

Até que ponto a credibilidade dos produtos vendidos nas feiras orgânicas do Rio de Janeiro pode ser questionada?

Autoria: Isabelle Martelleto Silberman, Luís Otávio Pacheco, Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca

Resumo: Com o objetivo de investigar se a credibilidade dos produtos orgânicos comercializados em feiras orgânicas da cidade do Rio de Janeiro pode ser influenciada por grupos de interesse, conforme sugerido pela Escola Estratégica de Poder de Mintzberg *et al.* (1998), foram realizadas entrevistas com os integrantes de duas dessas feiras para identificar como se dá o processo de certificação, fiscalização e controle dos produtos vendidos nas mesmas. As entrevistas realizadas sugerem que a certificação adquirida pelos integrantes das feiras analisadas pode não ser uma garantia absoluta de que os produtos vendidos por estes sejam orgânicos.

Palavras-chave: Agricultura Orgânica; Certificação orgânica no Brasil; Feiras Orgânicas; Escola Estratégica do Poder.

1. Introdução

As feiras orgânicas têm encontrado um lugar de destaque na venda de orgânicos no Brasil. Segundo Oliveira (2010, p. 92), a feira livre é uma importante instituição cultural brasileira, que se fez presente na história da agricultura orgânica do País.

Ao adquirir um produto na feira orgânica o consumidor acredita está adquirindo um produto produzido segundo princípios sustentáveis, de proteção ao meio ambiente, e que o mesmo não põe em risco a sua saúde. Subentende-se que nesses produtos não foram utilizados fertilizantes sintéticos solúveis, agrotóxicos ou transgênicos e que o seu cultivo contemplou o uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais.

Diante disso, surgem os seguintes questionamentos: Até que ponto a credibilidade dos produtos vendidos nas feiras orgânicas do Rio de Janeiro pode ser questionada? A fiscalização e o controle a que esses produtos estão sujeitos garantem que os mesmos tenham os atributos deles esperados? Quais fatores podem influenciar na autenticidade dos produtos comercializados nessas feiras?

Para responder a essas perguntas foi feita uma pesquisa de campo, entre os meses de junho e setembro de 2011, junto a duas feiras orgânicas da zona sul da cidade do Rio de Janeiro (Feira Orgânica e Cultural da Glória e Feira Orgânica e Cultural do Flamengo) com o objetivo de identificar como se dá o processo de certificação, fiscalização e controle dos produtos vendidos, o relacionamento entre os integrantes das feiras e o vínculo de confiança estabelecido com os consumidores.

A coleta e análise dos dados levantados na pesquisa tomou como referência os pressupostos teóricos da Escola Estratégica de Poder proposta por Mintzberg *et al.*¹, mais especificamente ao que se refere aos conceitos de poder micro e macro nas organizações.

Dessa forma, quanto ao poder micro (ambiente interno da organização), investigou-se como a formação de redes e de jogos de interesses internos associados ao surgimento de coalizões, baseadas em poder e política entre os integrantes das feiras, podem interferir na credibilidade dos produtos vendidos.

Por outro lado, quanto ao poder macro (processo de negociação frente ao ambiente externo), buscou-se identificar como o relacionamento estabelecido com os consumidores e com as entidades externas responsáveis pelo controle da conformidade orgânica podem também influenciar no nível de credibilidade desses produtos.

Assim, este estudo visa contribuir no sentido de compreender se existe uma fiscalização eficaz e transparente das feiras orgânicas cariocas pelos organismos responsáveis pelo

controle da conformidade orgânica que garanta a qualidade dos produtos vendidos nas mesmas.

O artigo foi estruturado em nove tópicos principais. Nos quatro primeiros após esta introdução, efetua-se uma atualização do referencial teórico sobre: a produção e consumo de orgânicos no Brasil; a avaliação da conformidade orgânica no País e os organismos responsáveis; os critérios utilizados para a garantia da qualidade orgânica no País; e os canais de distribuição de produtos orgânicos com destaque às feiras orgânicas cariocas. No sexto tópico, foi apresentada uma breve revisão de literatura sobre Escola Estratégica de Poder, que serviu como base para análise e conclusões de pesquisa. Em seguida, foram apresentados a metodologia e os resultados do estudo, onde são descritos, respectivamente, os aspectos metodológicos empregados na coleta e análise dos dados e os resultados apurados a partir da pesquisa de campo. Por fim, formulam-se as conclusões do estudo, relatando-se as principais inferências de pesquisa.

2. Produção e Consumo de orgânicos no Brasil

O contexto histórico da agroecologia no Brasil pode ser delineado desde os tempos da imigração ocorrida no sul do país, dentro do período de 1822 a 1934, quando 4,5 milhões de pessoas imigraram para o Brasil. Segundo Seyferth (2011), nesse período, tudo o que era produzido era destinado para o consumo próprio das famílias de imigrantes recém chegadas da Europa.

Nos anos 50, no chamado período pós-guerra, o País passou a discutir o atraso no setor agrícola que não supria mais a demanda dos grandes centros por gêneros básicos de alimentação como um dos obstáculos ao desenvolvimento e à industrialização.

Com o objetivo de suprir essa demanda, nas décadas de 1960 e 1970, o governo brasileiro incentivou a modernização da agricultura. Três movimentos são identificados nessa época: a transformação da base tecnológica através do estímulo à mecanização; a incorporação de novas variedades de plantas e aumento de insumos químicos; e a disponibilidade de crédito agrícola através do Sistema Nacional de Crédito Agrícola (POBREZA RURAL, 1998 *apud* BAUER e MESQUITA, 2008).

A despeito dessa modernização no campo, surgiram organizações ligadas a um movimento de contestação das formas convencionais de agricultura. Elas ganharam força a partir da “abertura democrática” e passaram a lutar pela transformação das práticas ditas modernas, que foram responsáveis por significativo êxodo rural, exclusão social e aumento das desigualdades (ALMEIDA, 1999 *apud* BAUER & MESQUITA, 2008).

Nos anos 90, alavancados pela ECO 92, proliferaram os pontos comerciais de venda de produtos naturais no País e, no final dessa década, os produtos orgânicos entraram, com toda força, nos supermercados brasileiros (ORMOND *et al.*, 2002, p. 9). Mais especificamente, a partir do ano de 1995, houve as primeiras experiências na comercialização de produtos orgânicos nos principais centros consumidores de São Paulo e do Rio de Janeiro.

Segundo Ormond *et al.* (2002, p. 15), o desenvolvimento da agricultura orgânica brasileira foi favorecido com a produção de hortaliças produzidas em pequenas propriedades com gestão familiar, que permitiu a diversidade de produtos cultivados em uma mesma área, com menor dependência de recursos externos, com maior utilização de mão-de-obra e menor necessidade de capital

De acordo com Fonseca (2009), em 1994 iniciou-se uma discussão entre a sociedade civil organizada e o poder executivo para a regulamentação da agricultura orgânica no Brasil e, como fruto dessa discussão, foi publicada em maio de 1999 a Instrução Normativa nº 7 de 1999, do Ministério da Agricultura, que estabelece as normas de produção, tipificação,

processamento, envase, distribuição, identificação e de certificação da qualidade para os produtos orgânicos de origem vegetal e animal.

O Censo Agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)² mostrou que 90.498 estabelecimentos agrícolas praticavam a agricultura orgânica, sendo que, apenas 10,5% desse total, era certificada. O valor da produção orgânica no País nesse ano foi de R\$ 1,2 bilhão e, dentro desse número, as lavouras temporárias representavam R\$ 478 milhões, as lavouras permanentes, R\$ 408 milhões e a horticultura, R\$ 144 milhões. O restante representava outras atividades. (RABELLO, 2011b).

Com referência ao destino da produção orgânica brasileira, o Relatório Planeta Orgânico³ afirma que 50% a 70% da produção total dos alimentos orgânicos foram exportados para diversos países. Além disso, o relatório aponta o Brasil como o maior potencial de produção orgânica do mundo, com 90 milhões de hectares agriculturáveis.

O estudo indica ainda que está ocorrendo uma migração acentuada de áreas de produção convencional para a agricultura orgânica, e que o mercado interno vem crescendo em função dos pontos de comercialização que englobam beneficiadoras/distribuidoras, lojas e restaurantes naturais, hotéis, feiras (específicas ou não), grandes e pequenos varejistas, centrais atacadistas, hospitais, além da entrega de cestas domiciliares.

3. Avaliação da Conformidade Orgânica no Brasil e Organismos Responsáveis

Para Saminéz *et al* (2008, p. 3), a avaliação da conformidade orgânica é o procedimento que inspeciona, avalia, garante e informa se um produto ou processo está adequado às exigências específicas da produção orgânica.

No Brasil, a avaliação de conformidade dos produtos orgânicos que circulam no país é realizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e por entidades credenciadas por esse órgão que detém certa autonomia na função de controle, fiscalização e certificação de produtores.

De acordo com a legislação brasileira em vigor sobre orgânicos, existem três tipos de organismos responsáveis pelo controle para a garantia da qualidade orgânica dos produtos produzidos em território nacional: as certificadoras, os Organismos Participativos de Avaliação de Conformidade (OPACs) e as Organizações de Controle Social (OCSs), que serão tratados a seguir.

3.1. Certificadoras

As certificadoras são instituições públicas ou privadas credenciadas pelo MAPA que atuam no processo de certificação por auditoria ou simplesmente certificação, como é usualmente chamado. Não possuem nenhum vínculo com os produtores orgânicos e são habilitadas a dar o selo de garantia (selo do SISORG - Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica) aos produtos que são considerados orgânicos após visita aos locais de produção e minuciosa avaliação dos produtos a partir de métodos consagrados internacionalmente.

Esse tipo de certificação pode ser pedido por um produtor sozinho ou em grupo. (MAPA e SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E COOPERATIVISMO (SDC), 2009, p. 23).

Assim que recebe o selo de garantia, o produtor pode vender os seus produtos em diversos canais de distribuição de mercadorias, como supermercados, hortifrutigranjeiros, dentre outros tipos de comércio varejista ou atacadista.

De acordo com o MAPA (2011), quatro certificadoras estão habilitadas a atuar no Brasil. São elas: Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar Cert), Instituto Biodinâmico de

Desenvolvimento Rural (IBD), Organismo de certificação francês (Ecocert) e Instituto de Mercado Ecológico (IMO).

3.2. Organismos Participativos de Avaliação de Conformidade

A certificação orgânica pode se dar por meio de um Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade (OPAC).

OPAC é uma organização que assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num Sistema Participativo de Garantia da Qualidade Orgânica (SPG), constituindo na sua estrutura organizacional uma Comissão de Avaliação e um Conselho de Recursos, ambos compostos por representantes dos membros de cada SPG. (BRASIL, 2009).

Dessa forma, toda atividade orgânica desenvolvida por um SPG é controlada por um OPAC, cuja responsabilidade é avaliar a conformidade orgânica dos produtos, incluir os produtores do SPG no Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos e autorizá-los a utilizar o selo do SISORG.

O SPG é formado por grupos de produtores e outros interessados, como consumidores, técnicos e organizadores sociais. (MAPA e SDC, 2009, p. 24). Nesse Sistema, os participantes do grupo possuem responsabilidade coletiva no cumprimento dos regulamentos técnicos inerentes à produção orgânica. Quando um dos seus membros não cumpre as regras, todos se responsabilizam solidariamente.

Os OPACs correspondem às certificadoras no Sistema de Certificação por Auditoria. São eles que avaliam, verificam e atestam se os produtos ou estabelecimentos produtores ou comerciais atendem às exigências do regulamento da produção orgânica. Na verdade, a OPAC é a pessoa jurídica que assume a responsabilidade formal pelo conjunto de atividades desenvolvidas num SPG. (MAPA e SDC, 2008, p. 15).

Segundo o MAPA e a SDC (2009, p. 25), para que o selo do SISORG possa ser aplicado nesse caso, é preciso haver grande participação da sociedade, comprometimento, transparência e confiança verificada no SPG.

De acordo com o MAPA (2011), as entidades credenciadas para atuar como OPACs no Brasil são: Associação Ecovida de Certificação Participativa (Rede Ecovida); Associação de Agricultura Natural de Campinas e Região (ANC); e Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO).

3.3. Organização de Controle Social

Uma das formas de garantir a qualidade orgânica dos produtos brasileiros é por meio de uma Organização de Controle Social (OCS), que realiza controle social na venda direta ao consumidor sem certificação.

Uma OCS é a união de pequenos agricultores familiares, que apesar de não receberem o selo do SISORG, têm seus produtos classificados como orgânicos, vendendo-os diretamente aos consumidores, sem atravessadores.

O MAPA e a SDC (2009, p. 27) afirmam que a OCS deve estar devidamente cadastrada nos órgãos do governo e estar organizada sob a forma de associação, cooperativa ou consórcio de agricultores, sendo, dessa forma, capaz de zelar pelo cumprimento dos regulamentos da produção orgânica.

A partir de 1º de janeiro de 2011 todos os produtores que trabalham com venda direta, sem certificação, passaram a ter que possuir a Declaração de Cadastro de Produtor Vinculado à Organização de Controle Social. Esse cadastro é feito junto a Superintendência Federal de Agricultura da Unidade da Federação, onde o produtor está sediado. (MAPA, 2010).

Além da supervisão da OCS, esses produtores têm que assegurar o direito de visita às suas unidades de produção ou processamento (sítio, fazenda, local de cultivo ou de produção artesanal de produtos orgânicos, dentre outros) pelos consumidores e órgão fiscalizadores.

4. Critérios Utilizados para a Garantia da Qualidade Orgânica no Brasil

Os produtos orgânicos que são acompanhados e aprovados pelas entidades credenciadas passaram a utilizar o selo do SISORG. Este selo começou a ser utilizado em 2010 e, a partir deste ano (2011) só poderão ser comercializados em mercados varejistas e atacadistas os produtos orgânicos que tiverem o selo.

Outra maneira para o consumidor ter a garantia que o produtor é orgânico, de acordo com o MAPA (2010), é através Cadastro nacional de Produtores Orgânicos, que está disponível na página do Ministério da Agricultura na Internet, onde existe uma relação de todos os produtores cadastrados.

Segundo o MAPA e a SDC (2009, p. 16 e 17), para ter o nome “orgânico” ou “produto orgânico” no rótulo de produtos que foram preparados a partir da conjugação de alimentos orgânicos, como é o caso de doces, bebidas, cosméticos, massas, dentre outros, estes devem conter, no máximo, 5% de ingredientes não-orgânicos, isto é, uma parte muito pequena. Os ingredientes utilizados na sua confecção devem ser escritos na embalagem do produto, não sendo permitida a utilização de alimentos ou substâncias que sejam contrárias às regras da produção orgânica.

Esses produtos poderão receber o selo de garantia do SISORG.

Os produtos que têm uma porção maior de ingredientes não-orgânicos só poderão ser chamados de “produtos com ingredientes orgânicos”. A parte orgânica deve ser, no mínimo, 70% do total de ingredientes usados na manufatura do produto. Já os produtos que tenham menos de 70% de ingredientes orgânicos não podem ser vendidos como produtos orgânicos. (MAPA e SDC, 2009, p. 17-18).

5. Canais de Distribuição de Produtos Orgânicos: Um Enfoque às Feiras Cariocas

Considerando o mercado interno de orgânicos, as possibilidades de comercialização podem ser divididas em dois grupos: as vendas no atacado, que envolvem a entrega de produtos a distribuidoras ou redes de supermercados, e as vendas no varejo, que incluem a venda direta, a venda em feiras e as entregas a organizações de compras coletivas, restaurantes, lanchonetes e lojas de produtos naturais. (OLIVEIRA, 2010, p. 90).

Segundo Ormond *et al.* (2002), até meados da década, a comercialização desses produtos ficou restrita às feiras de produtos orgânicos e às lojas de produtos naturais, em virtude da pequena quantidade produzida. Já final dos anos 90, o surgimento de novos canais de distribuição, como associações e cooperativas, possibilitou maior difusão e comercialização desses produtos. Recentemente, as grandes redes de supermercados vêm se destacando como um dos principais canais de comercialização, apresentando-os como produtos de alta qualidade, selecionados, classificados, rotulados e embalados.

O diferencial desse canal de distribuição é a possibilidade de o consumidor poder dialogar diretamente com o produtor, tirar dúvidas sobre a procedência, cultivo e manuseio dos alimentos, sobre a produção artesanal de artigos processados, dentre outras questões.

Nesse sentido, Fonseca (2009, p. 85) elenca principais pontos fortes de se comprar produtos orgânicos direto do produtor:

- A troca de conhecimentos, saberes e sabores entre produtores, entre produtores e consumidores e entre consumidores;

- A possibilidade de exercitar melhor o controle social das qualidades orgânicas e das garantias dos produtos orgânicos, identificadas pelos consumidores devido ao envolvimento produtor-consumidor e às organizações de apoio (públicas, privadas ou da sociedade civil);
- A oferta de produtos frescos e com preços menores que nas redes do grande varejo pela venda direta produtor-consumidor, o que, com o tempo, leva à fidelidade da clientela.

Nos últimos anos tem havido uma forte expansão de feiras orgânicas no estado do Rio de Janeiro.

Segundo o Planeta Orgânico (2011), já são conhecidas na região metropolitana desse Estado as seguintes feiras: Cobal do Humaitá, Feira da Glória, Feira Orgânica no Armazém Colonial, Feira Orgânica no Itanhangá, Feira da Coonatura (Cooperativa de Consumidores de Produtos Naturais) - Congregação Judaica Brasileira, Feira da Coonatura - PUC Rio, Feira da Agrinatura - Mundo Verde, Feira de Campo Grande - Atrás do estacionamento do West Shopping.

Ademais, já se sabe da existência recente de outras três feiras: Feira do Flamengo - Praça José de Alencar, Feira de Botafogo - Praça Joia Valansi e Feira do Catete - Praça do Poeta. (PLANETA ORGÂNICO, 2011).

6. A Escola de Poder na Formação da Estratégia Organizacional

Segundo Mintzberg *et al.* (2010, p. 224), a escola de poder caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Os autores utilizam a palavra “poder” para descrever o exercício de influência além da esfera puramente econômica, aproximando-a do termo política.

Assim, política torna-se sinônimo de exploração do poder de maneira que não seja puramente econômica, o que inclui movimentos clandestinos para subverter a concorrência (como estabelecer um cartel), bem como arranjos cooperativos concebidos para o mesmo fim (como certas alianças). (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 224).

Mintzberg vê, nas organizações, duas formas de poder: o poder micro, decorrente de interesses de forças internas nos processos de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões enfim (o jogo político), e o poder macro, caracterizado pela interdependência da organização com os atores do ambiente externo. (HERRERA, 2007).

6.1. O poder micro nas organizações

Segundo Mintzberg *et al.* (2010, p. 226), o conceito de poder micro emerge da ideia de que a estratégia de uma organização é resultado da reconciliação de objetivos concorrentes dos indivíduos que a integram.

Para o autor, o poder micro vê a formulação de estratégia como a interação, por meio de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por período significativo.

De acordo com esse conceito não é possível implementar estratégias ótimas, uma vez que as mesmas serão perturbadas e distorcidas a cada passo do caminho por metas concorrentes de indivíduos, coalizões e jogos políticos formados no seio da organização.

Para Cressey *et al.* (1985, p. 141), devemos nos afastar da ideia de formulação de estratégia como sendo o produto de um único “arquiteto” ou de uma equipe de “estratégia” homogênea. Em vez disso, deve-se considerar que vários agentes e coalizões de agentes perseguem seus próprios interesses e agendas dentro do âmbito organizacional.

Dentro do conceito de poder micro está presente o conceito de poder atuando como força política entre os indivíduos.

Segundo Inácio (2008), as organizações são estruturas políticas que oferecem uma base de poder para as pessoas. A acumulação pessoal do poder se dá através do desenvolvimento da carreira e dos cargos onde em cada nível vai sendo facilitada a afirmação dos interesses de uma pessoa sobre outras.

Nesse sentido, Mendes (2010) afirma que, em geral, as organizações são formadas por indivíduos e grupos com valores, objetivos e interesses diversos. Essa realidade contribui para uma base de conflitos potenciais em relação aos recursos disponíveis, acirra a competitividade no ambiente de trabalho e estimula o comportamento denominado "político".

O comportamento político, segundo o autor, tem a ver com a percepção dos indivíduos sob diferentes ângulos de visão. O que é visto por alguém como um esforço espontâneo em benefício da empresa pode ser visto por outras pessoas como tentativa iminente de beneficiar a si mesmo.

Dessa forma, observa-se que o poder micro está relacionado com o ambiente interno das organizações, onde diversos atores negociam seus interesses constantemente.

6.2. O poder macro nas organizações

De acordo com Mintzberg *et al.* (2010, p. 239), o poder macro reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores, compradores, sindicatos, concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais. A estratégia, em uma perspectiva de poder macro, consiste, em primeiro lugar, no gerenciamento de demandas dos agentes e, em segundo, do uso seletivo desses atores em benefício da organização.

Ainda segundo o autor, o poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, pelo uso de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em vários tipos de redes e alianças. O poder macro seria o processo de influenciar ou negociar com o ambiente externo em vez de reagir ele.

Dentro da ideia de poder macro existe o conceito de Formulação Cooperativa de Estratégia que, de acordo com Mintzberg *et al.* (2010, p. 245), relaciona-se com o surgimento de redes, de estratégias coletivas e de alianças estratégicas nas organizações.

Sobre o conceito de rede, Gulati (1998) explica que as organizações não operam isoladas, mas em complexas redes de interações com outros agentes e organizações, incluindo fornecedores, concorrentes e clientes.

Quanto à expressão “estratégia coletiva”, esta foi criada por Graham Astley e Chales Fombrun (1983) para descrever a natureza “conjunta” da formulação de estratégia entre os membros de uma rede. Os autores afirmavam que, além das estratégias corporativas (em que negócio devemos estar?) e da estratégia de negócios (em que condições deveremos concorrer em cada negócio?), as organizações precisam desenvolver estratégias no nível coletivo para lidar com as suas complexas interdependências. (MINTZBERG *et al.*, 2010, p. 245 e 246).

Já a ideia de alianças estratégicas está ligada a uma série de acordos cooperativos estabelecidos entre os indivíduos de uma organização.

O conceito de aliança estratégica é definido de forma clara por Nunes (2008):

“Uma Aliança Estratégica é uma associação entre duas ou mais empresas que juntem recursos e *know how* para desenvolver uma actividade específica, criar sinergias de grupo ou como opção estratégica de crescimento. Este tipo de associação pode ser utilizado para conquistar um novo mercado (geográfico ou sectorial), adquirir novas competências ou ganhar dimensão crítica.”

Assim, observa-se que o poder macro corresponde ao processo de negociação e influência contínua que uma organização exerce sobre o ambiente onde opera.

7. Metodologia

Neste estudo, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a temática produção orgânica no Brasil, com destaque para o processo de certificação dos produtos orgânicos no País.

Essa revisão de literatura contribuiu para a melhor compreensão do objeto e dos resultados apurados com a pesquisa empírica.

Em um segundo momento, realizou-se uma pesquisa de campo de natureza exploratória e descritiva junto a duas feiras que comercializam produtos orgânicos na zona sul da cidade do Rio de Janeiro (Feira Orgânica e Cultural da Glória e Feira Orgânica e Cultural do Flamengo).

A pesquisa foi conduzida por meio de observação e entrevistas com os coordenadores e produtores, das feiras, durante os meses de junho, julho, agosto e setembro de 2011. Os agricultores/feirantes foram entrevistados sob a forma de pesquisa censitária, considerando que foi coberta toda população de agricultores orgânicos atuando como feirantes no dia em que se realizaram as pesquisas nas feiras, o que representou de fato o contingente total de agricultores/feirantes. Foram entrevistados 10 agricultores/feirantes na feira da Glória e 4 na feira do Flamengo e os coordenadores/gerentes de ambas as feiras.

Não participaram da pesquisa os feirantes que vendiam artesanatos ou produtos processados como doces, massas, sucos, dentre outros.

Utilizou-se, como suporte para a entrevista um questionário com perguntas semi-estruturadas que foram formuladas de modo a viabilizar que as perguntas da pesquisa fossem investigadas e a favorecer a análise articulada dos pressupostos teóricos com dados da realidade coletados.

A obrigatoriedade de resposta às questões do questionário, não impediu que outras questões fossem formuladas no momento da entrevista e que os entrevistados se aprofundassem nos assuntos levantados.

Já a entrevista com os coordenadores teve como base um questionário com perguntas abertas que buscaram coletar informações relativas ao histórico da feira, ao tipo de fiscalização ou subordinação institucional a que os produtores estão sujeitos coletivamente e individualmente e sobre aspectos relacionados ao trabalho deles nas feiras e ao relacionamento estabelecido com os produtores.

Para a formulação das questões dos questionários tomou-se como referência os pressupostos teóricos da Escola Estratégica de Poder proposta por Mintzberg *et al.* (2010), mais especificamente no que se refere aos conceitos de poder micro e macro nas organizações.

Parte das entrevistas com os produtores e os coordenadores foi gravada e transcrita posteriormente. Entretanto, não foi possível adotar essa técnica em todas as entrevistas, pois alguns entrevistados não autorizaram a gravação das mesmas. Nesse caso, as informações coletadas foram transcritas no momento do diálogo com os entrevistados.

Para a escolha das feiras que participaram do estudo, foram utilizados dois critérios diversos: a Feira Orgânica e Cultural da Glória foi selecionada por ser uma referência na venda de orgânicos no Estado do Rio de Janeiro e por ser considerada a maior feira fluminense de orgânicos, segundo reportagem do Jornal O Globo⁴; por outro lado, a Feira Orgânica e Cultural do Flamengo foi escolhida devido ao contato que os autores detinham com o coordenador e organizador da feira que se mostrou disponível em colaborar com a pesquisa.

A análise dos dados se deu de forma qualitativa por meio do agrupamento dos resultados apurados em quatro categorias (origem e organização das feiras; certificação, fiscalização e controle dos produtos vendidos; relacionamento estabelecido entre os integrantes das feiras; e construção da credibilidade dos consumidores com base na confiança). A segregação das informações coletadas auxiliou a análise das mesmas à luz dos conceitos da Escola Estratégica do Poder.

8. Resultados da Pesquisa

As informações coletadas a partir da pesquisa de campo realizada na Feira Orgânica e Cultural do Flamengo (Feira do Flamengo) e na Feira Orgânica e Cultural da Glória (Feira da Glória) foram organizadas nos quatro tópicos seguintes, que serviram como base para as inferências de pesquisa.

8.1. Origem e Organização das Feiras orgânicas

8.1.1. Feira do Flamengo

A feira Orgânica e Cultural do Flamengo teve início em abril de 2010 a partir da iniciativa do seu atual coordenador em conjunto com alguns produtores que não possuíam um local apropriado para comercializar os seus produtos.

A feira realiza-se às terças-feiras de 07 às 13 hs, na praça José Alencar, no Flamengo, zona sul da cidade do Rio de Janeiro, e conta atualmente com 15 barracas, das quais 12 pertencem a 6 produtores agroecológicos que vendem os seus produtos diretamente ao consumidor. Nas outras barracas são vendidos por artesãos artigos confeccionados segundo princípios sustentáveis, de proteção ao meio ambiente, onde recursos como a reciclagem são utilizados.

Atualmente, a feira beneficia diretamente 25 famílias de agricultores orgânicos dos municípios de Petrópolis (Brejal) e Cachoeira de Macacu, interior do Estado do Rio de Janeiro, uma vez que parte dos feirantes leva para a feira, além dos produtos de produção própria, alimentos cultivados por agricultores parceiros, isto é, alimentos provenientes de sítios vizinhos.

Além da sua atividade habitual, a feira do Flamengo começou, recentemente, a desenvolver um trabalho de cunho social junto a Sociedade Viva Cazuza, onde 20 crianças portadoras de HIV são beneficiadas com as sobras de alimentos da feira que são entregues na instituição.

São exemplos dos alimentos orgânicos naturais e processados vendidos na feira: frutas, legumes, hortaliças, doces caseiros, quiches, pães integrais, pastéis, sucos, condimentos, dentre outros.

A feira também conta com atividades ligadas à cultura, à arte e à informação dos consumidores. Recentemente, houve palestras que versavam sobre o tema qualidade de vida e alimentação.

8.1.2. Feira da Glória

A feira Orgânica e Cultural da Glória teve início no dia 16 de outubro (Dia Mundial da Alimentação) de 1994, por iniciativa da ABIO e da Coonatura.

Motivados pela então recente ECO 92, a ideia era reunir grupos de agricultores que partilhassem da mesma ideologia de proteção ao meio ambiente em uma feira onde pudessem comercializar os seus produtos diretamente com o consumidor. O objetivo do grupo era se encontrar uma única vez, mas devido ao sucesso obtido resolveram realizar a feira de forma permanente.

A feira acontece há 17 anos aos sábados de 7 às 13 hs, na Praça do Russel, no bairro da Glória, na zona sul do Rio de Janeiro, e conta, atualmente, com aproximadamente 40 barracas pertencentes a 15 produtores orgânicos.

Assim como a feira do Flamengo, a feira da Glória ajuda a economia local das regiões onde se dá a plantação e o cultivo dos alimentos, pois mais de 80 famílias são contratadas para ajudar nos locais de produção.

São exemplos de produtos comercializados na feira: doces caseiros, pães integrais, tortas, biscoitos, frutas, legumes e verduras variados, ovos, sucos e vinhos orgânicos, cereais, queijos, pastas, geléias, condimentos, mel, dentre outros muitos produtos.

Além da venda de orgânicos, na feira são promovidos eventos e atividades para atrair os consumidores como aulas de yoga gratuitas e passeios, como o que houve no dia 28 de julho de 2011, em comemoração ao Dia do Agricultor, para a visita da Fazenda Cafundó, no Brejal.

8.2. Certificação, Fiscalização e Controle dos Produtos Vendidos nas Feiras

Nas feiras, grande parte dos produtores está organizada sob a forma de Sistema Participativo de Garantia (SPG) na região onde possuem seus sítios ou fazendas.

Dentro de cada feira existem diversos SPGs ou núcleos, como são usualmente chamados pelos feirantes.

A fiscalização e controle dos produtos ficam a cargo da Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO), que desempenha o papel de Organismo Participativo de Avaliação de Conformidade (OPAC) desses grupos de produtores e dos integrantes do próprio grupo que, teoricamente, tem a liberdade de visitar o local de plantio ou processamento e de inspecionar a produção do parceiro.

Observou-se, de modo geral, pouco conhecimento dos produtores sobre o assunto certificação. Ao levantar esse tema junto aos feirantes, foi frequente a menção à ABIO e ao certificado que essa entidade fornece para pendurar nas barracas. Trata-se do Certificado de Conformidade Orgânica, que é dado pela primeira vez aos produtores quando eles se associam à ABIO, que orienta os produtores sobre a produção e fornece um atestado de produção orgânica.

De acordo com o relato dos produtores, depois de se associarem, a ABIO tem a obrigação de realizar uma inspeção anual em suas propriedades e emitir um Certificado de Conformidade Orgânica atualizado.

Notou-se durante as entrevistas que esse foi um ponto controverso entre os produtores. Uma parte dos produtores declarou que a referida instituição comparecia todos os anos para realizar a inspeção no local de produção e que, além disso, fornecia um agrônomo para orientá-los no que fosse preciso. Entretanto, outro grupo, afirmou que, após a primeira visita, as demais eram pouco frequentes, ou até mesmo, não ocorriam.

Verificou-se, em ambas as feiras, que o controle de qualidade mais significativo a que os produtos estão sujeitos, isto é, o tipo de controle mais incidente, é efetuado por iniciativa dos próprios produtores. Em segundo lugar vem o controle dos demais participantes do SPG e, em menor escala, acontece o controle efetuado pelo OPAC.

Importante destacar que além da atuação como OPAC, a ABIO exerce a função de coordenadora do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, um projeto que é resultado de uma parceria entre a instituição e a Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico Solidário da Prefeitura do Rio.

Uma das funções da ABIO, enquanto coordenadora, é controlar a qualidade orgânica dos produtos comercializados nas feiras que fazem parte do circuito. O controle é realizado por

meio de um Formulário de Rastreabilidade que é entregue pelos feirantes ao gerente da feira, que é o representante da ABIO na feira, no qual são listados os produtos que serão vendidos naquele dia, e que devem constar nos respectivos certificados. Os Formulários de Rastreabilidade são conferidos por amostragem. O objetivo é identificar os produtores que porventura estejam vendendo produtos de procedência duvidosa e que não constem no Certificado de Conformidade Orgânica dado pela ABIO.

Ressalta-se que nem todas as feiras agroecológicas do Rio de Janeiro fazem parte do referido Circuito.

A feira da Glória integra o circuito desde 2010 e a feira do Flamengo não participa por desinteresse dos feirantes, o que se justifica de certo modo pela ligação que muitos deles já têm com a ABIO, que atua como OPAC dos seus SPGs. Segundo os feirantes e o coordenador desta última feira existem mais pontos negativos do que positivos de fazer parte do circuito.

De acordo com a gerente e representante da ABIO na feira da Glória, participar do circuito faz com que a feira tenha o respaldo institucional da Prefeitura do Rio, que se expressa, por exemplo, no fornecimento de banheiros químicos, além de proporcionar uma maior visibilidade às feiras participantes, uma vez que ABIO participa de diferentes fóruns estaduais e nacionais ligados à agricultura orgânica e à agroecologia e possui parcerias com instituições de ensino e pesquisa e com organizações da sociedade civil. Outro benefício seria a inserção da feira no movimento do Comércio Justo e Solidário promovido pela Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico Solidário (SEDES), tornando cada feira do Circuito um empreendimento econômico solidário.

Outra questão levantada durante as entrevistas se referiu à utilização do selo do SISORG nos produtos vendidos nas feiras: a grande maioria dos produtores afirmou possuir o selo, todavia, não foi possível verificar a presença do selo nos produtos, uma vez que na feira com venda direta ao consumidor é o único local onde o selo não é exigido.

Segundo os produtores, para ter o selo, basta ser habilitado pelo OPAC ou pela a certificadora a qual estejam filiados e entrar no *site* do Ministério da Agricultura para ter acesso ao modelo do selo, que a desejo do produtor, pode ser levado a uma gráfica para ser impresso. Nenhum tipo de código, senha ou outra forma de identificação é fornecida aos produtores habilitados para ter acesso ao selo.

Quatro produtores da feira da Glória relataram ter delegado a regularização da sua produção a um professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, que por sua experiência e interesse na causa, se disponibilizou em ajudar nesse processo. Os agricultores não informaram a formação do professor.

Em um caso isolado um produtor afirmou ter recebido, além da ABIO, uma certificação do SEBRAE e outro relatou que a vigilância sanitária visita o seu sítio regularmente. Observou-se também que uma pequena parcela dos produtores eram certificados por outros Organismos de Avaliação da Conformidade (ECOCERT, IBD, ECOVIDA e APOP de Petrópolis).

8.3. Relacionamento Estabelecido entre os Integrantes das Feiras

Tanto na feira da Glória quanto na do Flamengo todos os assuntos ligados à feira são decididos por consenso dos seus integrantes.

Na feira da Glória existe uma reunião mensal entre todos os feirantes e a representante da ABIO na feira. Nas reuniões são tratados assuntos relacionados à organização da feira, às regras a serem cumpridas, aos eventos que porventura venham a ocorrer na feira, à divulgação, dentre outros assuntos.

Muitas questões que surgem são decididas a partir de votação. Recentemente, houve três questões que os produtores tiveram que resolver por meio de voto. A primeira, referiu-se à

decisão de permanência ou exclusão de um produtor que estava vendendo produtos convencionais como se fossem orgânicos. Os feirantes podiam votar nas seguintes opções: o produtor deve ser “perdoado” e permanecer na feira; o produtor deve ser excluído da feira, mas a sua família pode permanecer com a barraca dele; e o produtor e seus familiares deviam ser excluídos da feira.

A decisão do grupo foi a do produtor faltoso ser excluído da feira, porém a sua família poderia permanecer comercializando os seus produtos.

A segunda questão era se a feira da Glória deveria participar ou não do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, promovido pela ABIO: a maioria dos feirantes foi a favor da entrada da feira no projeto.

A terceira questão se referiu à permanência ou exclusão do coordenador da feira no final de 2010, o que gerou discordância entre os feirantes.

O conflito entre o coordenador e parte dos feirantes foi resultado da divergência sobre os assuntos tratados nas votações anteriores. O coordenador foi contrário à permanência da barraca do agricultor que estava vendendo produtos que não eram orgânicos e à entrada da feira no Circuito Carioca de Feiras Orgânicas. A decisão do grupo foi a exclusão do então coordenador.

De acordo com o relato do antigo coordenador, que atualmente é o coordenador da Feira do Flamengo, muitos problemas ocorreram quando ele trabalhou na feira da Glória, como o caso do produtor que estava comercializando na feira produtos comprados do CEASA; outro, de um produtor que estava aparecendo com produtos que um vizinho disse nunca ter visto ele plantando, e, por último, o de um produtor que já era reincidente e que insistia em vender um tipo de mel de procedência duvidosa, e que analisado pelo laboratório da UNIRIO e da EMBRAPA, não se conseguiu identificar do que se tratava a referida substância.

Na feira do Flamengo, os feirantes não têm o hábito de fazer reuniões regularmente como acontece na feira da Glória. Os problemas são resolvidos por diálogo no momento em que acontecem.

A atuação como coordenador se resume em conseguir a autorização na prefeitura do espaço físico para a realização da feira, organizar a montagem e o pagamento das barracas, que é um serviço terceirizado, divulgar e representar a feira, promover os eventos e dar palestras.

Fora da feira os feirantes/agricultores também se reúnem uma vez a cada dois meses com os integrantes do SPG do qual fazem parte. A ABIO, na figura de OPAC, também participa dessas reuniões, que acontecem nas regiões onde estão estabelecidos os agricultores. É marcado um local (que pode ser a casa de um dos produtores) para tratarem de assuntos ligados à produção, às regras a serem cumpridas pelo grupo, dentre outros.

Na feira, segundo os feirantes e o coordenador ainda não houve casos de irregularidade. O único problema foi com uma produtora que vendia produtos processados que vinham de São Paulo e que passou a levar legumes e frutas de lá também. Apesar dos produtos serem embalados e apresentarem selo, a prioridade é dos produtores.

8.4. A Credibilidade dos Produtos: O Vínculo de Confiança Estabelecido com os Consumidores

Nas duas feiras estudadas, o controle da ABIO em alguns casos, a interação face a face com os agricultores, as placas informativas e a simples presença do coordenador da feira, garantem um ambiente propício ao estabelecimento de uma relação de confiança entre os consumidores e produtores.

Nessas feiras a filosofia compartilhada pelos seus integrantes é a de não utilizar ou vender produtos que poluam o meio ambiente ou que comprometam a saúde das pessoas.

Nelas, normalmente, quem vende é quem produz, facilitando o contato direto do produtor com o consumidor. Existe, dessa forma, a possibilidade de o consumidor dialogar diretamente com o produtor, sendo o diálogo, o meio mais eficaz de os produtores promoverem os seus produtos e de obterem um público de presença assídua às feiras.

Grande parte dos consumidores das feiras conhece os produtores pelo nome e frequentam as feiras durante um considerável período. Notou-se que as feiras possuem um público fiel.

Há uma forte tendência de os produtores utilizarem como estratégia para conquistar os consumidores o argumento de que os seus produtos possuem uma qualidade diferenciada (sabor, aroma, frescor, dentre outros atributos), superior aos vendidos em outros canais de distribuição.

Percebeu-se pouca preocupação dos produtores em demonstrar ao consumidor seja por diálogo, ou pela apresentação de garantias formais (selos, atestados, declarações, etc), que os seus produtos estavam sendo cultivados ou preparados dentro dos padrões técnicos da agricultura orgânica. Segundo os produtores, o tipo de relação comercial estabelecida com os consumidores das feiras instituiu um vínculo baseado na confiança, ou seja, os consumidores apresentam crença e confiança de que os produtos comercializados na feira são orgânicos, apesar de não ser requerida certificação orgânica formal. Isso acontece pelo crédito dado ao produtor/feirante e pela relação, muitas vezes, de amizade estabelecida com o produtor.

Assim, observou-se que a palavra do produtor tem muito peso para o consumidor da feira, e este, mesmo quando tem a possibilidade de visitar os locais de plantio ou processamento a convite dos produtores/feirantes, na maioria das vezes, não o faz.

9. Análise e Conclusões

Esta pesquisa teve por objetivo investigar se a credibilidade dos produtos vendidos em duas feiras orgânicas da cidade do Rio de Janeiro (Feira do Flamengo e Feira da Glória) pode ser influenciada por grupos de produtores, por entidades responsáveis pela avaliação da conformidade orgânica e pelo vínculo de confiança estabelecido com os consumidores.

Tomando-se como referência o conceito de poder micro e macro nas organizações proposto por Mintzberg, pôde-se concluir que:

No que se refere ao poder micro, as relações estabelecidas entre os participantes dos SPGs e, em um contexto mais amplo, entre os integrantes das feiras, se dão de forma bastante similar. O relacionamento é baseado, muitas vezes, em laços de amizade e na formação de coalizões motivados por interesses mútuos, o que facilita o surgimento de uma fiscalização parcial dentro do grupo.

Os SPGs poderiam ser comparados, analogamente, a redes atuando dentro das feiras (“ambiente externo”) de forma não isolada. Assim, o tipo de interação e ideologia compartilhada pelas redes é capaz de influenciar as feiras como um todo e o seu ambiente externo, representado pela figura dos consumidores e dos órgãos externos de fiscalização.

Assim, no que diz respeito à interação entre os integrantes das feiras, é possível concluir que o elo estabelecido entre os agricultores com objetivos comuns e o constante processo de negociação dentro do grupo (jogos de interesses) propiciam um maior grau de tolerância face ao cumprimento das normas.

Observou-se que grupos de interesse (redes) que atuam no processo político de condução das feiras, e que compartilham de alianças estratégicas implícitas, são beneficiados quando uma possível ação oportunista é encoberta. Tal benefício se expressa pela manutenção do *modus operandi* do sistema e pela preservação da imagem da feira junto ao consumidor.

Quanto ao poder macro, mais especificamente, no que se refere ao relacionamento dos agricultores com os agentes fiscalizadores e consumidores, verificou-se, quanto à certificação, que os feirantes possuíam pouco conhecimento sobre o tema. Quando este era mencionado, foi freqüente a menção à ABIO, organismo para o qual delegavam assuntos ligados à regularização de suas produções, e que teve a sua eficiência questionada por parte dos entrevistados.

Quando o nome da referida entidade esteve em a pauta durante as entrevistas realizadas com os agricultores, pôde-se constatar contradição de respostas relativas à inspeção periódica que é realizada nos locais de produção.

No que se refere ao relacionamento com os consumidores, verificou-se nas feiras que o binômio confiança-credibilidade construído é mais importante para os consumidores que a garantia de certificação orgânica. Os consumidores acreditam na palavra dos produtores, e mesmo quando estes têm a possibilidade de visitar os locais de produção não o fazem. A base do relacionamento constituído com o consumidor é a confiança. Nesse sentido, infere-se que consumidores mais crédulos são consumidores que podem ser mais facilmente manipulados.

Portanto, no que concerne ao poder macro, verificou-se um constante processo de negociações frente ao ambiente externo, onde os interesses comuns das redes e do grupo de feirantes como um todo são privilegiados.

A partir dos dados coletados nessa pesquisa foi possível observar que a credibilidade dos produtos vendidos nessas feiras é influenciada por grupos de produtores, por entidades responsáveis pelo controle e avaliação da conformidade orgânica e pelo vínculo de confiança com os consumidores. Assim, conclui-se que a certificação adquirida pelos integrantes das feiras analisadas pode não ser uma garantia absoluta de que os produtos vendidos por estes sejam orgânicos.

Desta monta, torna-se necessário que a ABIO, na figura de Organismo de Avaliação da Conformidade Orgânica de grande parte das feiras e agricultores do estado do Rio de Janeiro, efetue inspeção padronizada em todas as propriedades rurais dos integrantes do SPG a ela subordinados, respeitando os prazos determinados na legislação. E, que nas feiras participantes do Circuito carioca de feiras orgânicas, a fiscalização dos produtos não se restrinja à entrega aos feirantes do Formulário de Rastreabilidade. Que outros mecanismos de controle sejam implementados.

Nesse sentido, ressalta-se a importância de o Ministério da Agricultura, na figura da Superintendência Federal de Agricultura, localizada na capital do Estado, realizar um monitoramento mais eficaz da ABIO, sendo implementados mecanismos de controle e de auditoria de maneira mais profícua e regular ao trabalho dessa instituição. E que maior rigor e transparência sejam requeridos.

Outro aspecto considerado importante a destacar é a necessidade da obrigatoriedade de fornecimento senha ou código pelos Organismos de Avaliação da Conformidade Orgânica aos agricultores habilitados para ter acesso ao modelo do Selo do SISOORG no *site* do Ministério da Agricultura. Este órgão, por meio da Superintendência Federal de Agricultura, poderia se responsabilizar por esse controle.

Futuras pesquisas poderiam se dedicar em realizar estudos semelhantes em outros canais de distribuição de orgânicos para medir a confiabilidade dos mecanismos de controle a que estes estão sujeitos.

Referências Bibliográficas

BAUER, M. A. L.; MESQUITA, Z. Organizações sociais e agroecologia: construção de identidades e transformações sociais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 23-34, jul./set. 2008.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 19, de 28 de maio de 2009. Institui os Mecanismos de Controle e Informação da Qualidade orgânica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 maio 2009. (Anexo I).

BUAINAIN, A. M.; BATALHA, M. O. **Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos**. 5. v. Rio de Janeiro: Gráfica e Editora Qualidade, 2007. (Série Agronegócios - MAPA).

CRESSEY, P.; ELDRIDGE, J.; MACLNNES, J. **Just Managing: authority and democracy in industry**. England: Open University Press, 1985.

FONSECA, M. F. de A. C. **Agricultura orgânica: regulamentos técnicos para acesso aos mercados dos produtos orgânicos no Brasil**. Niterói: PESAGRO-RIO, 2009.

GULATI, R. **Aliances and networks**. Urbana-Champaign: Strategic Management Journal Print, 1998.

HERRERA, W. **Escola estratégica do poder**. [2007]. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Escola_Estrategica_do_Poder.htm. Acesso em 20 set. 2011.

INÁCIO, S. R. da L. O poder e a política nas organizações. [2008]. Disponível em: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/o-poder-e-a-politica-nas-organizacoes-654909.html>. Acesso em: 05 dez. 2011.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Quais são certificadoras credenciadas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento?** [2011]. Disponível em: <www.prefiraorganicos.com.br/perguntas-e-respostas.aspx>. Acesso em: 02 set. 2011.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade - OPAC**. [2011]. Disponível em: <www.prefiraorganicos.com.br/agrorganica/mecanismosdecontrole/opacs.aspx>. Acesso em: 02 set. 2011.

MAPA; SDC. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Secretaria de desenvolvimento agropecuário e cooperativismo. **Produtos orgânicos: o olho do consumidor**. 1. ed. Brasília, DF, 2009, 21 p. (Cartilha).

MAPA; SDC. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. **Produtos orgânicos: sistemas participativos de garantia**. 1. ed. Brasília, DF, 2008, 47 p. (Cartilha).

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **O olho do consumidor é importante para garantir a qualidade dos produtos orgânicos**. Brasília, DF, 2010, 2 p. (Folheto informativo).

MENDES, J. **Jogo político nas organizações**. [2010]. Disponível em: www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-jogo-politico-nas-organizacoes/45302/. Acesso em: 07 nov. 2011.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. *Strategy safari*. New York: Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL. J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2010.
- NOBREGA, C. **Novas feiras orgânicas no Rio de Janeiro**. [2010]. Disponível em: <www.pratoslimpos.org.br/?p=1030>. Acesso em: 28 maio 2011.
- NUNES, P. **Conceito de Aliança Estratégica**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/aliancaestrategica.htm>. Acesso em: 05 dez. 2011.
- OLIVEIRA, F. H. de. **Cultura Orgânica**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira Participações S.A., 2010.
- ORMOND, J. G. P.; PAULA, S. R. L.; FEVERET FILHO, P.; ROCHA, L. T. M. **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. [2002]. Disponível em: <www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecime nto/bnset/set1501.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- PLANETA ORGÂNICO. **Feiras Orgânicas no Rio de Janeiro**. [2011]. Disponível em: <www.planetaorganico.com.br/qvriofei.htm>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- PLANETA ORGÂNICO. **Posição do Brasil no mercado de alimentos orgânicos**. [2006]. Disponível em: <www.planetaorganico.com.br/relat01-4.htm>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- RABELLO, T. **Os números da produção certificada**. Disponível em: <www.blogs.estadao.com.br/organicos/2011/01/31>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- SAMINÉZ, T. C. O.; DIAS, R. P.; NOBRE, F. G. A. MATTAR, R. G. H; GOLCALVES, J. R. A. **Legislação e os mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica no Brasil**. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2008. (Circular Técnica).
- SEYFERTH, G. **Histórico da Imigração no Brasil**. [2011]. Disponível em: <www.diasmarques.adv.br/pt/historico_imigracao_brasil.htm>. Acesso em: 17 jun. 2011.
- _____. **País tem 90 mil produtores orgânicos, segundo o IBGE**. [2011]. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/organicos/2011/03/09>>. Acesso em: 17/06/2011.

¹ Henry Mintzberg é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração, que com Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel publicou o famoso livro *Strategy Safari* (FT Prentice Hall, 1998), livro em que os autores propõem uma revisão da literatura existente que conduz à emergência de 10 pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial das organizações. Cada ponto de vista, chamado de escola de pensamento estratégico, tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica nas organizações. Dentre as escolas estratégicas propostas por Mintzberg, foi selecionada para o presente estudo a Escola Estratégica do Poder.

² O Censo Agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) encontra-se disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/organicos/2011/03/09/pais-tem-90-mil-produtores-organicos-segundo-ibge/>>.

³ *Briefing* do Relatório Executivo de abril de 2006 - Posição do Brasil no Mercado de Alimentos Orgânicos - desenvolvido por especialistas dos setores orgânico e sustentável vinculados ao Portal Planeta Orgânico, que faz parte da composição da Câmara Temática de Agricultura Orgânica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Relatório disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/resumo-relat1.htm>>.

⁴ Reportagem: **Novas feiras orgânicas no Rio de Janeiro** por Camila Nóbrega. Disponível no endereço eletrônico: <www.pratoslimpos.org.br/?p=1030>.