família envolvidos na produção?” e “Usa mão de obra que não seja da família?”.

Embora algumas propriedades tenham empregados sob o regime CLT ou façam contratações temporárias pontuais mediante a necessidade de um grande esforço na unidade de produção, outros aspectos atrelados a esta gestão ainda não são praticados como a realização de treinamentos, acompanhamento de performance dos funcionários e o planejamento da mão de obra, por exemplo.

Assim como relatado nos questionários aplicados nas unidades de produção, a gestão ambiental foi a única onde há aderência por parte de todos produtores nas feiras orgânicas. Isso deve-se ao fato pela prática comum dentro da agricultura orgânica de reutilizar e reciclar diversos materiais para fins de compostagem, biofertilizantes e adubos, por exemplo. Tais ações colaboram em uma redução ou eliminação nos possíveis danos ambientais, pois caso esses materiais não fossem reaproveitados, corria-se o risco destes resíduos serem descartados de maneira não criteriosa no meio ambiente.

Relacionando-se as práticas adotadas pelos produtores neste tipo de gestão ao plano de manejo da ABIO, algumas perguntas como: “Destino do lixo: Orgânico, não orgânico reciclável e outros não orgânicos. ”; “Destino do esgoto doméstico: Fossa séptica ou outro. ”; “Faz uso de fogo? ”; “Como promove a biodiversidade da unidade de produção? ”; “Qual produto ou método de controle das pragas, doenças e plantas espontâneas? ”, estão diretamente ligadas à gestão ambiental.

Por fim, quatro (04) dos treze (13) produtores relataram adotar práticas de *marketing*. Dentro do plano de manejo da ABIO, a seção pós-produção traz perguntas relacionadas diretamente à gestão de *marketing*, tais como: “Quais serão as operações de preparação dos produtos para venda? ”; “Quais as embalagens que serão utilizadas? ”; “Como os produtos serão armazenados? ”; “Como será feito o transporte dos produtos para os mercados? ”. Além disso, ainda nesta mesma seção, o produtor precisa responder como é ou será feita a comercialização dos produtos certificados e preencher um quadro informando de que forma comercializa seus produtos (feiras, distribuidores, varejistas, entrega em domicílio, alimentação escolar, PAA ou outro), quais são, a frequência e o local.

Visando um maior mercado consumidor e conseqüente aumento nas vendas, além da propaganda por grupos de aplicativos de mensagens instantâneas, postagem de fotos do dia a dia na unidade de produção em redes sociais, outra maneira encontrada pelos produtores na prática da gestão do *marketing* foi promover passeios turísticos mensais para a localidade onde fica a unidade de produção através do fretamento de ônibus ou van, dependendo do quantitativo de interessados.

Dessa forma, os produtores conseguem uma maior aproximação com as pessoas proporcionando conhecimento sobre o que é agricultura orgânica, como são produzidos os alimentos, dificuldades encaradas pelos agricultores além de obterem renda, pois o passeio durante todo o dia custa em torno de setenta reais (R\$ 70,00) por pessoa, já incluindo o transporte e o almoço na propriedade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as experiências obtidas através das saídas de campo, com o objetivo de visitar produtores orgânicos de modo a compreender as dificuldades encaradas por estes a partir dos conceitos da administração global da produção, pode-se observar diferentes características entre os produtores entrevistados, mesmo eles sendo parte integrante de uma única associação, mas de diferentes núcleos participativos.

Pode se concluir que, os produtores, em sua grande maioria, não possuem o conhecimento dos custos de produção, dificultando assim a formulação dos preços para venda, não realizam o planejamento da produção repetindo-se assim os cultivos, não produzindo o que o mercado demanda, o que caracteriza o sistema de produção empurrada, e produzem com muitas sobras que acabam sendo descartadas por conta da falta de venda dos alimentos.

Existem iniciativas incipientes no sentido de gerir eficientemente a produção orgânica através de planilhas para saber o que estão produzindo, elaboração de estimativa de custo para um preço de venda mais competitivo, gestão do *marketing* através da divulgação em mídias sociais, respeita-se a sazonalidade dos alimentos, e o melhor aproveitamento das sobras dos alimentos para compostagem e fertilização na própria unidade de produção.

Há uma relação de cooperação entre os agricultores no sentido de comprar os insumos necessários de maneira coletiva para que o custo fique menor para todos e os agricultores reúnem-se na propriedade de um para realizar esforço comum em prol da preparação da terra e do plantio. Tais características mostram o sistema de produção em parceria onde os produtores dividem os custos dos insumos, trabalham juntos e, após a venda, dividem os lucros igualmente entre si.

Existem também dificuldades encaradas em comum, podendo-se destacar a baixa venda local, o que força os agricultores a escoar para a capital do estado, encarando-se assim, as péssimas condições das estradas da região, aumentando-se o preço na venda dos orgânicos e a falta de assistência técnica local. Neste ponto, cabe destacar que, mesmo com as dificuldades locais, os produtores relataram que conseguem entrar em licitações do Programa de Alimentação Escolar -PNAE.

Para melhor entendimento dos produtores sobre a importância da gestão nos empreendimentos rurais, é necessário maior aproximação entre os atores locais e órgãos de assistência técnica, principalmente no suporte ao preenchimento dos documentos obrigatórios na atividade orgânica e a possibilidade destes trazerem também questões sobre o acompanhamento da produção, através dos conceitos da administração moderna da produção, de modo a fomentar o controle diário, semanal, mensal e anual dos produtores para que assim possam produzir cada vez mais e melhor evitando-se os desperdícios, com menor impacto ao meio ambiente, conseqüentemente, ampliando o acesso ao mercado consumidor e aumento de renda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, José. **Associativismo e Cooperativismo**. Como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

_____. **Brasil: o país dos desperdícios**. Por ano desperdiçamos o equivalente a mais de 150% do PIB. Rio de Janeiro: Auriverde, 2005.

_____. **Programa 8S**. Da Alta Administração à Linha de Produção: o que fazer para aumentar o lucro? 2.ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2007.

_____. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

_____. **A Pedagogia Empresarial nas Organizações que aprendem**. 2.ed. Rio de Janeiro: WAK, 2012.

_____. **Teoria Geral da Administração – TGA. A Antropologia Empresarial e a Problemática Ambiental**. A evolução das estruturas organizacionais da Gestão Empresarial, considerando os impactos socioambientais das atividades produtivas. Rio de Janeiro: Interciência, 2012.

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias, TCC, dissertações e teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ALMEIDA, C. R., ALBERTO, K. C. e CASTAÑON, J. A. B. **O crescimento do setor industrial no município de Três Rios/RJ: impactos na urbe e desafios para o desenvolvimento**. XIV Encontro Nacional da ANPUR, 23 a 27 de maio, Rio de Janeiro, 2011.

ALMEIDA, L. H. M. **Quintal agroecológico: uma abordagem para a disseminação de práticas agrícolas amigáveis em unidades familiares na Região Serrana Fluminense** Rio de Janeiro, 2014. 44 p. Dissertação (Mestrado em Agricultura Orgânica). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

AIDAR, A.C.K. (Org.) **Administração rural**. São Paulo: Paulicéia, 1995. 272p. (Série Educação Continuada da Fundação Getúlio Vargas).

ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro – ABIO. **Feiras orgânicas da ABIO**. Disponível em: < <http://abiorj.org/feiras-organicas-da-abio/>>. Acesso em 17/11/2018.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. P. 64-99

BALSAN, R. Impactos decorrentes da modernização da agricultura brasileira. **Campo-Território**: Revista de Geografia Agrária, v. 1, n. 2, p. 123-151, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Mecanismos de controle para a garantia da qualidade orgânica**. Brasília: MAPA/ACS, 2008. 56 p

_____. **Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos>>. Acesso em: 31/08/2018

_____. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 jun. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/11947.htm>. Acesso em: 23/09/2018

_____. **Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2007/Decreto/D6323.htm>. Acesso em: 07/12/2018.

_____. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em: 23/10/2018

_____. **Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm>. Acesso em: 07/12/2018.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa 007, 1999**. Estabelece as normas de produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e de certificação da qualidade para os produtos orgânicos de origem animal e vegetal. Revogada pela IN 64/MAPA/2008. Disponível em <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=consultarLegislacaoFederal>>. Acesso em: 23/04/2018.

_____. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Instrução Normativa 019, 2009**. Aprova os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica. Disponível em <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=consultarLegislacaoFederal>> Acesso em: 28/04/2018.

_____. **Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007.** Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília DF, 28 dez. p. 2, 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6323.htm>. Acesso em: 13/11/2017

BROWN, J. G. **Agroindustrial investment and operations.** Washington, D.C.: EDI (Economic Development Institute) The World Bank, 1995. (Development Studies)

CAMPOS, V. F. **TQC. Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** 8ªed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARDOSO, N. F. S.; GARRIDO, F. de S. R. G. **Produção, Consumo e a Evolução da Certificação de Orgânicos nos Municípios de Paraíba do Sul e Três Rios - RJ.** Espacios (Caracas), v. 35, p. 11/11, 2014.

CARNEIRO, F. F. et al. **Dossiê Abrasco: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde.** Rio de Janeiro: Expressão Popular, 2015. 624 p.

CARVALHO, M. M. de *et alii*. **Gestão da qualidade. Teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, R. **Desafios para a produção orgânica do Estado do Rio de Janeiro.** Revista Cadernos do Desenvolvimento Fluminense, Rio de Janeiro, nº 4, maio.2014. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/cdf/article/view/11536>>. Acesso em: 05/11/2017.

CASTILHO, A. L. et. al. **Altas do agronegócio: fatos e números sobre as corporações que controlam o que comemos.** Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2018. 60 p.

Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro - Ceperj. **Mapa do Estado do Rio de Janeiro – Regiões de Governo e Municípios.** Disponível em: <http://www.ceperj.rj.gov.br/ceep/info_territorios/divis_politico_administrativo.html>. Acesso em: 03/11/2018.

CAZANE, A. L.; MACHADO, J. G. C.; SAMPAIO, F. F. **Análise das feiras livres como alternativa de distribuição de frutas, legumes e verduras (FLV).** Informe GEPEC. Toledo, v. 18, n. 1, p. 119-137, jan./jun. 2014.

CELINSKI, L. **Gestão de recursos humanos para a qualidade e produtividade.** Curitiba: SENAI: Universidade Federal do Paraná, 1998

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos nas empresas: pessoas; organização; sistema.** São Paulo: Atlas, v1-5, p 61, 2005.

Conway, G. **Produção de alimentos no século XXI: biotecnologia e meio ambiente**. São Paulo: Estação da liberdade, 2003

Conselho Brasileiro de Produção Orgânica Sustentável (Organis) – **Consumo de produtos orgânicos no Brasil**. Disponível em: < https://www.organicnewsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2017/06/Pesquisa-Consumo-de-Produtos-Org__nicos-no-Brasil-Palestra-07Jun-1.pdf>. Acesso em: 28/10/2017.

DAROLT, Moacir. **A evolução da agricultura orgânica no contexto brasileiro**. Portal Planeta Orgânico, 2014. Disponível em: <www.planetaorganico.com.br>. Acesso em: 07/11/2017

_____. **Guia do Consumidor Orgânico. Como reconhecer, escolher e consumir alimentos saudáveis** – Rio de Janeiro: Sociedade Nacional de Agricultura; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Centro de Inteligência em Orgânicos, 2015. 72 p.

Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio de Janeiro – EMATER. **Acompanhamento Sistemático da Produção Agrícola para Culturas e Municípios de 2018 (ASPA)**. Disponível em: <<http://www.emater.rj.gov.br/images/munic2018.htm>>. Acesso em: 19/05/2019.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). **Retratos Regionais: Região Centro-Sul Fluminense** – Rio de Janeiro: FIRJAN, 2017. 21 p.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

GEMMA et. al. **Ergonomia e complexidade: O trabalho do gestor na agricultura orgânica na região de Campinas-SP** São Paulo, fev./2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-84782010000200010&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 29/11/2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220p.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transforma-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blucher, 2001. 201 p

GUIMARAES, Taila et al. **Oferta de Produtos da Agricultura Orgânica no Circuito Carioca de Feiras Orgânicas no ano de 2011**. <http://www.microbacias.rj.gov.br/conteudo/compartilhados/pesquisa_participativa_resumo_pesquisas>. Acesso em: 27/08/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Brasil em Síntese**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>>. Acesso em 04/11/2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR– IDEC. **Mapa de Feiras Orgânicas**. Disponível em: <<https://feirasorganicas.org.br/>>. Acesso em 16/11/2018.

_____. **Um produto de preços muito desiguais**. Revista IDEC, Edição nº 97, março de 2006. Disponível em <<https://idec.org.br/em-acao/revista/97/materia/um-produto-de-precos-muito-desiguais>>. Acesso em 10/12/2018.

INTERNATIONAL FOUNDATION FOR ORGANIC AGRICULTURE MOVEMENTS - IFOAM. 2018. **The Organic Guarantee System of Ifoam** Disponível em: <<http://www.ifoam.bio/en/organic-guarantee-system-ifoam-organics-international>>. Acesso em: 01/10/2018.

_____. **Agricultura orgânica**. 2017. Disponível em <<http://www.organicworld.net/yearbook/yearbook-2017/pdf.html>>. Acesso em: 16/12/2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição de um novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAGO DA SILVA, A.; MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar**. In: SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; BATALHA, Mário Otávio (org.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005, p. 95- 129.

LEITE, R. M. **Dez anos de regulamentação da agricultura orgânica, experiência de sistema participativo de garantia, avanços, desafios e oportunidades da agroecologia e produção orgânica no Brasil**. Planeta Orgânico. 2013. Disponível em: <planetaorganico.com.br/site/wp-content/uploads/2013/06/Dez_anos_de_Regulamentacao_da_Agricultura_Organica.pdf>. Acesso em: 07/12/2018.

LIMA, L. S., TOLEDO, J. C. **Diagnóstico da gestão da qualidade na produção familiar de hortaliças no município de São Carlos-SP**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. Ouro Preto. **Anais...**Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

LOURENZANI, W. L. **Capacitação gerencial de agricultores familiares: Uma proposta metodológica de extensão rural**. Minas Gerais, Out. 2006. Disponível em:<<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/156>>. Acesso em: 07/05/2018.

_____. **Modelo dinâmico para a gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos, 2005. 192 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos.

_____. **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar**. São Carlos, Mai.2004. Disponível em: <http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1105377567_Cartilhageral082004pdf>. Acesso em: 15/12/2017.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças**. São Carlos, 2004. 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: 2003.

MEDAETS, J. P. P. **A construção da qualidade na produção agrícola familiar: sistemas de certificação de produtos orgânicos**, 213 p., 297 mm, (UnBCDS, Doutor, Gestão e Política Ambiental, 2003). Tese de Doutorado – Universidade de Brasília. Centro de Desenvolvimento Sustentável

MEIRELLES, L. **Soberania alimentar, agroecologia e mercados locais**. Revista Agriculturas: experiências em agroecologia, v. 1, p. 11-14, 2004.

MIGUEL, P. A. C. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, R. P.; SCIVITTARO, W. B. **Certificação de produtos orgânicos**. In: Produção orgânica de citros no Rio Grande do Sul. Pelotas: EMBRAPA, 2011. Disponível em <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/938021/1/15850.pdf>>. Acesso em: 23/05/2018.

ORGANICSNET. **Produção orgânica mais que dobra em três anos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.organicsnet.com.br/2017/01/producao-organica-mais-que-dobra-em-tres-anos-no-brasil/>>. Acesso em 15/11/2018

OXFAM International: **Behind the Brands**. Disponível em: <<https://www.behindthebrands.org/>>. Acesso em 15/11/2018

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. **Microeconomia** – Tradução e revisão técnica: Eleutério Prado. São Paulo: Prentice Hall, 2002

REDE ECOVIDA. **Sistema Participativo de Garantia: simplificando seu entendimento. 2014**. Disponível em <http://www.centroecologico.org.br/cartilhas/Cartilha_SPG_web.pdf>. Acesso em: 13/09/2018.

RICARDIO, L. A modernização conservadora da agricultura brasileira, agricultura familiar, agroecologia e pluriatividade: diferentes óticas de entendimento e de construção do espaço rural brasileiro. **Cuadernos de Desarrollo Rural**, v. 8, n. 67, p. 231-249, 2011.

RIO DE JANEIRO. **Lei estadual nº 7.923, de 20 de março de 2018**. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/e9589b9aab9cac8032564fe0065abb4/071734fefeb48c8a83258257005eda38?OpenDocument#_Section1>. Acesso em: 23/09/2018

ROMEIRO, V.M.B. **Gestão da pequena unidade de produção de citros**: Uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP). São Carlos, 2002. 242 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

ROSA, A. V. **Agricultura e meio ambiente**. São Paulo: Moderna, 1998.

SAMBUICHI, R. H. R. *et al.* **A Sustentabilidade ambiental da agropecuária brasileira**: impactos, políticas públicas e desafios. Brasília: Ipea, 2012. (Texto para Discussão, n. 1782).

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, M.P. **Metodologia de pesquisa**. 5. Ed. Porto Alegre: penso, 2013.

SANTOS, C. F. dos; SIQUEIRA, E. S; ARAUJO, I. T.; MAIA, Z. M. G. **A agroecologia como perspectiva de sustentabilidade na agricultura familiar**. São Paulo, abr./jun.2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2014000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 29/10/2017.

SANTOS, G.J.; MARION, J.C. **Administração de custos na agropecuária**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 140 p.

SEABRA J. S.; OLIVEIRA, K. C. L.; RUIZ, C. G. L.; **Análise socioeconômica hortícola na comunidade Vale do Sol II em Tangará da Serra – MT**. Revista Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento. Belém, v.12 , n°2, p. 55-74, jul-dez 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). **Pesquisa com produtores orgânicos**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20com%20Produtos%20Org%C3%A2nicos%20-%20Sebrae%20Nacional%202018.pdf>>. Acesso em 02/11/2018

SILVA, J. G. **A modernização dolorosa**: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 192 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009. 726p.

SOUZA, R. de. et al. **A administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1992. 211 p.

SOUZA, J.; KANTORSKI, L.P.; LUIS, M.A.V. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011.

THEODORO, S. H. (Org.); DUARTE, L. M. G. (Org.); VIANNA, J. N. S. (Org.). **Agroecologia - um novo caminho para extensão rural sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

TÓFOLI, I. **Administração financeira empresarial: Uma alternativa prática**. Campinas: Arte Brasil/Unisalesiano, 2008

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezado (a) participante: Sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro-UFRRJ. Estou realizando a pesquisa intitulada: “ Os princípios da Administração Moderna presentes nos Grupos de Sistema de Participação e Garantia (SPGs- ABIO) no Estado do Rio de Janeiro” sob orientação da professora Dra. Fabíola de Sampaio Rodrigues Grazinoli Garrido, cujo objetivo é demonstrar a aplicabilidade dos princípios da administração moderna nos empreendimentos agrícolas. Para realizar o estudo será necessário que o (a) Sr. (a) se disponibilize a participar preenchendo o questionário em anexo com perguntas relacionadas ao seu trabalho com as hortaliças. Sua participação contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Destaco também que, na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida em sigilo, sendo omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). O (a) Sr. (a) terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição. Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação poderão ser esclarecidas via e-mail: wendellborneo@gmail.com/ por telefone (celular): (21) 99558-7309 ou pela Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Práticas em Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, através do telefone (21) 2533-6160.

Desde já agradecemos.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do estudante

Local e data

Eu, _____, declaro estar ciente sobre o intuito de ser entrevistado e autorizo a utilização das informações por mim concedidas para a pesquisa mencionada. Ressalto que a pesquisadora, prestou os esclarecimentos sobre o objetivo e as medidas que serão adotadas no decorrer do trabalho.

Nome e assinatura do participante

Local e data

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos produtores orgânicos das unidades de produção nas áreas de Três Rios e Paraíba do Sul, no estado do Rio de Janeiro.

Data: ____/____/____

Nome: _____

Endereço da unidade de produção: _____

- 1) Sempre atuaram na área agrícola como produtores? () sim () não
- 2) Já produziu vegetais de forma convencional? () sim () não
- 3) Qual é a dimensão da área em que você produz? _____
- 4) A produção é realizada em parceria e os insumos são comprados em conjunto dentro da SPG e os lucros são divididos? () sim () não
- 5) Você produz seu próprio adubo e/ou biofertilizante? () sim () não. Se não, por que não realiza? _____
- 6) Para onde você fornece seus produtos?
 - A. () O Estado do Rio de Janeiro. Quais cidades, por exemplo? _____
 - B. () Para a capital do Rio de Janeiro
 - C. () A cidade em que tenho a propriedade
- 7) Como é escoada a produção até o local de venda?
 - a. () através de um distribuidor
 - b. () o próprio produtor
 - c. () outro produtor
- 8) Quais tipos de gestão você aplica em sua produção?
 - a. () Gestão de materiais
 - b. () Gestão da produção
 - c. () Gestão financeira
 - d. () Gestão da qualidade
 - e. () Gestão de pessoas (RH)
 - f. () Gestão ambiental
 - g. () Gestão de mercado (marketing)
- 9) Participa das reuniões mensais na SPG para troca de saberes? () sim () não.
- 10) Faz alguma contabilidade para saber o custo de produção? () sim () não. Se a resposta for sim, de que forma faz a contabilidade? _____

Realiza alguma divulgação do negócio? () sim () não.

Se sim, quais? _____

APÊNDICE C - Questionário para produtores orgânicos utilizado com produtores nas feiras orgânicas dos bairros da Glória, Recreio, Leblon e Olaria (Leopoldina), localizados na cidade do Rio de Janeiro.

Data: ____/____/____

Nome: _____

Endereço da unidade de produção: _____

- 1) Local da entrevista (feira) _____
- 2) Gênero
 - a. Masculino
 - b. Feminino
- 3) Cidade da unidade de produção _____
- 4) O grupo SPG o qual você participa está na cidade da sua unidade de produção?
 - a. sim
 - b. não
- 5) Qual é a dimensão da área em que você produz? _____
- 6) O quê você produz?
 - a. olerícolas
 - b. carne
 - c. fibras têxteis, como algodão, seda
 - d. outros

Tipos de produtos produzidos: _____

- 7) Qual é o sistema de produção praticado em sua propriedade?
 - a. agricultura familiar
 - b. sociedade mista (família + contratação de funcionários)
 - c. meagem
- 8) Para aonde você fornece seus produtos?
 - D. O Estado do Rio de Janeiro. Quais cidades, por exemplo? _____
 - E. Para a capital do Rio de Janeiro
 - F. A cidade em que tenho a propriedade
- 9) Como é escoada a produção até o local de venda?
 - a. através de um distribuidor
 - b. o próprio produtor
 - c. outro produtor

10) Quais tipos de gestão você aplica em sua produção?

- a. () Gestão de materiais
- b. () Gestão da produção
- c. () Gestão financeira
- d. () Gestão da qualidade
- e. () Gestão de pessoas (RH)
- f. () Gestão ambiental
- g. () Gestão de mercado (marketing)

APÊNDICE D - Plano de Manejo Orgânico ABIO



SISTEMA PARTICIPATIVO DE GARANTIA

PLANO DE MANEJO ORGÂNICO INFORMAÇÕES GERAIS- PRODUÇÃO VEGETAL

DATA DO PREENCHIMENTO: _____ GRUPO: _____

NOME DO PRODUTOR: _____

NOME DA UNIDADE DE PRODUÇÃO: _____

ENDEREÇO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO: _____

Rua/Estrada: _____

Nº/Km: _____ Bairro/Localidade: _____

CEP: _____ Município: _____ Estado: _____

Contatos Telefone: _____ Celular: _____

Email: _____

SITUAÇÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO

Toda a unidade de produção já é orgânica ()
Há produção paralela - orgânica e não orgânica ()

ÁREA TOTAL DA UNIDADE DE PRODUÇÃO (HA): _____

ÁREA SOB MANEJO ORGÂNICO (HA): _____

ÁREA SOB MANEJO CONVENCIONAL (HA): _____

ÁREA DE PRESERVAÇÃO PERMANENTE (HA): _____

ATIVIDADES PRODUTIVAS NA ÁREA ORGÂNICA

- Produção Primária Vegetal ()
- Produção Primária Animal ()
- Processamento de Produtos de Origem Vegetal ()
- Processamento de Produtos de Origem Animal ()

- Extrativismo Sustentável Orgânico ()
- Cogumelos Comestíveis ()
- Produção Aquícola ()
- Outras () _____

HISTÓRICO DE UTILIZAÇÃO DA ÁREA ORGÂNICA

1 - Como era utilizada a área antes do início do manejo orgânico?

2 - Desde quando a área está sob manejo orgânico? _____

2.1 - Como esse período pode ser comprovado?

- Visitas prévias ()
- Declarações de órgãos oficiais ()
- Declarações de vizinhos, associações ou outras organizações ()
- Fotos aéreas e imagens de satélite ()
- Outros () _____

I – AMBIENTE

1 – Descreva a topografia da unidade de produção _____

2 - Descreva a utilização produtiva das diferentes áreas

- Áreas planas: _____

- Áreas inclinadas: _____

3 – Quais as práticas usadas para conservar o solo?

- Faixas vegetativas ()

- Plantio em nível ()

- Terraceamento ()

- Plantio direto ()

- Cobertura viva ()

- Cobertura morta ()

- Outras () _____

4 – Áreas de preservação permanente

- Mata ciliar SIM () NÃO () Não tem rio ou córrego ()
- Topos de morros SIM () NÃO () Não tem topo de morro ()
- Nascentes SIM () NÃO () Não tem nascentes ()

5 – Quais as atividades produtivas praticadas pelos vizinhos (sinalize no desenho da área ao final)?

- Agricultura orgânica ()
- Olericultura convencional () - Fruticultura convencional ()
- Outras culturas convencionais () Especificar _____
- Pecuária convencional ()

6 - Se os vizinhos têm agricultura ou pecuária convencional, existe possibilidade de contaminação?

Não () Sim () Como é evitada a contaminação?

7 – De onde vem a água?

Uso	Origem	Risco de contaminação		Descreva o Risco e as medidas para evita-lo
		SIM	NÃO	
Consumo doméstico				
Irrigação				

8 – Destino do lixo

- orgânico: _____

- não orgânico reciclável: _____

- outros não orgânicos: _____

9 – Destino do esgoto doméstico

- Fossa séptica ()

- Outro () _____

10 – Faz uso de fogo?

Não () Sim ()

Descreva. _____

11 - Como promove a biodiversidade da unidade de produção?

Práticas	X	Práticas	X
Cultivos consorciados		Aubos orgânicos	
Rotação de culturas		Diversificação da produtos	
Recuperação e enriquecimento de áreas protegidas		Plantio de flores e outros cultivos que atraem inimigos naturais	
Corredor ecológico ou cordão vegetativo permanente		Cultivos em aleias/faixas	
Manejo do mato com alternância de capinas		Plantio de barreira quebra vento	
Ausência de fogo		Sistemas agroflorestais	
Adubação verde		Cobertura viva do solo	
Outros:			

II – TRABALHO

1 – Quais os membros da família envolvidos na produção?

Nome	Idade

2 – Usa mão de obra que não seja da família?

- Não () Sim ()

Qual é a relação trabalhista? (Escreva o nome de todos os trabalhadores e assinale com x a situação trabalhista. Escreva o número da carteira de trabalho, caso sejam registrados na CLT ou sim ou não para contrato de parceria).

Nome dos trabalhadores	Temporário	Permanente	Parceiro	Nº Carteira de Trabalho	Contrato (sim ou não)

3– Existem trabalhadores não familiares que moram na unidade de produção?

() Não () Sim

Descreva as condições de moradia dos trabalhadores não familiares que moram na unidade de produção.

4 - Os trabalhadores não familiares têm acesso aos alimentos orgânicos produzidos na unidade de produção?

- Sim () - Não ()

5 - Existem crianças e adolescentes morando na unidade de produção?

- Não () Sim ()

Nome	Idade	Escolaridade	Estuda?	Trabalha?

III - REGISTROS

1 - Possui registros atualizados de todas as operações envolvidas na produção?

Como é feito ou vai ser feito o registro?

Atividade	Faz registros? (sim ou não)	Como registra ou pretende registrar? (x)				
		Agenda	Caderno	Fichas de controle	Computador	Outro
Operações de manejo						
Compra de insumos						
Produção						
Venda de produtos						

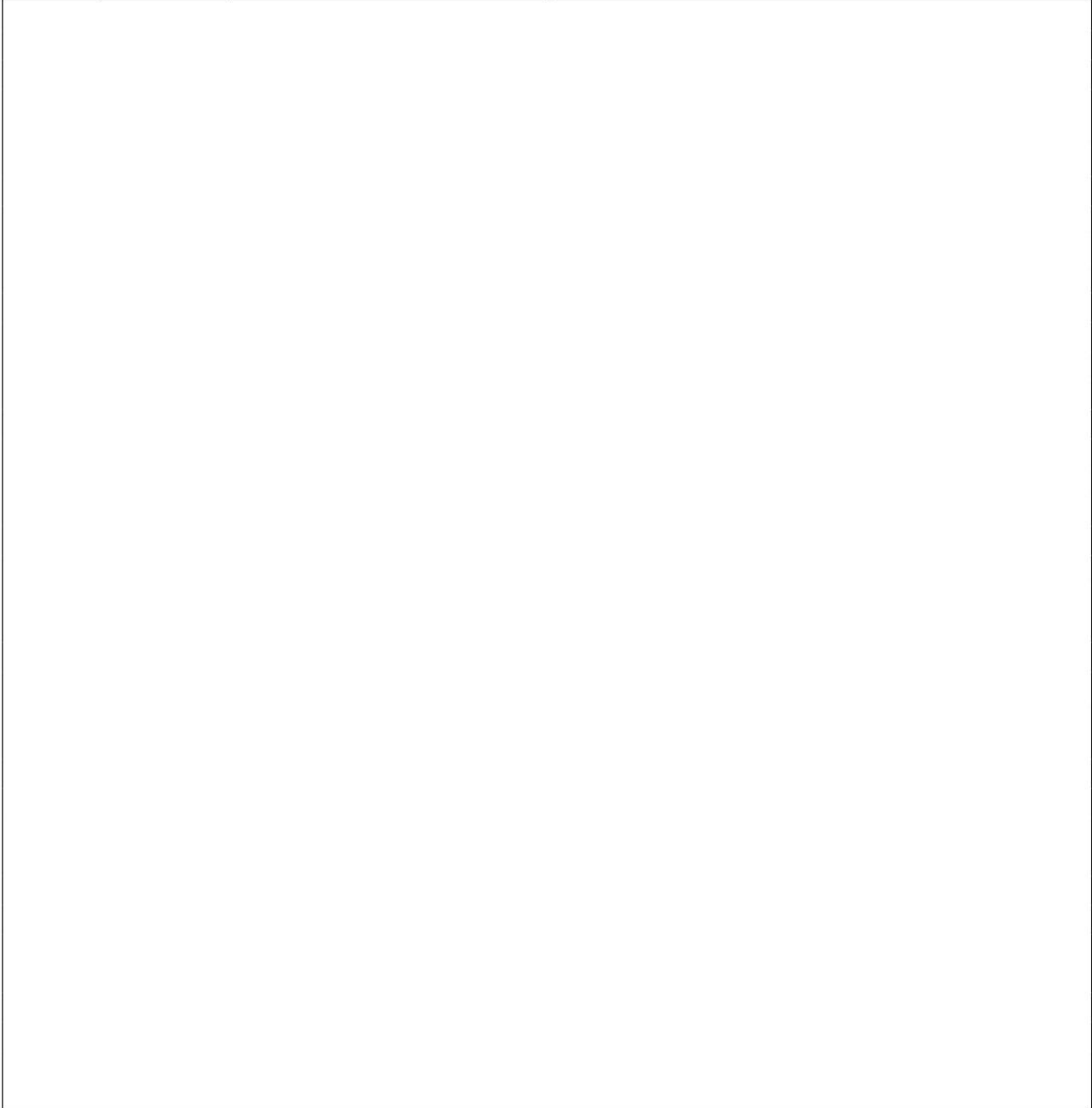
LOCAL E DATA: _____

NOME E ASSINATURAS DO/S PRODUTOR/ES RESPONSÁVEL/IS:

NOME LEGÍVEL	ASSINATURA

MAPA ou desenho da unidade de produção, mostrando as áreas de produção orgânica – incluindo as atividades produtivas (horta, pomar etc.) - e as áreas de produção convencional (se houver), informando a posição topográfica das áreas convencionais (se houver), a distância entre as áreas orgânica e convencional (se houver) e assinalando estradas, rios e córregos, casas e instalações. Sinalize a atividade das áreas vizinhas (Ex: mata, rio, estrada, vizinho gado extensivo convencional, vizinho hortaliças convencionais, vizinho fruticultura orgânica, etc.)

MAPA (DESENHO) DA UNIDADE DE PRODUÇÃO.





**SISTEMA PARTICIPATIVO DE GARANTIA
PLANO DE MANEJO ORGÂNICO
PRODUÇÃO PRIMÁRIA VEGETAL**

DATA DO PMO: _____ GRUPO: _____

NOME DO PRODUTOR: _____

MATERIAL DE PROPAGAÇÃO

1 – Sementes e outros materiais de propagação – hortaliças e outras lavouras anuais

- Próprios (listar):

- Sementes de origem externa:

SEMENTE/MATERIAL DE PROPAGAÇÃO	ORIGEM	Orgânico	Não Orgânico	
			Tratado	Não tratado

2 – Mudanças de hortaliças

- Faz as próprias mudas (listar as hortaliças)

- Mudanças de origem externa

MUDAS DE CULTURAS ANUAIS E HORTALIÇAS	ORIGEM	Orgânica	Não Orgânica	
			Tratada*	Não tratada

*Tratada quimicamente

- Mudanças adequadas para uso em agricultura orgânica: SIM () NÃO ()

3 – Mudanças de fruteiras e de outras culturas permanentes

- Faz as próprias mudas de fruteiras (listar)

- Mudanças de fruteiras de origem externa

MUDAS DE FRUTEIRAS E CULTURAS DE CICLO LONGO	ORIGEM	Orgânica	Não Orgânica	
			Tratada*	Não tratada

*Tratadas quimicamente

FERTILIDADE

1 – Como monitora a fertilidade do sistema de produção?

- Análise de solo ()

- Plantas indicadoras ()

- Outros () _____

2 – Insumos usados para melhorar a fertilidade do sistema

Minerais

Produto	Origem	Quando usa	Quantidade	Como aplica
Calcário				
Fosfato				
Farinha de ossos				
Pó de rocha				

Orgânicos

() Composto

Ingredientes	Origem	Quantidade que usa	Como usa

- Método de preparo do composto:

() Adubação verde (liste as espécies e descreva como utiliza)

() Biofertilizante

() Adquirido - Origem: _____
 () Próprio

Ingredientes do biofertilizante de fabricação própria	Origem dos ingredientes	Método de preparo

() Outros insumos próprios usados para melhorar a fertilidade do sistema

PRODUTO	CULTURAS EM QUE USA	QUANDO USA	QUANTO USA	OBSERVAÇÕES

() Outros adquiridos usados para melhorar a fertilidade do sistema

PRODUTO	CULTURAS EM QUE USA	QUANDO USA	QUANTO USA	ORIGEM

PRAGAS, DOENÇAS E PLANTAS ESPONTÂNEAS

1 – Pragas e doenças

CULTURA	PRAGA/DOENÇA	PRODUTO OU MÉTODO DE CONTROLE	QUANDO USA OU FREQUENCIA DE USO	QUANTIDADE QUE USA

2 - Como controla as plantas espontâneas (mato)?- Roçada ()

- Capina natural ()
- Pastoreio ()
- Adubação verde ()
- Sombreamento ()

- Outros () _____

PÓS PRODUÇÃO

1 – Como é ou será feita a comercialização dos produtos certificados?

- Ainda não definiu ()

Locais	Quais	Frequência	Local
Feiras			
Distribuidores			
Varejistas			
Entrega em domicílio			
Alimentação Escolar			
PAA			
Outros			

2 – Quais serão as operações de preparação dos produtos para venda?

PRODUTO	OPERAÇÕES

3 – Quais as embalagens que serão utilizadas?

PRODUTO	EMBALAGEM	PRODUTO	EMBALAGEM

4 – Como os produtos serão armazenados?

5 – Como será feito o transporte dos produtos para os mercados?

INSTALAÇÕES

1 - Instalações usadas na produção

INSTALAÇÃO	ÁREA	FINALIDADE

2 - Instalações usadas no pós colheita

INSTALAÇÃO	ÁREA	FINALIDADE

PRODUTOS

Quais os produtos que você vai produzir (que vão aparecer no Certificado)?

1 - Hortaliças e ervas medicinais/aromáticas

Área destinada ao cultivo de hortaliças e ervas medicinais/aromáticas (ha): _____

Listagem dos produtos especificados (tudo que tiver mais de um tipo comercial diferente e identificável deve ser especificado. Ex: tomate (cereja, italiano, salada); pimentão (amarelo, verde, vermelho); etc.)

PRODUTO ESPECIFICADO	PRODUTO ESPECIFICADO	PRODUTO ESPECIFICADO

2 - Grãos e outros produtos de culturas anuais

Observação - tudo que tiver mais de um tipo comercial diferente e identificável deve ser especificado. Ex: feijão (carioca, fradinho, preto, vermelho); milho (amarelo, branco, pipoca; etc.)

PRODUTO ESPECIFICADO	ÁREA (HA)	PRODUTO ESPECIFICADO	ÁREA (HA)

3 – Frutas e outras culturas de ciclo longo ou permanentes

Área destinada ao cultivo de frutas e outras culturas de ciclo longo (ha): _____

Observação: tudo que tiver mais de um tipo comercial diferente e identificável deve ser especificado. Ex: laranja (campista, lima, natal, pera); mamão (caipira, formosa, papaya; etc.)

FRUTA ESPECIFICADA	NÚMERO DE PÉS	FRUTA ESPECIFICADA	NÚMERO DE PÉS

4 - Outras culturas

Área destinada ao cultivo de outras culturas (ha): _____

PRODUTO ESPECIFICADO	NÚMERO DE PÉS/ÁREA	PRODUTO ESPECIFICADO	NÚMERO DE PÉS/ÁREA

LOCAL E DATA: _____

ASSINATURAS DO/S PRODUTOR/ES RESPONSÁVEL/IS:

NOME LEGÍVEL	ASSINATURA