

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA
QUALIDADE EM PRODUTORAS
RURAIS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS:
ALINHAMENTO ENTRE PROCESSO E
CONSUMIDOR**

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

www.univali.br/periodicos

*EVALUATION OF QUALITY MANAGEMENT
AMONG ORGANIC FOOD FARMERS:
ALIGNMENT OF PROCESS AND CONSUMER*

v. 21; n. 03

Jul./Set.-2014

*EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
EN PRODUCTORAS RURALES DE ALIMENTOS
ORGÁNICOS: ALINEAMIENTO ENTRE PROCESO
Y CONSUMIDOR*

Doi: alcance.v21n3.p500-517

Submetido em: 02/04/2013

Aprovado em: 28/05/2014

**CRISTIANE ALVES ANACLETO¹ | EDSON PACHECO PALADINI² |
LUCILA MARIA SOUZA CAMPOS³**

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o sistema de gestão da qualidade de propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos localizadas no interior do estado de São Paulo. O procedimento técnico utilizado para a condução desse estudo foi o estudo de caso. Foram estudadas duas propriedades rurais, ambas classificadas como média propriedade, que produzem frutas orgânicas. Como resultado observou-se que os empreendimentos rurais investigados são opostos no que tange às práticas de gestão da qualidade. Enquanto uma empresa alinha aspectos técnicos às necessidades de gestão, a outra prioriza os aspectos técnicos em detrimento dos assuntos organizacionais. Ao final foi proposta uma visão geral da gestão da qualidade para as propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos com base no alinhamento estratégico entre consumidor e processo.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Propriedades rurais. Alimentos orgânicos. Agronegócio.

ABSTRACT

This study assesses the quality management system of farms that produce organic food, located in the state of São Paulo. The technical procedure used to conduct this study was a case study. We studied two farms, both classified as average-sized properties, which produce organic fruits. It was observed that the rural enterprises studied had completely contrasting quality management practices. While one company aligned technical aspects with the management needs, the other prioritized technical aspects at the expense of

1 Doutoranda, Universidade Federal de Santa Catarina, cristianealvesanacleto@gmail.com.

2 Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, paladini@deps.ufsc.br.

3 Doutora, Universidade Federal de Santa Catarina, lucila@deps.ufsc.br.

organizational matters. At the end we propose a model of quality management for farms that produce organic foods, based on a strategic alignment of consumer and process.

Key words: Quality management. Farms. Organic food. Agribusiness.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar el sistema de gestión de la calidad de propiedades rurales productoras de alimentos orgánicos ubicadas en el interior del estado de São Paulo. El procedimiento técnico utilizado para la conducción de este estudio fue el estudio de caso. Se estudiaron dos propiedades rurales, ambas clasificadas como propiedades medianas, que producen frutas orgánicas. Como resultado se observó que los emprendimientos rurales investigados son opuestos en lo que se refiere a las prácticas de gestión de la calidad. Mientras una empresa alinea aspectos técnicos con las necesidades de gestión, la otra prioriza los aspectos técnicos en detrimento de los asuntos organizacionales. Al final fue propuesta una visión general de la gestión de la calidad para las propiedades rurales productoras de alimentos orgánicos con base en el alineamiento estratégico entre consumidor y proceso.

Palabras clave: Gestión de la calidad. Propiedades rurales. Alimentos orgánicos. Agronegocio.

INTRODUÇÃO

DESDE o início da década de 1990, o setor de orgânicos vem crescendo não só em vendas, a taxas de aproximadamente 20% ao ano, mas também na variedade dos produtos oferecidos (PERŠURIĆ; TEZAK, 2009; RAYNOLDS, 2004). As características das empresas que compõem esse setor que coexistem em um mercado heterogêneo variam no tipo e no nível de atividades estratégicas que agregam valor ao produto (SHANAHAN et al., 2008).

Muitos agentes deste setor desempenham um papel na prevenção do uso de insumos artificiais no cultivo, bem como cumprem as normas definidas por inúmeras normas internacionais (GALINDO, 2007). Estes agentes são compostos, em sua maior parte, por pequenos produtores (JONAS; ROOSEN, 2005).

A produção de alimentos orgânicos e a sua expansão no Brasil são vistos como uma alavanca para a emancipação social dos pequenos agricultores familiares (BLANC, 2009). Porém, o setor de alimentos orgânicos brasileiro ainda é pequeno e apresenta gargalos na produção, na comercialização e na institucionalização (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Ainda, segundo esses mesmos autores, no Brasil, pequenos e médios estabelecimentos representam 90% do total de produtores orgânicos, os quais atuam basicamente no mercado interno. Os outros 10% são compostos por grandes estabelecimentos, cuja produção é voltada para a exportação. O processamento dos produtos é predominantemente realizado por empresas de maior porte.

Novos agentes estão entrando neste setor, como, por exemplo, redes de supermercados. Com a intensificação da concorrência, é esperado que no mercado regional de orgânicos ocorra um maior desenvolvimento de cadeias curtas de suprimento e uma maior integração dos agricultores locais (BLANC, 2009).

Apesar do alto potencial de crescimento da produção e do aumento da variedade de produtos, a oferta de alimentos orgânicos mantém-se relativamente inelástica e os preços permanecem elevados no mercado brasileiro. O *market share* dos produtos orgânicos no total de vendas de alimentos é pequeno, mesmo em países tradicionalmente grandes consumidores desses produtos (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Geralmente, os consumidores estão dispostos a pagar mais quando os padrões de qualidade dos produtos são transparentes e visíveis (BODINI et al., 2009). Portanto, uma melhor conformidade da qualidade ao mercado para o qual o produto se destina está associada ao aumento das vendas (ACHILLEAS; ANASTASIOS, 2008).

Inserida neste contexto, a implantação de um sistema de gestão da qualidade em empresas que produzem e comercializam alimentos orgânicos torna-se relevante para o desenvolvimento do mercado destes produtos. Segundo Paladini (2009), a gestão da qualidade visa também relacionar o processo de produção às exigências dos seus consumidores. Como o mercado de alimentos orgânicos tanto *in natura* quanto processados é relativamente novo no Brasil, é conveniente que a diretriz dos produtores seja baseada na aproximação ao seu público consumidor. É neste contexto que se insere a importância da gestão da qualidade em propriedades rurais produtoras de agricultura orgânica. Diante do apresentado, surge a seguinte pergunta crítica para a realização deste estudo: quais os pilares para a gestão da qualidade para propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos *in natura*?

Segundo Kahl et al. (2010), a regulação da produção orgânica, bem como o seu processamento, utiliza conceitos de qualidade relacionados ao processo em vez de priorizar modelos de gestão da qualidade orientados aos atributos do produto exigidos pelo consumidor. Essa afirmação será a hipótese a ser testada. Assim, este artigo tem como objetivo avaliar o sistema de gestão da qualidade em propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos. Após esta avaliação, pretende-se elaborar um modelo para a melhoria da gestão da qualidade para propriedades com o mesmo perfil.

REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica deste estudo com foco nas práticas de qualidade alinhadas ao conceito da agricultura orgânica.

Agricultura orgânica

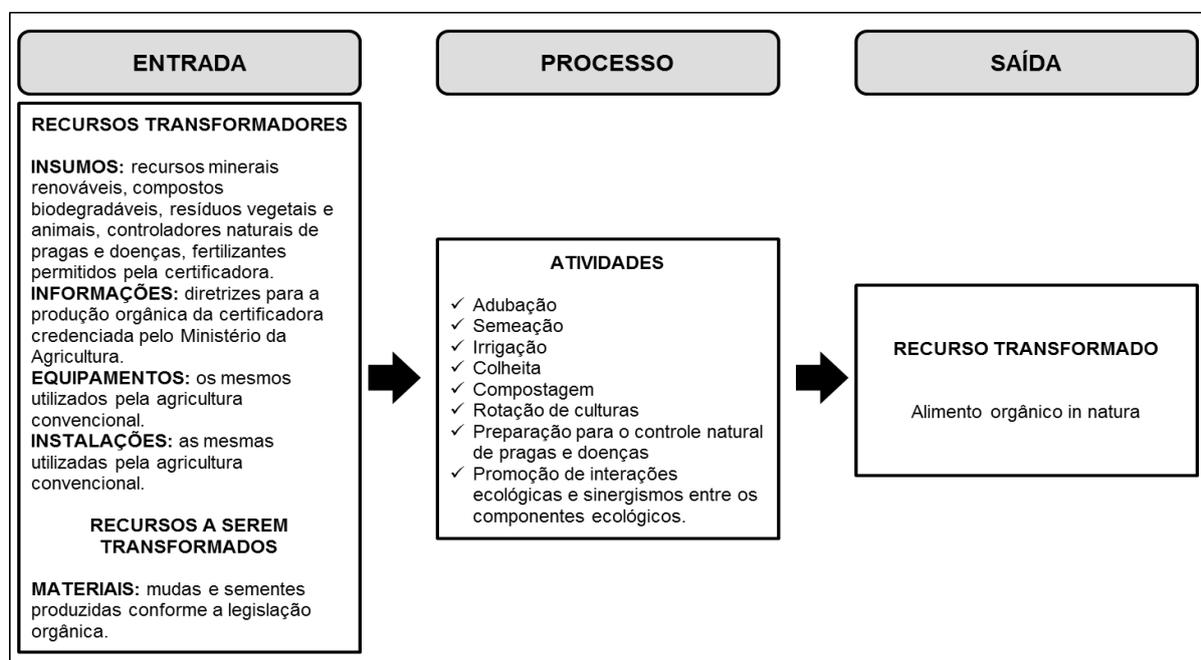
A agricultura orgânica pode ser considerada como uma espécie de reação à introdução de fertilizantes químicos pelas indústrias de agroquímicos, devido à industrialização da agricultura de um modo geral e devido à consciência ambiental

crescente na sociedade em geral (TORJUSEN et al., 2001; BROWNE et al., 2000). Além disso, a agricultura convencional altera a capacidade do ecossistema de fornecer serviços essenciais para sobrevivência humana; altera os climas locais; contribui para a mudança climática, para a poluição da água, para a perda da biodiversidade e para o esgotamento dos recursos naturais (KAUFMANN et al., 2009; WOOD et al., 2006; ZINATI, 2002).

Desta forma, torna-se necessário o desenvolvimento de uma agricultura sustentável a fim de diminuir o impacto ambiental sobre os ecossistemas e que garanta a segurança alimentar (KAUFMANN et al., 2009). A agricultura orgânica pode desempenhar um papel importante na produção sustentável de alimentos, uma vez que potencialmente provoca menos impactos negativos sobre diversos serviços importantes do ecossistema (PARKER; MUNROE, 2007).

A agricultura orgânica foi preconizada por Rudolf Steiner (TRESS, 2001). Em 1980, ganhou um significativo reconhecimento e atenção, marcado pela publicação de um relatório com recomendações sobre a agricultura orgânica pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (HECKMAN, 2006). Segundo Tress (2001), a agricultura orgânica é um conjunto de atividades de produção agrícola que parte do pressuposto básico de que a fertilidade é função direta da matéria orgânica contida no solo. A Figura 1 apresenta a agricultura orgânica sob a ótica do processo.

Figura 1 – Visão do processo da agricultura orgânica



Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar dos benefícios que a agricultura orgânica é capaz de promover, como, por exemplo, minimizar as alterações provocadas em diversos serviços do ecossistema, o seu desenvolvimento ainda é limitado (KUO et al., 2006). Mesmo assim, apresenta

rápido crescimento nas economias mais desenvolvidas do mundo (GIANNAKAS, 2002). A seguir, é apresentada uma visão da agricultura sob a ótica do processo.

O processo de obtenção de alimentos orgânicos inicia-se com a aplicação de adubos orgânicos e coberturas verdes antes mesmo de se proceder à semeadura (HAMER; ANSLOW, 2008). Segundo esses autores, após a preparação do solo, ocorre a semeadura com sementes e mudas. A utilização de adubo orgânico, a rotação e a diversificação de culturas, o controle natural de pragas e doenças, o manejo correto do solo e dos animais são obrigatórios neste sistema de produção (LE CURIEUX; NESSLANY, 2008; WILLIAMSON, 2007).

Após a semeadura, ocorre a irrigação e o manejo da cultura até o ponto da colheita. Posteriormente, os frutos são colhidos quando atingem o ponto de maturação idealizado. A colheita é feita manualmente por trabalhadores que muitas vezes são não treinados. Após a colheita, as frutas são lavadas e armazenadas em caixas até serem levadas ao local de comercialização. A seção seguinte aborda aspectos sobre práticas de qualidade em gestão de empresas e suas peculiaridades na produção de alimentos orgânicos.

Práticas de qualidade

A gestão da qualidade é uma ferramenta que visa relacionar o processo de produção às exigências do consumidor (PALADINI, 2005). O objetivo principal dessa ferramenta é a permanente criação de um ambiente compatível com os conceitos de qualidade selecionados pela organização para nortear a sua atuação (PALADINI, 2009).

Com vista aos fatores envolvidos no gerenciamento da qualidade a fim de atender às exigências atuais de mercado, é essencial que organizações tenham um sistema definido e bem estruturado que identifique, documente, coordene e mantenha todas as atividades-chave necessárias para garantir as indispensáveis ações na qualidade ao longo de todas as operações relevantes (FEIGENBAUM, 1994).

O impacto das iniciativas de qualidade sobre o desempenho das empresas que as adotam é significativo quando as empresas contam com uma estrutura de qualidade com treinamentos, dados e relatórios de qualidade, gestão de processos, gestão de fornecedores, gestão da liderança e relacionamento com os empregados (KAYNAK, 2003). No entanto, Dow et al. (1999) não concordam que todas as iniciativas de qualidade tenham o mesmo impacto sobre o desempenho, tendo identificado como significativos em termos de desempenho apenas as variáveis de comprometimento dos funcionários, visão compartilhada e foco do cliente. Yeung et al. (2006) discutem que o nível dos resultados obtidos pelas empresas nas iniciativas de qualidade pode ser previsto a partir da existência de infraestrutura organizacional e cultura organizacional, que seriam os habilitadores dos resultados.

No âmbito empresarial, as abordagens de qualidade se iniciaram na década de 80 motivadas pela pressão competitiva gerada pelo desempenho dos produtos japoneses (SCHROEDER et al., 2005). Várias abordagens surgiram nessa época,

como, por exemplo, a gestão da qualidade total (TQM) e as abordagens de Garvin para qualidade.

A gestão da qualidade total (TQM) tem sido estudada sob o ponto de vista gerencial, de suas ferramentas e de sua influência no desempenho da empresa. Já Garvin (1984) uniu as definições de qualidade oriundas da literatura e do ambiente corporativo e as classificou em cinco abordagens: transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e baseada no valor.

Segundo Paladini (2009), recentemente a gestão da qualidade assumiu um foco mais estratégico. Percebe-se que existe uma grande ligação entre a gestão estratégica da qualidade com o aumento do desempenho empresarial. Além de satisfazer às necessidades dos consumidores, a organização deve criá-las.

Segundo essa mesma referência, o foco da qualidade converge para uma relação de consumo. Desta forma, a gestão estratégica da qualidade requer que os objetivos e as metas da qualidade sejam orientados aos objetivos estratégicos do negócio. Além disso, a gestão da qualidade alinhada aos princípios de melhoria contínua determina diferenciais competitivos das organizações, convergindo para o impacto social da qualidade. Além do conceito de qualidade, um sistema de gestão da qualidade apresenta algumas práticas que direcionam as ações em torno das metas determinadas. Na literatura consultada foi possível identificar algumas práticas, como, por exemplo, gestão dos fornecedores, relacionamentos com os colaboradores, relatórios e documentos do processo, apoio da liderança, foco no consumidor, gestão de processos, treinamento dos colaboradores, uso de técnicas e ferramentas.

Segundo Paladini (2005), a gestão da qualidade possui três componentes: operacionais, táticos e estratégicos da Gestão da Qualidade. A concepção operacional da qualidade foca na qualidade no processo que pode ser definida como o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente. As ações enquadradas como ações operacionais são de curto prazo, sendo decisões eminentemente técnicas. A gestão tática corresponde a um modelo intermediário de gerenciamento, com o objetivo principal de traduzir e viabilizar as decisões estratégicas por meio de ações efetivas. Desta forma, o nível tático tem foco menos abrangente e o impacto de suas decisões é de médio prazo. A ação de ajeitar o produto aos consumidores a que eles se destinam possui características estratégicas, ou seja, compõe a gestão estratégica da qualidade.

Gestão da qualidade no agronegócio

De acordo com o ramo de atividade de cada organização, existem diferentes ferramentas, sistemas, programas e metodologias de gestão da qualidade que vão ao encontro da necessidade de cada uma, além das práticas comuns a todo sistema. No caso de empresas que atuam no ramo alimentício, existem aspectos específicos que devem ser cuidados, pois são regulamentados pelo governo federal. Por exemplo, para as propriedades rurais dois pontos são importantes para a gestão da

qualidade: as diretrizes da norma brasileira para o modo de produção orgânico e a rastreabilidade do produto.

Um sistema de rastreabilidade do produto alimentício mostra-se um meio eficaz para estimular a percepção do consumidor da segurança do alimento e da qualidade, além de ajudar os produtores a cumprir os regulamentos governamentais e atender aos requisitos dos consumidores de um lado, bem como construir o valor da marca de outro (CHEN, 2007).

A regulação da produção orgânica, bem como o seu processamento, centra-se em conceitos de qualidade relacionados com o processo, em vez da gestão da qualidade orientada ao produto, pois não existe um consenso na literatura de quais são as necessidades básicas dos consumidores destes produtos (KAHL et al., 2010). A regulação ocorre por meio da certificação que institui a garantia ao consumidor com relação à ausência de resíduos e de uma vasta gama de aditivos alimentares, desconsiderando o canal de vendas envolvido (WIER et al., 2008). Assim, a certificação orgânica torna-se uma garantia do processo (FUATAI; STEWART, 2002; RAMESH et al., 2005) e prova ser central para a governança da rede, moldando as especificações do produto, os parâmetros da produção e a participação das empresas (RAYNOLDS, 2004; BUAINAIN; BATALHA, 2007).

No que tange à qualidade do produto, observa-se no referencial consultado que os alimentos orgânicos apresentam vários característicos de qualidade. Diversos estudos abordam estes característicos, mas não existe consenso dentro da literatura consultada sobre as diferenças dos mesmos em relação aos alimentos convencionais. Evidências científicas relevantes sobre a superioridade da qualidade e da segurança dos alimentos orgânicos em relação aos convencionais são escassas (MAGKOS et al., 2006).

Caswell (2000) acrescenta que, para atingir a qualidade do alimento orgânico em termos de produto, os produtores rurais devem atentar-se a algumas questões para cada tipo de atributo de qualidade por ele identificado:

- Atributos de segurança do alimento: monitorar o nível de algumas substâncias que são prejudiciais à segurança do alimento, como, por exemplo, resíduos de pesticidas, patogênicos, metais pesados, aditivos, toxinas e resíduos veterinários.
- Atributos de nutrição: gordura, calorias, fibras, sódio, vitaminas e minerais.
- Atributos de valor: pureza, integridade da composição, tamanho, aparência, sabor, conveniência de preparação.
- Atributos de embalagem: material da embalagem, rotulagem e outras informações.
- Atributos de processo produtivo: bem-estar animal presente na propriedade agrícola, modificação genética, impacto ambiental, utilização de pesticidas na produção, segurança do trabalhador.

Frente ao exposto, é possível identificar as práticas de qualidade que devem existir nos sistemas de gestão das empresas. No presente trabalho, será investigado

o conceito de qualidade que cada propriedade adota em seus sistemas de gestão, bem como as práticas de qualidade adotadas por elas.

MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho classifica-se conforme a abordagem em qualitativo. O procedimento técnico adotado para avaliar as práticas da qualidade, bem como a identificação das peculiaridades relacionadas à sua gestão, foi o estudo de caso. Seguindo as indicações de Yin (2010), um estudo de caso deve apresentar os pressupostos teóricos que irão nortear a investigação. Portanto, o seguinte pressuposto embasou a condução do estudo: empresas que possuem certificados de produção orgânica seguem as diretrizes do padrão de qualidade determinado pelo órgão certificador. A pesquisa do tipo estudo de caso foi planejada e conduzida seguindo as orientações de Yin (2010).

As unidades de análise dos estudos de caso correspondem às propriedades rurais agrícolas orgânicas certificadas. Estas propriedades foram escolhidas com base em: na lista de propriedades rurais certificadas como orgânicas no Brasil fornecidas pelo MAPA e na disponibilidade das empresas contatadas em participar da pesquisa. Portanto, duas empresas consideradas propriedades rurais médias pelo MAPA, situadas no estado de São Paulo, foram utilizadas como unidades de análise. O estudo foi realizado por meio de visitas por um dos autores da pesquisa às propriedades em outubro de 2012. Após a apresentação da pesquisa aos responsáveis das propriedades rurais e a sua formalização, foram identificados os meios para coleta de dados. Um protocolo de coleta de dados foi desenvolvido para facilitar o estudo da unidade de análise.

As unidades de análise foram estudadas por meio de três fontes de evidências: as análises documentais, as observações e as entrevistas. As entrevistas realizadas com os proprietários das empresas e com os colaboradores indicados com base em um roteiro estruturado foram as principais fontes de dados da pesquisa. Além disso, foram utilizados documentos disponíveis nos endereços eletrônicos das empresas. A fonte secundária de dados consiste das observações *in loco* de todo o processo de produção do alimento orgânico nas propriedades. A construção da base de dados foi realizada, com base nas evidências, em um armazenamento por unidade de análise. Para a análise dos dados, foi utilizada a estratégia das descrições de casos (YIN, 2009) com base no referencial consultado sobre práticas e gestão da qualidade no agronegócio. Na seção seguinte, todos os dados da análise realizada são descritos com as conclusões pertinentes ao objetivo proposto.

RESULTADOS

Nesse tópico serão apresentados os resultados da análise das duas empresas por meio de estudo de caso. Os nomes das empresas foram preservados e aqui serão

identificadas por Empresa A e Empresa B e ambas são certificadas pelo Instituto Biodinâmico, uma das certificadoras credenciadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Vale ressaltar que os estudos de caso conduzidos não pretendem avaliar se as práticas das diretrizes especificadas pela certificadora são relevantes para uma gestão da qualidade eficaz, mas sim identificar aspectos que são relevantes para a construção da visão geral de gerenciamento da qualidade. O intuito é identificar os principais elementos indicados no referencial teórico para um ideal sistema de gestão da qualidade.

Descrição geral da empresa A

A empresa A foi fundada em 2002 com base nas experiências do proprietário no ramo da agricultura orgânica e possui 125 hectares de produção orgânica certificada, onde são produzidos: laranja, tangerina, limão, seringueira, manga, milho, tomate, berinjela, hortaliças, vagem e temperos. Esta empresa é classificada como média propriedade, segundo a classificação do MAPA. Os seus produtos podem ser comercializados como orgânicos no Brasil, nos Estados Unidos e na União Europeia, já que a certificação orgânica que possui abrange estas três localidades. Porém, atualmente, comercializa sua produção diretamente para uma empresa processadora de alimentos orgânicos.

O quadro de funcionários é composto por nove pessoas, que trabalham segundo o regime CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). O gestor relatou que a empresa A possui dificuldade em treinar os funcionários sob o método de produção orgânico, uma vez que os mesmos possuem resistência a abandonar os hábitos da agricultura convencional. Os processos são baseados nas diretrizes para alcançar o padrão de qualidade orgânico exigido pelo IBD. Deste modo, a empresa não possui um sistema próprio de gerenciamento da qualidade, mas o gestor afirmou que é necessário que este sistema seja construído para garantir que, além dos padrões da certificadora orgânica, também sejam cumpridos os estabelecidos pela própria empresa. O único padrão de seleção dos seus fornecedores de insumos e matéria-prima é a certificação orgânica, pois a certificadora exige que todos os insumos utilizados na cultura sejam descritos no plano de produção orgânica e certificados.

Verificou-se a necessidade de padronização de um instrumento para registro do uso de insumos na produção. O registro que os funcionários fazem muitas vezes é perdido, porque não existe um único local de registro, bem como uma padronização dos dados que precisam ser registrados. Além deste registro, a certificadora exige que o certificado de transação, que garante que o insumo é orgânico, as notas fiscais e o número do lote sejam arquivados.

Os insumos e matérias-primas são armazenados em um único local higienizado, arejado e com pouca umidade de modo que as propriedades físicas e químicas destes itens não sejam alteradas durante a armazenagem. Portanto, o local apresentado

pelo gestor mostrou-se ser adequado para o armazenamento destes produtos. A empresa A realiza todas as atividades definidas pelas diretrizes do IBD.

Todas as etapas do processo de cultivo são similares para todos os produtos produzidos pela empresa A. A avaliação do ponto ideal para a colheita do produto é feita de acordo com a experiência do gestor da fazenda, pois não existe um padrão de avaliação das características físicas necessárias do produto para o processamento e para a comercialização *in natura*. Apesar do conhecimento das variáveis que interferem diretamente na qualidade da matéria-prima, o controle das mesmas não é realizado formalmente. Também foi observado que nenhum método ou técnica é utilizado para auxiliar o controle de qualidade dos processos.

Acerca da preferência do consumidor pelos alimentos orgânicos, o gestor afirmou que os atributos do produto são os elementos relevantes para a compra destes produtos. O gestor também ressaltou que a qualidade do produto é garantida pelo sistema de rastreabilidade utilizado pela empresa em cumprimento às exigências da certificadora. O sistema de gestão da qualidade utilizado pela empresa A, apesar de não estruturado, centra-se em aspectos operacionais, deixando o foco estratégico de lado, pois não existe uma ponte entre consumidor e processo.

Descrição geral da empresa B

A empresa B pertence à maior empresa de distribuição de alimentos do país. Há quinze anos o grupo reconheceu o potencial do mercado de alimentos orgânicos e parcerias foram feitas com os fornecedores orgânicos. Com o aumento da demanda, iniciou-se a conversão da empresa B para o modo de produção orgânico. Hoje, os 170 alqueires já estão quase totalmente certificados pelo Instituto Biodinâmico. Os 105 funcionários da empresa B trabalham segundo o regime CLT e recebem treinamento sobre o modo de produção orgânico.

Os alimentos orgânicos produzidos pela empresa B são bastante diversificados, incluindo frutas, hortaliças, legumes. No ano de 2013 iniciará o processamento de produtos derivados do leite orgânicos e de geléias, o beneficiamento de ovos a produção de carne orgânica. A matéria-prima necessária para os produtos orgânicos processados será fornecida pela própria empresa B. No momento da pesquisa, a produção orgânica da fazenda era destinada à comercialização *in natura* dos alimentos plantados nas empresas do grupo.

Além de seguir as diretrizes necessárias para a garantia da qualidade orgânica da certificadora, a empresa B possui um sistema próprio de gestão da qualidade baseado em um alto padrão de qualidade dos produtos que são oferecidos aos clientes como índices de qualidade do produto final, padrões microbiológicos e pontualidades nas entregas. Os fornecedores de insumos e a matéria-prima são também selecionados pelo critério instituído pela certificadora: devem possuir certificação orgânica. O gerente geral da empresa B afirmou que existe uma planilha para registro dos insumos utilizados na produção.

Os insumos e as matérias-primas são destinados a um só local para armazenagem, local que possui ótimas condições sanitárias, além de ser arejado e com pouca umidade. Para manter a diversidade de culturas, é realizada a consorciação de culturas. Como relatado pelo gestor da empresa A, o gestor da empresa B também salientou que a maior dificuldade da produção de alimentos orgânicos é o manejo de pragas e doenças de acordo com os procedimentos determinados pela certificadora.

O desempenho dos processos de acordo com as diretrizes da certificadora orgânica e com os padrões do sistema próprio da gestão da qualidade da empresa B é medido pela qualidade do produto final. Fichas técnicas foram desenvolvidas de acordo com os atributos avaliados pelos consumidores no ato da compra. As mesmas indicam as condições do produto para serem comercializados in natura, minimizando os riscos de rejeição e desperdício das mercadorias nas lojas do grupo.

Nos centros de distribuição do grupo, existe uma equipe de profissionais que avaliam a qualidade do produto recebido da empresa B de acordo com os padrões estabelecidos. Garantem também a qualidade dos produtos até o destino final, seguindo processos certificados pela ISO 9001. O programa de qualidade do grupo ao qual a empresa B pertence é reconhecido pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária como exemplo no varejo brasileiro. Todas as informações ficam disponíveis na internet e os clientes podem consultar a origem dos alimentos que consomem.

Sobre o consumo de alimentos orgânicos, o coordenador geral da empresa B afirma que o elemento principal para a decisão da compra destes produtos em vez dos alimentos convencionais centra-se na preocupação dos consumidores em ter uma vida saudável. O conceito de qualidade da empresa B centra-se no consumidor, o que confere características estratégicas ao sistema de gestão da qualidade adotado. Vale ressaltar que não foi possível verificar se existe a utilização de métodos e técnicas estatísticas para tratar os dados oriundos dos registros realizados em cada colheita, porque a gestão central do programa de qualidade não se localiza próximo à empresa B, e sim na matriz do grupo.

Elementos e práticas de gestão da qualidade identificados nas propriedades rurais

Nesta seção, as práticas e os fatores relevantes para a gestão da qualidade identificadas nos estudos de caso dos processadores e agricultores são apresentados resumidamente. A gestão da qualidade nas empresas agrícolas centra-se em diferentes níveis da organização, como ilustra o Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo das práticas e dos fatores da gestão da qualidade das propriedades rurais

Agricultura Orgânica		
Elementos e práticas do sistema da gestão da qualidade	Empresa A	Empresa B
Gestão da qualidade estruturada conforme Paladini (2009)	Não	Sim
Registro estruturado de dados conforme Feigenbaum (1994)	Não	Não
Local de armazenagem dos insumos e da matéria-prima conforme Buainain e Batalha (2007)	Sim	Sim
Controle das variáveis que interferem na qualidade do fruto	Não	Sim
Análise das características dos frutos para colheita conforme Magkos et al. (2006)	Não	Sim
Padrões de avaliação da qualidade do produto final	Não	Sim
Gestão da qualidade com base em Paladini (2005)	Aspectos Operacionais	Aspectos Estratégicos
Necessidade do consumidor de alimento orgânico conforme orientação de Paladini (2009)	Atributos do produto	Vida Saudável
Atributos de segurança do alimento conforme Caswell (2000)	Sim	Sim
Atributos de nutrição conforme Caswell (2000)	Sim	Sim
Atributos de embalagem conforme Caswell (2000)	Sim	Sim
Atributos do processo produtivo conforme Caswell (2000)	Sim	Sim
Atributos de valor conforme Caswell (2000)	Não identificado	Não identificado
Sistema de rastreabilidade do produto conforme Chen (2007)	Sim	Sim

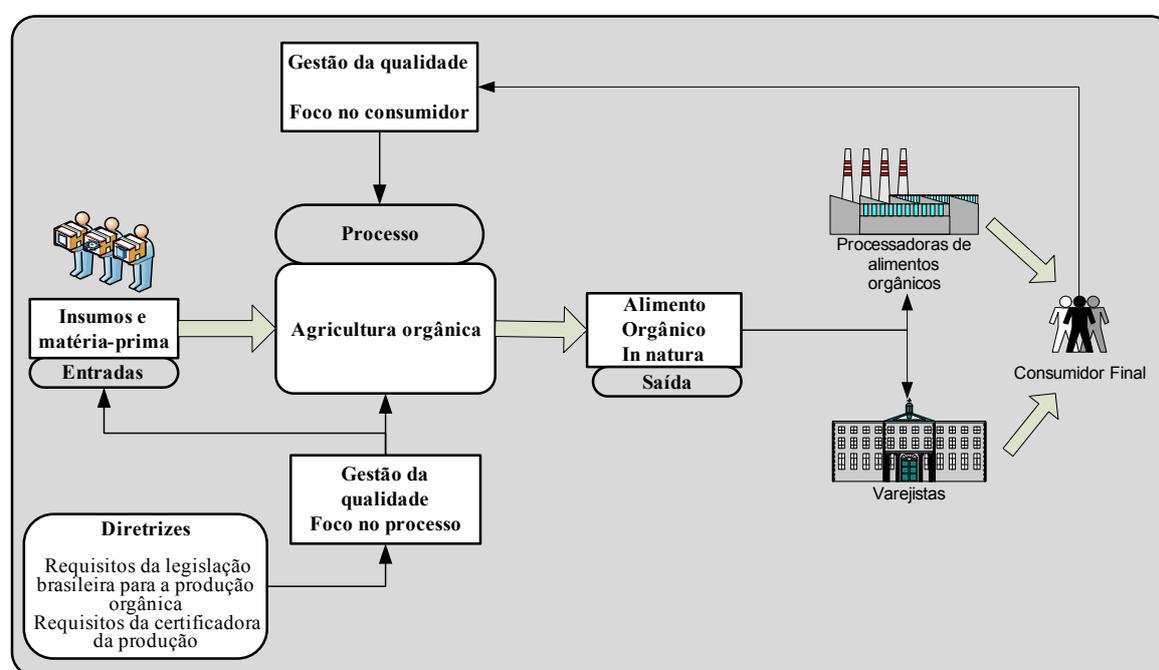
Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa A centra-se em aspectos operacionais cujo foco é no atendimento dos requisitos do processo da certificadora orgânica; enquanto a empresa B possui uma gestão estratégica da qualidade, com a dimensão mercado pautando suas ações operacionais. Observa-se que ambas as propriedades utilizam um sistema de gestão da qualidade baseado nas diretrizes das certificadoras e da legislação brasileira sobre produção e comercialização de alimento. Na seção seguinte segue a proposta para a gestão da qualidade para as propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos.

VISÃO GERAL PARA A GESTÃO DA QUALIDADE PARA PROPRIEDADES RURAIS

O cultivo agrícola orgânico é o principal componente da cadeia de produção de alimentos orgânicos. À saída deste cultivo, os alimentos orgânicos *in natura* devem possuir os requisitos de qualidade do processador e do varejista. Estes requisitos são mais difíceis de serem controlados porque o processo envolvido na agricultura possui variáveis que não podem ser controladas: as relacionadas com o clima. Outro fator agravante para a agricultura orgânica é a proibição do uso de insumos e substâncias que auxiliam no combate artificial a pragas e doença. A seguir são descritas as propostas para a melhoria da qualidade dos produtos da agricultura orgânica. A Figura 2 demonstra a visão geral para a gestão da qualidade de propriedades rurais de alimentos orgânicos.

Figura 2 – Visão da gestão da qualidade para propriedades rurais de agricultura orgânica



Fonte: Elaborada pelos autores.

Os estudos de casos tomados como base para a construção do modelo, além do referencial teórico, mostraram que a gestão da qualidade das propriedades rurais centra-se em um conceito de qualidade apoiado no processo. Isso ocorre porque a certificação orgânica baseia-se em atributos do processo de produção como garantia da qualidade. Como mostra a Figura 2, a gestão da qualidade das propriedades rurais agrícolas orgânicas foca-se em dois pilares: no processo e no consumidor.

A gestão da qualidade com foco no processo deve ser centrada na regulamentação da produção orgânica pela legislação brasileira, pois é a mesma que baseia os

órgãos regulamentadores. Portanto, a primeira etapa para iniciar as operações da produção é conhecer a regulamentação. A certificação para a produção orgânica no Brasil é concedida pelas certificadoras credenciadas pelo MAPA: Ecocert, IBD e Tecpar. Os alimentos orgânicos comercializados em supermercados, hipermercados e lojas especializadas devem ser certificados por uma dessas certificadoras.

As certificadoras estabelecem um padrão de qualidade para a produção dos alimentos orgânicos por meio de requisitos. Assim, para o órgão público e para as certificadoras, a qualidade dos alimentos orgânicos centra-se na capacidade de os produtores atenderem os requisitos por eles determinados. Neste caso, a gestão da qualidade tem, portanto, foco no processo e não no consumidor. No entanto, a obtenção da certificação orgânica emitida por uma das três agências credenciadas pelo governo federal é um item estratégico para o posicionamento no mercado das empresas deste setor. Por outro lado, o foco no processo permite a visualização de pontos de melhoria ao longo da operação e o potencial dos seus recursos internos.

O foco na melhoria do processo relaciona-se diretamente com a ampliação da faixa de mercado de um produto, como afirmam Heinzen et al. (2011) após a condução de um pesquisa sobre um produto inovador do segmento plástico. Segundo Gohr et al. (2011), a gestão da organização deve procurar adequar o potencial dos seus recursos às necessidades dos clientes, visando destacar seus produtos em relação à concorrência.

Os requisitos de qualidade determinados pela legislação brasileira não garantem a conformidade dos atributos do produto às necessidades do consumidor. Não existe uma fiscalização efetiva por parte do governo federal das práticas de qualidade determinadas pela legislação brasileira. Nesse caso, parece que a existência de uma fiscalização da produção de alimentos orgânicos pode garantir o nível de qualidade que as diretrizes das normas pretendem oferecer ao consumidor. Segundo Silva (2011), os critérios de escolha dos consumidores podem ser diferentes dependendo do seu conhecimento prévio e da maneira como buscam informações para decidir a compra.

O segundo pilar para a gestão da qualidade de propriedades rurais agrícolas orgânicas é o foco no consumidor. Assim, levantamento de mercado e experimentos com consumidores auxiliam a identificação dos atributos relevantes para o consumo de alimentos orgânicos. É necessário, portanto, estabelecer processos formais para o real entendimento das necessidades dos consumidores, conforme indica Achilleas e Anastasios (2008).

De modo geral, as empresas estudadas no caso prático não possuem um procedimento formal para ampliar o conhecimento sobre os seus consumidores. Muitas delas sabem onde eles estão, mas não conhecem, por exemplo, quais os atributos do produto considerados para a escolha do produto no momento da compra. Para os alimentos orgânicos *in natura*, os fatores que podem influenciar a compra desses produtos são: a cor, influenciada pelo ponto da colheita e pela

forma de armazenagem do produto após ter sido coletado; a textura, propriedade facilmente analisada pelo toque com o produto; e a embalagem. Para dados mais específicos, as empresas devem realizar pesquisa de mercado para conhecer o perfil do mercado consumidor, esta é uma das formas de melhorar a qualidade do produto e expandir as vendas.

CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi avaliar o sistema de gestão da qualidade em propriedades rurais produtoras de alimentos orgânicos. Após esta avaliação, foi elaborada uma visão geral para a melhoria da gestão da qualidade para propriedades com o mesmo perfil. Observou-se que os empreendimentos rurais investigados são opostos no que tange às práticas de gestão da qualidade. Enquanto uma empresa alinha aspectos técnicos às necessidades de gestão, a outra prioriza os aspectos técnicos em detrimento dos assuntos organizacionais. Conclui-se que a gestão da qualidade das propriedades rurais deve focar-se em dois pilares: no processo e no consumidor. No processo devido a necessidades das certificadoras e dos órgãos regulamentadores brasileiros.

A abordagem com foco no consumidor auxilia a aproximação dos motivos reais de consumo destes alimentos, de forma a alavancar a expansão do mercado deste setor no Brasil. Segundo Kohlrausch et al. (2004), o consumidor é o elo fundamental para as mudanças nos padrões de consumo, principalmente no sistema agroalimentar, que transmite por meio de sua livre iniciativa de escolha de compra as informações sobre os atributos de qualidade que deseja e sobre o quanto está disposto a pagar por eles.

Os estudos de casos tomados como base para a construção visão da gestão da qualidade, além do referencial teórico, mostraram que a gestão da qualidade das propriedades rurais centra-se em um conceito de qualidade apoiado no processo. Este estudo também validou a afirmação de alguns autores que a cadeia de produção de alimentos orgânicos apresenta pouca interação entre os seus agentes. Assim, recomenda-se que o planejamento estratégico das propriedades rurais do setor de alimentos orgânicos deve conter as diretrizes para a produção orgânica das certificadoras brasileiras para se manter no mercado nacional e também assegurar o início das transações comerciais com o mercado internacional.

Nesse caso, para a propriedade rural tornar-se competitiva é necessário relacionar estreitamente com os fornecedores para garantir a produção que é realizada em pequenas escalas e para ratificar os custos elevados com a certificação da produção. Além disso, a garantia do controle de qualidade dos insumos e da matéria-prima permite uma maior garantia da qualidade do produto final. Recomenda-se que os pilares identificados para a gestão da qualidade sejam validados na condução de estudos de casos em outras propriedades rurais de alimentos orgânicos.

REFERÊNCIAS

- ACHILLEAS, K.; ANASTASIOS, S. Marketing aspects of quality assurance systems: The organic food sector case. **British Food Journal**, v. 110, n. 8, p. 829-839, 2008.
- BLANC, J. Family farmers and major retail chains in the Brazilian organic sector: Assessing new development pathways. A case study in a peri-urban district of São Paulo. **Journal of Rural Studies**, v. 25, n. 3, p. 322-332, 2009.
- BODINI, A.; RICHTER, T.; FELDER, R. Quality related communication approaches for organic food. **Journal of Food Products Marketing**, v. 15, n. 3, p. 364-377, 2009.
- BROWNE, A.W.; HARRIS, P.J.C.; HOFNY-COLLINS, A.H.; PASIECZNIK, N.; WALLACE, R.R. Organic production and ethical trade: Definition practice and links. **Food Policy**, n. 25, v. 1, p. 69-89, 2000.
- BUAINAIN, A.M.; BATALHA, M.O. **Cadeia produtiva de produtos orgânicos**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- CASWELL, J.A. Labeling policy for GMOs: To Each his own? **AgBioForum**, v. 3, n. 1, p. 305-309, 2000.
- CHEN, M. Consumer attitudes and purchase intentions in relation to organic foods in Taiwan: Moderating effects of food-related personality traits. **Food Quality and Preference**, v. 18, n. 7, p. 1008-1021, 2007.
- DOW, D.; SAMSON, D.; FORD, S. Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? **Production and Operations Management**, v. 8, n. 1, p. 1-27, 1999.
- FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. São Paulo: Markon, 1994.
- FUATAI, L.; STEWART, C. To go or not to go organic: what choice for Pacific island countries? **Pacific health dialog: a publication of the Pacific Basin Officers Training Program and the Fiji School of Medicine**, v. 9, n. 2, p. 246-250, 2002.
- GALINDO, I. M. Regional development through knowledge creation in organic agriculture. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 5, p. 87-97, 2007.
- GARVIN, D. A. What Does Productt Quality Really Mean? **Sloan Management Review**, USA, Fall, 1984.
- GIANNAKAS, K.; YIANNAKA, A. Agricultural biotechnology and organic agriculture: National organic standards and labeling of GM products. **AgBioForum**, v. 9, n. 2, p. 84-93, 2006.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun., 2011.
- HAMER, E.; ANSLOW, M. 10 reasons why organic can feed the world. **Ecologist**, v. 38 n. 2, p. 43-46, 2008.
- HECKMAN, J. A history of organic farming: Transitions from Sir Albert Howard's War in the Soil to USDA National Organic Program. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 21, n.3, p. 143-150, 2006.

HEINZEN, D. A. M.; MATTOS, A. P. M. N.; CAMPOS, L. M. S.; PALADINI, E. P. Estudo da viabilidade de produto inovador “verde” para o mercado consumidor comum. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, jul./dez., 2011.

JONAS, A.; ROOSEN, J. Private labels for premium products - The example of organic food. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 33, n. 8, p. 636-653, 2005.

KAHL, J.; BUSSCHER, N.; PLOEGER, A. Questions on the validation of holistic methods of testing organic food quality. **Biological Agriculture and Horticulture**, v. 27, n. 1, p. 81-94, 2010.

KAUFMANN, P.; STAGL, S.; FRANKS, D.W. Simulating the diffusion of organic farming practices in two New EU Member States. **Ecological Economics**, v. 68, n. 10, p. 2580-2593, 2009.

KOHLRAUSCH, A. K.; CAMPOS, L. M. S.; SELIG, P. M. O comportamento do consumidor de produtos orgânicos em Florianópolis: uma abordagem estratégica. **Revista Alcance – Eletrônica**, v.1, n. 1, p. 157 – 177, jan./abr, 2004.

KUO, N.W.; CHEN, Y.J.; HUANG, C. Linkages between organic agriculture and agro-ecotourism. **Renewable Agriculture and Food Systems**, v. 21, n. 4, p. 238-244, 2006.

LE CURIEUX, F.; NESSLANY, F. Is organic food free from contaminants? **Sciences des Aliments**, v. 28, n. 3, p. 265-269, 2008.

MAGKOS, F.; ARVANITI, F.; ZAMPELAS, A. Organic food: Buying more safety or just peace of mind? A critical review of the literature. **Critical reviews in food science and nutrition**, v. 46, n. 1, p. 23-56, 2006.

PALADINI, E. P. **Gestão estratégica da qualidade – princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PALADINI, E. P. Perspectiva estratégica da qualidade. In: Carvalho, M. M.; Paladini, E. P. (Coords.). **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.23-84, 2005.

PARKER, D.C.; MUNROE, D.K. The geography of market failure: Edge-effect externalities and the location and production patterns of organic farming. **Ecological Economics**, v. 60, n. 4, p. 821-833, 2007.

PERŠURIĆ, A.S.I.; TEZAK, A. The influence of socio-demographic characteristics of tourists on their interest for organic food in Istria, Croatia. **Agricultural Economics**, v. 55, n. 6, p. 296-305, 2009.

RAMESH, P.; SINGH, M.; SUBBA RAO, A. Organic farming: Its relevance to the Indian context. **Current science**, v. 88, n. 4, p. 561-568, 2005.

RAYNOLDS, L.T. The globalization of organic agro-food networks. **World Development**, v. 32, n. 5, p. 725-743, 2004.

SCHROEDER, R. G.; LINDERMAN, K.; ZHANG; D. Evolution of quality: First fifty issues of production and operations management. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 4, p. 468-481, 2005.

SHANAHAN, C.J.; HOOKER, N.H.; SPORLEDER, T.L. The diffusion of organic food products: Toward a theory of adoption. **Agribusiness**, v. 24, n. 3, p. 369-387, 2008.

SILVA, D. M. L. Como se formam os critérios de escolha do consumidor? Análise do conhecimento prévio e da busca de informações. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 75-93, jan-mar, 2011.

TORJUSEN, H.; LIEBLEIN, G.; VITTERSO, G. Learning, communicating and eating in local food-systems: The case of organic box schemes in Denmark and Norway. **Local Environment**, v. 13, n. 3, p. 219-234, 2008.

TRESS, B. Converting to organic agriculture - Danish farmers' views and motivations. **Geografisk Tidsskrift**, v. 101, p. 131-144, 2001.

WIER, M.; O'DOHERTY JENSEN, K.; ANDERSEN, L.M.; MILLOCK, K. The character of demand in mature organic food markets: Great Britain and Denmark compared. **Food Policy**, v. 33, p. 5, p. 406-421, 2008.

WILLIAMSON, C.S. Is organic food better for our health? **Nutrition Bulletin**, v. 32, n. 2, p. 104-108, 2007.

WOOD, R.; LENZEN, M.; DEY, C.; LUNDIE, S. A comparative study of some environmental impacts of conventional and organic farming in Australia. **Agricultural Systems**, v. 89, n. 2-3, p. 324-348, 2006.

YEUNG, A. C. L.; CHENG; T. C. E.; LAI; K. An empirical model for managing quality in the electronics industry. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 2, p.189-204, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre Bookman, 2010.

ZINATI, G.M. Transition from conventional to organic farming systems: I. Challenges, recommendations, and guidelines for pest managemen. **HortTechnology**, v. 12, n. 4, p. 606-610, 2002.