

GESTÃO SUSTENTAVEL EM SISTEMA ORGÂNICO DE PRODUÇÃO CERTIFICADO: UM ESTUDO DE CASO NA FAZENDA NOSSA SENHORA APARECIDA – HIDROLÂNDIA GO

THE SUSTAINABLE MANAGEMENT IN A CERTIFIED ORGANIC
PRODUCTION SYSTEM: A CASE STUDY OF THE NOSSA SENHORA APARECIDA'S
FARM – HIDROLÂNDIA, BRAZIL

André Chagas de Sousa¹ Klaus de Oliveira Abdala²

1. Administrador - Graduado em Administração de Empresa pela Faculdade Atenas Maranhense (FAMA, 2010). Especialista em Gestão de Agronegócio e Legislação Ambiental pela Universidade Cândido Mendes, (UCAM, 2015); Mestre e doutorando em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Atualmente docente universitário pela Faculdade Sul Americana (FASAM); Faculdade de Piracanjuba (FAP) e Faculdade Brasileira de Educação e Cultura (FABEC). <https://orcid.org/0000-0002-3868-4132>. E-mail: adm.chagas@hotmail.com

2. Agrônomo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1994), Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal de Goiás (2005). Atualmente é docente autor da Universidade Federal de Goiás, possui doutorado no Programa Interdisciplinar em Ciências Ambientais (CIAMB- UFG-2012). <https://orcid.org/0000-0002-6466-9905>. E-mail: agroklaus@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE:

Sistemas de produção orgânica; certificação; gestão sustentável, análise SWOT.

KEYWORDS:

Organic agriculture systems; certification; sustainable management, SWOT analysis

RESUMO

O desenvolvimento de “agriculturas alternativas”, que pudessem considerar as práticas agropecuárias tradicionais e constituíssem uma agenda de pesquisas, possibilitou a redescoberta e ascensão de um modelo de agricultura referência à sustentabilidade. Esta pesquisa buscou compreender a sustentabilidade no processo de gestão em sistema orgânico de produção, a partir do estudo de caso em uma propriedade certificada por auditoria. Utilizando o método SWOT de diagnóstico para planejamento estratégico foram elaborados indicadores para os principais setores organizacionais. Apesar dos parâmetros socioambientais estarem em consonância com as diretrizes apresentadas pela Lei nº 10.831/2003 e certificada por auditoria, o que permite evidenciar a importância da certificação orgânica no aprimoramento da gestão de processos produtivos nesses sistemas, a avaliação dos resultados permitiu identificar os pontos críticos que podem conduzir à insustentabilidade da empresa e discuti-los junto aos participantes dos processos produtivos na empresa, além de destacar considerações a respeito do processo administrativo da empresa estudada, bem como sobre o método e fundamentos teóricos utilizados. Os resultados fornecem informações ao aprimoramento gerencial e institucional do setor, permitindo o delineamento mais específico de futuras pesquisas.

ABSTRACT

The development of “alternative agriculture”, that consider traditional farming practices and the research agenda, enabled the rediscovery and rise of a new model of agriculture, a reference to sustainability. This research aimed to understand the sustainability in the management process in organic production system from a case study in a property certified by audit. Using the SWOT method of diagnosis for strategic planning, indicators were elaborated for the main organizational sectors. Although the socio-environmental parameters are aligned with the guidelines presented by the Law No. 10.831 / 2003 and the certification by audit, which shows the importance of organic certification in improving the management of production processes in these systems, the evaluation of the results allowed identifying the critical points that can drive the company's unsustainability and discuss them with the participants of the productive processes in the company and highlight considerations regarding the administrative process of the studied company, as well as the method and theoretical foundations used. The results provide information for the management and institutional improvement of the sector, allowing a more specific design of future research.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem manifestado um padrão de consumo em seus processos produtivos agropecuários, industriais e de serviços, determinando um nível de pressão sobre os recursos naturais com conseqüente degradação ambiental, evidenciada pela contaminação dos rios, pela erosão e empobrecimento do solo, bem como pela poluição do ar, impactos que tem suscitado a adoção de um novo paradigma de produção e consumo, conhecido como desenvolvimento sustentável.

Práticas tradicionais de agropecuária, que constituem verdadeiros sistemas agrários de integração do homem com seu ecossistema, foram se tornando cada vez menos hegemônicas ao longo da história da agricultura (MAZOYER; ROUDART, 2010). Segundo Schlosser (2011), esse processo, apesar de ter produzido crescimento econômico, pode ser analisado como complexo e contraditório, uma vez que seus frutos não foram equitativos à sociedade. A consolidação do modelo ampliou a concentração das terras, a alienação do trabalho no campo, além de uma série de impactos socioambientais, como a produção de alimentos de qualidade duvidosa, o domínio das sementes e a perda da biodiversidade, o que pode comprometer a segurança e soberania alimentar em diferentes níveis territoriais.

O desenvolvimento de “agriculturas alternativas”, que pudessem considerar as práticas agropecuárias tradicionais e constituíssem uma agenda de pesquisas, possibilitou a redescoberta e ascensão de um modelo de agricultura, referência à sustentabilidade. Segundo Dulley (2003), apesar de diferenças semânticas e especificidades ideológicas que imprimem determinadas características aos diferentes sistemas sociais produtivos, no processo de crescimento da

produção e consumo dos produtos oriundos desses sistemas de produção, que eram inicialmente denominados alternativos, o mercado (consumidores e ofertantes) optou claramente pelo termo orgânico.

No ano de 2003, foi promulgada a Lei nº 10.831 que define sistema orgânico de produção agropecuária:

Art. 1º Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. (BRASIL, 2003).

A agricultura orgânica, embora tenha bem esclarecidos seus princípios, tem sido praticada pela maioria dos produtores apenas como uma agricultura de substituição de insumos, porém, somente trocar insumos químicos por naturais não garante a sustentabilidade das atividades agropecuárias, sendo preciso investir na aplicação dos princípios e no melhoramento dos métodos de produção orgânica.

Apesar do apoio do governo, das pesquisas científicas e da assistência técnica terem sido quase nulas até o início de 2000, a agricultura orgânica tem sido relativamente bem-sucedida no País (DAROLT, 2013). A adoção desse sistema de produção tem crescido tanto em área cultivada quanto em número de produtores e mercado consumidor embora ainda represente uma parcela pequena da agropecuária.

De acordo com Valarini *et al.* (2005) e Gazolla e Schneider (2017) com o aumento do interesse e da procura por produtos orgânicos, as formas alternativas de comercialização (feiras especializadas, vendas em domicílio e em locais de trabalho etc.) passaram a concorrer com grandes empresas varejistas. Entretanto, o mercado interno de produtos orgânicos também cresceu porque instituições certificadoras autorizadas passaram a exigir selos de qualidade.

Na medida em que a demanda de orgânicos aumentou, foi preciso melhorar a confiança do consumidor no produto orgânico procurado. A saída foi estabelecer critérios para a certificação desses produtos, o que também garantiu que o produtor, tão onerado pelos dispêndios com a produção orgânica, não sofresse concorrência desleal de produtores com comportamento oportunista e práticas ilegais à agricultura orgânica.

A certificação orgânica é o processo pelo qual a produção e o produto são avaliados para verificar se atendem aos requisitos especificados nas normas de produção orgânica, que geralmente determinam a maneira como esta deve ocorrer, as práticas regulamentadas pelas certificadoras e a permissão ou proibição de insumos para esse modo de produção. De acordo com Medaets e Fonseca (2005), essa garantia agrega valor aos produtos no mercado e os produtores ganham mais credibilidade, o que é fundamental para o desenvolvimento das unidades de produção.

Apesar da expansão desse mercado, que tem promovido o aprimoramento das instituições e organizações a ele relacionadas à viabilidade econômica desse sistema de produção pode ser afetada, pela baixa escala de produção e pelos custos mais altos de mão de obra e insumos, além disso, as deficiências de formação e treinamento dos produtores, tanto do ponto de vista técnico como do gerencial, são um dos desafios a serem enfrentados na promoção da agricultura orgânica (SANTOS; MONTEIRO, 2004).

Miguel, Grizotto e Furlaneto (2010) ressaltam que o sucesso da produção orgânica depende de fatores econômicos, tecnológicos e gerenciais, uma vez que, para que o mesmo possa coexistir com os produtos convencionais, os quais são substitutos imperfeitos, o preço de mercado e os custos dessa produção não devem ser muito maiores do que os da agricultura convencional.

Conforme apresentado, a produção agropecuária em sistemas orgânicos enfrenta desafios e, ao mesmo tempo interage com oportunidades que podem ser aproveitadas estrategicamente elevando a capacidade competitiva dos agentes neste mercado segundo suas capacidades de aprimoramento contínuo. Nesse sentido, este trabalho teve o objetivo de compreender, de forma exploratória, a sustentabilidade do processo de gestão de uma empresa agropecuária certificada e especializada em produção orgânica. Os resultados visam fornecer informações ao aprimoramento gerencial e institucional do setor, permitindo o delineamento mais específico de futuras pesquisas que permitam produzir inferências nos seus resultados.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem objetivo exploratório porque visa desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, explicitando o problema (GIL, 2017). Foram realizadas entrevistas buscando compreender a sustentabilidade no modelo de gestão de sistemas de produção agropecuária orgânica, utilizando como principais procedimentos a revisão bibliográfica e o estudo de caso. A

seleção prévia na bibliografia teve o objetivo de compreender os fundamentos teóricos e analíticos associados ao problema de pesquisa. Especificamente, buscou-se no referencial teórico parâmetros para construção do modelo a ser aplicado nas análises pretendidas bem como para discussão dos resultados esperados.

O estudo de caso foi escolhido como o melhor procedimento para este trabalho, pois seus resultados permitem o aprofundamento, o detalhamento e a ampliação do conhecimento. Isso se deve ao fato de, ao se analisar um objeto de estudo específico, as informações obtidas selecionadas, organizadas e relacionadas entre si possibilitam a verificação da sua aplicação prática e a generalização dos resultados para fatos semelhantes (GIL, 2017).

Como durante o estudo de caso o pesquisador se relaciona diretamente com as pessoas envolvidas, observando-as e interrogando-as e como a sua ação de pesquisar, associada aos resultados desta pesquisa, pode levar a alterações no objeto de estudo, tem-se, ainda, uma investigação participativa.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada tanto como quantitativa, pois prevê a transformação de informações e opiniões em números, quanto como qualitativa, pois a interpretação de certos fenômenos e a atribuição de significados pode não ser possível quantitativamente, sendo necessária a análise dedutiva de dados.

2.1 UNIVERSO DA PESQUISA

O sistema orgânico de produção escolhido como estudo de caso, Fazenda Nossa Senhora Aparecida (FNSA), foi selecionado de maneira intencional e com amostragem não probabilística, visando determinados parâmetros no momento da seleção da amostra (COOPER; SCHINDLER, 2016). No caso deste estudo, a intenção era compreender a sustentabilidade na gestão de um sistema de produção de orgânicos o máximo possível consolidado em seu setor.

Localizando-se no município de Hidrolândia GO e estando a 800 metros de altitude, a FNSA aderiu ao sistema orgânico de produção em 2005, ainda na fase experimental, com o cultivo de tomate. Distante a 45 km da capital Goiânia GO possui área aproximada de 370 hectares, sendo 200 deles certificados para produção orgânica e 170 distribuídos em áreas de vegetação nativa e permanente (PUDICA, 2018).

Em 2005, a Fazenda deu início ao processo de transição da agricultura convencional para a agricultura orgânica, conforme as normas estabelecidas pela Instituição Certificadora – Instituto Biodinâmico (IBD). Atualmente produz de acordo com a Lei Brasileira da Agricultura

Orgânica (Lei Federal nº 10.831/2003), tem certificação por auditoria do Instituto Biodinâmico (IBD), é membro da Associação para o Desenvolvimento da Agricultura Orgânica (ADAO) de Goiás e da Goiás Orgânico – Cooperativa dos Produtores Orgânicos de Goiás.

2.2 MÉTODO

Com o objetivo de compreender o processo de gestão do sistema orgânico de produção foi utilizada, como método de investigação, a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) visto que sistematiza uma estrutura de base de informações, conduzindo ao diagnóstico da gestão da organização. Conforme Kotler e Keller (2019), a análise SWOT é uma ferramenta concebida pelas teorias sistêmicas da administração, essa ferramenta orienta o diagnóstico para tomada de decisão a partir dos resultados de prospecção do ambiente externo frente à análise do ambiente interno de uma organização. Esse recurso analítico é bastante versátil, pode ser utilizado por organizações de diferentes escalas e setores produtivos, permitindo identificar e estabelecer relações entre elementos da estrutura organizacional das empresas e seu ambiente de atuação podendo, então, colaborar no diagnóstico e no aprimoramento do desempenho da organização.

Segundo Chiavenato (2020), a função do modelo SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, formando uma matriz com quatro células (Quadro 1), em que são indicadas as políticas de ações estratégicas à empresa.

Quadro 1 – Matriz SWOT

Ambiente interno	Ambiente externo	
	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou aproveitamento: área de domínio da empresa.	Política de ação defensiva ou enfrentamento: área de risco enfrentável.
Pontos fracos	Política de manutenção ou melhoria: área de aproveitamento potencial.	Política de saída ou desativação: área de risco acentuado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2020).

Dessa forma, foram realizadas entrevistas individuais por meio de questionário semiestruturado contendo 92 perguntas, distribuídas conforme as seguintes áreas ou setores organizacionais (CHIAVENATO, 2020): mercadológico – 11 perguntas; produção e operações – 24 perguntas; sistemas de informação gerencial – dez perguntas; administração da propriedade

– 12 perguntas; financeiro – 12 perguntas; recursos humanos – 23 perguntas. A partir de respostas às entrevistas estruturadas, foi aplicado um roteiro de interpretação, com base na dinâmica da Matriz SWOT, tendo como referência para elaboração das questões e interpretação das respostas o levantamento bibliográfico de autores que utilizaram esse mesmo método: Oliveira Neto *et al.* (2008).

Os resultados das avaliações dos setores organizacionais foram agrupados e sistematizados, conforme Oliveira Neto *et al.* (2008), de acordo com a área organizacional, permitindo obter a média de pontuação de cada setor, a qual foi classificada, segundo as categorias estabelecidas pelo autor, sendo então a pontuação média enquadrada nas seguintes faixas: 0-1 ruim; $\geq 1-2$ regular; $\geq 2-3$ bom; $\geq 3-4$ excelente. Os resultados sistematizados foram analisados por meio dos métodos SWOT, e comparativos aos fundamentos do processo administrativo (CHIAVENATO, 2020), sendo apresentados a seguir.

3 RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as respostas às questões, relacionadas aos setores organizacionais. As respostas entre aspas são transcrições *ipsis litteris* da fala do entrevistado e as palavras em negrito correspondem às principais questões, excluídas as redundantes, ou parte destas.

3.1 SETOR MERCADOLÓGICO

De maneira geral, a classificação qualitativa da média das respostas para cada questionamento do setor mercadológico (Tabela 1) pode ser classificada como “boa”. Conforme apontado nas entrevistas, quando questionados sobre **a certificação dos produtos orgânicos produzidos na fazenda**, a percepção foi de que os produtos ofertados no mercado, por “serem de boa qualidade e isentos de defensivos agrícolas, trazem benefícios à saúde”. As respostas sobre o ambiente mercadológico permitiram evidenciar que há oportunidade de conquista no desempenho das negociações pelo fato de os produtos produzidos na propriedade serem oriundos de práticas agroecológicas, voltadas para uma agricultura sustentável “regulamentada por uma certificação que avalia, regularmente, o processo de comercialização, permitindo o desenvolvimento de nichos de mercado”.

Questionados sobre as **estratégias de divulgação dos produtos**, todos respondem que já presenciaram divulgações dos produtos orgânicos da fazenda, informando que quem está à frente dessas divulgações é o proprietário e destacam, inclusive, a presença de emissora de televisão.

Relataram também que “o carro que ele dirige é uma maneira de divulgação, pois é todo personalizado e sempre há pessoas querendo entrevistar o proprietário para conhecer melhor sobre a produção orgânica”.

A FNSA tem realizado diversas ações sociais, por meio de visitas técnicas, dias de campo e palestras concedidas pelo proprietário, como estratégia comercial para atrair os consumidores pela conscientização dos benefícios do consumo regular de alimentos orgânicos. As palestras esclarecem sobre as diferentes interfaces mercadológicas, “que vão muito além dos benefícios à saúde, pois é uma cadeia de produção que gera emprego e renda – em harmonia com o meio ambiente – e reconhece o colaborador como um parceiro da natureza, que busca responsabilidades sociais junto à comunidade, à sociedade e à economia”.

Em relação aos canais de distribuição, quando os entrevistados foram questionados se **esses conseguem absorver toda a oferta**, apesar de um deles afirmar que não conseguem atender a todos os consumidores, os outros afirmam que sim, já que dificilmente retornam das feiras com os produtos e “esses canais de distribuição já são consolidados, uma vez que estabelece uma relação de amizade, com entretenimento, um ponto de encontro em que muitos vão, além de adquirir os produtos, despender o tempo com os amigos, pôr a conversa em dia”.

O canal de comercialização mais utilizado é a participação em feiras de orgânicos, realizadas na capital Goiânia, entretanto, foi destacado nas entrevistas, que a gestão da comercialização é focada em diversificar esse canal de distribuição dos produtos e, atualmente, têm experimentado a entrega de cestas de alimentos orgânicos aos consumidores, feita por *delivery* em suas residências, como meio de fidelizar esses clientes.

Foi ressaltado, ainda, que os preços dos produtos ofertados pela FNSA não oscilam conforme demanda de mercado competitivo, e compreendem que praticam, no seu nicho de mercado, o “preço justo”. Segundo Pedini (2011), o “preço justo” é um termo que reflete a formação do valor do produto por meio de conciliação entre ofertantes e demandantes, por intermédio de acordo tácito dos envolvidos no processo da comercialização, pressupondo a efetivação de um pagamento justo aos produtores.

Apesar de inúmeras avaliações positivas, o setor organizacional mercadológico não obteve a melhor classificação, sobretudo devido à organização precisar rever a estrutura de distribuição dos trabalhos inerentes a esse setor, uma vez que ele está centralizado no proprietário, o que o sobrecarrega, já que tem de responder por outras áreas.

Tabela 1 – Composição numérica e resultados do instrumento de pesquisa adotado na avaliação da percepção do processo de gestão da FNSA

SETOR	Questões	Total de respostas por categoria				Total	Média*	Class
		Ruim	Regular	Bom	Excelente			
Mercadológico	11	6	20	133	64	223	2,9	Boa
Produção	24	15	51	228	132	426	2,5	Boa
SIG	10	13	6	15	12	46	0,6	Ruim
Administração	12	3	16	93	100	212	2,5	Boa
Financeiro	12	10	16	30	47	103	1,2	Regular
RH	23	21	42	165	104	332	2,1	Boa

Fonte: Resultados da pesquisa, 2018.

*A média corresponde ao total de pontos de cada setor dividido pela multiplicação do número de questões pela quantidade de entrevistados (7)

3.2 SETOR PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

O setor de produção e operações da fazenda tem alcançado bons resultados na percepção de seus colaboradores, como evidenciado pela média obtida nos parâmetros de classificação (Tabela 1). Isso se deve ao fato de a **infraestrutura física** viabilizar o desenvolvimento das atividades, pois as “instalações em que são realizadas estão adequadas às necessidades dos trabalhos”.

Entretanto, há um conjunto de parâmetros que precisa de melhorias contínuas, como a **segurança do trabalhador**, visto que ainda existe resistência com relação ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e à **logística**, seja ela interna ou externa, pois em períodos de aumento da produção surge sempre a necessidade de um planejamento logístico adequado, visando ao escoamento da mesma, fato que pode implicar em perdas por perecibilidade dos produtos que não são escoados a tempo.

Além disso, segundo os entrevistados, embora a FNSA não despenda com aluguel de **equipamentos**, boa parte dos trabalhos são realizados de forma manual, sendo, assim, “necessária a aquisição de máquinas e equipamentos” para aumentar a eficiência dos trabalhos. Apesar disso, os equipamentos já existentes “sempre passam por manutenção para que o trabalho não seja prejudicado”, e as colheitas são manuais, “preservando melhor a qualidade do produto”. Entretanto, outros ainda informam que, “na época de plantar e colher arroz e feijão, que são plantações grandes, faltam equipamentos para auxiliar no serviço”.

Quando inqueridos sobre **os insumos fornecidos para o trabalho no campo**, apontam que os mesmos são produzidos, em sua maioria, na própria fazenda “é o húmus e o composto

orgânico, além de sementes e mudas” [...] “isto é algo muito bom e o trabalho fica mais rápido, devido a ter-se as próprias mudas”. Informam, contudo, que a propriedade ainda não produz toda a sua própria matéria-prima. Quando questionados sobre **as espécies cultivadas na propriedade**, reconhecem que há uma ampla variedade e que recuperam espécies que não estão mais no mercado, como a “araruta”. Além do mais, é valorizada a flora local, como é o caso do cajuzinho do cerrado.

As respostas à questão sobre “[...] **o uso dos agrotóxicos? De que maneira você percebe esse uso?**” foram consensuais, enfatizando que “não se usa veneno na fazenda”. “Quando há alguma planta doente, ela é arrancada ou fazem uso da calda orgânica para combater doenças.” O Entrevistado E, estagiário agrônomo, foi mais específico ao explicar como conseguem o tratamento fitossanitário sem utilizar agrotóxico, usando o conceito de trofobiose: “a partir de uma nutrição mais equilibrada para as plantas, essas apresentam maior resistência ao ataque das pragas e doenças”.

Quando inqueridos a respeito de como **percebem as perdas na produção**, relatam que, “quando existem, não geram despesas” [...] “quando se pensa em autoconsumo, os produtos são bastante reutilizados e, portanto, não são vistos como perdas”. Com relação aos motivos, destacam: “a presença de insetos” [...] “a chuva não vem na hora certa” [...] “porque se plantou fora do tempo”, pois “o proprietário fica enrolando a preparação da terra”.

Para o questionamento **destinação do lixo gerado na fazenda**, os entrevistados informaram que o lixo orgânico – reaproveitado integralmente na fazenda – é separado do comum – cujo destino é o lixão – e afirmam ser esta uma exigência do proprietário e “tudo que é descartado por completo é bem embalado, levado para a cidade e despejado no lixão”.

Outro fator essencial à realização das operações da propriedade é a água, este fator foi averiguado junto aos entrevistados a partir da questão **como funciona a utilização da água nos serviços da fazenda?** Os entrevistados explicam que os serviços são de boa qualidade e são bem-feitos por um sistema de bombeamento de fontes superficiais e subterrâneas, logo, conseguem administrar bem toda a irrigação. Segundo eles, essa água é usada de forma sustentável, por meio de técnicas de gotejamento e racionamento por demanda efetiva das culturas.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)

Área do setor organizacional que foi classificada como condições ruins (Tabela 1) devido à ausência, na fazenda, de um sistema de informação, o que implica em limitações no desempenho da direção, tornando as tomadas de decisão mais lentas.

Os entrevistados compreendem a importância dessa tecnologia (SIG) e não a percebem como um risco às suas funções/empregos, uma vez que quando questionados **quais os possíveis riscos que essas novas tecnologias podem causar**, respondem que “não irá ter prejuízo nenhum, pelo contrário, quanto mais tecnologias, melhor para ajudar na produção”.

Os colaboradores estão conscientes de que não há um sistema de informações na fazenda, porém, defendem que ela é informatizada, pois “é conhecida no Brasil inteiro em virtude de sua página na internet”.

Um dos colaboradores informou que todos os dados coletados na fazenda são registrados em planilhas Excel®. De toda forma, acreditam que esse aspecto precisa ser melhorado por meio da aquisição de um “programa específico para a fazenda”, que possibilitará monitorar as informações geradas e tomar decisões, já que todas as informações estarão registradas.

Portanto, como a propriedade ainda não tem, de fato, um sistema que possa ser alimentado com todas as informações processadas diariamente na fazenda, alguns questionamentos ficaram sem respostas, pois fugiram do aspecto avaliativo dos colaboradores de maneira geral. Diante disso, a partir da média encontrada para essa área, é possível inferir que esse é um fator crítico a ser destacado no planejamento estratégico da propriedade.

3.4 SETOR ADMINISTRAÇÃO DA PROPRIEDADE

Os resultados da Tabela 1 permitiram classificar a administração da FNSA como boa. Segundo as respostas dos entrevistados, foi possível perceber como ponto positivo que tanto os colaboradores, responsáveis pelo sistema de produção, quanto o administrador, dispõem de experiência e habilidades essenciais para a execução das atividades. Importante salientar que o proprietário é engenheiro agrônomo e doutor em Entomologia Agrícola, com experiência em agroecologia e sistemas orgânicos de produção.

Outro ponto ressaltado é a organização do trabalho, que sempre busca evitar retrabalho ou esforço desnecessário e o planejamento sazonal dos serviços, para períodos de safra e entressafra. Apesar disso, ficou evidenciada, como ponto fraco, a centralização do trabalho no administrador, acarretando decisões que afetaram a produtividade, o desempenho dos trabalhadores e os resultados planejados.

Segundo a resposta do proprietário, “a gestão da fazenda ainda não está em um nível de organização em que possa haver descentralização das atividades desempenhadas pelo administrador, além disso, ele consegue atender as necessidades tanto dos colaboradores quanto dos clientes externos”.

Essa percepção do proprietário foi corroborada pela resposta dos colaboradores à questão sobre como **avaliam as atividades administrativas que porventura não estão (mas deveriam estar) sendo realizadas na fazenda**. Eles ressaltam a eficácia administrativa, falando sobre a atuação do proprietário que, “com muito esforço, não deixa faltar nada, para que o serviço não pare”. A maioria deles acompanha o desempenho da propriedade há algum tempo e reconhece a dedicação do proprietário. De modo divergente, alguns entrevistados apontam que a propriedade precisa mais de gestão, pois “alguns setores deixam a desejar em razão dos inúmeros afazeres do proprietário, que centraliza todas as atividades – inclusive as feiras – e acaba por descuidar-se de alguns setores ou até mesmo demora a dar algum direcionamento”.

Em relação a como **percebem os riscos que a administração da fazenda pode causar a todo o meio ambiente**, todos têm plena consciência de que a gestão ali realizada apresenta risco zero. Os entrevistados apontam que a administração é extremamente “consciente e defensora do meio ambiente”.

Os entrevistados afirmaram que o diferencial no trabalho que realizam (motivação) se dá pelas experiências adquiridas ao longo do tempo na propriedade, ademais, todo o trabalho é realizado em conjunto e “não tem nada de diferente entre eles”.

Com relação **às divisões de tarefas na fazenda e a sua estrutura hierárquica**, eles explicaram que os trabalhos são bem separados e ninguém fica esperando pelo outro; o proprietário determina o que deve ser feito e eles executam os serviços, trabalhando em conjunto. Ademais, informam que, por causa de diferença de idade, é respeitada a capacidade de cada um e não existem diferenças nas divisões dos trabalhos, “todo mundo faz a mesma coisa”, inclusive “o proprietário nos ajuda quando é possível”.

3.5 SETOR FINANCEIRO

Dado que este trabalho não teve objetivo de analisar economicamente a propriedade, vez que a mesma se encontra consolidada no sistema de produção analisado, nesta subseção as questões focaram em compreender a percepção dos colaboradores e do proprietário sobre o setor financeiro da propriedade.

A deficiência em sistema de informações foi responsável pela baixa classificação na maioria dos parâmetros investigados. Dessa forma, esse setor ficou com uma média de avaliação classificada como ruim (Tabela 1).

Além disso, a centralização das atividades gera obstáculos ao desenvolvimento desse setor, que praticamente não existe na propriedade. O administrador afirma que a organização passará por uma reestruturação e haverá novos colaboradores, em diferentes áreas e, assim, o departamento financeiro terá uma estrutura com responsáveis por contas a receber e a pagar, dentre outras funções que necessita.

Outra realidade percebida nessa área é a necessidade de maior interação do proprietário com os colaboradores na tomada de decisões financeiras. Muitos apontaram desconhecimento dessas decisões e suas implicações sobre o futuro da FNSA.

Os demais questionamentos não foram respondidos de maneira integral devido os colaboradores não terem “tanta vivência com a área financeira”, mas a partir de uma visão interna do que ocorre na fazenda, puderam responder parcialmente às perguntas.

3.6 SETOR RECURSOS HUMANOS

O Quadro 1 apresenta alguns atributos dos colaboradores remunerados, sendo todos do sexo masculino, com idade média de 49 anos e, em sua maioria, com nível de instrução primário incompleto, residentes no próprio município onde se situa a propriedade e com tempo de experiência na propriedade de mais de 10 anos, com exceção do estagiário.

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados no sistema orgânico de produção da Fazenda Nossa Senhora Aparecida

	Sexo	Idade	Formação	Região	Registro em Carteira
Entrevistado A	Masculino	59	Fundamental Completo	Hidrolândia-GO	Regime CLT
Entrevistado B	Masculino	29	Fundamental Incompleto	Hidrolândia-GO	Regime CLT
Entrevistado C	Masculino	70	Ensino Médio Completo	Hidrolândia-GO	Regime CLT
Entrevistado D	Masculino	49	Fundamental Incompleto	Hidrolândia-GO	Regime CLT
Entrevistado E	Masculino	29	Superior Incompleto	Rondonópolis-MT	Estágio não remunerado
Entrevistado F	Masculino	55	Fundamental Incompleto	Hidrolândia-GO	Regime CLT
Entrevistado G	Masculino	58	Superior Completo	Hidrolândia-GO	Empregador

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Esse setor apresentou uma classificação boa, mas no limite para regular (Tabela 1). Apesar de o nível médio de instrução dos colaboradores ser baixo (Quadro 1), eles detêm algum nível de experiência na propriedade que os qualifica a trabalhar com orgânicos.

Há uma baixa rotatividade de colaboradores, fruto de uma boa relação de empregador e empregado e dos serviços que eles executam. Esses aspectos contribuem para a dimensão motivacional, proporcionam uma boa produtividade e uma qualidade de vida no trabalho.

Questionados sobre o processo **de comunicação**, para uns é “algo que está bem sintonizado”, mas para outros, um elemento que precisa ser melhorado e discutido mais vezes, porque sempre há algumas controvérsias. De todo modo, o respeito foi sempre visto como algo primordial entre as partes envolvidas.

Em relação a como **qualificam o esforço físico e a fadiga humana**, o entrevistado C, de idade mais avançada, entende que o trabalho não provoca fadiga humana e que todas as tarefas são ações necessárias, além disso “antes de todo o serviço é explicado direito como deve ser feito”. Para eles, o proprietário sempre tem o cuidado de determinar uma meta realizável.

Assinalam que tanto **o cargo quanto as tarefas** para as quais são direcionados estão bem distribuídas e que gostam muito do que fazem na propriedade e que o proprietário não os sobrecarrega. Por isso, dizem que fazem o serviço deles bem-feito, “sem que para isso precisem ultrapassar seus limites”. Outros relatam ser justa a forma como tudo é conduzido, pois “o dono sempre é paciente e aguarda terminar um serviço para começar outro”.

É de fundamental importância o reconhecimento do colaborador por meio de incentivos salariais. Baseando-se nisso, a entrevista procurou saber se **a fazenda proporciona incentivos**. Para eles, existe sim um incentivo salarial no final do ano, que é a participação nos lucros da fazenda, e um incentivo para cada colaborador, eles reconhecem que “quanto mais produzir, melhor vai ser no final do ano para cada um”.

Quando o setor organizacional de recursos humanos é questionado em relação à **capacitação dos colaboradores**, os entrevistados veem como algo essencial porque eles sabem que necessitam melhorar a cada dia em razão da própria fazenda estar evoluindo, alguns até criticam essa ação, pois não recebem a devida qualificação administrada pela propriedade. Dessa maneira, fez-se necessário detalhar a questão, questionando se **a fazenda disponibiliza cursos de capacitação sobre a qualidade dos produtos, a segurança no trabalho e o manejo do solo**. Nessas respostas, eles dizem que “é algo que precisa ser visto, pois não tem havido sintonia com relação a esses cursos” e afirmam “não estarem sendo incentivados pela fazenda para se

qualificar, porém, se for preciso, a pessoa que está à frente da propriedade atualmente está disposta a fazer esse investimento”. Apesar dessa percepção, durante o tempo de permanência do pesquisador na propriedade, foram identificados treinamentos informais, que podem ser interpretados como um processo de qualificação e capacitação no dia a dia, quando o proprietário chega para dar as devidas explicações sobre o manejo do solo, por exemplo, dentre outras ações cotidianas.

4 DISCUSSÃO

O resultado das entrevistas apresentado na seção anterior deste trabalho foi submetido ao ajustamento à matriz SWOT. O ajuste foi feito por meio do agrupamento dos resultados das respostas às categorias de forças e fraquezas, identificadas no ambiente interno, e oportunidades e ameaças para a empresa, provenientes do ambiente externo. Os parâmetros ajustados são provenientes das respostas aos questionários e foram agrupados segundo um valor de corte de $0 < 2$, considerados fraqueza ou ameaça, e ≥ 2 , considerados força ou oportunidade.

As informações levantadas permitiram elaborar a Matriz SWOT, Quadro 2, a qual sintetiza os resultados mais evidentes e permite suporte a tomada de decisão estratégica no planejamento da empresa estudada. Na análise SWOT, o ambiente interno é visto como controlável e permite identificar pontos críticos à gestão da organização, tendo em vista os seus objetivos e o interesse dos seus colaboradores, esta análise permite, ainda, tecer considerações em relação aos fundamentos institucionais de sistemas orgânicos de produção Lei nº 10.831/2003 e certificação por auditoria, compreender a sustentabilidade do modelo de gestão da organização e sugerir ajustes que aprimorem o seu desempenho.

De uma maneira geral, foi possível observar que as forças internas têm sido coerentemente aproveitadas segundo as oportunidades destacadas. A diversificação produtiva, adequações institucionais às normas certificadoras, capacidade técnica e motivacional do administrador e experiência dos colaboradores têm sido adequadas à expansão e consolidação deste nicho de mercado (produção orgânica) e aos canais de comercialização adotados pela FNSEA. Entretanto, caso as ameaças destacadas se aprofundem, podem levar a empresa à insustentabilidade, sobretudo se os pontos fracos não forem corrigidos. Neste sentido, é possível sugerir ações estratégicas visando mitigar tais ameaças.

Todos os parâmetros enquadrados como ameaças precisam ser mais bem diagnosticadas e um sistema de informações gerenciais poderia contribuir à prospecção dos mesmos e alocação

eficiente e eficaz dos recursos disponíveis e a serem adquiridos. O aprimoramento da gestão financeira, oportunamente estabelecida como controladoria de processos, seria fator crítico de sucesso nesse objetivo, vez que efetivaria as ações necessárias à consolidação das funções administrativas na FNSA, permitindo definir prioridades de investimento e melhoria contínua dos pontos frágeis na fazenda.

Quadro 2 – Matriz de análise estratégica da Fazenda Nossa Senhora Aparecida

SETORES	FORÇAS (<i>STRENGTHS</i>)	FRAQUEZAS (<i>WEAKNESSES</i>)
P&O	<ul style="list-style-type: none"> • Área de preservação permanente; • Qualidade do solo; • Variedades de espécies; • Boa irrigação • Reaproveita o lixo orgânico; • Isento de defensivo agrícola; • Controle natural de pragas; • Reaproveitam as plantações dadas como perda; • Produzem as próprias sementes e mudas; • Recuperam espécies que não estão mais no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de pontos de distribuição; • Não produzem toda a sua matéria-prima; • Precisa estruturar o sistema de logística de transporte de produtos; • Insuficiência de máquinas e equipamentos; • Perdas por deficiência no escoamento da produção; • Perdas por planejamento da produção.
SIG		<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de sistema integrado de informação gerencial.

D	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade técnica do proprietário; • Reconhece o colaborador como um parceiro da natureza; • Atributos motivacionais reconhecidos pelos colaboradores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação entre colaboradores e o proprietário ineficiente e controversa; • Centralização de funções administrativas; • Baixa frequência de reuniões;
F		<ul style="list-style-type: none"> • Controle financeiro precário.
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa rotatividade dos colaboradores; • Experiência dos colaboradores; • Participação na produção. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa qualificação dos colaboradores; • Resistência do uso de EPIs;
	OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES)	AMEAÇAS (THREATS)
M	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos oriundos de práticas agroecológicas; • Desenvolvimento de nichos de mercado; • Trazem benefícios à saúde; • Mudanças nos hábitos alimentares da sociedade; • Mercado em expansão; • Industrialização. • Divulgações dos produtos orgânicos da fazenda; • Selo de Certificação; • Sistema <i>delivery</i>; • Visitas técnicas; • Dias de campo; • Palestras que tratam de produção orgânica. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de chuva; • Crise econômica; • Concorrência.

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Segundo Chiavenato (2020), o processo administrativo consiste em ações determinadas e conduzidas pelo administrador que permitem à empresa o alcance dos objetivos traçados no planejamento. Tal processo se materializa nas funções administrativas, especificamente: planejar, organizar, dirigir e controlar a empresa, sendo estas executadas em níveis operacional, tático ou departamental e institucional ou organizacional.

Ao longo do trabalho foi possível perceber que a FNSA não apresenta formalmente as funções especificadas, entretanto, segundo Mattos (2009) cientistas renomados da ciência administrativa (KOONTZ; O'DONNELL; WEIHRICH, 1986) têm questionado a coexistência da administração como ciência, a qual seria capaz de produzir resultados previsíveis e, portanto, controláveis, da mesma como arte, enquanto processo intuitivo, aprimorado pela experiência e aprendizado contínuo e, neste sentido, foi possível reconhecer uma série de elementos do processo administrativo na gestão da FNSA, a qual poderia ser considerada como intuitiva, fruto da experiência do proprietário, reforçada pela sua formação agrônoma.

Ao abordar o setor mercadológico, os princípios de marketing nos permite analisá-lo sob o enfoque de *marketing mix* (KOTLER; KELLER, 2019), que engloba as decisões: do produto, que incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes, tais oportunidades tem sido aproveitadas na empresa pelo *delivery*, produção de produtos em extinção (araruta) e da flora local (cajuzinho), além do mix diferenciado de produtos ofertados pela mesma; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa, manifesto, na FNSA, no preço justo apontado pelos entrevistados; as decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas (carro personalizado; site; relações públicas; palestras); e as decisões de praça ou distribuição, (feira com lazer; *delivery*), que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes (GONÇALVES *et al.*, 2008).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), “O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções”, ainda, “[...] determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los”. Uma percepção recorrente nas respostas às perguntas em diferentes setores organizacionais abordados foi o fato de que o planejamento tem sido executado em termos de operações, entretanto, foi possível evidenciar uma lacuna em termos de planejamento tático e institucional, uma vez que o diagnóstico, visando planejamento estratégico, praticamente não foi observado na fazenda. Este apontamento é reforçado pelo relato do proprietário que desconhecia o método de investigação utilizado por este trabalho, o considerando pertinente e solicitando a apresentação de seus resultados aos seus sócios para fins de tomada de decisão.

Apesar de este trabalho ter sua abordagem de investigação sob o critério de setores organizacionais definidos por função organizacional, Chiavenato (2020) apontam ainda a existência e as vantagens e desvantagens de outros modelos, como: linha; staff; produtos; clientes; processos; geográfica; projetos. As vantagens da organização por setores consistem na especialização dos recursos segundo o modelo adotado, o que confere eficiência e eficácia à consecução dos objetivos planejados, evitando conflitos e confusões. A FNSA não apresenta um modelo de organização formalizada, entretanto, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 189) reconhecem a existência de organização informal que “forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal”.

Foi possível identificar a organização do trabalho em torno de produção e operações e uma hierarquia em dois níveis, com centralização das demais funções na figura do proprietário da FNSA, esta estrutura, aparentemente, tem gerado conflitos e reduzido a eficiência e eficácia do processo de comunicação e tomada de decisões, mesmo assim, o administrador considera que a FNSA ainda não tem maturidade suficiente para descentralização das atividades.

Segundo Blanchard (2019), é possível definir a eficácia da liderança, a partir de três variáveis de controle: o estilo do líder, o nível de maturidade dos subordinados (capacidade e motivação) e a atenção necessária às tarefas e aos subordinados. O modelo é composto de quatro níveis, definidos com base na interação entre atenção às tarefas e aos subordinados, sugerindo o estilo de liderança, que inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). Para esses autores, quanto menor a necessidade de atenção às tarefas e aos subordinados, maior a autonomia da empresa enquanto organização, dessa forma, o estilo de liderança adotado pelo proprietário da FNSA se aproxima do segundo quadrante do modelo, no qual ainda existe a necessidade de apoio aos subordinados. Por isso, o estilo indicado seria o de “persuadir”, que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade dos subordinados, mas ao mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo dos mesmos. Este fundamento reforça a necessidade apontada pelos colaboradores de qualificação dos mesmos e valida a decisão do proprietário de não descentralizar ainda determinadas tarefas.

A função direção “é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e os seus respectivos subordinados”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 195). É a função que materializa os princípios e elementos associados a todas as demais funções. Conforme evidenciado na FNSA, essa função fica prejudicada pelo fato das demais funções administrativas estarem incompletas em determinados elementos e níveis organizacionais, sendo possível, dessa forma, atribuir tais inconsistências ao fato da preponderância empírica e agrônômica do estilo de gestão do proprietário da FNSA. Além disso, a direção cumpre atributos de motivação, comunicação e tomada de decisão. Apesar de, segundo a percepção dos entrevistados, tais atributos terem sido evidentes no administrador, as respostas permitiram, também, evidenciar inconsistência desses atributos enquanto processo, sobretudo em relação à capacitação dos colaboradores, algum grau de confusão na comunicação e na inexistência de um sistema de informações gerenciais que possibilite estruturar a função

administrativa controle para tomada de decisões com maior nível de racionalidade objetiva (SIMON, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de compreender o processo de gestão de uma empresa agropecuária certificada e especializada em sistema orgânico de produção. Os resultados permitem destacar algumas considerações a respeito do processo administrativo da empresa estudada, bem como sobre o método e fundamentos teóricos utilizados.

No decorrer da pesquisa averiguou-se, por intermédio do referencial teórico, que a matriz SWOT pode dar contribuições relevantes na definição dos procedimentos, das estratégias e dos planos de ação da organização, além disso, o método possibilitou uma melhor compreensão do processo de gestão no objeto de estudo, alcançando os objetivos da pesquisa.

O processo de gestão da FNSA pode ser enquadrado como intuitivo, sem, contudo, poder avaliá-lo como ineficaz, mas permitindo destacar a importância do aprimoramento técnico-científico do mesmo na propriedade. Apesar dos parâmetros socioambientais estarem em consonância com as diretrizes apresentadas na Lei nº 10.831/2003, e certificada por auditoria, o que permite evidenciar a importância da certificação orgânica no aprimoramento da gestão de processos produtivos nesses sistemas, os pontos críticos levantados pelo método de investigação adotado permitiram evidenciar, também, que o sistema orgânico estudado pode ser ameaçado na dimensão econômica, o que impactaria na sustentabilidade do mesmo.

Dado o elevado nível de complexidade decorrente da quantidade de parâmetros de análise nas diferentes funções do processo administrativo, a análise dos resultados foi elaborada com base em um referencial teórico não exaustivo, sobretudo devido ao fato do caráter exploratório da pesquisa, mas suficiente para tecer considerações a respeito dos parâmetros analisados, permitindo, ainda, sugerir o aprofundamento no tema de gestão sustentável de sistemas de orgânicos de produção certificados, sob enfoque específico de qualquer uma das funções do processo administrativo, sendo, então, possível o levantamento de uma complexidade maior dos elementos envolvidos em cada um desses processos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 10831, de 23 de dezembro de 2003.** Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm. Acesso em: 19 out. 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico:** fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Osasco: AMGH, 2016.

DAROLT, M. R. Circuitos curtos de comercialização de alimentos ecológicos: reconectando produtores e consumidores. *In:* NIEDERLE, P. A. *et al.* **Agroecologia:** práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura. Curitiba: Kairós. 2013. p. 139-170.

DULLEY, R. D. Agricultura orgânica, biodinâmica, natural, agroecológica ou ecológica? **Informações Econômicas**, São Paulo, v.33, n.10, p. 96-99, out. 2003.

GAZOLLA, Marcio; SCHNEIDER, Sergio (org.). **Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas:** negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, F. P. S. *et al.* O Impacto das Certificações de RSE sobre o Comportamento de Compra do Consumidor. *In:* ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. *E-book*.

KOONTZ, H; O'DONNELL, C; WEIHRICH, H. **Administração:** fundamentos da teoria e da ciência. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 1986

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. "Administração é ciência ou arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.49, n.3, p.349-360, set. 2009.

MAZOYER, Marcel. **História das agriculturas no mundo:** do neolítico à crise contemporânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: NEAD, 2010.

MEDAETS, J. P. P.; FONSECA, M. F. de A. C. **Produção orgânica:** regulamentação nacional e internacional. Brasília: PCT/MDA//IICA, 2005. p. 104.

MIGUEL, F. B.; GRIZOTTO, R. K.; FURLANETO, F. P. B. Custo de produção de alface em sistema de cultivo orgânico. **Pesquisa & Tecnologia**, v. 7, n. 2, jul.-dez. 2010.

OLIVEIRA NETO, O. J. *et al.* Diagnóstico organizacional de uma propriedade rural especializada em cria de bovinos de corte no Estado do Tocantins - Brasil. **Revista Científica de Administra-ção da UniEvangélica**, Anápolis, v. 5, p. 1-19, 1º dez. 2008.

PEDINI, S. **Fair trade**: alternativa ao mercado convencional de café e processos de empoderamento de cafeicultores familiares. Lavras: UFLA, 2011.

PUDICA. Produtos orgânicos Fazenda Nossa Senhora Aparecida. Hidrolândia, 2018. Disponível em: <http://organicospudica.com.br/>. Acesso em: 14 jan. 2018.

SANTOS, G. C.; MONTEIRO, M. Produção de alimentos orgânicos sistema. **Alimentos e Nutrição**, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 73-86, 2004. Disponível em: <http://servbib.fcfar.unesp.br/seer/index.php/alimentos/article/viewFile/59/76>. Acesso em: 14 jan. 2017.

SCHLOSSER, M. T. S. Modernização e agroecologia: correlação e (re)existência camponesa no oeste paranaense e agreste pernambucano (1990-2009). **Revista Formação**, Presidente Prudente, n. 17, v. 1, p. 107-118, 2011.

SIMON, Herbert Alexander. **El comportamiento administrativo**: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. 1. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2020. *E-book*.

VALARINI, P. J. *et al.* Diagnóstico da agricultura orgânica no Brasil. Embrapa Meio Ambiente. *In*: REUNIÃO DE TRABALHO E SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE DIFUSÃO DE RESULTADOS DO PROJETO NORMAS DA AGRICULTURA ORGÂNICA PARA IBEROAMÉRICA, 2005, São Paulo. **Anais** [...]. Ipeúna: Fundação Mokiti Okada; Niterói: PESAGRO, 2005 p. 1-23.