



**FACULDADE MARIA MILZA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL E MEIO AMBIENTE**

DELNICE CARDOSO ALVES VEIGA

**TIPIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO NA CITRICULTURA DE
PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS - BAHIA**

GOVERNADOR MANGABEIRA – BA

2017

DELNICE CARDOSO ALVES VEIGA

**TIPIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO NA CITRICULTURA DE
PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS - BAHIA**

Dissertação apresentada ao Colegiado de
Coordenação Didática do Programa de
Pós-graduação em Desenvolvimento
Regional e Meio Ambiente da Faculdade
Maria Milza – FAMAM, como requisito
para obtenção do grau de Mestre em
Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.

Orientadora: Dr.^a Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque Gerum

GOVERNADOR MANGABEIRA – BA

2017

Dados Internacionais de Catalogação

V426t	<p data-bbox="443 1368 798 1402">Veiga, Delnice Cardoso Alves</p> <p data-bbox="443 1417 1335 1509">Tipificação das principais práticas de gestão na citricultura de pequeno porte no município de Santo Antonio de Jesus - Bahia / Delnice Cardoso Alves Veiga. – 2017.</p> <p data-bbox="488 1541 555 1570">126 f.</p> <p data-bbox="488 1601 1335 1630">Orientadora: Profa. Dra. Áurea Fabiana Apolinário Albuquerque Gerum</p> <p data-bbox="443 1662 1335 1727">Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2017.</p> <p data-bbox="443 1758 1335 1823">1. Citricultura. 2. Sustentabilidade. 3. Pequenos Produtores. I. Gerum, Áurea Fabiana Apolinário Albuquerque. II. Título.</p> <p data-bbox="1078 1854 1257 1883">CDD 338.1981</p>
-------	---

DELNICE CARDOSO ALVES VEIGA

Tipificação das principais práticas de gestão na citricultura de pequeno porte no município de Santo Antônio de Jesus – Bahia

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da Faculdade Maria Milza (FAMAM), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Linhas de Pesquisa: Políticas Públicas, Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque Gerum.

Aprovada em: 28 / OUTUBRO / 2017

BANCA EXAMINADORA

Áurea F. A. de Albuquerque Gerum.
Prof.^a Dr.^a Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque Gerum
Orientador(a) (FAMAM)

Warli
Prof. Dr. Warli Anjos de Souza
Membro Externo (UFRB)

Walter dos Santos Soares Filho
Prof. Dr. Walter dos Santos Soares Filho
Membro Interno (FAMAM)

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um curso de mestrado traz consigo um sentimento de gratidão. A gratidão é uma oferta de carinho advinda de um coração que reconhece todo bem que outrem lhe proporcionou. Muitas vezes as pessoas passam pelas nossas vidas e dão pequenas, mas valiosas contribuições para o nosso crescimento, seja ele profissional, seja ele pessoal, seja ele espiritual.

Ofereço a Deus, em forma de gratidão, a alegria da conclusão desta tão importante etapa da minha vida. Deus esteve sim comigo, eu pude sentir Sua presença e misericórdia nos momentos em que seria humanamente impossível acreditar que hoje eu estaria aqui a escrever este texto.

Agradeço à Nossa Senhora das Graças, pelas inúmeras vezes que pedi a Sua intercessão e a Sua proteção, e, como Mãe Amantíssima, Ela me pegou no colo nos momentos de dor e incertezas que vivi neste período acadêmico.

Agradeço aos meus pais, Leonice e Antônio, por serem os melhores tutores que o Pai Maior poderia ter escolhido para me ensinar a trilhar os caminhos da vida.

À minha irmã Aglair, pela motivação, pelo companheirismo, pelo carinho.

Agradeço a meu marido Aleksandro, por todo apoio e compreensão, por ter acreditado em mim, estando ao meu lado mesmo quando o estudo era minha prioridade.

Agradeço à minha linda Carol e ao meu pequeno João, luzes de minha vida, por serem tão compreensivos com minha ausência, por entenderem que “mamãe precisa estudar”, por serem minha maior motivação e alegria. Amo vocês incondicionalmente!

Preciso externar meu agradecimento à minha Orientadora, Professora Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque, por ter partilhado o conhecimento, pelo incentivo constante ao aprofundamento no estudo, por ter acreditado no projeto, por ter sido um alicerce na conclusão deste trabalho.

Agradeço também ao Professor Sérgio Roberto, por ter plantado em mim o desejo de me tornar mestre, pelas caronas, e por ser um exemplo de profissional e ser humano.

Agradeço aos demais professores do Programa de Mestrado da FAMAM, cujas contribuições para minha formação profissional são de grande relevância. Agradeço

não só pelo conhecimento acadêmico dispensado, mas pelas referências que se tornaram para minha vida.

À Faculdade Maria Milza, sua direção e colaboradores, pelo cuidado com o Programa de Mestrado, cujo nome carregarei por toda minha vida profissional. Em especial, à Elisângela (*in memoriam*), por toda dedicação e presteza.

À coordenadora do Mestrado, a Professora Elizabete, por todas as vezes em que se dispôs a me acolher e ajudar.

À Secretaria de Agricultura de Santo Antônio de Jesus, em nome do Sr. Bruno Fonseca, por todo apoio e ajuda na aplicação da pesquisa.

A meus amigos: Camilo, Leila, Greice, Eliete e Kátilla, que viveram comigo o encanto do aprendizado, e que levarei no coração por toda vida. De maneira especial à Kátilla Silva, por ser esta fortaleza, exemplo de determinação e força de vontade, que não mediu esforços em me auxiliar quando mais precisei.

Enfim, dizem que a gratidão é a memória do coração, então se sintam contemplados todos os que contribuíram direta ou indiretamente, mesmo que os nomes não tenham sido citados, com o meu mais sincero: Muito Obrigada!

“Os que se encantam com a prática sem a ciência são como os timoneiros que entram no navio sem timão nem bússola, nunca tendo certeza do seu destino”.

Leonardo da Vinci

RESUMO

A citricultura brasileira vem enfrentando um período crítico, com diminuição da produção e da área plantada, de todas as variedades cultivadas. O município de Santo Antônio de Jesus, terceiro maior produtor de tangerina na Bahia, e principal fornecedor do fruto comercializado pela CEASA - Central Estadual de Abastecimento – Salvador, não foge a essa realidade, e apresentou considerável declínio na produção nos últimos anos. Esse cenário nacional se deve, sobretudo, à crescente incidência de doenças, como o *huanglongbing* (HLB, *exgreening*), ainda não presente na Bahia, embora os riscos de sua disseminação sejam reais. Outro agravante à diminuição da produção de citros é a contaminação dos pomares pela mosca-negra *Aleurocanthuswoglumiashby* (*Hemiptera: Aleyrodidae*). Com um mercado cada vez mais competitivo e exigências técnico-sanitárias crescentes, percebe-se que os empreendimentos agrícolas de pequeno porte enfrentam o grande desafio de se manter no agronegócio de citros. Os citricultores, em sua maioria de base familiar, não dispõem de escala, organização mútua e, sobretudo, conhecimentos gerenciais que se fazem necessários em um cenário cada vez mais competitivo onde conhecimento e inovação são requisitos-chave para a sobrevivência neste agronegócio. Desta forma, a proposta de conhecer, caracterizar e tipificar as principais práticas de gestão do produtor de tangerina de pequeno porte, objeto deste estudo, irá fornecer informações e ferramentas para a elaboração de uma cartilha que instrua o proprietário a fazer uma gestão eficiente (e sustentável) do ponto de vista econômico, social e ambiental. Para tanto, o instrumento utilizado para coleta de dados foi a aplicação de questionário, contemplando exclusivamente os pequenos citricultores, produtores de tangerina, localizados no município de Santo Antônio de Jesus, que exerçam esta condição de produtor há pelo menos um ano. Foi constatado que o principal motivo do decréscimo da produção do fruto deveu-se à incidência da Mosca Negra nos pomares, e ficou evidenciada a inexistência de gestão administrativa das propriedades rurais, cujos produtores desconhecem conceitos importantes como custos fixos e variáveis, divisão de tarefas, planejamento, direção e controle das atividades desempenhadas, bem como não estabelecem objetivos a serem alcançados.

Palavras-chave: Gestão. Pequenos Produtores. Tangerina. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Brazilian citrus industry has been facing a critical period because of the decrease in production and planted area for all cultivated varieties. Santo Antônio de Jesus is the third largest mandarins producer of Bahia, being the main supplier of this fruit to CEASA – State Department of Supply - Salvador and it does not escape from this reality. Recently, there was a considerable decline in its production. This national scenario is mainly due to the increasing incidence of diseases, such as Huanglongbing (HLB, ex *greening*), not present in Bahia yet, although the risk of dissemination exists. Another aggravating factor that affects citrus production is the occurrence of black-fly *Aleurocanthus woglumi* Ashby (Hemiptera: Aleyrodidae). Because of the growing in competitiveness and technical and sanitary requirements, small-scale agricultural enterprises face the great challenge of maintain its production. These producers do not have the scale, the mutual organization and, above all, managerial knowledge that is necessary in an increasingly competitive scenario where knowledge and innovation are key requirements for survival in this agribusiness. In this way, the proposal to know, characterize and typify the main management practices of the small tangerine producer, object of this study, will provide information and tools for the elaboration of a booklet that instructs the citrus grower to do an efficient management (and sustainable) from the economic, social and environmental context. In this work, methodology consisted of conducting a qualitative-quantitative descriptive research. A questionnaire was applied as an instrument for data collect. Only small producers of mandarin from Santo Antônio de Jesus that produce this fruit for at least one year and were aware of the consent. The results obtained in this study showed that the main reason for the decreasing in mandarin production is the presence of black-fly in orchards. Besides, It was clear that there was no administrative management of the rural properties, whose producers are unaware of important concepts such as fixed and variable costs, division of tasks, planning, direction and control of activities performed, as well as they do not usually set goals to be achieved. Intending to instruct the rural producers about administratively manage, it was developed a primer addressing social, economic and environmental aspects, respecting the educational background of target audience.

Key-words: Management. Small Producers. Mandarin. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Origem Oriental e Dispersão das Plantas Cítricas	22
Figura 2 - Tangerina 'Ponkan' (C. reticulata Blanco) – Aspecto físico.....	24
Figura 3 - Tangerina Mucortt (C. reticulata Blanco x C. sinensis) – Aspecto físico ...	25
Figura 4 - Tangerina Mexerica (C. deliciosa Ten.) – Aspecto físico	25
Figura 5 - Evolução da área cultivada, em hectares, com citros no mundo (2005 a 2014)	28
Figura 6 - Participação percentual dos continentes na Produção Mundial de Tangerina em 2014.	28
Figura 7 - Participação percentual dos continentes na exportação mundial de tangerinas, mandarinas, clementinas, satsumas em 2013.....	30
Figura 8 – Produção de citros no Brasil (2007/2016)	32
Figura 9 – Participação da laranja, do limão e da tangerina no valor da produção de citros no Brasil (2007/2016).....	33
Figura 10 - Quantidade produzida de tangerina, em toneladas, no Brasil (2007/2016)	34
Figura 11 - Participação percentual das macrorregiões produtoras de tangerina, em 2016	36
Figura 12 - Produção de tangerinas nas microrregiões fisiográficas brasileiras: 2007-2016	37
Figura 13 - Consumo domiciliar per capita (kg) das principais frutas cítricas no Brasil: 2008/2009	38
Figura 14 - Consumo domiciliar per capita (Kg) das principais frutas cítricas no Nordeste: 2008/2009.....	38
Figura 15 - Produção de citros no Nordeste (2016)	39
Figura 16 - Produção de tangerina na Bahia entre os anos de 2007 e 2016	42
Figura 17 - Quantidade produzida de tangerina, em toneladas: Nordeste, Bahia e Santo Antônio de Jesus (2007/2016)	46
Figura 18 - Quantidade produzida (t), no município de Santo Antônio de Jesus e da quantidade (t) comercializada pela CEASA (2010-2014), de tangerina	46
Figura 19 - Evolução da comercialização da tangerina proveniente de Santo Antônio de Jesus, pela CEASA-BA, no período de 2005 a 2014	47

Figura 20 - Ambientes geral e operacional da empresa rural.....	55
Figura 21 - O processo administrativo da empresa rural.....	56
Figura 22 - Situação estratégica atual e desejada.	57
Figura 23 - Processo da Administração Estratégica.....	58
Figura 24 - Localização do Município de Santo Antônio de Jesus – BA	61
Figura 25 - Produto Interno Bruto do Município de Santo Antônio de Jesus - 2014..	63
Figura 26 - Redes de contatos acionados para realização de entrevistas utilizando o método bola de neve	65
Figura 27 - Divisão (%), segundo o gênero, de 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	67
Figura 28 - Divisão (%), segundo faixa etária, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	67
Figura 29 - Divisão (%), segundo o nível de escolaridade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	68
Figura 30 - Divisão (%), segundo a localização da propriedade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	69
Figura 31 - Divisão (%), segundo a origem da renda familiar, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.	70
Figura 32 - Divisão (%), segundo o número de membros nas famílias dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.	70
Figura 33 - Divisão (%), segundo a origem da renda familiar, de 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	72
Figura 34 - Divisão (%), segundo o percentual da renda familiar advinda do cultivo da tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.	73
Figura 35 - Divisão (%), segundo a incidência de produtores sindicalizados e associados, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	74
Figura 36 - Divisão (%), segundo a área da propriedade destinada à produção de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	75

Figura 37 - Divisão (%), segundo a existência de assistência técnica agrícola para o cultivo de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	76
Figura 38 - Divisão (%), segundo o tempo de produção e principal razão para o cultivo de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	77
Figura 39 - Divisão (%), segundo a rentabilidade do cultivo de tangerina no ano de 2016, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	77
Figura 40 - Fruto de tangerineira infectado pela mosca-negra - AleurocanthuswoglumiAshby (Hemiptera: Aleyrodidae).....	79
Figura 41 - Divisão (%), segundo a utilização de crédito rural, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	80
Figura 42 - Divisão (%), segundo o conhecimento (ou não) acerca dos custos de produção da cultura de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	81
Figura 43 - Divisão (%), segundo o reconhecimento (ou não) quanto à dificuldade de gerir a propriedade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	82
Figura 44 - Divisão (%), quanto ao custo referente à mão-de-obra, por safra (em R\$), dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	82
Figura 45 – Divisão (%), quanto o destino da produção de tangerina, por safra (em R\$), dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	83
Figura 46 - Divisão (%), quanto ao descarte das embalagens de agrotóxicos, por safra, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	84
Figura 47 - Divisão (%), quanto ao uso de EPIs e orientação recebida para uso de agrotóxicos e descarte das embalagens, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	84
Figura 48 - Divisão (%), quanto à preservação das nascentes e fonte da orientação relacionada a esta preservação, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	85
Figura 49 - Divisão (%), quanto à utilização das orientações acerca da preservação das nascentes, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tangerina 'Ponkan' (C. reticulata Blanco) – Principais características.....	24
Tabela 2 - Tangerina 'Mucortt' (C. reticulata Blanco x C. sinensis) – Principais características	24
Tabela 3 - Tangerina Mexerica (C. deliciosa Ten.) – Principais características	25
Tabela 4 - Principais países produtores de citros em 2014.....	26
Tabela 5 - Principais países produtores, em mil toneladas, de tangerinas, mandarinas, clementinas, satsumas em 2014	29
Tabela 6 - Exportação de tangerina pelos principais países produtores entre 2003 e 2013, em mil toneladas	31
Tabela 7 - Participação das regiões na produção de laranja, tangerina e limão no Brasil, média percentual do período de 2007 a 2016	33
Tabela 8 - Principais estados Produtores de Tangerina no Brasil (2016)	35
Tabela 9 - Média da produção de citros, em toneladas, nos estados do Nordeste: 2007 - 2016	37
Tabela 10 - Produção de limão, laranja e tangerina, em toneladas, por estado da região Nordeste (2007-2016)	40
Tabela 11 - Produção média de tangerina por estados do Nordeste (2007-2016)....	40
Tabela 12 - Principais municípios produtores de tangerina na Bahia (2016)	42
Tabela 13 - Produção de laranja, limão e tangerina, em toneladas, na Bahia (2007-2016)	43
Tabela 14 - Área destinada à colheita e área colhida de laranja, limão e tangerina, em toneladas, no estado da Bahia (2007 - 2016).....	44
Tabela 15 - Valor da produção, em milhares de reais, de laranja, limão e tangerina, em toneladas, no estado da Bahia (2007 - 2016).....	44
Tabela 16 - Quantidade comercializada, na CEASA-BA (Central Estadual de Abastecimento), da tangerina proveniente dos principais municípios produtores (2014).....	45
Tabela 17 - Divisão (%) e Frequência, segundo a variedade de tangerina cultivada na propriedade rural, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.....	75
Tabela 18 - Principais problemas apontados na cultura de tangerina.....	78

LISTA DE SIGLAS

CEASA – Central Estadual de Abastecimento

CRA – Conselho Regional de Administração

EBAL – Empresa Baiana de Alimentos

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAEMG - Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais

FAO – *Food and Agriculture Organization* (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura)

FUNDECITRUS - Fundo de Defesa da Citricultura

GANAN – Grupo Ambientalista Nascentes

HLB–*Huanglongbing*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

PMG Citros - Programa de Melhoramento Genético de Citros da Embrapa

SEAGRI – Secretaria de Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 CITRICULTURA: A ORIGEM DAS FRUTAS CÍTRICAS	21
2.2 TANGERINAS E MANDARINAS: TAXONOMIA E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.....	23
2.2.1 Citricultura Mundial.....	25
2.2.2 Citricultura no Brasil.....	31
2.2.3 Citricultura na Bahia	39
2.2.4 A cultura da tangerina na citricultura em Santo Antônio de Jesus	45
2.3 CITRICULTURA SUSTENTÁVEL	47
2.4 A ADMINISTRAÇÃO E A PROPRIEDADE RURAL	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1 TIPO E LOCAL DE ESTUDO	57
3.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	59
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	60
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO PRODUTOR	66
4.2 PERFIL SOCIOECONÔMICO DO PRODUTOR	69
4.3 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE RURAL	69
4.4 ANÁLISE DA GESTÃO DA PROPRIEDADE	79
4.5 ANÁLISE AMBIENTAL.....	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERENCIAS.....	90
APÊNDICES	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
APÊNDICE A.....	89
APÊNDICE B	98
ANEXO	105

1 INTRODUÇÃO

A fruticultura brasileira é caracterizada pela enorme variedade de espécies cultivadas. As frutas tropicais e subtropicais apresentam uma predileção no consumo tanto do mercado interno quanto no mercado externo. A extensão territorial do país, aliada às características climáticas e condições do solo, além da privilegiada posição geográfica garantem a relevante posição das frutas brasileiras no mercado mundial. Dentro da fruticultura brasileira, a citricultura ocupa posição de destaque, tanto em área de cultivo quanto em quantidade produzida.

O setor citrícola gera mais de 200 mil empregos diretos e indiretos nos mais de 3.000 municípios brasileiros onde esta cultura está presente (Neves, 2010). A laranja é um dos frutos mais produzido no país, e o seu maior produtor é o estado de São Paulo, com 15,3 milhões de toneladas, participação que representa mais de 74% do volume total produzido no território nacional. Uma outra fruta citrícola, cuja produção demonstra grande notoriedade em âmbito nacional é a tangerina. Em 2016 o Brasil produziu pouco menos um milhão de toneladas de tangerina, sendo que dessa produção acima de 40 mil toneladas correspondem à região Nordeste, com o estado da Bahia detendo 25% da produção dessa região, ou 10,2 toneladas; destas, 17% são oriundas do município de Santo Antônio de Jesus, situado no Recôncavo Baiano. Ainda em 2016, Santo Antônio de Jesus foi responsável por cerca de 4% de toda área colhida de tangerina no Nordeste.

A citricultura brasileira vem enfrentando um período crítico, com diminuição da produção e da área plantada, sobretudo devido à crescente incidência de doenças, como o *huanglongbing* (HLB, *exgreening*), ainda não presente na Bahia, embora os riscos de disseminação sejam reais. Com um mercado cada vez mais competitivo e exigências técnico-sanitárias crescentes, como a de aquisição de mudas de viveiros telados e certificados, percebe-se que os empreendimentos agrícolas de pequeno porte enfrentam o grande desafio de se manter nesse setor. Avaliações preliminares constataram que muitos produtores não vêm dando a devida atenção à administração de suas propriedades, o que as podem tornar ineficientes do ponto de vista gerencial, aumentando assim os riscos de perdas não só econômicas, mas também sociais e até ambientais.

Desta forma, este trabalho vem colaborar em uma área incipientemente explorada na região, a das ciências administrativas, buscando melhor conhecer, tipificar e então construir um modelo de gestão que possa contribuir com a viabilidade da produção agrícola de pequeno porte cujo produto principal seja a tangerina. A problemática a ser tratada reside na seguinte indagação: quais as práticas de gestão adotadas pelos pequenos produtores de tangerina no município de Santo Antônio de Jesus – BA, e como elas contribuem para um posicionamento competitivo no mercado?

Nesta proposta, o presente estudo teve como objetivo identificar a existência de alguma forma de gestão da produção agrícola praticada pelos produtores de pequeno porte de citros, em especial tangerina, no município de Santo Antônio de Jesus, Bahia, e como essa forma de gestão contribui para que a propriedade se posicione competitivamente no mercado. Associada a esta premissa, fez-se necessário averiguar eventuais falhas de gestão em todas as etapas do processo produtivo; verificar se os produtores adotam algum sistema de produção sugerido por instituições de pesquisa competentes; e, ao final, elaborar uma cartilha que conste um modelo de boas práticas de gestão da produção de pequeno porte de tangerina, adaptada à região de estudo que seja sustentável social, econômica e ambientalmente, com base em pesquisa participativa.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução, Revisão de Literatura que versa acerca da citricultura e da origem e dispersão das frutas cítricas, principais características e morfologia das tangerinas, traz um recorte sobre citricultura mundial, citricultura no Brasil, citricultura na Bahia, cultura da tangerina na citricultura de Santo Antonio de Jesus e Administração Rural, seguido dos Procedimentos Metodológicos, pela Análise e Discussão dos Resultados da Pesquisa e, finalizando, as Considerações Finais.

É importante frisar que as características de sustentabilidade social, econômica e ambiental não estão exclusivamente vinculadas à demandada pelos consumidores finais, mas por um mercado cada vez mais competitivo e pela escassez cada vez maior dos recursos produtivos, o que impele a uma produção, independente de porte, cada vez mais eficaz. Ademais, em melhor se conhecendo as práticas de gestão, torna-se mais fácil elaborar políticas públicas que vão ao encontro das necessidades do produtor e da região.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CITRICULTURA: A ORIGEM DAS FRUTAS CÍTRICAS

Existe uma considerável variedade de frutas contidas no gênero dos citrinos ou frutas cítricas, cuja principal característica está na alta concentração de ácido cítrico e vitamina C. Dentre as principais espécies destas frutas estão as laranjas doces, tangerinas, limões e limas, pomelos, toranjas, cidras, laranjas azedas, híbridos e gêneros afins (ESALQ, 2013).

De acordo com alguns historiadores as frutas cítricas teriam surgido no leste asiático, mais precisamente no nordeste da Índia ao norte da China, nas bordas do Himalaia, sul da Indonésia e leste das Filipinas, nas áreas do arquipélago Malaio, Tailândia e Mianmar. Os manuscritos mais antigos acerca das plantas cítricas datam de 2000 a.C, na China, e foram aludidos ao Imperador TaYu no livro “*Yu Kung*”. (PASSOS, 1990). O referido autor ainda informa que pesquisas demonstram que a laranja doce foi levada da Ásia para o litoral leste da África, Palestina, Egito e sul da Europa pelos árabes, entre os séculos XII e XV, que também introduziram a laranja azeda e o limão nestas localidades (Figura 1). De acordo com Koller e Schafer (19--?), segundo registros datados em 1198, as tangerineiras (*Citrusreticulata Blanco*), tal quais as demais frutas cítricas, tiveram origem na China e sudeste da Ásia, e antes das grandes navegações algumas de suas variedades foram introduzidas no Japão. Os autores ainda complementam que em meados de 1805 as tangerineiras foram introduzidas na Europa, mais especificamente na Inglaterra e, de lá, foram levadas para Malta, e depois introduzidas na Sicília.

A introdução da tangerina na Europa se deu aproximadamente mil anos após a introdução das laranjas e limões no continente. Dentre os fatores que podem justificar esse atraso tem-se a maior perecibilidade das tangerinas, devido à fragilidade de sua casca e a sua menor acidez, o que dificultaria sua resistência ao transporte marítimo da época.

Figura 1 - Origem Oriental e Dispersão das Plantas Cítricas



Fonte: Mooblo (20--?), adaptado pela autora.

Alimandro (1991, p. 1) expõe que historiadores norte-americanos atribuem a chegada das plantas cítricas, mais precisamente da laranja doce em solo americano, às expedições colombianas. Passos (1990, p. 6) complementa informando que antes de chegar às Américas, a laranja foi introduzida nas Ilhas Canárias, Madeira e demais ilhas do Atlântico Leste pelos portugueses, e apenas na segunda expedição de Colombo, em 1493, sementes foram trazidas ao Haiti. A América Central e a América do Norte somente tiveram contato com essas sementes em meados de 1518. Historiadores relatam que o Comandante Juan de Grijalva (1489-1524) foi o responsável por trazer os materiais para o primeiro pomar no continente.

Segundo Passos, na América do Sul, mais precisamente no Brasil, sementes da laranja doce foram introduzidas em 1530 na Bahia, pelos jesuítas, onde se mantiveram até 1900 sem constituir atividade econômica. Devido às condições favoráveis de solo e clima, os citros foram amplamente cultivados em solo brasileiro. Apenas por volta de 1930 as tangerineiras foram introduzidas no Brasil, sendo datados daquele ano os primeiros registros de cultivo da 'Mexeriqueira do Rio' (*C. deliciosa* Ten.) no estado do Rio de Janeiro (MOREIRA; MOREIRA, 1991). Entretanto, devido à maior relevância da produção de laranja, em detrimento das outras variedades cítricas, são limitadas as referências existentes no período, sabendo-se apenas que o comércio das tangerinas era incipiente e restrito ao mercado interno.

2.2 TANGERINAS E MANDARINAS: TAXONOMIA E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Elucidam Donadio; Stuchi; Cyrillo (1998, p.5) que a tangerina, cujo nome científico é *C. Reticulata Blanco*, da família das Rutáceas, é uma fruta cítrica de cor alaranjada, de tamanho pequeno ou médio, forma oblata (achatada), casca fina e pouco aderente; o entro do fruto (coração) é aberto e seu miolo formado por gomos que geralmente apresentam sementes, e seu aroma é distintivo. O peso desse fruto é composto, em geral, em 43% por suco, com os teores médios de sólidos solúveis totais correspondendo a 10,8%. A maturação dos frutos de meia estação dos pomares se dá de maio a julho (SEBRAE, 2016).

Em princípio, as tangerinas são as frutas mais saborosas do gênero *Citrus*. Inegavelmente a maior importância reside no ótimo sabor de seus frutos, que são ricos em vitamina C, próprios para o consumo-fresco, por serem geralmente fáceis de descascar, possuem gomos que podem ser facilmente separados uns dos outros, sem rompimento da membrana que os separa e nem derramamento de suco (KOLLER; SCHAFER (19--?), p. 13).

Sua estrutura morfológica é composta por um pedúnculo, epicarpo ou flavedo, columela, mesocarpo, endocarpo e vesículas de suco. As principais variedades de tangerina diferem quanto à espessura do epicarpo, tamanho e teor de acidez. A variedade Ponkan (*C. reticulata*) apresenta frutos grandes e epicarpo bastante espesso, o que facilita o descascamento do fruto, cujos gomos separam-se com facilidade; seu baixo teor de acidez e sabor adocicado o torna agradável ao paladar, sendo consumido preferencialmente *in natura*. Acerca da tangerina 'Mucortt' (*C. reticulata Blanco x C. sinensis*), segundo Hodgson (1967) "o tangor Mucortt trata-se de um híbrido de origem desconhecida, possivelmente resultante de cruzamento entre tangerineira e a laranjeira doce", possui frutos achatados, com casca fina e aderente; possui alto teor de açúcar e seu consumo se dá de forma natural ou no preparo de sucos. As tangerinas 'Mexericas' (*C. deliciosa Ten.*) possuem um aroma característico, com epicarpo pouco espesso que pode ser descascado com facilidade. As tabelas 1, 2 e 3 trazem as principais características destas três variedades e as figuras 2, 3 e 4 ilustram as variedades.

Tabela 1 - Tangerina 'Ponkan' (*C. reticulata* Blanco) – Principais características

Característica	Tangerina Ponkan
Peso (g)	195
Suco (%)	53,1
Acidez (%)	0,92
Brix (%)	9,2
Ratio	10
Vitamina C (mg/100 ml)	45

Fonte: Citriculalucato, 2016

Figura 2 - Tangerina 'Ponkan' (*C. reticulata* Blanco) – Aspecto físico

Fonte: Citriculalucato, 2016

Tabela 2 - Tangerina 'Murcott' (*C. reticulata* Blanco x *C. sinensis*) – Principais características

Característica	Murcott
Peso (g)	136
Suco (%)	52
Acidez (%)	1,02
Brix (%)	19
Ratio	14
Vitamina C (mg/100 ml)	30

Fonte: Citriculalucato, 2016

Figura 3 - Tangerina Mucortt (*C. reticulata* Blanco x *C. sinensis*) – Aspecto físico



Fonte: Citriculalucato, 2016.

Tabela 3 - Tangerina Mexerica (*C. deliciosa* Ten.) – Principais características

Característica	Mexerica
Peso (g)	125
Suco (%)	54
Acidez (%)	0,97
Brix (%)	8,4
Ratio	11
Vitamina C (mg/100 ml)	35

Fonte: Citriculalucato, 2016.

Figura 4 - Tangerina Mexerica (*C. deliciosa* Ten.) – Aspecto físico



Fonte: Citriculalucato, 2016.

2.2.1 Citricultura Mundial

Dentro da fruticultura brasileira, a citricultura ocupa posição de destaque, tanto em área de cultivo quanto em quantidade produzida, para atender a demanda interna e externa. Dentre as principais espécies de frutas cítricas estão as laranjas doces, tangerinas, limões e limas, pomelos, toranjas, cidras, laranjas azedas, híbridos e gêneros afins. As tangerinas (*C. reticulata Blanco*), também conhecidas como mandarinas, compreendem diversas variedades cultivadas, entre elas a Cravo, Ponkan, Dancy e Montegrina (Embrapa, 2015).

A tabela 4 traz a produção total de citros relativa aos principais países produtores em 2014. Neves (2010, p.34) pondera que “os principais produtores mundiais de citros têm destinos diferentes para a produção, compondo um *mix* entre processamento industrial (produção de suco), consumo doméstico de fruta *in natura* e exportação de fruta *in natura*”. O autor ainda traz a informação de que os Estados Unidos, tal qual o Brasil, concentram cerca de 78% da produção para o processamento do fruto, sendo que a Flórida destina o equivalente a 96% da sua laranja para a produção do suco, enquanto o México produz cerca de 60 mil toneladas do suco de laranja, das quais 50mil vão para os Estados Unidos e 10 mil para o mercado europeu.

A China, que concentra sua produção principalmente em tangerinas, destina 93% da sua produção para o comércio de frutas *in natura*, devendo aumentar a produção de suco nos próximos anos com investimentos governamentais. Neves (2010, p.34) explana que a Espanha, por sua vez, investe no valor agregado das suas frutas para a exportação, produzindo frutos sem sementes e com aparência externa privilegiada, apesar da alta acidez e baixo conteúdo de suco.

Há certa especialização conforme a região geográfica, no tocante à produção e à comercialização. Países do continente americano possuem maior especialização na produção e comercialização de sucos cítricos, enquanto os países mediterrâneos e a Ásia têm maior especialização na produção e comercialização dos frutos cítricos de mesa.

Tabela 4 - Principais países produtores de citros em 2014

Ranking	Países	Produção (t)	% Produção	%
---------	--------	--------------	------------	---

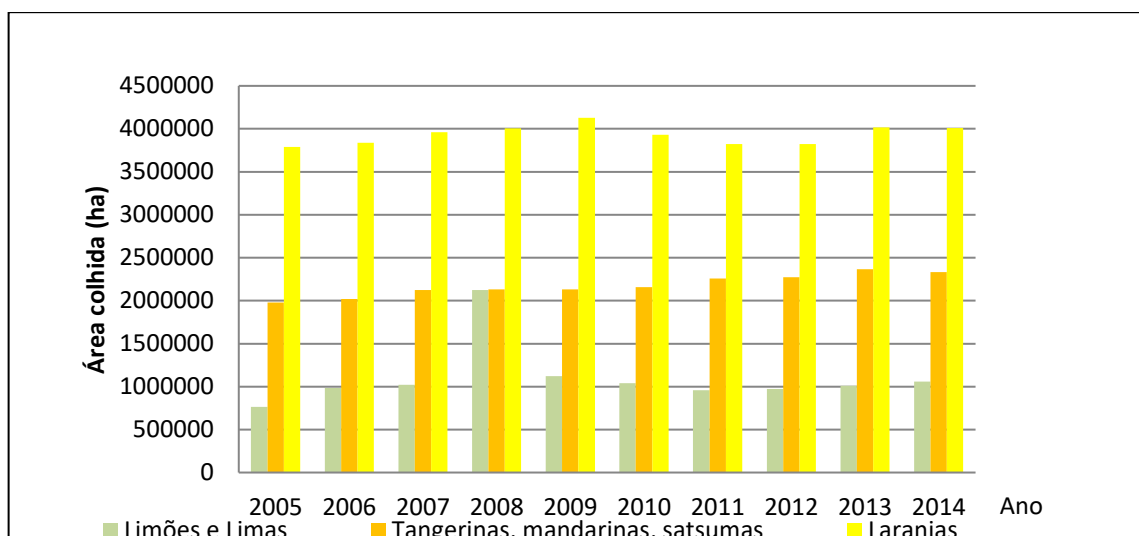
			Mundial	Acumulado
1	China	29.896.200	23,48	23,48
2	Brasil	19.073.914	14,98	38,46
3	Índia	10.401.130	8,17	46,63
4	Estados Unidos	8.501.227	6,68	53,31
5	México	7.655.224	6,01	59,32
6	Espanha	7.043.377	5,53	64,85
7	Egito	4.399.142	3,46	68,31
8	Turquia	3.781.359	2,97	71,28
9	Argentina	2.884.980	2,27	73,54
10	África	2.704.626	2,12	75,67
	Outros (123)	30.982.659	24,33	100,00
Mundo		127.323.832	100,00	-

Fonte: FAO (2015).

A área plantada de citros no mundo tem apresentado discreta evolução nos últimos anos (Figura 5). Esse crescimento deve-se, sobretudo, ao aumento do consumo do suco de laranja no mercado mundial. De acordo com o Ministério da Agricultura (2017), metade da produção mundial de laranja e 80% da brasileira é destinada à indústria de suco. O mercado da União Europeia (principal importador do suco de laranja brasileiro), juntamente com os mercados norte americano e canadense absorvem 85% das importações mundiais da bebida. “O Brasil configura-se como principal exportador de suco concentrado e congelado de laranja-doce, fruta mais cultivada no complexo agroindustrial da citricultura brasileira” (FAO, 2016).

O Brasil tornou-se o que é hoje nesse ramo graças ao mercado internacional. Começou com uma alternativa as plantações de café e foi desencadeada pela geada na Flórida em 1962, grande região produtora, ocasionando um excesso de demanda e conseqüentemente alta nos preços, provocando em um grande desenvolvimento do setor no Brasil (FERNANDES, 2010).

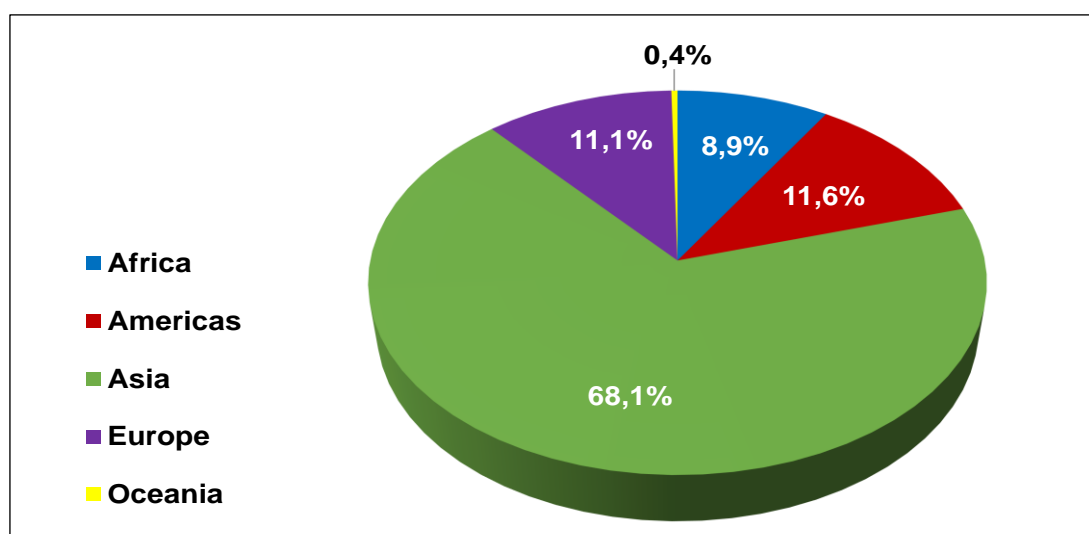
Figura 5 - Evolução da área cultivada, em hectares, com citros no mundo (2005 a 2014)



Fonte: Elaborado pela Autora, a partir de dados da FAO 2017.

Em 2014 o cultivo da tangerina apresentou uma área ocupada de 2.345.020 hectares, com produção de 27.060.756 toneladas e rendimento médio de 11,5 t/ha. Os principais continentes produtores de tangerina naquele ano foram Ásia e Américas, com 18.604.283 (68% da produção mundial) e 3.251.753 toneladas (12% da produção mundial), respectivamente (Figura 6).

Figura 6 - Participação percentual dos continentes na Produção Mundial de Tangerina em 2014.



Fonte: FAO (2015).

Em 2014 a produção mundial de tangerina chegou a 30.418.767 milhares de toneladas, com a China sendo responsável por mais da metade desse quantitativo. Os dez principais países produtores – dentre os quais o Brasil ocupa a quinta posição, com pouco mais de 965 mil toneladas –, detêm mais de 80% da produção de todo planeta (Tabela 5).

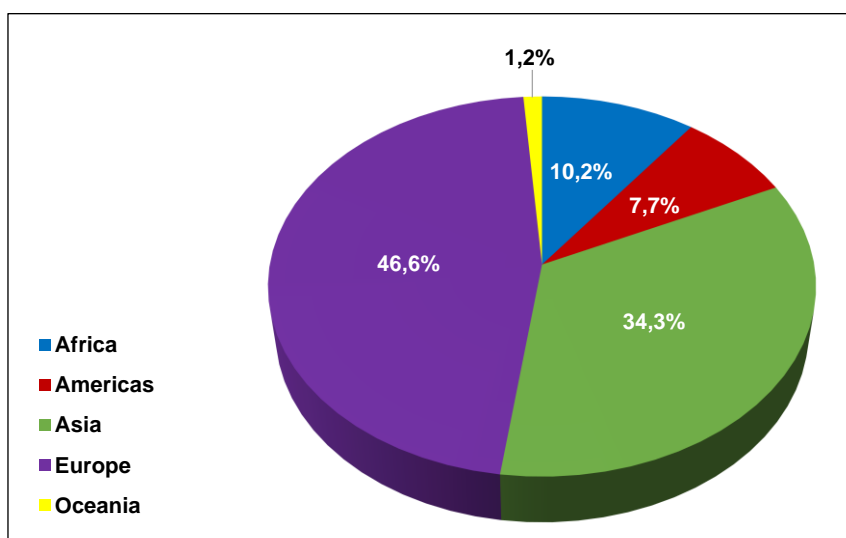
Tabela 5 - Principais países produtores, em mil toneladas, de tangerinas, mandarinas, clementinas, satsumas em 2014

Ranking	Países	Produção (mil t)	% Produção Mundial	% Acumulado
1	China	16.240.000	53,39	53,39
2	Espanha	2.389.681	7,86	61,24
3	Marrocos	1.185.388	3,90	65,14
4	Turquia	1.046.899	3,44	68,58
5	Brasil	965.167	3,17	71,76
6	Egito	956.910	3,15	74,90
7	Japão	874.700	2,88	77,78
8	Coreia do Sul	722.325	2,37	80,15
9	Estados Unidos	664.059	2,18	82,33
10	Itália	616.973	2,03	84,36
	Outros (61)	4.756.664	15,64	100,00
	Mundo	30.418.767	100,00	-

Fonte: FAO (2015).

Parte da produção de tangerina produzida nos principais países produtores abastece o mercado internacional, seja na forma de suco industrializado, seja para consumo *in natura*. A Figura 7 mostra a participação de cada continente na exportação de tangerinas e de outras variedades, no ano de 2013, acordo com a FAO.

Figura 7 - Participação percentual dos continentes na exportação mundial de tangerinas, mandarinas, clementinas, satsumas em 2013



Fonte: FAO (2015).

As exportações de tangerina são lideradas pela Espanha, seguida pela China, que exportaram entre 2003 e 2013, respectivamente, 39% e 14% do total produzido no período (Tabela 6). A China, maior produtor de tangerina no mundo, e o mercado interno é o principal destino desta produção, tendo, no período analisado, exportado apenas 4,12% da sua produção. Assim como na China, no Brasil a grande demanda por tangerina vem do mercado interno, país que é o quarto maior produtor desta fruta no *ranking* mundial, destinando praticamente toda a sua produção ao mercado interno: exporta menos de 1% da safra (FAO, 2015). A variedade de maior interesse comercial no país é a Ponkan, e os frutos são geralmente utilizados para consumo *in natura*. Embora não haja informações precisas quanto a quantidade de frutas destinadas à indústria, sabe-se que há um destino para as indústrias de sucos óleos essenciais, pectina e rações (SEBRAE, 2016).

Tabela 6 - Exportação de tangerina pelos principais países produtores entre 2003 e 2013, em mil toneladas

Ranking	Países	Produção (mil t)	% Produção Mundial	% Acumulado
1	Espanha	16.847.835	39,25	39,25
2	China	6.035.917	14,06	53,31
3	Turquia	3.721.288	8,67	61,98
4	Marrocos	3.135.743	7,30	69,28
5	Paquistão	2.443.821	5,69	74,98
6	África	1.138.065	2,65	77,63
7	Argentina	990.571	2,30	79,94
8	Países Baixos	959.154	2,23	82,17
9	Itália	807.526	1,88	84,05
10	Grécia	561.023	1,30	85,37
	Outros (105)	6.282.567	14,63	100
	Mundo	42.923.501	100,00	-

Fonte: FAO (2015).

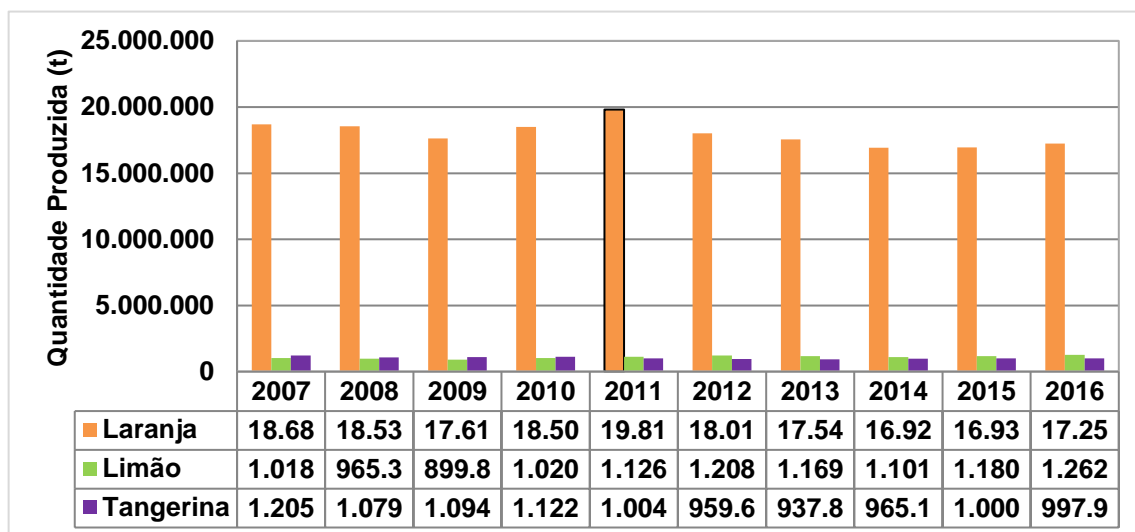
2.2.2 Citricultura no Brasil

A história da citricultura brasileira está intimamente ligada à própria história do país. Desde pouco depois do descobrimento, sementes do fruto foram trazidas ao país, e graças às condições favoráveis de clima e solo, houve uma produção que superou as expectativas das pessoas da época, haja vista que os frutos da “laranja bahia” apresentavam-se mais sucosos, maiores e de qualidade superior aos frutos produzidos em Portugal (EMBRAPA, 2015).

No Brasil, além da laranja que lidera a produção seja em área cultivada, em quantidade, em valor da produção e em emprego, tem-se o limão ou lima ácida e a tangerina, que geração de é o terceiro grupo em importância em citros nos pomares brasileiros, englobando várias espécies e híbridos cujos frutos *in natura* são produzidos basicamente para o mercado interno (MICHELIN, et al., 2016). Nos últimos anos, as frutas cítricas apresentaram crescente queda na produtividade (IBGE, 2017), sobretudo devido a doenças como o HLB. Em 2010, por exemplo, o país teve uma área colhida de 57.571 hectares de tangerina, enquanto em 2016 a área colhida correspondia a 49.232 hectares.

A Figura 8 apresenta o volume produzido entre os anos de 2007 e 2016 (últimos dezanos). Obtendo-se uma média desse período, a laranja foi responsável por 89,4% da produção total de citros; o limão, 5,3%; e a tangerina, 5,2%.

Figura 8 – Produção de citros no Brasil (2007/2016)



Fonte: IBGE (2017).

A Tabela 7 traz a média da distribuição geográfica da produção de citros no Brasil, e revela a participação do cultivo de citros em cada uma das cinco regiões brasileiras no período de 2007 à 2016.

As participações da produção de laranja em todas as regiões brasileiras apresentam valores majoritários em relação às produções de limão e tangerina. Nas regiões Nordeste e Sudeste estes valores ultrapassam 90% da produção de citros. Observa-se que apenas na região Sul a produção de tangerina ultrapassou o percentual de 20% da produção, e a produção de laranja foi inferior a 80%.

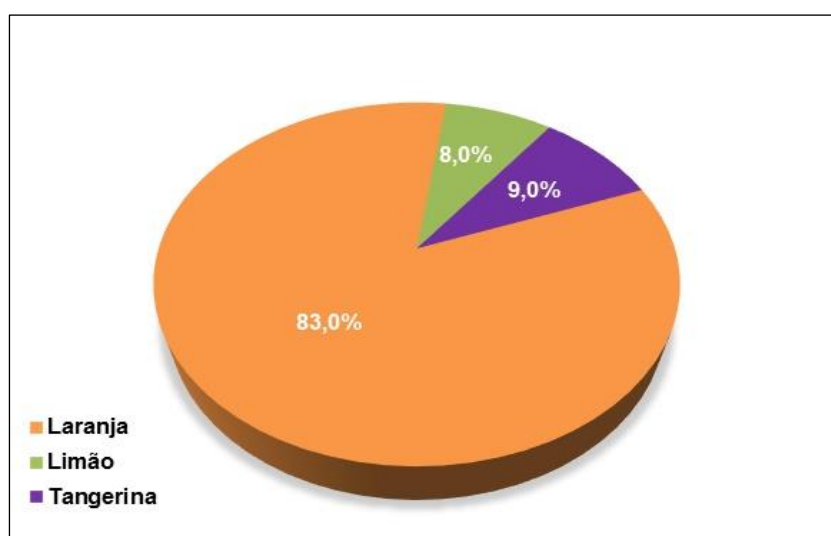
Tabela 7 - Participação das regiões na produção de laranja, tangerina e limão no Brasil, média percentual do período de 2007 a 2016

Região	Laranja	Limão	Tangerina
Norte	87,68%	10,72%	1,60%
Nordeste	98,90%	5,72%	2,20%
Sudeste	90,57%	5,67%	3,76%
Sul	74,86%	2,03%	23,12%
Centro-Oeste	81,84%	7,77%	10,38%

Fonte: IBGE(2017).

Apesar de uma menor participação em termos de produção, área colhida e valor da produção, os cultivos de limão e tangerina movimentaram nos últimos dez anos R\$ 5.349.806,00 e R\$ 5.871.233,00, respectivamente, o equivalente a 8% e 9% dos valores em reais fomentados pela citricultura em todo o Brasil (Figura 9).

Figura 9 – Participação da laranja, do limão e da tangerina no valor da produção de citros no Brasil (2007/2016)



Fonte: IBGE (2017)

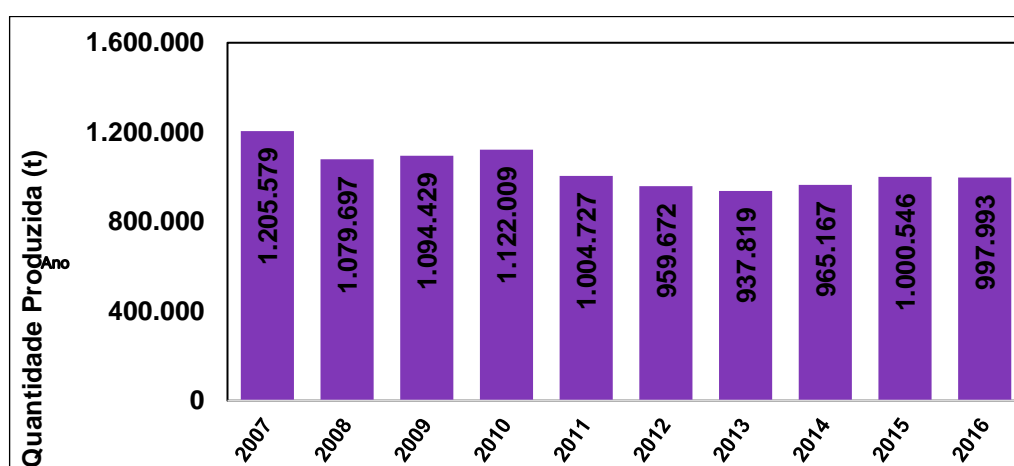
De acordo com a FAO (2015) “as exportações agrícolas do Brasil desempenham um papel importante nos mercados internacionais”, e o país é o maior produtor de suco de laranja do mundo. Dentre as principais regiões consumidoras deste produto, destacam-se o Oriente Médio, África, América Latina e Ásia, que entre 2004 e 2015 mostraram variações positivas no consumo

equivalentes a 88%, 85%, 44% e 23% respectivamente (CITRUSBR, 2016). Em 2016, o Brasil exportou 17.426.966 toneladas de frutas cítricas.

A tangerina é a fruta mais exportada, com a participação de 52% no total de citros destinado ao mercado externo. O principal mercado importador da tangerina brasileira é a Espanha, que absorve aproximadamente 60% do volume comercializado. Em seguida, tem-se a exportação de laranja, com participação de aproximadamente 40% das frutas cítricas exportadas, e o limão que detém 8% das exportações. (MDIC, 2017). Esse fato pode estar relacionado às peculiaridades na preferência do consumidor, como por exemplo a busca por frutos mais fáceis de descascar, que leva alguns países especializados na produção de frutos de mesa a substituir a laranja pelas tangerinas. Entre as preferências dos consumidores, além da praticidade ao descascar, listam-se a ausência de manchas, a acidez equilibrada, a coloração intensa e equilibrada do fruto (PIO, 2003).

Em 2016 o Brasil produziu cerca de um milhão de toneladas de tangerina, o que corresponde a aproximadamente 5,12%, do volume total dos principais citros produzidos no país em 2016. Em relação a 2015, houve um decréscimo de 0,25% na produção de tangerina no país. A Figura 10 traz a distribuição da produção de tangerina no Brasil, e revela a participação do cultivo de fruto no período de 2007 à 2016.

Figura 10 - Quantidade produzida de tangerina, em toneladas, no Brasil (2007/2016)



Fonte: IBGE, 2015.

Os estados de São Paulo, Minas Gerais e Paraná são os maiores produtores de tangerina no país, sendo os dois primeiros responsáveis pela classificação da

Região Sudeste como maior produtora brasileira de tangerina. Os estados do Amapá, Alagoas e Sergipe não aparecem nas estatísticas de produção dessa fruta. (Tabela 8).

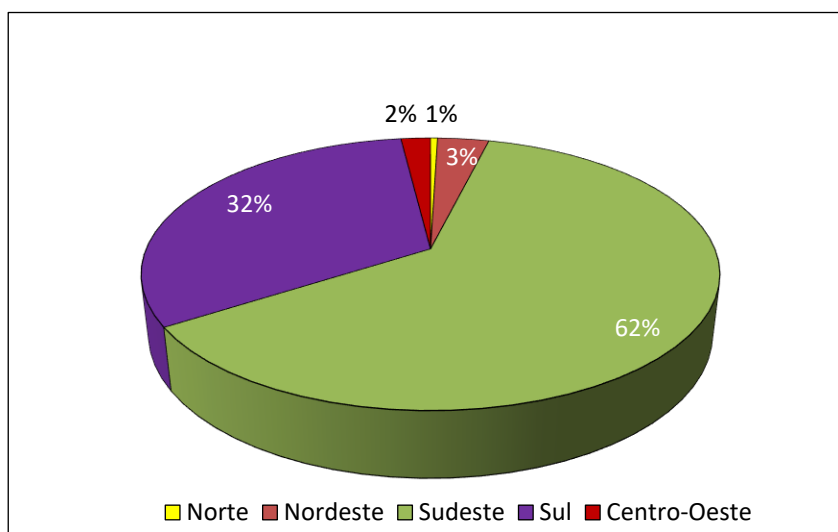
Tabela 8 - Principais estados Produtores de Tangerina no Brasil (2016)

Estados	Produção (t)	% Produção Nacional
São Paulo	353.962	35,46
Minas Gerais	211.192	21,16
Paraná	166.946	16,72
Rio Grande do Sul	140.735	14,10
Rio de Janeiro	28.706	2,87
Espírito Santo	25.701	2,57
Goiás	15.013	1,50
Paraíba	11.915	1,19
Santa Catarina	12.172	1,21
Bahia	10.285	1,03
Outros (14)	21.366	2,14
Brasil	997.993	100,0

Fonte: IBGE (2017).

A Figura 11 apresenta a participação na produção em toneladas de tangerina, no ano de 2016, das macrorregiões brasileiras. Notadamente, o Sudeste concentra a maior produção de tangerina de todo o Brasil: os estados de São Paulo e Minas Gerais produziram, respectivamente, 353.962t e 211.192t de tangerina, o que equivale a mais de 56% do total da produção desta fruta no país. O Sul do país tem nos estados do Rio Grande do Sul e do Paraná seus dois maiores produtores, que em 2016 colheram 166.946t e 140.739t, respectivamente, o que contabiliza mais de 96% do total produzido pela referida região.

Figura 11 - Participação percentual das macrorregiões produtoras de tangerina, em 2016



Fonte: IBGE (2017).

2.2.3 Citricultura no Nordeste

O Nordeste é a segunda maior região produtora de citros, atrás do Sudeste. Dentre os estados da região, a Bahia ocupa posição de destaque na produção de frutas cítricas, cuja principal fruta produzida é a laranja doce, fazendo do estado o principal produtor de laranja do Nordeste. Apenas em 2016 a safra do estado chegou a 1.129.785t de laranja 'pera' (*C. sinsensis*), o equivalente à 64,7% da safra da região Nordeste. Além da laranja 'pera' o cultivo das limeiras ácidas, notadamente limão 'tahiti' [*C. latifolia* (Yu. Tanaka) Tanaka], apresenta relevância no estado. Também no ano de 2016, a produção do limão 'tahiti' nos pomares baianos apresentou uma safra de 148.992t, ou 88% de toda produção da região Nordeste. Já em relação à tangerina (*C. reticulatablanco*) a Bahia produziu em 2016, 10.285t das 34.247t produzidas no Nordeste. Os demais estados nordestinos produtores de citros, assim como a Bahia, tem a laranja doce como principal fruta cítrica produzida, embora as produções de limão e tangerina sejam relevantes. A quantidade média de produção destas três frutas cítricas no Nordeste pode ser observado na Tabela 9.

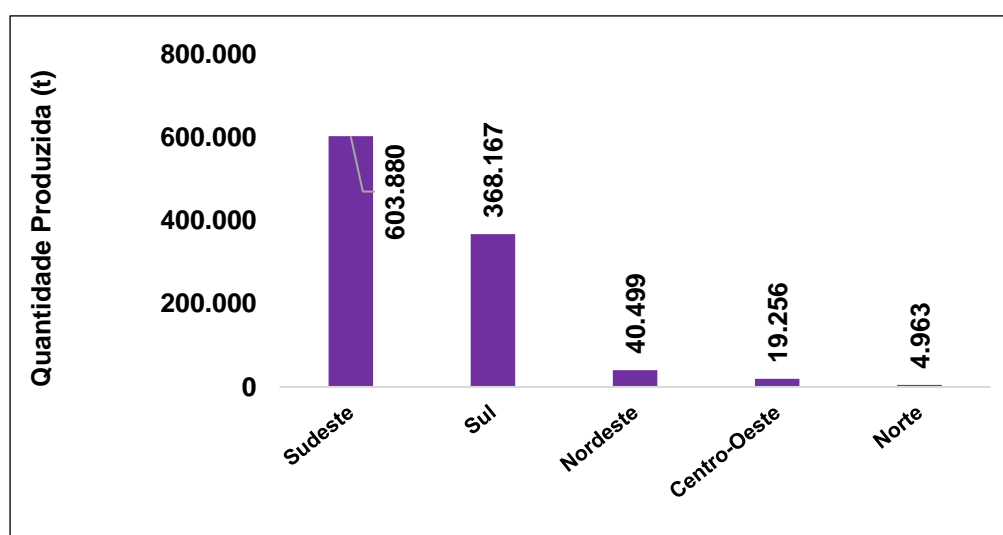
Tabela 9 - Média da produção de citros, em toneladas, nos estados do Nordeste: 2007 - 2016

Estados	Produção (t)	% Produção Regional
Bahia	11.229.778	57,05
Sergipe	7.250.436	36,83
Alagoas	493.562	2,50
Ceará	243.873	1,23
Paraíba	216.729	1,10
Pernambuco	95.380	0,48
Maranhão	73.711	0,37
Piauí	46.505	0,23
Rio Grande do Norte	32.745	0,16

Fonte: IBGE (2017).

Na figura 12 a seguir, que apresenta a produção apenas de tangerinas de todas as regiões brasileiras, correspondente ao período 2007 a 2016, pode ser observado que os estados da Bahia e da Paraíba foram responsáveis por mais de 50% da produção de tangerina.

Figura 12 - Produção de tangerinas nas microrregiões fisiográficas brasileiras: 2007-2016

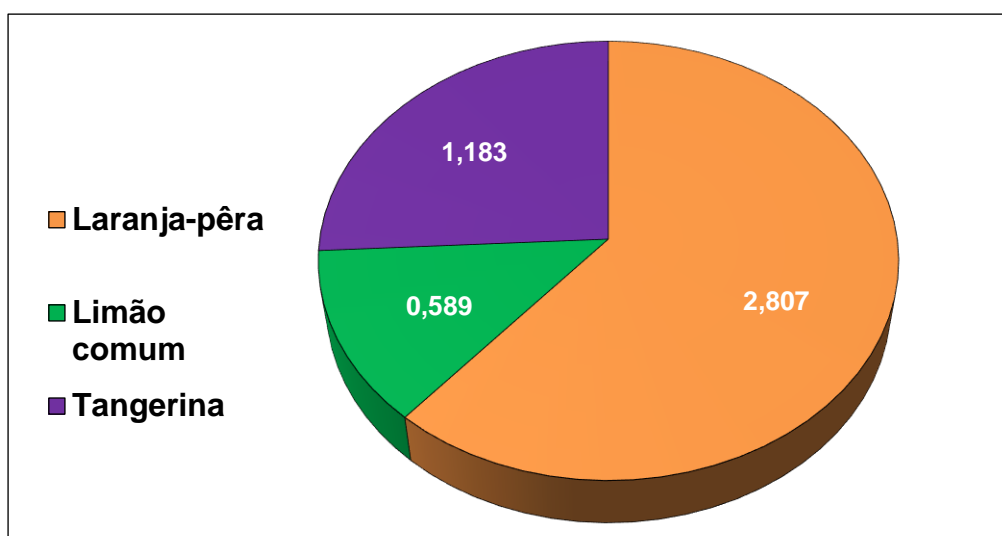


Fonte: IBGE (2017).

Entre os anos de 2008 e 2009, o consumo domiciliar de frutas cítricas no país apresentou um quantitativo de 1,4 milhão de toneladas, com uma absorção de cerca

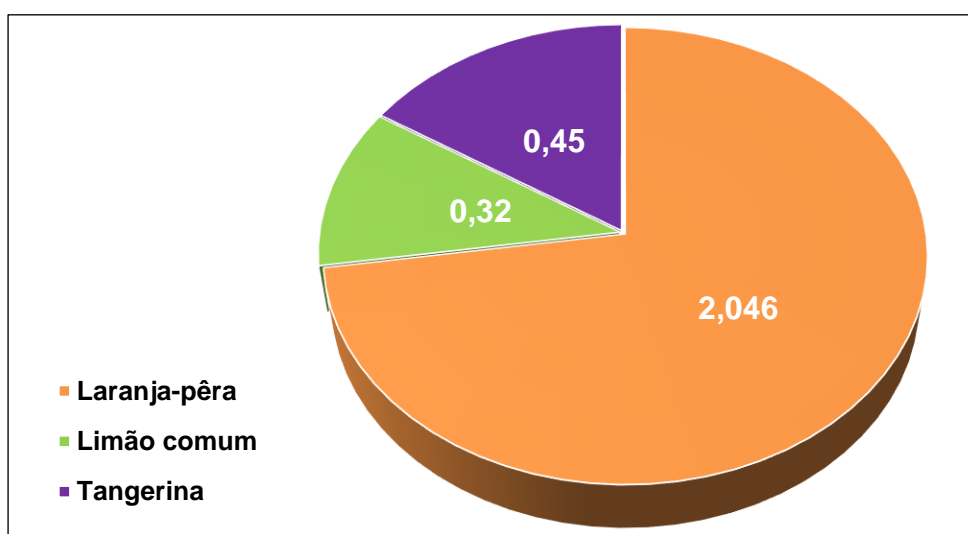
de 7% da produção média nacional (IBGE, 2016), e o Nordeste não fugiu à regra nacional. Em todo país, a predileção do consumidor ainda é pela laranja 'pera' (*C. sinensis*), que apresentou um consumo de 535,5t entre 2008 e 2009, enquanto o consumo de tangerina foi de 225,7t, e o de limão ficou em 112,3t. Em valores per capita (kg), têm-se os quantitativos de 2,8kg, 0,6kg e 1,1kg (figura 13) de laranja 'pera', limão e tangerina, respectivamente, para o Brasil. A figura 14 apresenta os valores per capita em quilo, para os consumidores do Nordeste.

Figura 13 - Consumo domiciliar per capita (kg) das principais frutas cítricas no Brasil: 2008/2009



Fonte: IBGE – Pesquisa de Orçamentos Familiares (2016).

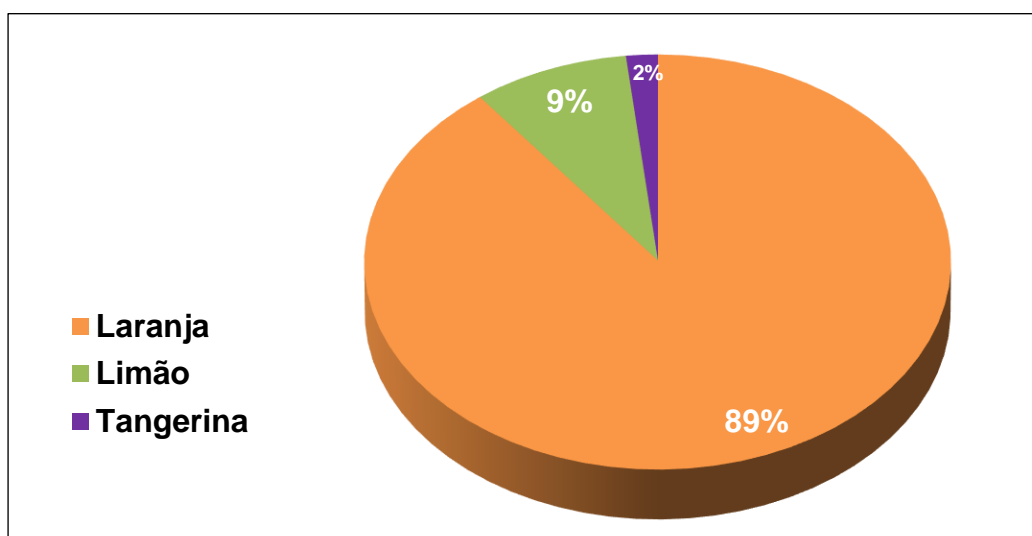
Figura 14 - Consumo domiciliar per capita (Kg) das principais frutas cítricas no Nordeste: 2008/2009



Fonte: IBGE – Pesquisa de Orçamentos Familiares (2016).

Consoante com as predileções do mercado, onde o consumo de laranja sobrepõe o consumo dos demais frutos cítricos, tem-se no Nordeste uma realidade semelhante à do Brasil quanto à área cultivada e quantidades produzidas de laranja, limão/lima ácida e tangerina, onde o cultivo desta primeira é consideravelmente maior em relação às demais (Figura 16).

Figura 15 - Produção de citros no Nordeste (2016)



Fonte: IBGE (2017).

Em 2016 a região Nordeste produziu 1,95 milhão de toneladas de frutas cítricas, dentre as quais 1.74 milhão de toneladas corresponderam apenas ao cultivo da laranja, ou seja, 89% da citricultura regional. A cultura do limão/lima ácida e da tangerina representam 9% e 2%, respectivamente, da produção nacional. Bahia e Sergipe são líderes em cultivo de laranja e limão, enquanto a Paraíba destaca-se no cultivo de tangerina, sendo o principal estado produtor no Nordeste, tendo produzido em 10 anos (2007-2016) acima de 142 mil toneladas (Tabela 10).

Tabela 10 - Produção de limão, laranja e tangerina, em toneladas, por estado da região Nordeste (2007-2016)

Estados	Laranja	Limão	Tangerina
Maranhão	67.651	4.513	1.547
Piauí	37.974	7.251	1.280
Ceará	139.871	83.003	20.999
Rio Grande do Norte	24.656	5.914	2.175
Paraíba	54.165	20.445	142.119
Pernambuco	31.874	43.854	19.652
Alagoas	491.994	1.568	-
Sergipe	7.053.572	116.548	80.316
Bahia	10.321.269	771.605	136.904

Fonte: IBGE (2017).

Nos últimos dez anos (2007a 2016) o Brasil produziu aproximadamente 10,6 milhões de toneladas de tangerina, dos quais 405 mil toneladas foram produzidas no Nordeste. Conforme já mencionado, o estado da Paraíba é líder em produção dessa fruta, e só em 2016 produziu aproximadamente 12 mil toneladas. Ainda neste ano, Sergipe produziu 10,4 mil toneladas e o estado da Bahia apresentou decréscimo em relação ao ano anterior, (de 12,8 mil toneladas a 10,3 mil toneladas). Esses três estados detêm 95,2% da produção regional (Tabela 11).

Tabela 11 - Produção média de tangerina por estados do Nordeste (2007-2016)

Estados	Produção (t)	% Produção Regional
Paraíba	14.212	35,10
Bahia	13.691	33,80
Sergipe	8.032	19,9
Ceará	2.100	5,2
Pernambuco	1.965	4,8
Rio Grande do Norte	217	0,5
Maranhão	155	0,4
Piauí	128	0,3
Alagoas	-	-

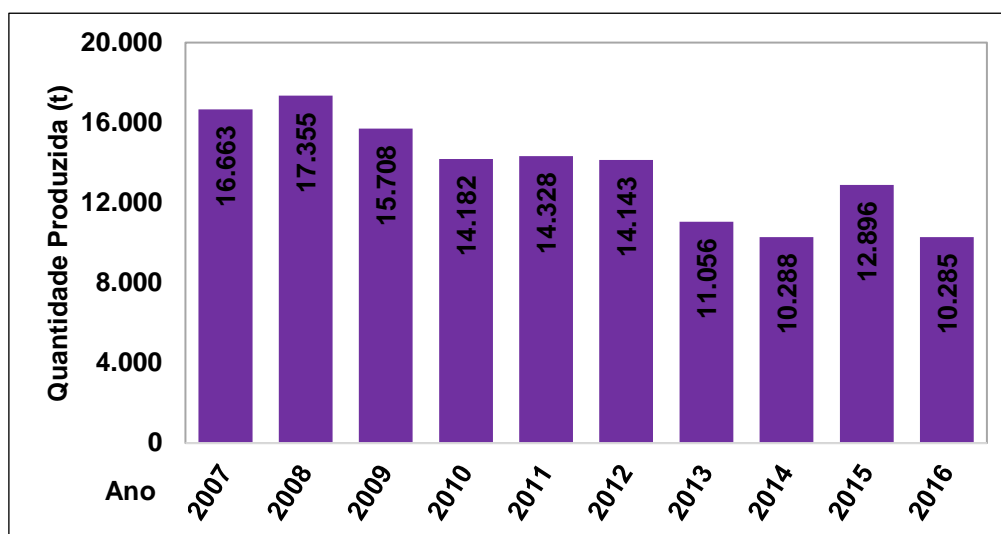
Fonte: IBGE (2017).

2.2.3 Citricultura na Bahia

A Bahia tem posição de destaque entre os estados da federação quanto à produção de citros, ocupando o lugar de segundo produtor nacional e primeiro das Regiões Norte e Nordeste (IBGE, 2017). Entretanto, observa-se que os rendimentos das lavouras de laranja, limão e tangerina são ainda considerados baixos, devido, sobretudo, aos seguintes fatores: pomares velhos; incidência de pragas e doenças, com significativos reflexos nos custos de produção; solos de baixa fertilidade; inadequado manejo dos pomares comerciais; estreita base genética das plantas (Shibata, et al, 20--?) Para essas culturas, cerca de 80% da produção advêm da agricultura familiar de pequeno porte que, em sua maior parte, não dispõe de recursos ou não investem o suficiente – e o necessário – na lavoura, comprometendo o aumento no rendimento. Aliado a esta problemática, observa-se ainda a volatilidade moderada a alta dos preços ao produtor das frutas cítricas.

O estado da Bahia, segundo produtor nacional de laranja e terceiro de limão, é o maior produtor de citros da Região Nordeste. De acordo com a plataforma SIDRA (Sistema IBGE de Recuperação Automática), no ano de 2016 este estado produziu o montante de 1.289.062 toneladas de citros, equivalente à 6,6% da produção total do país. A tangerina é a terceira fruta cítrica mais produzida na Bahia. Nos últimos 10 anos analisados pelo IBGE, sua produção agregada foi de 136.104 toneladas. A quantidade produzida apresentou um crescimento entre os anos de 2007 e 2008, tendo a partir de 2009 um gradativo decréscimo até 2014. Em 2015, a produção do fruto voltou a aumentar, entretanto no último (2016) ano houve uma considerável queda na produção (Figura 16).

Figura 16 - Produção de tangerina na Bahia entre os anos de 2007 e 2016



Fonte: IBGE (2017).

De acordo com o SEBRAE (2016), menos de 1% da safra nacional de tangerina é exportada, o que significa que o principal destino do fruto é o mercado interno de frutas frescas. Em 2016, a Bahia produziu o equivalente a 10.285 toneladas de tangerina, e os quatro principais municípios produtores (Barreiras, Santo Antonio de Jesus, Luís Eduardo Magalhães e Rio Real) somaram o montante de 5.640t, o que equivale à aproximadamente 55% da quantidade de tangerina produzida no estado. (Tabela 12).

Tabela 12 - Principais municípios produtores de tangerina na Bahia (2016)

Município	Produção (t)	%
Barreiras	2400	23,33
Santo Antônio de Jesus	1800	17,50
Luís Eduardo Magalhães	800	7,78
Rio Real	640	6,22
Barra do Choça	500	4,90
Sapeaçu	480	4,66
Barra da Estiva	450	4,37
Cruz das Almas	312	3,03
Castro Alves	240	2,33
Bom Jesus da Lapa	166	1,61
Outros (14)	2497	24,27
Bahia	10285	100,0

Fonte: IBGE (2017).

A produção de tangerina no período de 2007 a 2016 foi 5,63 vezes menor que a produção de limão no estado baiano e 75,39 vezes inferior à produção de laranja (Tabela 13). Nos últimos quatro anos os pomares apresentaram uma capacidade produtiva menor, devido principalmente à proliferação de pragas, o que justifica o pequeno percentual no valor de produção apresentado pela cultura da tangerina em relação aos demais frutos conforme apresentado na Tabela 14. É sabido que as pragas afetam os citros indistintamente, devido à fragilidade externa da tangerina em relação à laranja doce e ao limão 'tahiti'. Ao ser infestada pela mosca negra, tanto a fruta quanto a folha da árvore ficam revestidas por uma fuligem escura. No caso das laranjas e limões, a higienização das frutas em máquinas especializadas neste tipo de lavagem retiram esta fuligem melhorando o aspecto do produto, diminuindo a perda de valor comercial. Por possuírem a casca mais frágil, não é indicado que se higienizem as tangerinas da mesma forma que as laranjas e limões, sob pena de danificá-las a ponto de inviabilizar sua comercialização.

Tabela 13 - Produção de laranja, limão e tangerina, em toneladas, na Bahia (2007-2016)

Ano	Quantidade produzida (t)		
	Laranja	Limão	Tangerina
2007	930.035	39.550	16.663
2008	1.116.896	38.914	17.355
2009	906.965	53.004	15.708
2010	987.813	53.003	14.182
2011	1.030.763	59.700	14.328
2012	1.036.841	55.433	14.143
2013	994.817	119.261	11.056
2014	1.026.167	67.559	10.288
2015	1.161.187	136.189	12.896
2016	1.129.785	148.992	10.285

Fonte: IBGE (2017).

Tabela 14 - Área destinada à colheita e área colhida de laranja, limão e tangerina, em toneladas, no estado da Bahia (2007 - 2016)

Ano	Área destinada à colheita (ha)			Área colhida (ha)		
	Laranja	Limão	Tangerina	Laranja	Limão	Tangerina
2007	54.213	2.556	953	54.213	2.514	953
2008	64.591	2.441	946	64.467	2.288	946
2009	55.755	2.761	854	55.755	2.761	854
2010	61.148	2.733	761	61.148	2.733	761
2011	63.303	3.094	763	63.303	3.094	763
2012	65.129	2.979	743	65.129	2.979	743
2013	63.199	5.846	782	63.199	5.711	782
2014	62.303	3.405	712	62.296	3.405	712
2015	75.990	6.366	779	75.981	6.366	779
2016	79.609	7.014	795	75.098	6.914	795

Fonte: IBGE (2017).

Tabela 15 - Valor da produção, em milhares de reais, de laranja, limão e tangerina, em toneladas, no estado da Bahia (2007 - 2016)

Ano	Valor da produção (Mil Reais)					
	Laranja	Participação		Participação		Tangerina
		Laranja (%)	Limão	Limão (%)	Tangerina (%)	
2007	148.527	89,82	12.772	7,72	4.052	2,46
2008	229.754	88,04	25.634	9,82	5.564	2,14
2009	260.355	90,11	22.242	7,69	6.308	2,20
2010	296.324	91,37	22.150	6,83	5.812	1,80
2011	325.938	91,60	23.777	6,68	6.096	1,72
2012	323.045	91,87	22.973	6,53	5.597	1,60
2013	331.002	84,14	57.638	14,65	4.726	1,21
2014	311.280	85,96	45.620	12,59	5.221	1,45
2015	328.336	79,69	77.096	17,71	6.582	2,60
2016	413.285	79,9	98.497	19,04	5.431	1,06

Fonte: IBGE (2017).

2.2.4 A cultura da tangerina na citricultura em Santo Antônio de Jesus

É tradicional o cultivo de frutas cítricas no Recôncavo da Bahia. Alguns municípios da região se destacam na produção de limão 'tahiti', laranja e tangerina. Uma parcela da produção proveniente dessa região abastece o mercado local e a outra destina-se à exportação, como é o caso do limão 'tahiti' cultivado no município de Cruz das Almas, comercializado, em parte, para o mercado exterior (ITACITRUS, 2010).

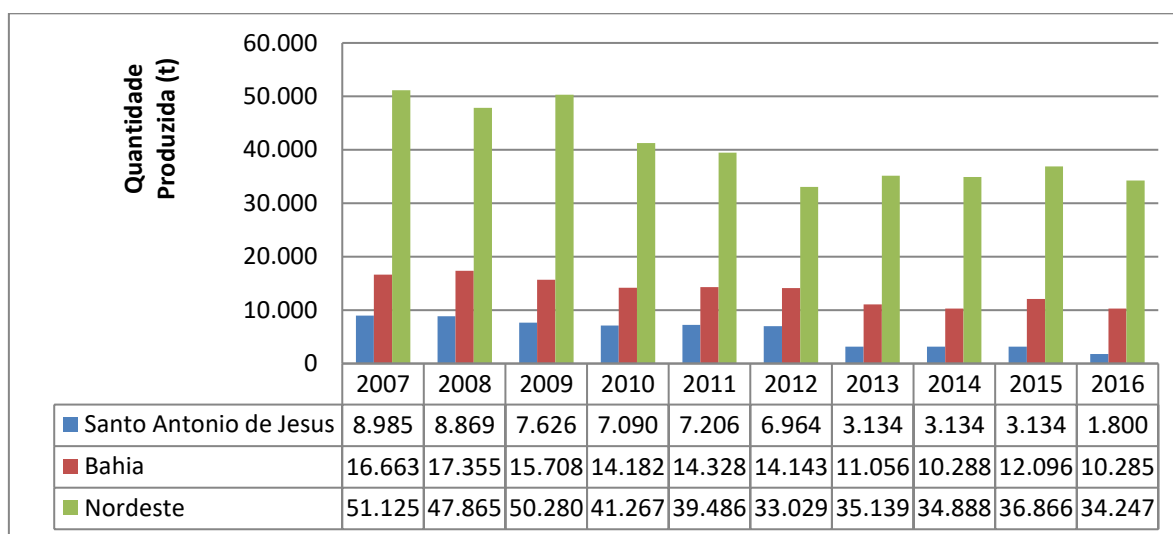
Santo Antônio de Jesus é um dos municípios que mais se destacam na produção de tangerina no estado da Bahia. Conforme apresentado na Tabela 16, este município foi o principal fornecedor dessa fruta comercializada pela CEASA-BA em 2014. Ainda naquele ano, das 3.134t de tangerina produzidas no município, mais de 2.355t foram comercializadas na CEASA-BA, o que corresponde a mais de 75% da produção total. O cultivo da tangerina no município abastece o mercado local, gerando renda para diversas famílias que sobrevivem da agricultura familiar e comercializam esse produto, sobretudo, na feira livre municipal.

Tabela 16 - Quantidade comercializada, na CEASA-BA (Central Estadual de Abastecimento), da tangerina proveniente dos principais municípios produtores (2014)

Municípios	Produção (t)	%
Santo Antônio de Jesus	2.355.000	81,0
Cruz das Almas	263.110	9,1
Rio Real	119.800	4,1
Juazeiro	65.400	2,3
Utinga	54.000	1,9
Inhambupe	30.330	1,0
Ibicaraí	9.000	0,3
Entre Rios	6.000	0,2
Tanhaçu	4.000	0,1
Bahia	2.906.640	100,0

Fonte: EBAL (2015).

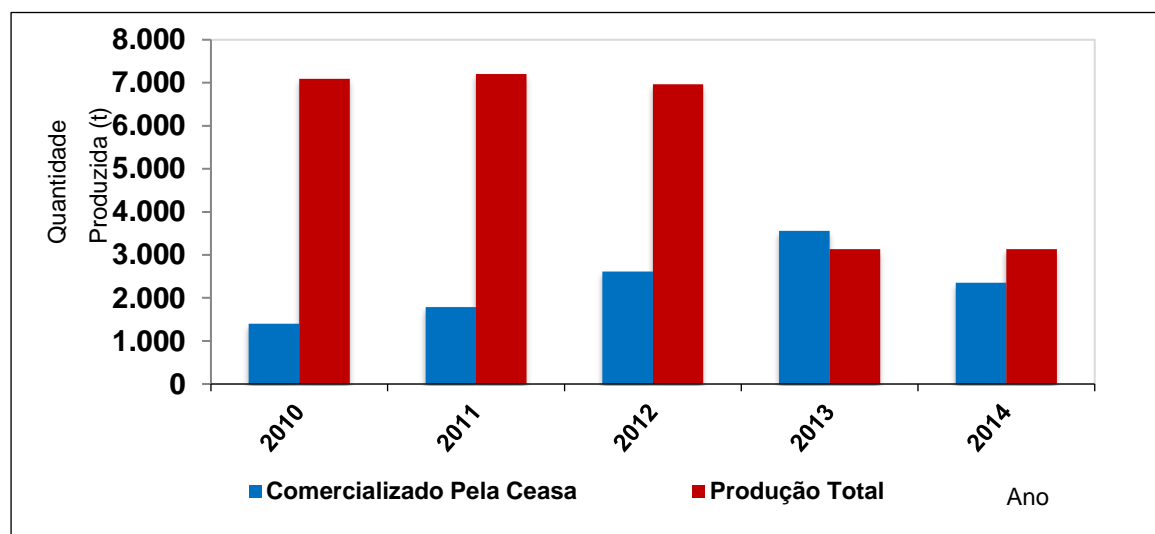
Figura 17 - Quantidade produzida de tangerina, em toneladas: Nordeste, Bahia e Santo Antônio de Jesus (2007/2016)



Fonte: IBGE (2017).

No período 2010 a 2013 houve aumento gradativo no percentual da quantidade comercializada junto à CEASA-BA, o que não aconteceu em 2014, onde houve um decréscimo nas vendas ao referido centro de abastecimento, apesar da quantidade produzida no município ter mantido os mesmos números do ano anterior, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 - Quantidade produzida (t), no município de Santo Antônio de Jesus e da quantidade (t) comercializada pela CEASA (2010-2014), de tangerina

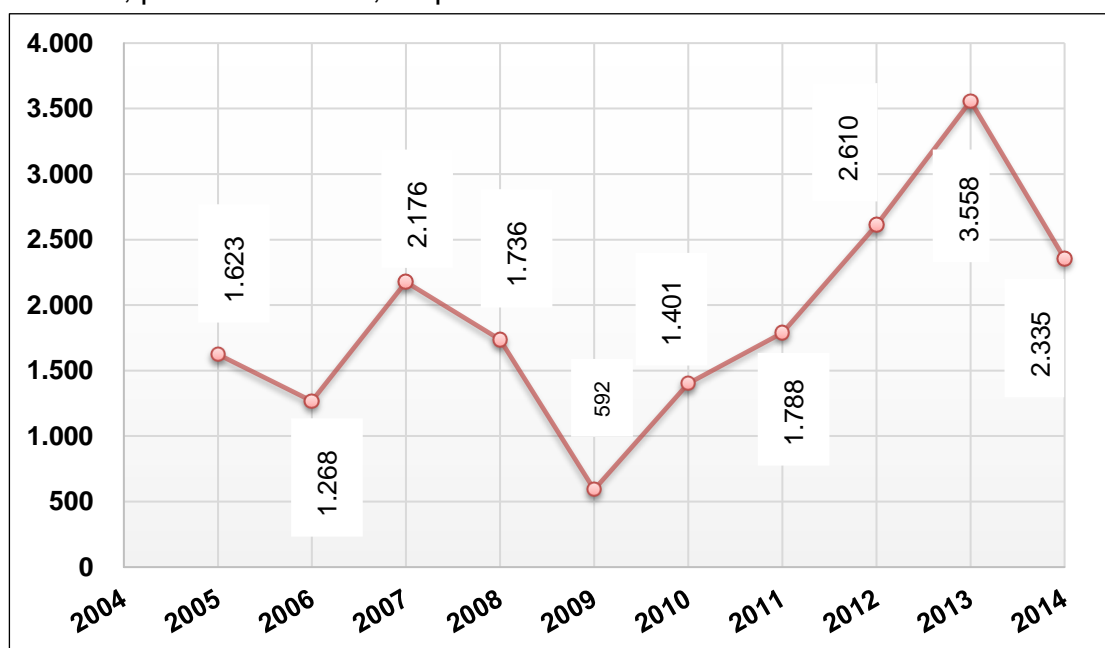


Fonte: IBGE (2017); EBAL (2015).

Nota-se uma evolução do total anual de tangerina comercializada pela CEASA-BA, oriunda do município de Santo Antônio de Jesus, entre os anos 2005 a 2014, observando-se uma considerável elevação na comercialização entre os anos de 2009 a 2013, seguida de um declínio no período em questão.

Até o ano de 2013 era incipiente a incidência de infestação de mosca negra nos pomares de citros do município. Santo Antônio de Jesus conseguiu produzir em 2011 acima de sete mil toneladas do fruto, dos quais menos de 30% foram destinados à CEASA-BA. Em 2012 a produção de tangerina apresentou leve declínio, novamente, tendo, em 2013, caído em quantidade superior a 50% da produção do ano anterior (Figura 19).

Figura 19 - Evolução da comercialização da tangerina proveniente de Santo Antônio de Jesus, pela CEASA-BA, no período de 2005 a 2014



Fonte: IBGE (2016); EBAL (2015).

2.3 CITRICULTURA SUSTENTÁVEL

O setor citrícola não está alheio às questões referentes ao esgotamento dos recursos naturais, bem como da preservação ambiental como único meio de seguridade para o futuro da humanidade, tornando-se impositiva a adoção de sistemas de produção sustentáveis. “O caminho para uma citricultura sustentável passa por melhorias na forma de manejar o pomar para manter a sua sanidade, sintonizada com as novas tendências de produção, mais modernas, com economia

de recursos naturais e menos impactantes ao ambiente” (FUNDECITRUS - Fundo de Defesa da Citricultura). É necessário que o produtor mantenha seu pomar produtivo sem agressões ao meio ambiente, utilizando técnicas de manejo sustentável.

O desenvolvimento sustentável, sobretudo na agricultura, tem diversas nuances de acordo com a vertente analisada. Sob o ponto de vista econômico, a agricultura sustentável se relaciona com a manutenção da produção e do lucro de sistemas físicos de produção, com a utilização mínima de insumos externos. Sob a ótica ecológica, a sustentabilidade está relacionada ao uso balanceado de recursos renováveis e não renováveis, que resultariam na diminuição da degradação ambiental. Do ponto de vista sociológico, agricultura sustentável passa a ser um modo de vida para muitas pessoas, com a manutenção de comunidades rurais estáveis, ao invés de ser puramente um objeto de produção e produtividade física (PINHEIRO, 2000).

Um bom exemplo de resultado de pesquisa voltada à busca de alternativas de controle natural de pragas foi desenvolvido pelo FUNDECITRUS e parceiros, na qual foram constatados os hábitos dos insetos e estudado o seu ciclo de vida e tendo-se conseguido isolar seu feromônio sexual. “Do esforço conjunto resultou uma armadilha, disponível para o citricultor desde 2001, que é uma ferramenta de baixo custo e alta eficiência no monitoramento para o controle de bicho-furão (*Gymnandrosomaaurantianum*)” (FUNDECITRUS, 2016). O Fundo de Defesa da Citricultura ainda informa que o “uso desta armadilha evitou perdas de U\$\$ 132,7 milhões a 1,32 bilhão, desde a sua disponibilização no mercado, em novembro de 2001, até 2013”.

O Programa de melhoramento genético de citros da Embrapa Mandioca e Fruticultura vem trabalhando com cruzamentos a fim de se obter a criação de novas variedades, em especial novos porta-enxertos, com o objetivo de se criar pomares mais resistentes às doenças que, conseqüentemente, necessitarão de menos aplicações de produtos, diminuindo os impactos ambientais negativos.

A FUNDECITRUS defende o uso de inseticidas desenvolvidos com compostos naturais, como uma alternativa de controle de pragas. Atualmente vem-se desenvolvendo dois bioinseticidas para o controle do transmissor do HLB - Psílideo-dos-citros *Diaphorina citri* Kuwayama (Insecta: Hemiptera: Psyllidae): um à base de fungos capazes de parasitar insetos, os fungos entomopatogênicos, cujos

primeiros testes já mostraram eficiência de 80% na eliminação de psilídeo; e um bioinseticida, que utiliza princípios de planta conhecida como “pimenta-de-macaco” (*Piper tuberculatum* Jacq.), cujo uso já ocorre em outras culturas e tem mostrado nos testes ter potencial para o controle de psilídeo (FUNDECITROS, 2016).

Alguns pesquisadores defendem que a agricultura de precisão é a ferramenta ideal para que se obtenha uma agricultura mais sustentável e viavelmente econômica. Define-se Agricultura de Precisão como:

um sistema de gerenciamento agrícola baseado na variação espacial e temporal da unidade produtiva e visa ao aumento de retorno econômico, à sustentabilidade e à minimização do efeito ao ambiente (...) com o objetivo de detectar, monitorar e manejar a variabilidade espacial e temporal dos sistemas de produção agropecuários buscando sua otimização (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2017).

As ferramentas utilizadas por esse sistema permitem o uso de insumos agrícolas de forma que reduzam os impactos ambientais decorrentes da atividade agropecuária. Esse sistema permite o gerenciamento da propriedade, aumento da produtividade e redução de custos, a partir da junção de informações detalhadas sobre a propriedade agrícola, de modo que seja investido apenas o necessário para se alcançar a produtividade almejada, sem excesso de insumos agrícolas, que viriam a gerar desperdícios e agressões ao meio ambiente.

A agricultura de precisão se distancia da agricultura convencional ao passo em que a segunda analisa uma parte de terra de forma homogênea, em que “acaba negligenciando as possíveis variações de fertilidade que possam existir”(REVISTA RURAL, 20--?), resultando em uma adubação de forma aleatória, onde poderão faltar nutrientes em determinados locais e excesso em outros. Já a primeira utiliza tecnologias como o uso de GPS (*Global Position System*) que orienta a liberação de produtos de forma variável, dependendo da necessidade deste em cada ponto da lavoura, aumentando a produtividade e diminuindo o custo de produção, gerando economia de até 20% para o produtor rural (REVISTA RURAL, 20--?).

No que se refere ao sistema radicular das plantas cítricas e preservação de solos de pomares, Victória Filho (2004, p.108) defende que o manejo de plantas daninhas no pomar pode constituir um fator extremamente importante na manutenção de uma citricultura sustentável. O autor complementa que as plantas

daninhas, mais popularmente conhecidas como “mato”, auxiliam no manejo adequado do solo, permitindo a incorporação de matéria orgânica à sua superfície.

Todavia, é importante relatar que as plantas consideradas daninhas pelo homem podem apresentar benefícios ao sistema de produção, assim como ao ambiente, de uma forma geral. Alguns desses benefícios são: evitar a erosão do solo e incorporar matéria orgânica à superfície do solo; aumentar a infiltração de água, minimizando o impacto das gotas de chuva; hospedar inimigos naturais de pragas e auxiliar na ação ao vento. Portanto, para um manejo sustentável das plantas daninhas em citros, é muito importante conhecê-las profundamente e adotar medidas que possam trazer benefícios ao desenvolvimento das plantas cítricas (VICTÓRIA FILHO, 2004, p.109)

Entre as vantagens da cobertura vegetal na entrelinha do plantio estão a melhoria no armazenamento de água no solo, na redução da compactação e melhor enraizamento da planta (EMBRAPA, 2016). Existe um período de plantio que as plantas da cultura principal podem conviver com plantas ‘daninhas’ sem comprometer a produção, e quando essas plantas infestantes precisam ser eliminadas. Victória Filho (2004, p.108) complementa que as plantas daninhas ou plantas infestantes acarretam prejuízos às culturas, quando não manejadas de forma adequada. Isto se dá devido à alelopatia (interação de compostos químicos advindos das plantas daninhas com outras plantas), ou pela competição entre plantas infestantes e árvores dos pomares por água, nutrientes e luz. Esse autor salienta também que as plantas daninhas não manejadas corretamente podem hospedar pragas, doenças e roedores.

2.4 A ADMINISTRAÇÃO E A PROPRIEDADE RURAL

Assim como qualquer outro tipo de organização, a propriedade rural, independente do seu porte, necessita ser gerida com base em estratégias administrativas que possibilitem o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis, a fim de alcançar o sucesso. Silva (2002, p. 40) define uma organização como "duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum". É preciso admitir a propriedade rural enquanto empresa e, como tal, faz-se imperativo que conhecimentos técnicos sejam administrados para que seus objetivos sejam alcançados.

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca (MORAES, 2004, p.91).

Desta forma, pode-se conceituar organização como um conjunto de pessoas que se empenham, utilizando os recursos disponíveis, para alcançar um objetivo comum. E a propriedade rural não foge a este preceito, devendo ser assumida como uma empresa, cujos recursos são alocados de forma organizada, para o alcance dos seus objetivos. Marion (2002, p. 24) define empresas rurais como “aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.” Complementa Crepaldi (1998, p. 23), como sendo “a unidade de produção em que são exercidas atividades que dizem respeito a culturas agrícolas, criação do gado ou culturas florestais, com a finalidade de obtenção de renda”.

Diante do exposto, subentende-se que a unidade de produção agrícola pode ser classificada, sob o ponto de vista econômico, como Agronegócio, que é definido como um conjunto de negócios que estão relacionados à cadeia produtiva pecuária ou agrícola. Batalha (2001) ainda completa que uma das classificações do agronegócio, conhecida como “dentro da porteira”, “trata-se dos negócios agropecuários propriamente ditos, representado pelos produtores rurais, indiferente do tamanho (pequenos, médios ou grandes produtores), constituídos na forma de pessoa física ou jurídica”.

Admitida como empresa, a propriedade rural necessita estar assistida por uma administração eficiente, capaz de fazê-la sobreviver nos mais diversos cenários que venham a surgir. Silva (2008, p. 6-7) apresenta a necessidade da administração nas mais diversas atividades de qualquer tipo de organização na concretização do objetivo determinado. Esse mesmo autor ainda complementa que a “Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”. Montana e Bruce (2010, p. 02) definem a administração como “o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

Fayol (2009, p. 26), um dos expoentes da administração contemporânea, defende que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. O

referido autor ainda complementa que a administração é de primordial importância para todo e qualquer modelo de organização. Sendo fator de sobrevivência para as organizações, a Administração, através das teorias administrativas, baseadas nos princípios de Planejamento, Organização, Controle, Comando e Coordenação, auxilia o gestor no processo de tomada de decisões de todas as ações inerentes às empresas, sejam elas rurais ou não. Para Stoner (1999, p.22) a teoria da administração é um conjunto coerente de pressupostos elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis.

É importante salientar que inexistente uma teoria modelo ou padrão, uma vez que as teorias são um produto do ambiente, onde as forças macroambientais (sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais) exercem influência diretamente sobre estas. Pode-se concluir, portanto, que uma teoria eficaz em determinado local ou situação pode não alcançar êxito em locais ou situações distintas.

O campo de atuação da Administração é muito amplo, como pode ser comprovado através do CRA-BA – Conselho Regional de Administração da Bahia - (2017), que enumera este campo em: administração financeira, administração de material, administração mercadológica, administração de produção, administração e seleção de pessoal e RH, orçamento e organização e métodos, análise de sistemas, relações industriais/benefícios/segurança do trabalho. Esse leque de atuação ainda conta com diversas subáreas, o que conota a generalidade e multidisciplinaridade da administração. Um conhecimento acerca das áreas de produção, finanças, mercado e gestão de pessoas, configura-se como importante diferencial para a maximização da produção e aumento do desempenho organizacional e das pessoas que compõem a organização.

No tocante à pequena propriedade rural, ainda é muito insipiente o planejamento e a elaboração de estratégias capazes de fazer essas organizações se posicionarem competitivamente no mercado. Silva e Bus (2011, p.163) corroboram afirmando que “não é de hoje que pequenos produtores rurais têm dificuldades em se estabelecer no mercado: sua força perante grandes produtores ainda é pequena, seja em estrutura, produção, custos e organização”. A existência de uma deficiência de gestão nessas empresas é fator preponderante para representar o seu sucesso ou seu fracasso.

Uma empresa rural ou agrícola possui todas as características de uma organização industrial ou de serviços, porém com suas particularidades, e a maior dificuldade de gerenciá-las e torná-las mais produtivas é a falta de conhecimento e utilização da administração em benefício da empresa (SILVA E BUS, 2011, p.163).

A gestão voltada para a empresa rural deve objetivar a utilização sinérgica e sistematizada dos fatores de produção disponíveis (terra, capital e trabalho), onde a correlação desses fatores determine o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais. É a eficiência na gestão da interdependência desses fatores de produção que impulsiona a maximização da produção e o aumento dos lucros da empresa.

2.4.1 Gestão estratégica da pequena propriedade rural

Sempre foi comum ao produtor rural ter habilidade no manejo, plantio e na criação de animais. Entretanto, nos dias atuais, o domínio das técnicas agropecuárias, que outrora era suficiente para garantir a produtividade e a lucratividade da propriedade rural, já não é suficiente para que a mesma possa se desenvolver. É imperativo que exista não apenas o conhecimento acerca da gestão administrativa, do controle de finanças, planejamento ou gestão de pessoas, mas também a habilidade de se alocar corretamente os recursos disponíveis, planejar as estratégias administrativas, liderar uma equipe e de controlar todos os esforços de modo a que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas (SILVA; BUSS, 2011).

Winslow Taylor – ícone da Administração, considerado o pai da gestão científica do trabalho e o precursor do estudo do tempo e do movimento – entre o fim do século XIX e início do século XX, buscou a aplicação do método científico na administração, com o objetivo de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. Segundo Chiavenato (2004, p.56), “Para Taylor, a Organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a *Ciência da Administração*”. Dentro deste contexto, reconhece-se a necessidade da aplicação da ciência também no meio rural, onde se faz imperativa a implantação da mentalidade administrativa, através da mudança de postura e costume do produtor

rural, que determinará a transição de um sistema de produção tradicional empírico para um sistema que opere de forma estratégica. Nota-se que:

A administração rural surgiu no começo do século XX junto às universidades de ciências agrárias, na Inglaterra e Estados Unidos nos chamados "*landgrant*" com a preocupação de sobretudo, analisar, a credibilidade econômica e técnicas agrícolas. (ARRUDA, 2013, p.10)

Sepulcri e Matsushita (2013, p.1) afirmam que “a administração rural era tida como um ramo da economia rural, embora essa visão ainda persista em muitas instituições”. Novais (2014, p.5) a define “como o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra.” A gestão da propriedade rural deve considerar, sobretudo em seu processo decisório, todas as variáveis (tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, legais, demográficas e ecológicas) que compõem o ambiente geral da empresa rural e todas as variáveis do ambiente operacional (consumidores, fornecedores, concorrentes e regulamentadores) haja vista a influência que esses ambientes exercem sobre os seus negócios (Figura 20). Ainda em consonância com a mesma autora, os consumidores são as pessoas físicas ou jurídicas que formam o mercado agrícola; os fornecedores são todos aqueles que comercializam os insumos e recursos para a empresa rural, e o grupo dos concorrentes é formado por aqueles produtores rurais que visam alcançar o mesmo mercado consumidor, enquanto o grupo de regulamentadores é composto por todos os órgãos que de alguma forma impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa rural.

Figura 20 - Ambientes geral e operacional da empresa rural



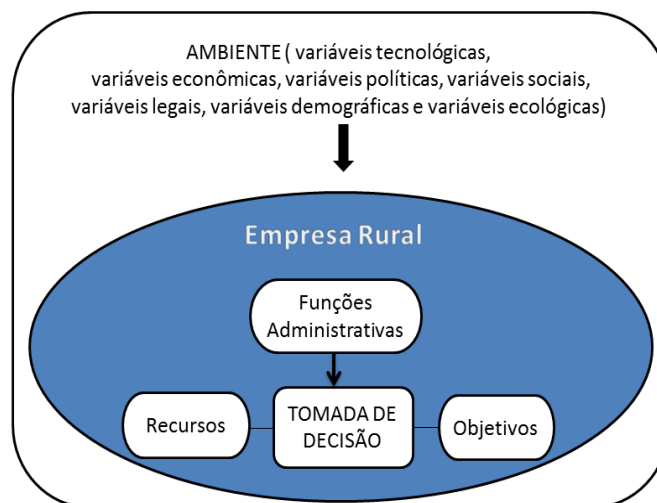
Fonte: Novais (2014), adaptado pela autora.

O processo decisório da empresa (rural inclusa) é centrado no nível de conhecimento das funções administrativas e na habilidade que o gestor possui em transformar esse conhecimento em ações, a partir da identificação do problema a ser resolvido, bem como da busca, avaliação e escolha da melhor entre as alternativas disponíveis e a sua posterior execução. No tocante à transformação do conhecimento em ação, elucida-se que:

A sociedade de hoje já é, em boa parte, pós-capitalista. Vivemos em uma sociedade da informação. Não há nada mais fácil do que ganhar dinheiro hoje em dia, contanto que você disponha da informação correta. Isso não acontecia no passado. [...]Nessa sociedade do conhecimento, a concorrência não se baseia no dinheiro que se tem, e sim na capacidade de tornar o conhecimento produtivo (DRUCKER, 2008, p.141).

A gestão da empresa rural deve se apoiar na premissa de que o alcance dos objetivos delineados tem que ser possível com o máximo controle dos recursos disponíveis (Figura 21). São os fatores humanos, materiais, financeiros e mercadológicos da empresa que compõem esses recursos. Neste contexto, as funções primárias da Administração devem ser colocadas em prática de acordo com as peculiaridades da propriedade rural, em todos os níveis administrativos desta empresa.

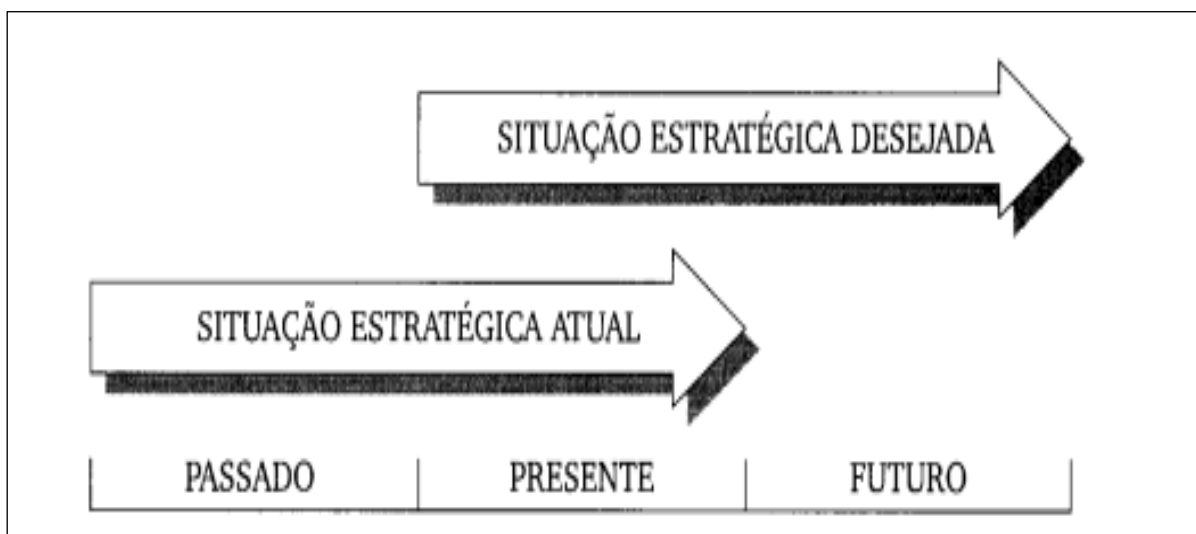
Figura 21 - O processo administrativo da empresa rural



Fonte: Elaborado pela autora.

Com a abertura dos mercados e a livre concorrência, o cenário de negócios está em constante transformação. As organizações que optam por permanecer na inércia, cultivando o mesmo comportamento diante da mutação do ambiente mercadológico, estão fadadas à falência. Diante do exposto, a Administração Estratégica surge com a proposta de adequar a empresa ao ambiente que se desenha, criando táticas que possibilitem a permanência das organizações diante dessas mudanças. Maximiano (2000, p. 201) explicita que “o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos”. Consoante a esse pensamento cabe afirmar que o futuro da organização está diretamente relacionado com os rumos traçados pela administração estratégica, a partir das análises das forças externas e internas desta. Maximiano ainda defende que as empresas sempre apresentam estratégias, sejam explícitas ou implícitas (elaboradas através do método de tentativa e erro), formais ou informais, conforme é apresentado na Figura 22.

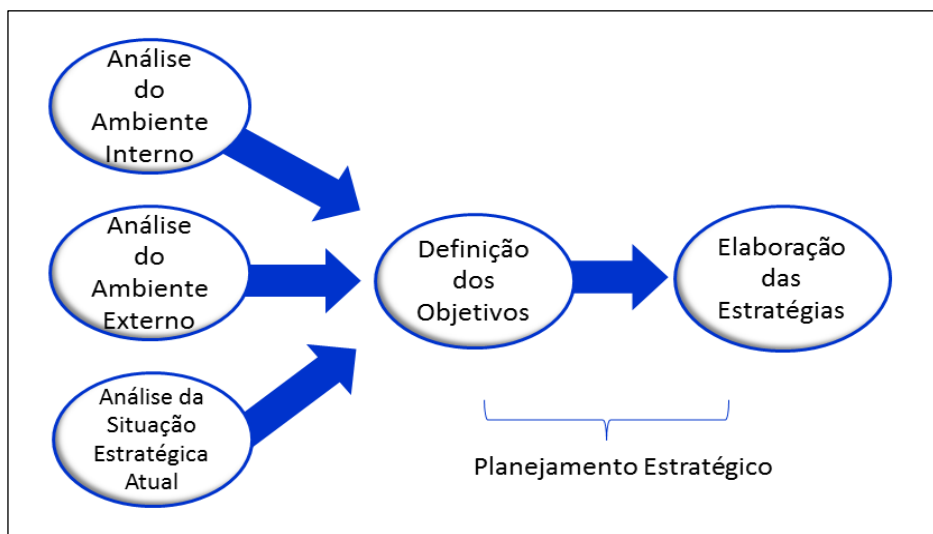
Figura 22 - Situação estratégica atual e desejada.



Fonte: Maximiano, 2000.

O processo de análise da Administração Estratégica consiste em quatro etapas, que vão desde a análise da situação atual, passando pela análise dos ambientes interno (conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização) e externo (análise das ameaças e oportunidades do ambiente), até chegar na elaboração do plano estratégico de acordo com os objetivos almejados. O proprietário rural, ou o gestor da propriedade precisa conhecer seu ambiente, entender quais são seus diferenciais competitivos e quais os gargalos do seu negócio para que essa análise tenha um efeito fidedigno da situação (Figura 23).

Figura 23 - Processo da Administração Estratégica



Fonte: Maximiano, 2000 – Adaptado pela autora.

Dentro das fases percorridas pela Administração Estratégica, a importância da análise do ambiente interno, é de suma importância para se traçar as estratégias organizacionais:

As alternativas estratégicas constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais (...) Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance (CHIAVENATO, 2004, p.238).

Corroborando Contreas (2002, p.27) afirmando que “o papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia”.

[...] A estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades (OLIVEIRA, 2006, p.53)

Compreende-se, portanto, que o principal objetivo do planejamento estratégico em uma propriedade rural é estruturá-la segundo as condições exigidas

pelo cenário, de acordo com as oscilações e determinações do ambiente externo, criando estratégias que impulsionem seus pontos fortes e corrijam seus pontos fracos. Esta estruturação tem o papel de promover um maior poder competitivo à organização ante seus concorrentes, através do diagnóstico da atual situação da empresa rural, e da elaboração das estratégias necessárias à sua sobrevivência diante de fatores externos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a trajetória metodológica percorrida para o desenvolvimento do presente trabalho.

3.1 TIPO E LOCAL DE ESTUDO

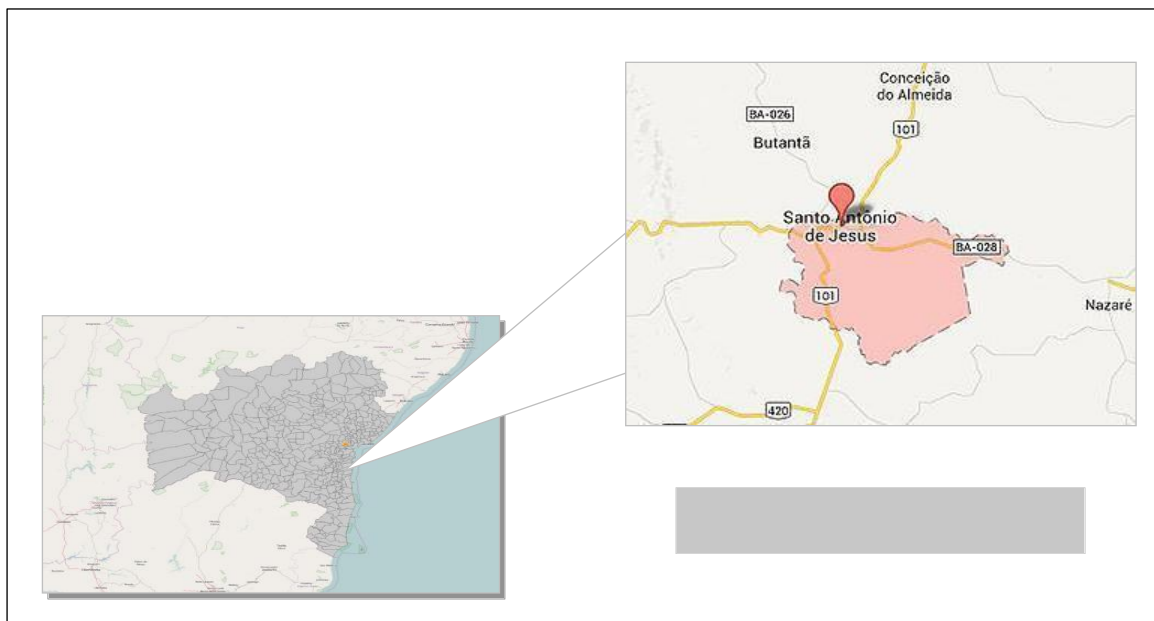
A presente pesquisa é de natureza descritiva, uma vez que foi realizado o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fenômenos. E abordagem qualitativa e quantitativa, para alcançar o objetivo de recolher mais informações do que seria possível recolher de maneira isolada. Para tanto, foi utilizado um questionário como instrumento de pesquisa, cuja estratégia de aplicação consistiu em entrevista semiestruturada.

O *lócus* de estudo está contido no município de Santo Antônio de Jesus, localizado na região do Recôncavo Sul Baiano (Figura 26).

O município de Santo Antônio de Jesus, considerado o município mais importante do Recôncavo Baiano, localiza-se a 187 km de Salvador (por via terrestre), à margem da BR-101, e limita-se com os municípios de Aratuípe, Conceição do Almeida, Dom Macedo Costa, Elízio Medrado, Laje, Muniz Ferreira, Nazaré, São Felipe e São Miguel das Matas e Varzedo. (ARAÚJO E COUTINHO, 2017, p.15).

O censo demográfico de 2010 contabilizou 90.915 pessoas residentes no município, dentre as quais 11.686 residiam na zona rural e 79.299 residiam na zona urbana. Com uma área territorial de 268.763 km², e tendo a Mata Atlântica como bioma, a sua formação histórica, tem início entre os séculos XVI e XVII com a colonização das áreas próximas ao Rio Jaguaripe, onde foram estabelecidos engenhos de cana-de-açúcar (*Saccharum officinarum*) e plantações de mandioca (*Manihot esculenta Crantz*), devido à fertilidade do seu solo. Foi nas proximidades do Rio Sururu que surgiu o primeiro povoado em torno do oratório de Santo Antônio de Jesus. O povoado, que junto às freguesias de São Miguel da Nova Laje, desmembrados do município de Nazaré, pela Lei Provincial de 29.05.1880, passou a ser chamado simplesmente de Santo Antônio em 1931, e apenas em 1938 recebeu novamente a denominação de Santo Antônio de Jesus (IBGE, 2016).

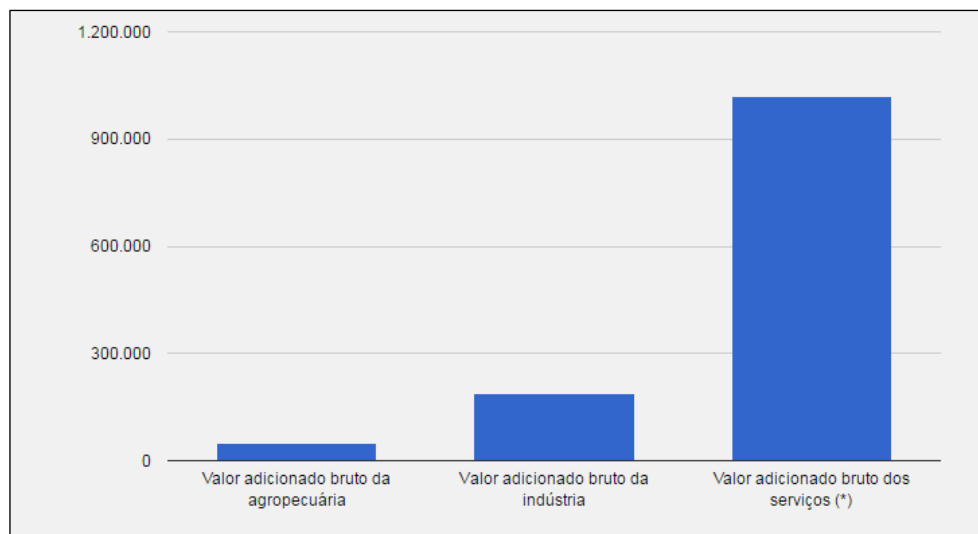
Figura 24 - Localização do Município de Santo Antônio de Jesus – BA



Fonte: IBGE (2016), adaptado pela autora.

De acordo com o IBGE (2016), em 2014, 81,2% do PIB (Produto Interno Bruto) do município adveio do valor adicionado bruto dos serviços, de onde se excluem a administração, saúde e educação públicas e seguridade social, enquanto a agropecuária deteve apenas 3,81% dos R\$1.255.098,00 do PIB municipal. Santo Antonio de Jesus possui grande importância no comércio, indústria e serviços, e é considerada a capital do Recôncavo por ter privilegiada localização geográfica (Figura 25).

Figura 25 - Produto Interno Bruto do Município de Santo Antônio de Jesus - 2014



Fonte: IBGE (2016).

Dentre as principais atividades pecuárias desenvolvidas no município, em 2015, tem-se a criação de galináceos, com 1,14 milhão cabeças, gado leiteiro, com a produção de 775 mil litros de leite e rebanho de ovinos e bovinos, com 1.153 e 15.109 cabeças, respectivamente. Na produção agrícola permanente no município, foram produzidas 195 toneladas de banana (*Musa acuminata Colla*), 9 toneladas de café (*Coffea arábica*) em grãos, 150 mil frutos de coco-da-bahia (*Cocos nucifera*), e a citricultura, mais precisamente o cultivo de laranja e tangerina que juntas somaram 5.300 toneladas, numa área colhida de 500 hectares, cujo valor de produção foi de aproximadamente R\$ 2,08 milhões. (IBGE, 2016). Nesse mesmo ano, a produção de tangerina foi de 1,8 mil toneladas em 300 hectares, com valor de produção de R\$ 945 mil reais.

3.2 INSTRUMENTOS DA COLETA DE DADOS

O instrumento da coleta de dados utilizado neste trabalho foi o questionário, que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.125), “é o conjunto de questões sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações”. O questionário foi dividido em seis grupos ou temas de perguntas condizentes com os objetivos da pesquisa, a saber: identificação, situação socioeconômica do citricultor, características do trabalhador da propriedade rural, características da propriedade rural, gestão da propriedade e questão ambiental.

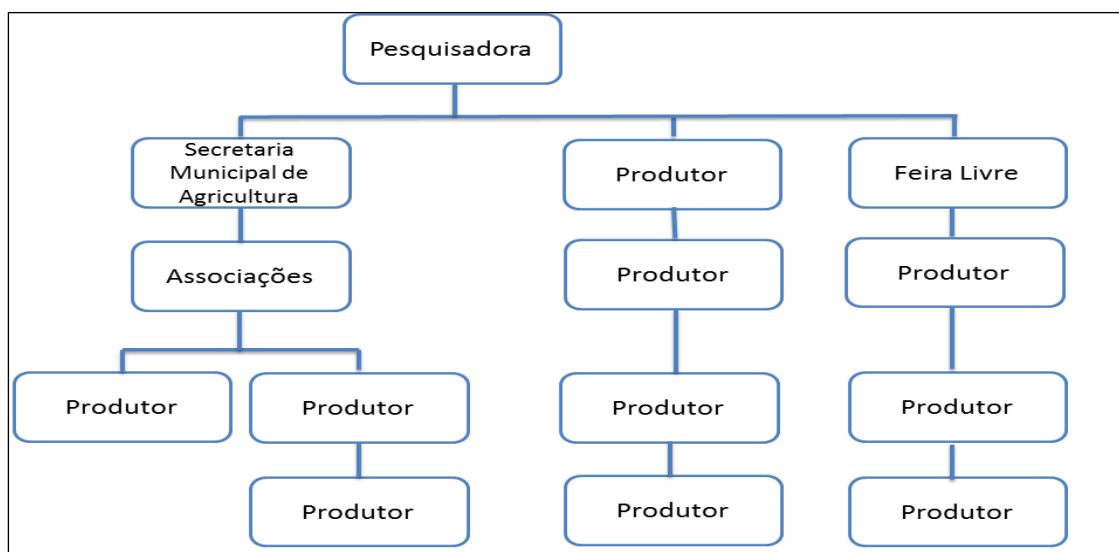
Após a elaboração do questionário, a etapa seguinte foi a aplicação de um pré-teste, no mês de março de 2017, com dez produtores que apresentavam características semelhantes ao público em que as perguntas seriam definitivamente submetidas, a fim de que fossem identificadas eventuais falhas capazes de comprometer o resultado da pesquisa. Com o questionário testado e apto ao levantamento das informações necessárias a este trabalho, deu-se início à fase seguinte: a aplicação definitiva do questionário, que se deu entre os meses de abril, maio e início de junho de 2017.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA, DETERMINAÇÃO DA AMOSTRA E TRATAMENTO DOS DADOS

Consoante ao objetivo do estudo, a aplicação do instrumento de coleta de dados focou exclusivamente os pequenos citricultores, produtores de tangerina, residentes nas localidades do Espinheiro, Rio das Pedras, Sapucaia, Vila Bomfim, Benfica e Tabocal, no município de Santo Antônio de Jesus, que exerciam esta condição de produtor há pelo menos um ano e que tinham conhecimento acerca do Termo de Consentimento Livre Esclarecido, bem como o assinado. Como não há dados oficiais, nem levantamento de pesquisas, que apontem o tamanho da população em estudo (número de produtores de tangerina em Santo Antônio de Jesus – BA), o cálculo da amostra foi realizado considerando uma população de tamanho desconhecido, erro amostral de 10% e nível de confiança em 95%, resultando em uma amostra correspondente a 97 produtores de tangerina a serem entrevistados.

Foi utilizada a técnica da bola de neve para identificar e encontrar os produtores, sujeitos para os quais questionários poderiam ser aplicados (Figura 26). Para Vinuto (2014), “o tipo de amostragem nomeado como bola de neve é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência”, sendo complementado por Becker (1993, p. 155): “Essa estratégia resolve o problema de acesso de forma conveniente: pelo menos se conhece alguém que pode ser observado ou entrevistado, e pode-se tentar fazer com que esse indivíduo o apresente a outros e seja seu fiador, desse modo deflagrando uma espécie de amostragem em bola de neve”.

Figura 26 - Redes de contatos acionados para realização de entrevistas utilizando o método bola de neve



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados obtidos foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel. Posteriormente foram realizadas as análises de estatística descritiva. Por fim, optou-se pela apresentação destes sob a forma de tabelas e gráficos, para que então pudessem ser devidamente avaliados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

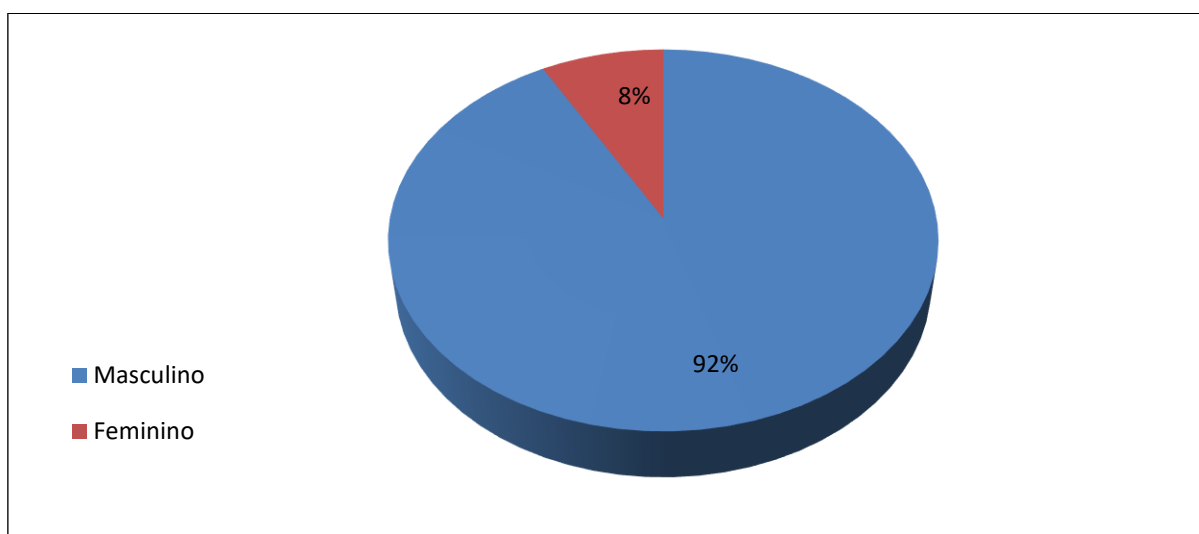
O presente capítulo tem como objetivo a apresentação e discussão dos resultados obtidos a partir da aplicação de questionário aos 97 pequenos produtores de tangerina do município de Santo Antônio de Jesus, Bahia. Esta ação permitiu o delineamento do perfil do público entrevistado, bem como possibilitou o conhecimento da realidade das pequenas propriedades produtoras de citros, mais precisamente de tangerinas, no tocante, sobretudo, à gestão da propriedade, produtividade, e aspectos socioambientais.

Faz-se importante salientar que as informações obtidas foram computadas exatamente de acordo com as respostas cedidas pelos entrevistados (*ipsi litteris*), sem a intervenção do entrevistador. O questionário foi elaborado no intuito de levantar informações condizentes com o objetivo do trabalho, preservando a identidade do produtor, e se atendo apenas às questões relevantes ao desenvolvimento da pesquisa.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DO PRODUTOR

A partir deste estudo foi possível constatar que, entre os 97 produtores de tangerina entrevistados, apenas oito são do sexo feminino. Ou seja, 92% deste público é do sexo masculino (Figura 27). O resultado obtido é similar aos dados referentes ao município, divulgados pelo IBGE no censo agropecuário de 2006, onde aproximadamente 8% dos produtores rurais são do sexo feminino, de um universo de 23.344 produtores.

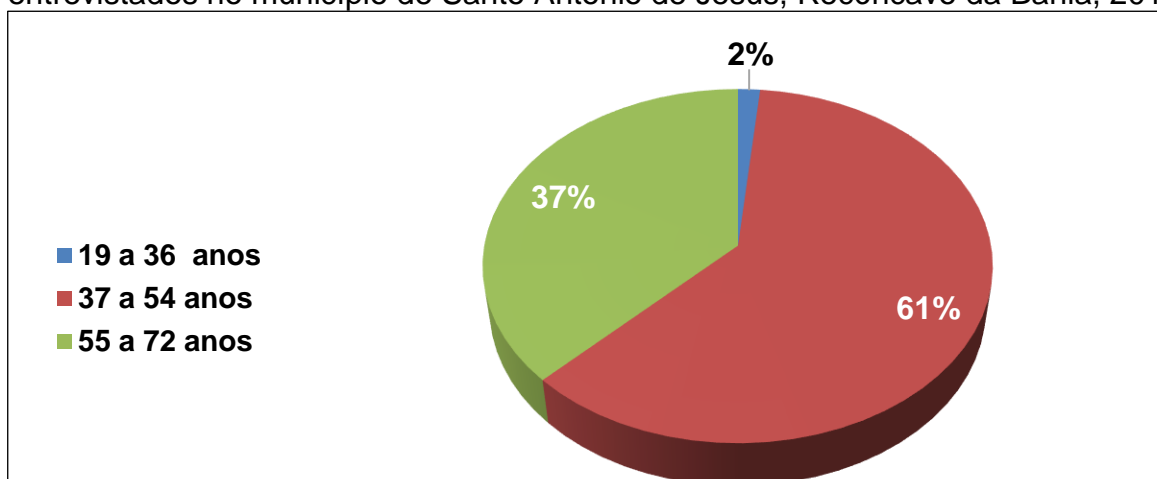
Figura 27 - Divisão (%), segundo o gênero, de 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A maioria dos produtores, mais precisamente 98%, está na faixa etária acima dos 36 anos (Figura 28), o que conota um perfil mais maduro e, em geral, menos flexível às inovações e possíveis intervenções na propriedade, advindas de terceiros. Ao se cruzar as informações obtidas através das divisões segundo o gênero e idade do público entrevistado, observa-se uma cultura organizacional mais conservadora, fundamentada no modelo patriarcal, aonde as práticas laborais na propriedade vêm sendo passadas de pai para filho, preservando a identidade e a tradição dentro desta organização.

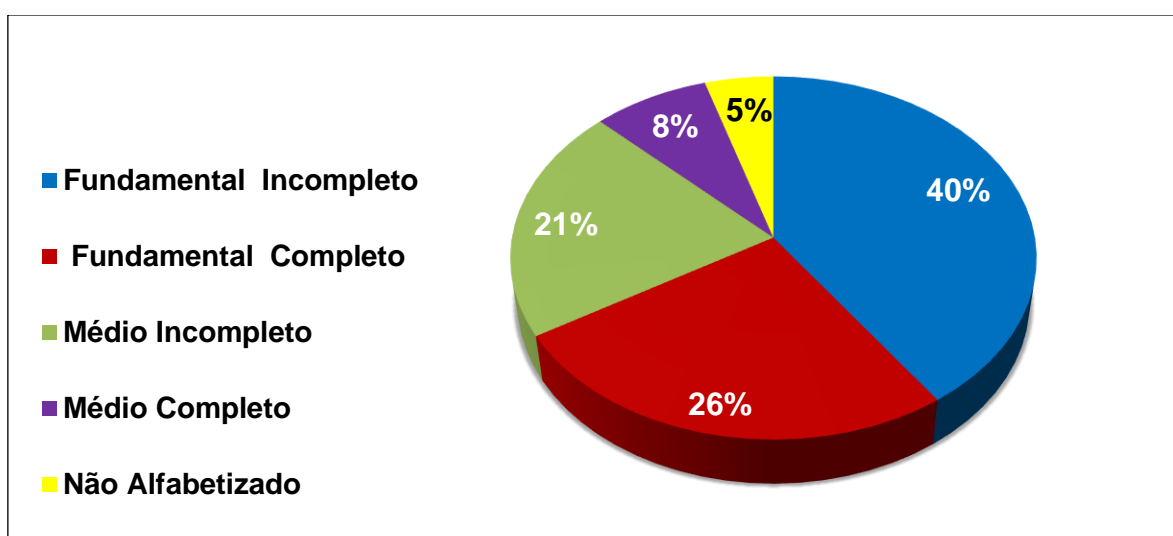
Figura 28 - Divisão (%), segundo faixa etária, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Sobre o nível de escolaridade do público entrevistado, foi constatado que a maior parte (40%) possui o nível fundamental incompleto, restringindo-se às séries iniciais de ensino. Apenas 8% concluiu o ensino médio e nenhum entrevistado possui nível superior, mesmo que incompleto (Figura 29). Pode-se observar que se trata de pessoas simples e com hábitos tradicionais, utilizando apenas o conhecimento empírico, agindo como lhes foi ensinado por seus antecessores nas tarefas cotidianas da propriedade rural. O ensino médio cursado por 8% dos entrevistados não correspondeu a curso técnico em área agrônômica, ou não continha em sua base curricular disciplinas afins a esta área, o que poderia oferecer algum suporte de conhecimento técnico para ser colocado em prática.

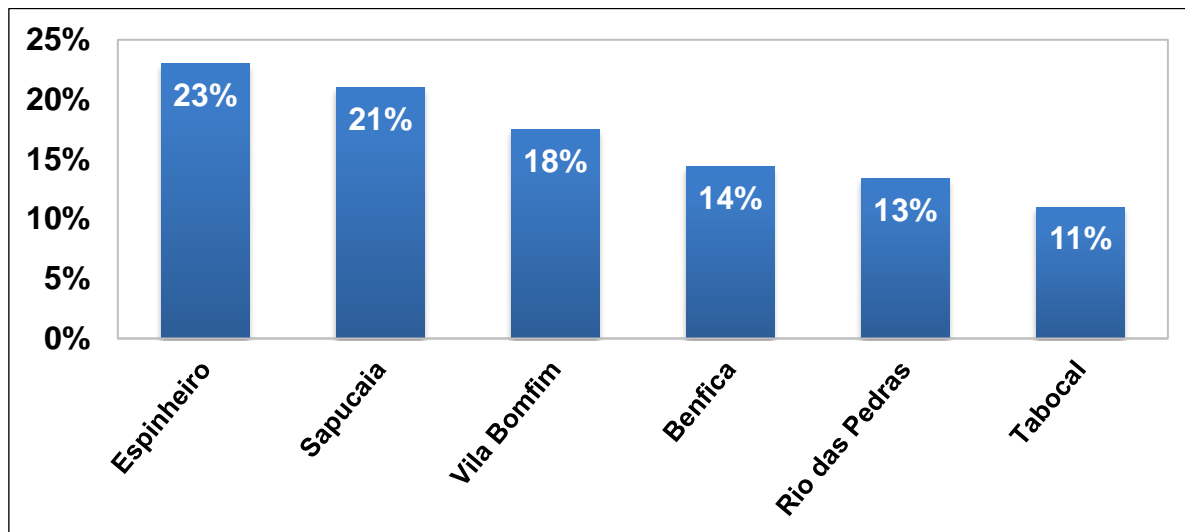
Figura 29 - Divisão (%), segundo o nível de escolaridade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Os entrevistados, em sua totalidade, residem na mesma localidade em que está o pomar. Via de regra, essas propriedades rurais são compostas de residência e local de cultivo das frutas para comercialização. Os questionários foram aplicados aos produtores residentes nas localidades do Espinheiro, Rio das Pedras, Sapucaia, Vila Bomfim, Benfica e Tabocal, conforme Figura 30.

Figura 30 - Divisão (%), segundo a localização da propriedade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017

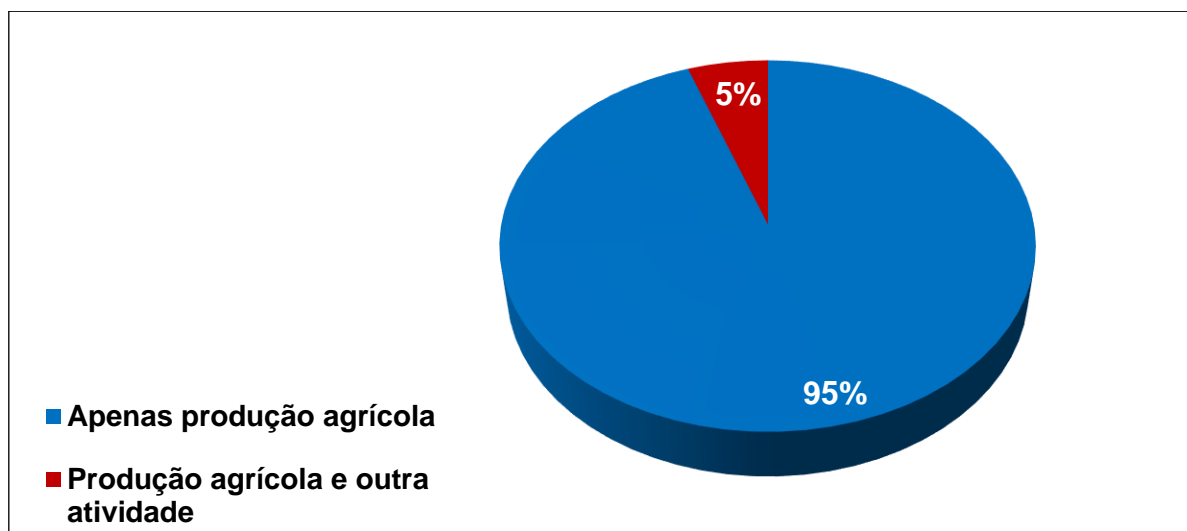


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

4.2 PERFIL SOCIOECONÔMICO DO PRODUTOR

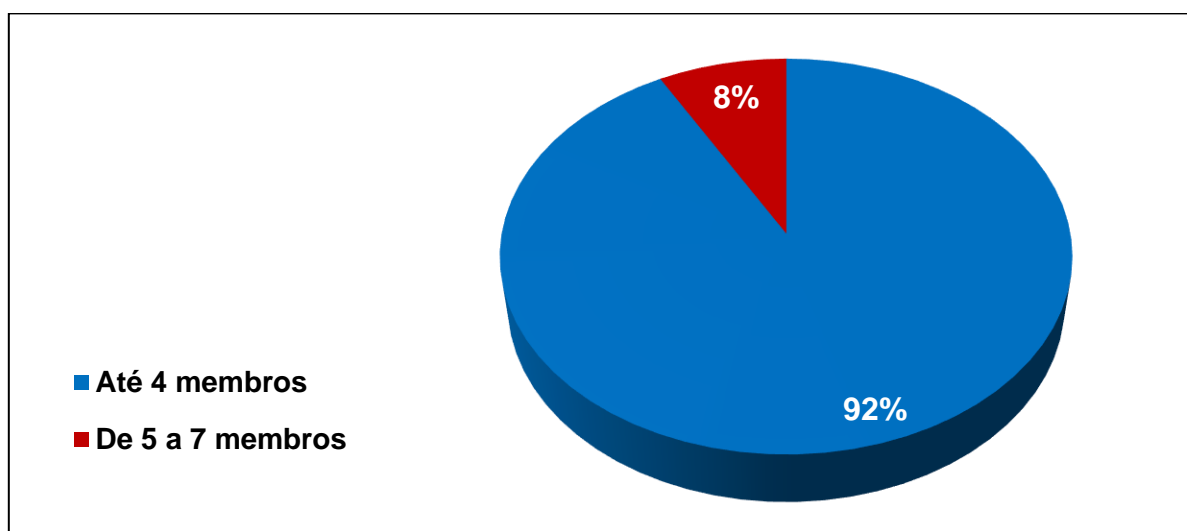
Apenas 5% dos produtores entrevistados exerciam outra atividade além do trabalho agrícola (Figura 31), o que equivale a cinco pessoas. Uma delas trabalha com transporte, fazendo frete de produtos agrícolas oriundos de outras propriedades. Outro entrevistado também trabalhava com locação de tratores, e as outras três exerciam atividade comercial. Noventa e dois entrevistados tinham como única fonte de renda a produção agrícola. Todos os entrevistados cultivam outros produtos além da tangerina, e informaram que até 3 (três) membros familiares trabalham na propriedade; destes, 59% possuem renda familiar de até um salário mínimo. 92% das famílias dos produtores entrevistados são compostas por até 4 (quatro) pessoas (Figura 32).

Figura 31 - Divisão (%), segundo a origem da renda familiar, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Figura 32 - Divisão (%), segundo o número de membros nas famílias dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Dentre os trabalhadores da propriedade, 58% são homens. Apenas duas mulheres entrevistadas eram proprietárias das terras (as demais mulheres que laboram nesses locais são geralmente as companheiras dos proprietários ou suas

filhas). Essas famílias são condizentes a um modelo patriarcal, onde o principal responsável pelo sustento familiar é o progenitor. As mulheres exercem além das atividades da lavoura, atividades domésticas. Todo o processo de plantação, colheita e comercialização é da alçada do chefe da família.

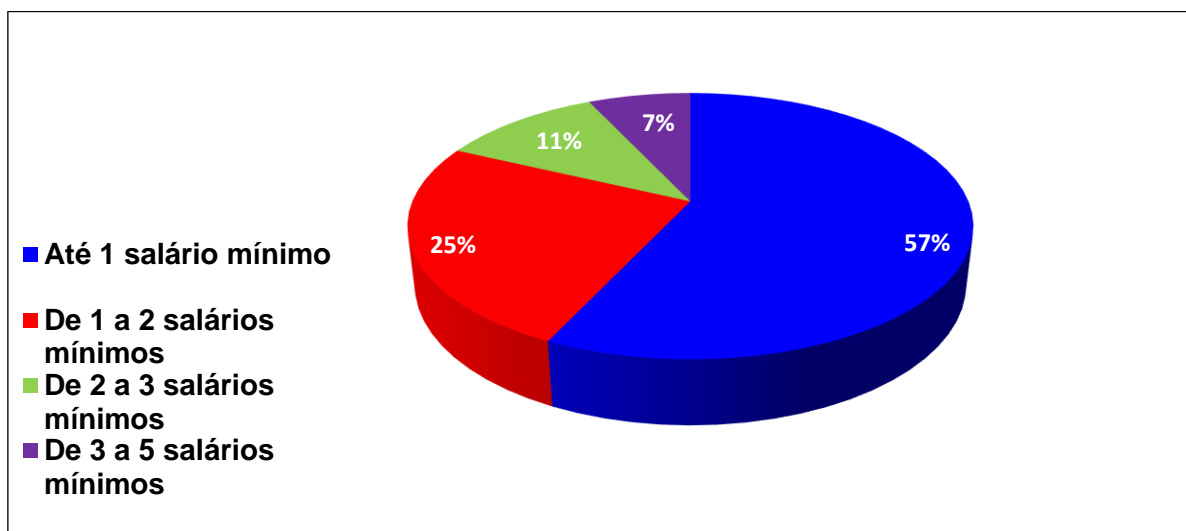
Inexistem divisões de atividades dentro das propriedades, segundo análise das informações obtidas através da aplicação de questionário, onde em sua totalidade (100%), os produtores informaram que não a praticam. Sobre essa divisão no aspecto organizacional e gerencial, fica esclarecido que:

... a divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, à heterogeneidade. A ideia era a de que as organizações com maior divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho (CHIAVENATTO, 2004, p.85).

Por se tratar de propriedades cujas áreas totais de cultivo eram menores que 6 (seis) hectares, estando destinado apenas um percentual dessa área para a plantação de tangerina, os trabalhadores rurais fazem um pouco de tudo no processo produtivo. O plantio, adubação, colheita e arrumação para comercialização são feitos por todos os envolvidos, dependendo apenas da demanda do serviço a ser desempenhado.

A remuneração praticada no meio analisado baseia-se no pagamento de diárias, principalmente no período destinado à colheita, onde os contratados trabalham numa jornada de 8 (oito) horas diárias, com intervalo para refeição feita no próprio local. Constatou-se também que o valor comumente pago em uma diária, à época do levantamento dos dados, equivale a R\$50,00 (cinquenta reais), podendo haver mais de uma diária, de acordo com o montante de trabalho a ser realizado.

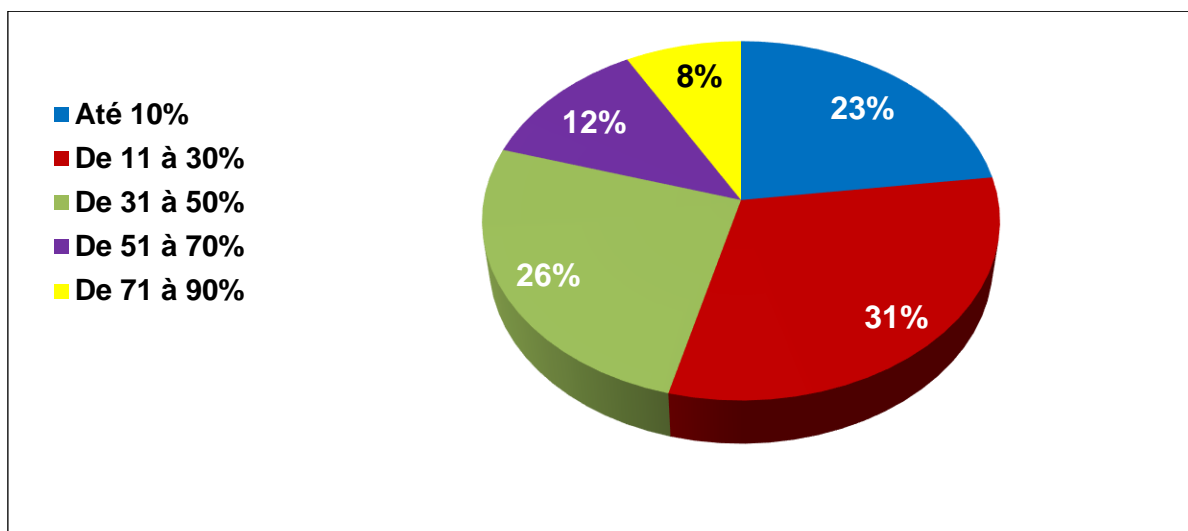
Figura 33 - Divisão (%), segundo a origem da renda familiar, de 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

O cultivo da tangerina responde por entre 11% a 30% da renda familiar, para 36% dos entrevistados (Figura 34); 20% informaram que advém deste cultivo um percentual superior a 50% de toda renda obtida pela família. Cinquenta e nove respondentes afirmaram possuir renda familiar de até um salário mínimo. Observa-se, portanto, a relevância dessa fonte de renda para o pequeno citricultor, e que a necessidade de criar meios para otimização da produção de tangerina pode impactar na elevação do poder de compra dessas famílias produtoras, levando à melhoria nas condições de vida e, conseqüentemente, na movimentação da economia local.

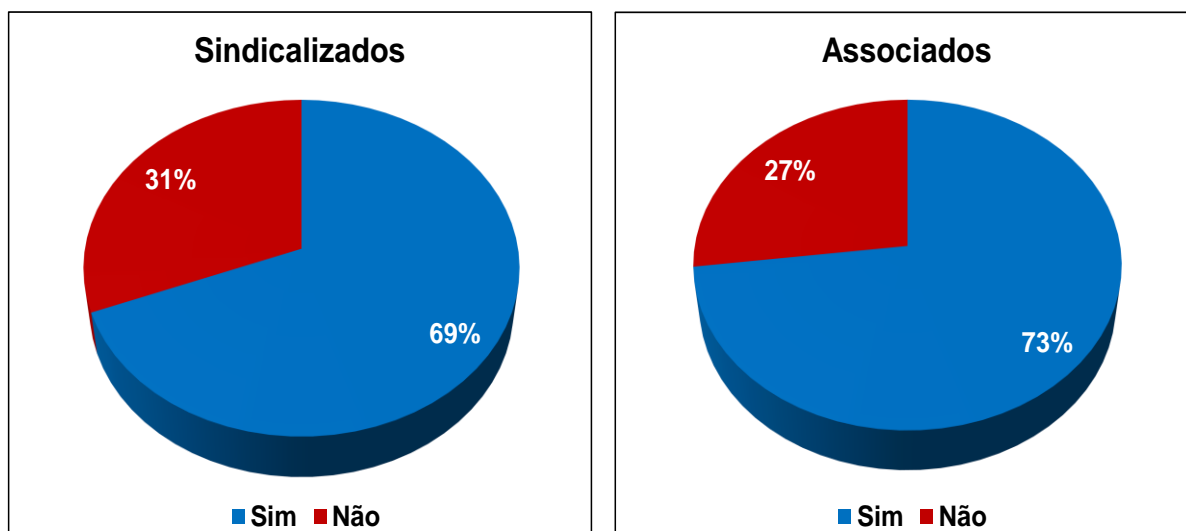
Figura 34 - Divisão (%), segundo o percentual da renda familiar advinda do cultivo da tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Dados divulgados pelo Censo Agropecuário de 2006, do IBGE, informam que existem 2.049 estabelecimentos agropecuários em Santo Antonio de Jesus. Destes, 1.979 estão sob a responsabilidade dos proprietários. Todos os 97 participantes desta pesquisa são os responsáveis pela propriedade, na condição de proprietários. Quanto à participação em grupos de produtores, apenas 30 (trinta) não são sindicalizados e 73% pertencem a alguma associação rural. Nenhum entrevistado pertence ou faz parte de cooperativas (Figura 35).

Figura 35 - Divisão (%), segundo a incidência de produtores sindicalizados e associados, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017

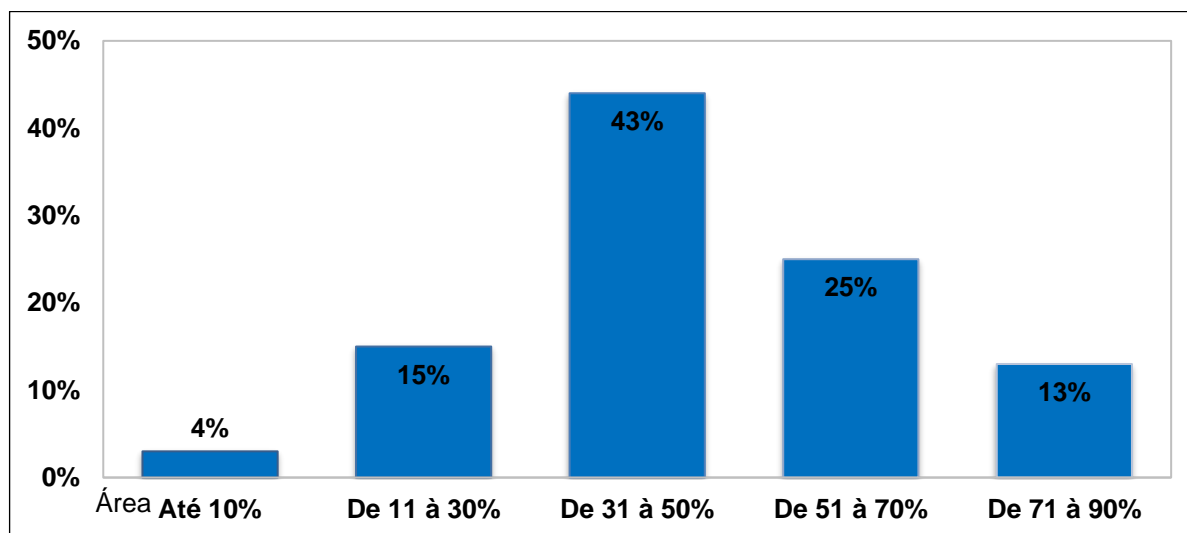


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

4.3 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE RURAL

A somatória das áreas das propriedades de todos os produtores participantes desta pesquisa contabilizou 318 hectares (Figura 36). Dos entrevistados, 25% destinam entre de 51% e 70% das terras cultiváveis à plantação de tangerina, e apenas 4% destes (um produtor) tem até 10%, enquanto 13% destinam de 71% à 90% da propriedade para esse cultivo

Figura 36 - Divisão (%), segundo a área da propriedade destinada à produção de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

É importante ressaltar que mais de uma variedade de tangerina é cultivada no município. Dentre as elas estão as tangerinas Ponkan, Cravo e Mexeric, entretanto, variedade Ponkan é a mais cultivada. Segundo o SEBRAE (2017), esta é a variedade mais cultivada no município. Apenas 4% dos produtores não cultivam essa variedade, e 39% cultivam apenas essa variedade. Os demais 57% cultivam, além da 'Ponkan', as variedades Cravo e Mexerica (Tabela 17).

Tabela 17 - Divisão (%) e Frequência, segundo a variedade de tangerina cultivada na propriedade rural, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017

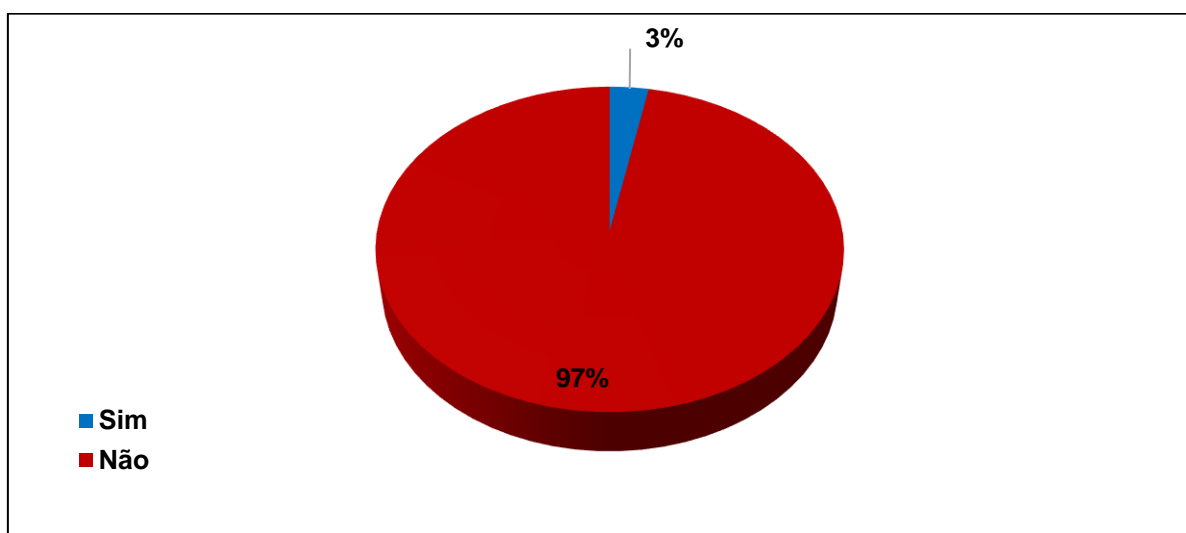
Variedade	Frequência	% de produtores
Ponkan	38	39
Ponkan e Cravo	14	15
Ponkan, Cravo e Mexerica	5	6
Ponkan e Mexerica	36	37
Cravo e Mexerica	4	4

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Para o plantio da tangerina, a maioria dos entrevistados não foi orientada nem utiliza nenhum sistema de produção agrícola ou preparo do solo. O cultivo é

realizado de acordo com o que aprenderam com seus pais, tios e avós, sem orientação técnica. Apenas 3% dos produtores contam com a assistência de um profissional em Agronomia, contratado particularmente e com visitas esporádicas, vide Figura 37.

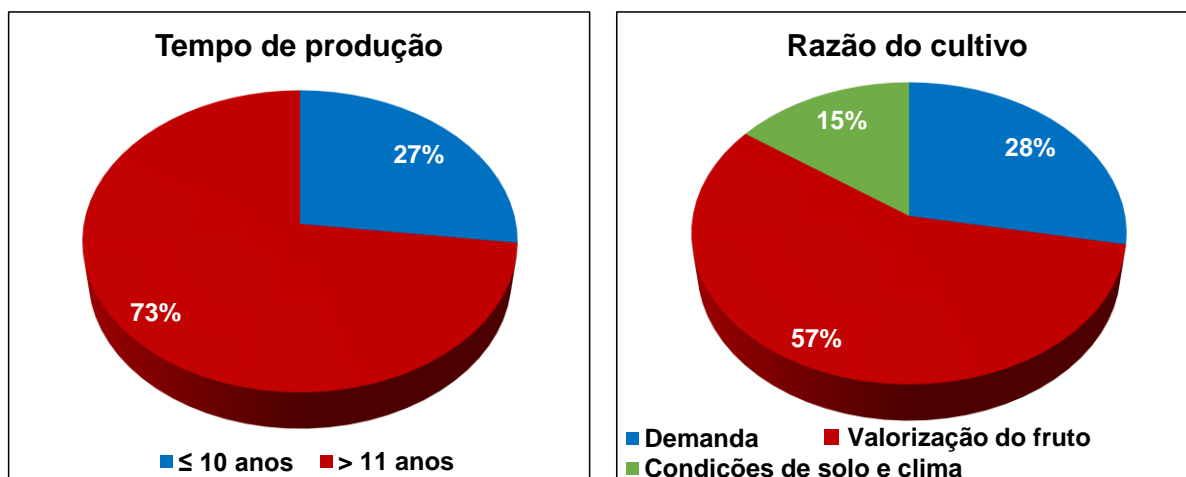
Figura 37 - Divisão (%), segundo a existência de assistência técnica agrícola para o cultivo de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Setenta e três por cento dos entrevistados cultivam tangerina há mais de dez anos, e 57% destes atribuem à valorização do fruto a principal razão de ter começado a trabalhar com a tangerina. Segundo 28% dos produtores, a demanda pela fruta foi a maior motivação para cultivá-la (Figura 38). Também é considerável o número de entrevistados que cultivam tangerinas há mais de 20 anos, ultrapassando 30 pessoas no universo de 97.

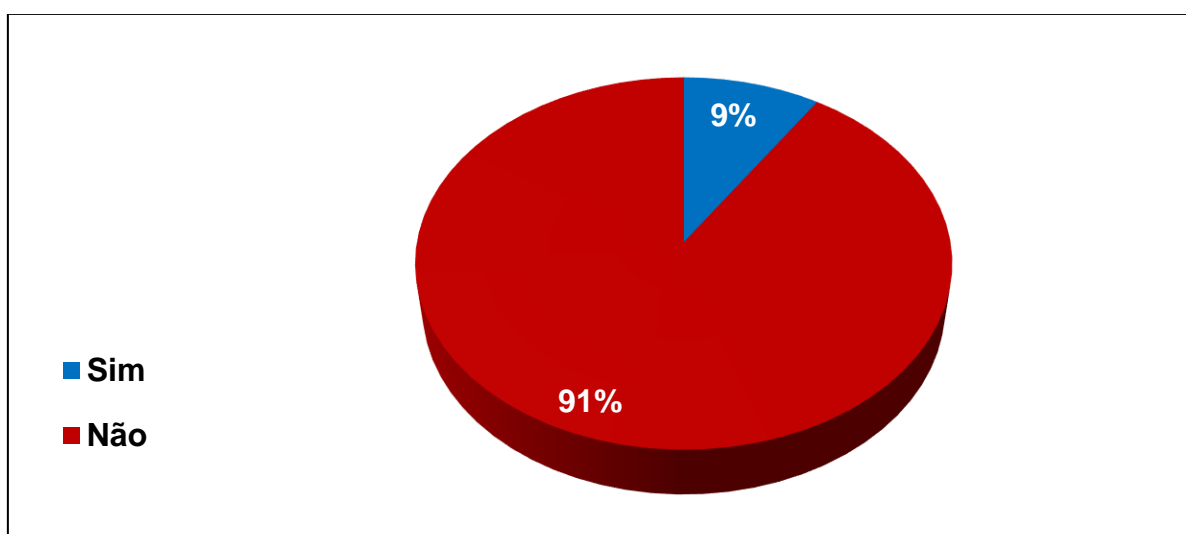
Figura 38 - Divisão (%), segundo o tempo de produção e principal razão para o cultivo de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Entretanto, existe uma opinião quase unânime quanto à queda vertiginosa da produção de tangerina: 91% dos entrevistados afirmaram que a produção de tangerina não apresentou rentabilidade no ano de 2016 (Figura 39).

Figura 39 - Divisão (%), segundo a rentabilidade do cultivo de tangerina no ano de 2016, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Para 52% dos entrevistados, (Tabela 18), o principal motivo dessa queda foi a incidência da mosca-negra nos pomares. De acordo com a Fundecitrus (2017), a praga é de origem asiática e causa danos diretos e indiretos prejudicando o desenvolvimento dos citros. É considerada a pior praga para os citros, podendo reduzir a produção em até 80% (EMBRAPA, 2017). Além da mosca-negra, fatores como clima e a última crise econômica foram citados pelos entrevistados. Outra praga mencionada pelos produtores como um dos motivos para a queda da produção foi a cochonilha Ortézia (*Orthezia praelonga*). Para Rocha (2013), trata-se de uma das pragas que mais causam prejuízo ao produtor rural, por isso requer um controle sistemático, o que infelizmente aumenta os custos de produção. Entretanto, para os produtores entrevistados, existe unanimidade quanto à mosca-negra (Tabela 18) ser o principal problema na produção de tangerina.

Tabela 18 - Principais problemas apontados na cultura de tangerina

Principais Problemas	Frequência	% de respondentes
Mosca Negra ¹	51	52
Mosca Negra e Crise Econômica	27	28
Pragas e Mosca Negra	12	13
Clima, pragas e Mosca Negra	5	6
Clima e Mosca Negra	2	2

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

¹ *Aleurocanthuswoglumi* Ashby (*Hemiptera: Aleyrodidae*).

Figura 40 - Fruto de tangerineira infectado pela mosca-negra - *Aleurocanthuswoglumi*Ashby (Hemiptera: Aleyrodidae).



Foto: Delnice Cardoso Alves Veiga (2017).

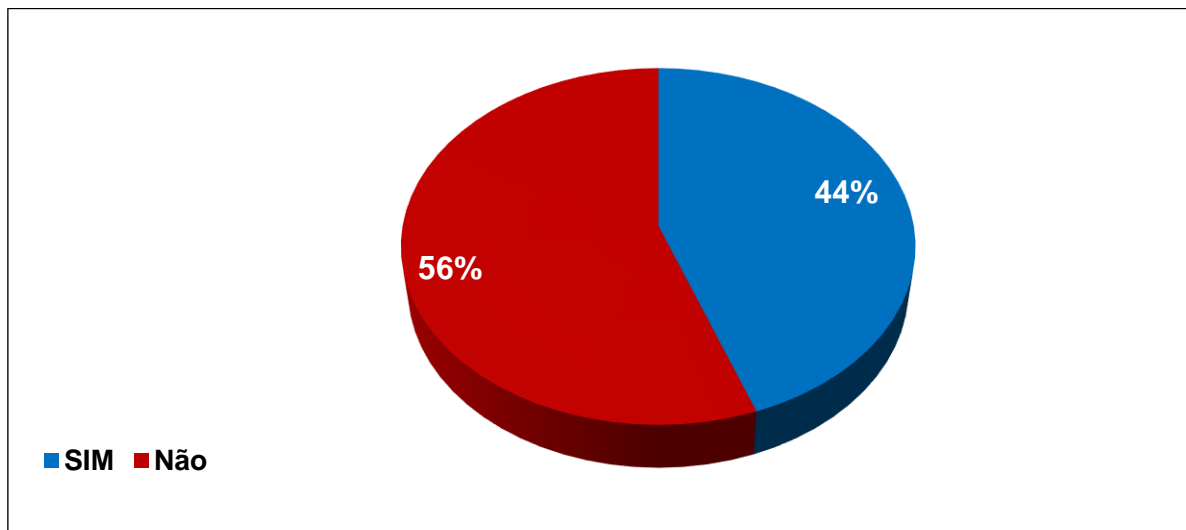
4.4 ANÁLISE DA GESTÃO DA PROPRIEDADE

O gerenciamento da propriedade rural exige o emprego de técnicas administrativas que garantam a sua sobrevivência no mercado. Dentre as demandas de uma empresa, tem-se a necessidade de recursos financeiros, seja para funcionar como capital de giro, honrar compromissos financeiros ou para investimentos nos negócios. Quando a empresa rural não dispõe desse capital, é comum que se recorra ao crédito rural.

O crédito rural foi institucionalizado no Brasil através da Lei nº. 4.829 de 05/11/1965 e constitui hoje um dos principais instrumentos utilizados pelo governo brasileiro na execução de sua política agrícola. Basicamente, o crédito rural consiste no suprimento adequado, suficiente e oportuno de recursos financeiros por estabelecimentos de crédito oficiais e particulares para incrementar os investimentos rurais reprodutivos, bem como atender às necessidades de custeio e comercialização da produção agropecuária e da Pesca. (BURHLER, 2010, p.78).

Dos produtores entrevistados, 56% recorreram ao crédito rural, sendo este através do PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Figura 41).

Figura 41 - Divisão (%), segundo a utilização de crédito rural, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017

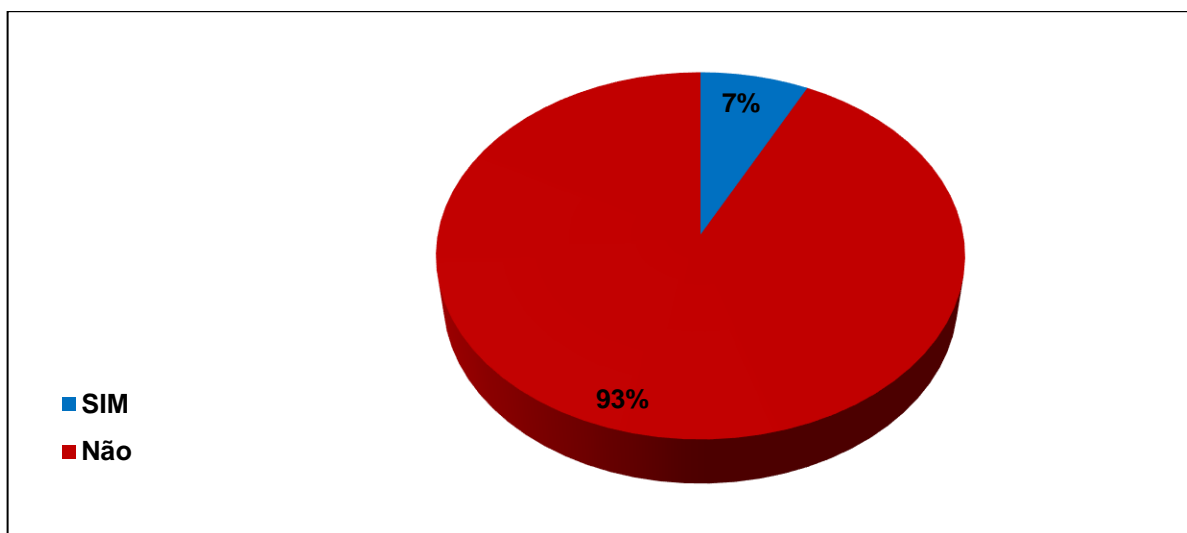


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A pesquisa revelou que os produtores não fazem controle dos recursos financeiros, nem sequer realizaram alguma anotação acerca de suas movimentações financeiras, e que apenas 7% deles alegaram ter conhecimento sobre o custo total de produção da lavoura de tangerina (Figura 42). Entretanto, todos os entrevistados negaram conhecer os custos fixos da sua produção. Elucida-se que:

Alguns dos quesitos mais importantes para o produtor rural são o conhecimento e o acompanhamento dos custos de produção dentro da propriedade. Ao ignorar o que está acontecendo com os custos, o produtor não saberá se está efetivando ou não os lucros e tampouco terá subsídios para tomar decisões acertadas e atingir os melhores resultados. (RICHETTI, 2007, p. 94)

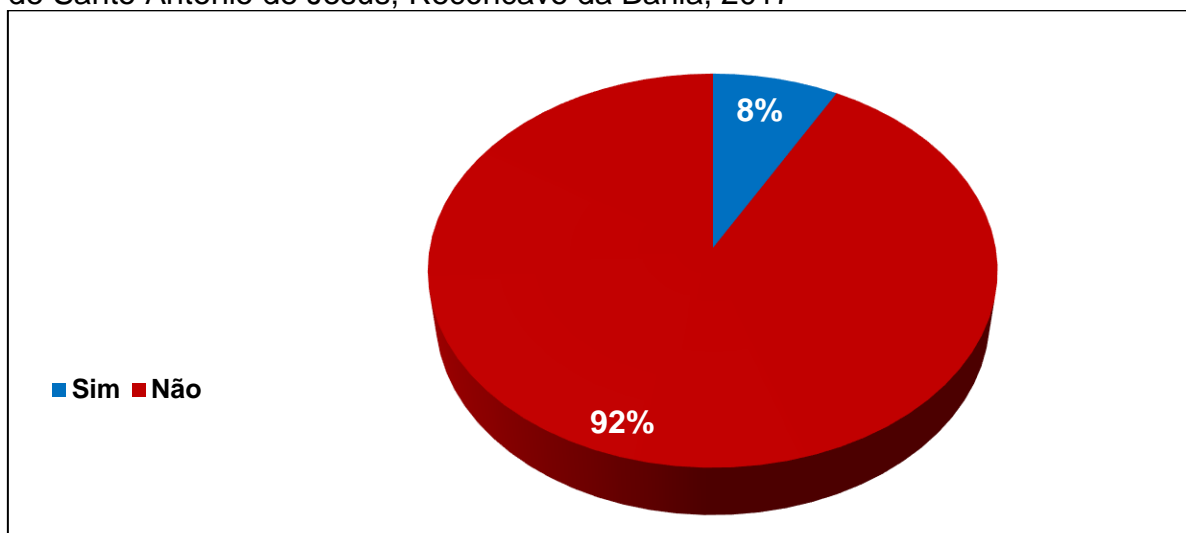
Figura 42 - Divisão (%), segundo o conhecimento (ou não) acerca dos custos de produção da cultura de tangerina, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A maior parte dos produtores 92% (Figura 43) acredita que não possui dificuldade em gerir seu negócio e acreditam que independe de gestão administrativa o bom funcionamento da propriedade, ou seja, não enxergam como falta ou ineficiência da gestão as diversas dificuldades, inclusive de caráter financeiro, que o negócio tenha sofrido, esteja passando ou porventura venha a sofrer. Estes produtores acreditam que o período de crise financeira atinja de forma equivalente a todos os empreendimentos, mesmo aqueles que tenham um controle gerencial de suas atividades. Apenas 8% dos entrevistados reconhecem que precisam de mais informações sobre como gerenciar suas propriedades, e percebem que se tivessem algum conhecimento sobre gestão, poderiam atravessar melhor os momentos de crise.

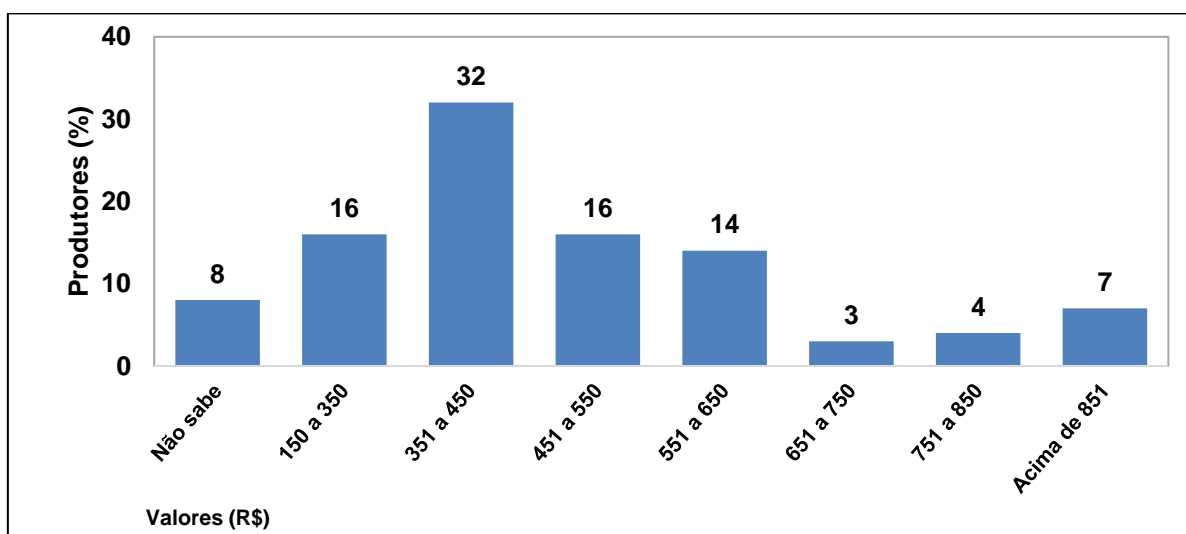
Figura 43 - Divisão (%), segundo o reconhecimento (ou não) quanto à dificuldade de gerir a propriedade, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Apesar de não conhecerem os custos fixos da sua propriedade, os entrevistados têm noção de quanto gastam com mão-de-obra por safra (pagamento de diárias). 32% deles afirmam gastar entre R\$ 351,00 e R\$ 400,00 (Figura 44) de mão-de-obra a cada safra. É no período da colheita que mais acontecem as contratações, pois o plantio, adubação, roçagem do terreno, dentre outros, são realizados pelo próprio proprietário e familiares.

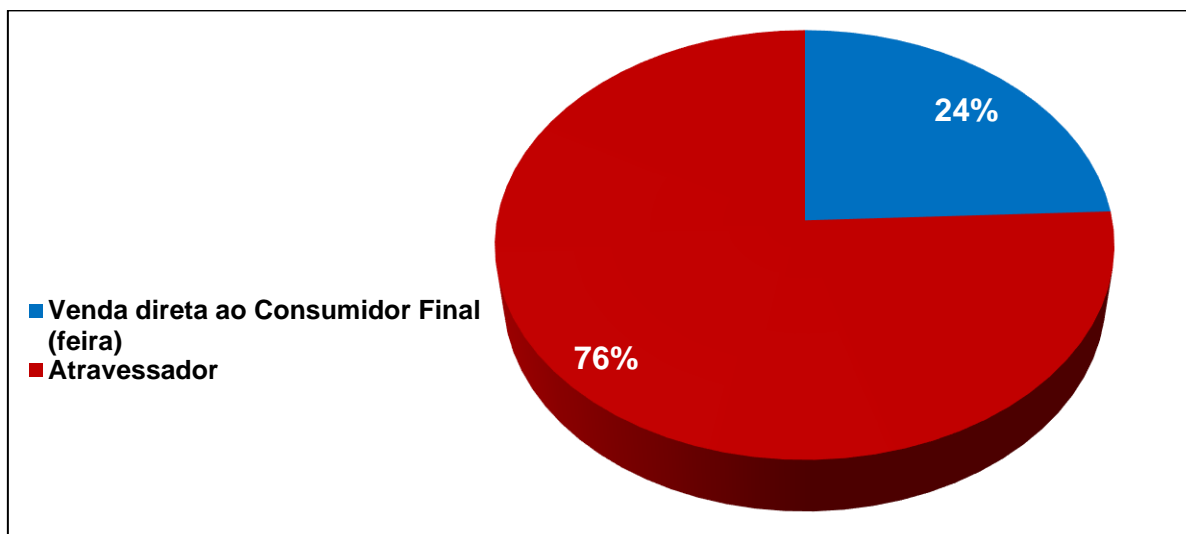
Figura 44 - Divisão (%), quanto ao custo referente à mão-de-obra, por safra (em R\$), dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Quanto ao destino final da produção, 76% dos entrevistados comercializam os frutos com atravessadores, e apenas 24% levam seus produtos à feira livre, local para venda direta ao consumidor (Figura 45).

Figura 45 – Divisão (%), quanto o destino da produção de tangerina, por safra (em R\$), dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.

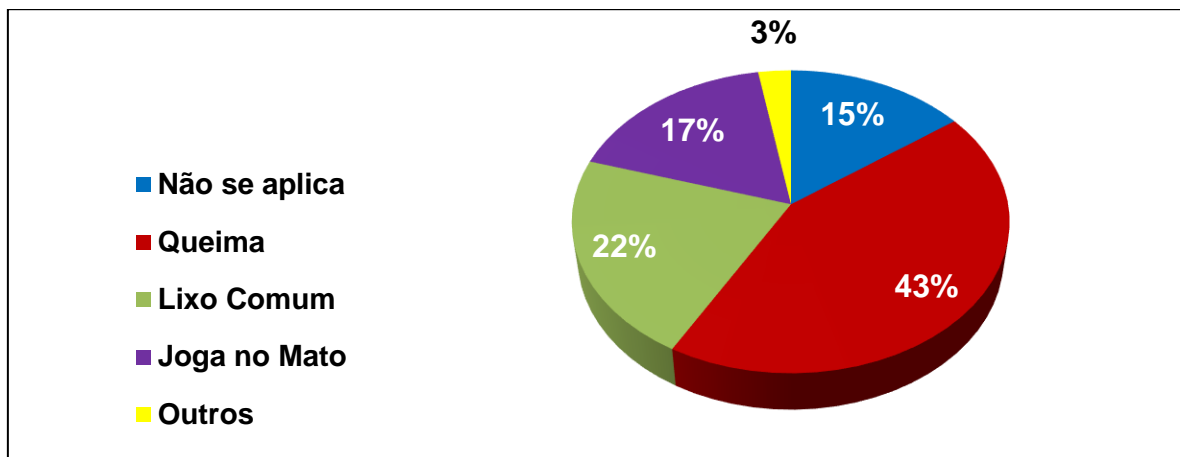


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

4.5 ANÁLISE AMBIENTAL

O desenvolvimento de atividades econômicas no meio rural exerce influência sobre o meio ambiente. A utilização de agrotóxicos e pesticidas gera resíduos e poluentes no solo, água e ar. Quando perguntados sobre o destino das embalagens dos agrotóxicos utilizados (Figura 46), 43% dos entrevistados informaram que as queimam, acreditando que com esta ação há uma minimização dos danos ambientais; 22% descartam em lixo comum e 17% jogam “no mato”. Estes produtores não enxergam no descarte inadequado dessas embalagens nocividade à saúde dos seres vivos e ao meio ambiente. Três por cento dos entrevistados afirmaram não utilizar defensivos agrícolas.

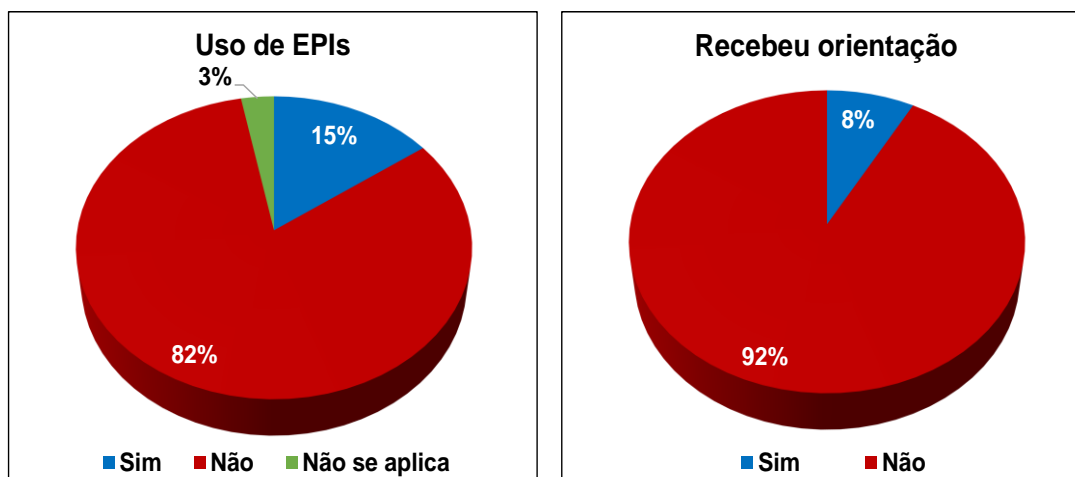
Figura 46 - Divisão (%), quanto ao descarte das embalagens de agrotóxicos, por safra, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Entre aqueles que utilizam agrotóxicos, 82% não fazem uso de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual), e apenas 8% receberam algum tipo de orientação quanto ao uso desses equipamentos. Destes 8%, a orientação recebida por 3% foi fornecida por um agrônomo particular, enquanto os outros 5% foram orientados pelos vendedores das casas comerciais onde compraram os agrotóxicos (Figura 47).

Figura 47 - Divisão (%), quanto ao uso de EPIs e orientação recebida para uso de agrotóxicos e descarte das embalagens, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017.



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A utilização de equipamentos de proteção individual é imperativa para a saúde do agricultor no momento da utilização de agrotóxicos.

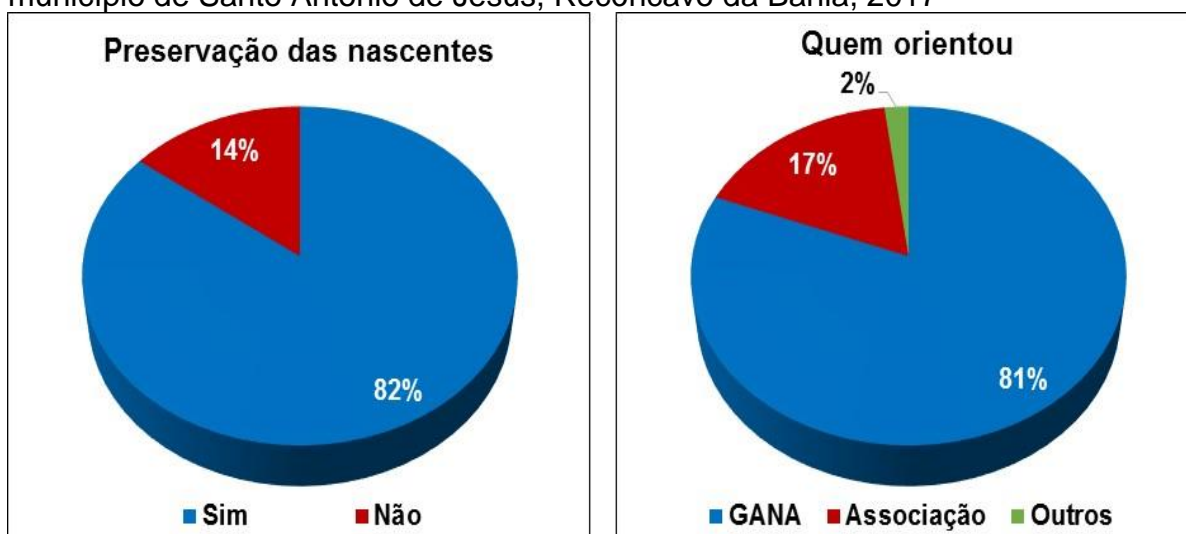
Vestir EPI's durante o manuseio de produtos fitossanitários é essencial para a segurança dos trabalhadores. Além disto, o uso de EPI's é uma exigência da legislação brasileira e o não cumprimento poderá acarretar penalidades e riscos de ações trabalhistas. (PALLADINI e SOUZA, 2005, p.41).

A legislação supramencionada, refere-se ao Decreto nº 4.074, de 4 de Janeiro de 2002, que:

Regulamenta a Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins, e dá outras providências.

Outro fator investigado nesta pesquisa está relacionado à preservação das nascentes que porventura existam nas propriedades ou em seus entornos (Figura 48) e, neste caso, 86% do público entrevistado informou ter recebido orientação sobre preservação das nascentes, tendo 81% apontado o GANA (Grupo Ambientalista Nascentes) como os orientadores quanto a essa preservação; 17% dos entrevistados foram orientados em palestras oferecidas pelas Associações das quais fazem parte.

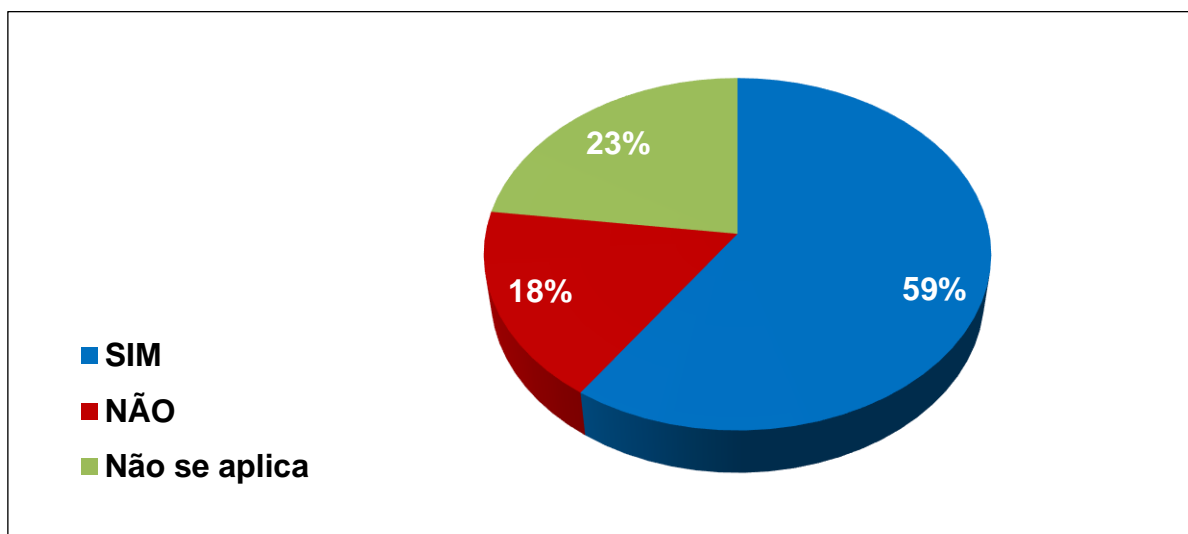
Figura 48 - Divisão (%), quanto à preservação das nascentes e fonte da orientação relacionada a esta preservação, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Cinquenta e nove por cento dos entrevistados que receberam estas orientações continuam agindo conforme instruídos, e 23% alegaram que não agem devido à ausência de nascentes em suas propriedades – ou seja, não se aplica (Figura 49).

Figura 49 - Divisão (%), quanto à utilização das orientações acerca da preservação das nascentes, dos 97 produtores de tangerina entrevistados no município de Santo Antonio de Jesus, Recôncavo da Bahia, 2017



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou melhor compreender a realidade da citricultura de pequeno porte, mais precisamente, da cultura da tangerina nas zonas produtoras do município de Santo Antônio de Jesus. A relevância acadêmica deste trabalho é justificada pelo seu ineditismo em buscar conhecer um cultivo tradicional na região e que vem apresentando significativo declínio nos últimos anos. Dados do IBGE (2016) comprovam a importância da produção de tangerina no município dentro do cenário estadual, elevando o estado ao posto de segundo maior produtor do Nordeste.

Para lograr êxito no alcance do seu objetivo quanto à necessidade de investigar a existência de práticas de gestão nessas propriedades, o trabalho buscou traçar um delineamento do perfil do produtor e da propriedade agrícola produtora de tangerina. Observou-se a influência do modelo patriarcal nas estruturas familiares e na condução das propriedades rurais, chefiadas, em sua maioria, por homens adultos acima dos 36 anos e com baixa escolaridade. A maioria das famílias sobrevive com uma renda de até dois salários mínimos, e quase metade destas contam com um percentual acima de 30% do rendimento familiar advindo do cultivo da tangerina.

Foi constatado que o principal motivo do decréscimo da produção do fruto deve-se à incidência da mosca-negra nos pomares. Essa praga além de diminuir a produção da tangerineira, afeta a qualidade do fruto em tamanho e estética, o que leva à sua desvalorização comercial. Pomares que produziam cerca de 200 caixas por safra tiveram sua produção reduzida a poucas dezenas, de acordo com relatos dos proprietários.

Aliado a este problema tem-se a falta de gestão administrativa das propriedades. Os produtores desconhecem conceitos importantes, como custos fixos e variáveis, divisão de tarefas, planejamento, direção e controle das atividades, bem como não estabelecem objetivos a serem alcançados. A falta de uma administração eficiente impossibilita que a propriedade se mantenha em um ambiente competitivo, uma vez que se baseia em um conhecimento empírico que vai muitas vezes de encontro às estratégias comerciais, comprometendo, desse modo, o futuro da organização. No que concerne à competitividade, a forma como as propriedades

rurais vêm sendo conduzidas, até então, sem elaboração de estratégias competitivas, não oportuniza ao produtor condições de competir em um mercado onde as exigências do consumidor estão cada vez maiores. É a gestão estratégica na propriedade rural que possibilita a criação de condições para a sustentabilidade socioeconômica.

Foi observado durante este trabalho que as atividades das associações visitadas poderiam ser ampliadas no tocante ao trabalho conjunto dos citricultores que atravessam um período de desvalorização dos seus produtos por causa das pragas. Existe no mercado um atomizador para pulverizar os pés de citros das propriedades rurais, que poderia ser utilizado como um dos meios para controlar a incidência da mosca-negra nos pomares. A pulverização através desta máquina é feita de maneira mais rápida e eficaz, diminuindo o tempo gasto pelo trabalhador nessa tarefa, o que reduziria, inclusive, o custo com mão de obra paga por diária para desempenhar essa atividade. Tal ação possibilitaria a vários produtores fazerem uso do mesmo equipamento, em uma escala de tempo reduzida, o que dificultaria – e diminuiria – a infestação da mosca, levando-se em consideração que a mesma pode voar até 200 metros por dia.

A pesquisa ainda traz relevantes informações acerca da responsabilidade ambiental, entendendo que a existência da ação humana na geração da atividade econômica em questão (produção de tangerina) traz reflexos ao meio ambiente. Foi constatado que um dos principais motivos para o uso de defensivos agrícolas é o combate à mosca-negra e à cochonilhaortézia, mas poucos são os produtores que entendem o impacto do uso destes produtos no ambiente e negligenciam a forma correta de sua utilização, como o descarte adequado das embalagens e o uso de equipamentos de proteção individual no momento da aplicação dos produtos. Existe uma lacuna que urge ser preenchida no que se refere à informação e orientação não só dos impactos ambientais causados pelo uso inadequado de agrotóxicos, mas também relativa aos danos à saúde de quem os manuseiam.

Outra informação relevante obtida na pesquisa é o fato de que as únicas mulheres produtoras entrevistadas serem justamente as que demonstraram maior preocupação com a sustentabilidade ambiental. Elas informaram que não fazem uso de defensivos químicos convencionais e que utilizam uma mistura de água e óleo vegetal para pulverizar a lavoura e limpar a fuligem causada pela praga nas tangerineiras. Outro dado cuja relevância exige que se dê atenção especial é o

trabalho desenvolvido pelo GANA – Grupo Ambientalista Nascentes, na orientação dos produtores locais quanto à preservação das nascentes. A conscientização desta população de agricultores tem sido trabalhada pela organização de uma forma eficiente, como pode ser comprovada pelo percentual de indivíduos que continuam agindo conforme orientações deste grupo ambientalista.

Com base no exposto, sugere-se que haja mais estudos, considerando as diversas lacunas sobre este tema: sustentabilidade ambiental, que necessitam ser melhor conhecidas, debatidas e solucionadas. Tendo atingido o seu propósito, o estudo em questão trouxe como perspectiva futura a criação de um projeto de extensão em instituições de ensino superior da Microrregião Fisiográfica de Santo Antônio de Jesus, na forma de um núcleo de apoio à gestão agropecuária de pequeno porte, onde estudantes e docentes possam contribuir com o conhecimento adquirido na academia com os produtores locais. O produto criado a partir da pesquisa realizada consiste em uma cartilha cujo objetivo está pautado em orientar o pequeno produtor de tangerina a aplicar boas práticas de gestão em seu negócio, tornando-o competitivo e promissor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. O. **O Agronegócio citrícola no Brasil**. Bahia Agrícola, Salvador, v.6, n.3, p.27-33, nov.2004. Disponível em:
<http://www.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/9Agroneg%C3%B3cio.pdf>
- ALIMANDRO, Rodriguez, O. et al. **Citricultura brasileira**. 2.ed. Campinas: Fundação Cargill, 1991. v.1, p.1-18.
- ARRUDA, Carlos; COZZI, Afonso; NOGUEIRA, Vanessa; DA COSTA, Vinícius. **O ecossistema empreendedor brasileiro de startups**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2013.
- BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- BUHLER, Oscar Dirceu. **Manual de Administração de Agronegócios**. UERP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** 7ª ed. São Paulo; Elsevier, 2004.
- CITICOLALUCATO. **Tangerinas**. Disponível em:
<http://www.citricolalucato.com.br/p/tangerinas.aspx> . Acesso em: 24/04/2017
- CITRUSBR, 2016. **Cosumo detalhado de suco de laranja**. Disponível em:
<http://www.citrusbr.com/download/1-Consumo%20de%20Suco%20de%20Laranja.pdf>. Acesso em 27/09/2017.
- CONTREAS, Hernan E. Alday, **Gestão empresarial** / FaeSchool. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002 p.57
- CRA-BA. **Campo de Atuação do Administrador**. Disponível em: <http://www.cra-ba.org.br/Pagina/47/Campos-de-Atuacao.aspx>. Acesso em 29/06/2017
- CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem decisorial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DONADIO, Luiz Carlos Eduardo Sanches Stuchi, Fábio Luiz de Lima Cyrillo. **Tangerinas ou mandarinas** -- Jaboticabal :Funep, 1998. 40 -- (Boletim Citrícola, 5).
- DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2008
- EBAL. **Lista de Preços**. Disponível em:
<http://www.ebal.ba.gov.br/CeasaNew/ListaPrecos.asp?DataPrec=15%2F07%2F2015&Submit=Consultar>. Acesso em: 09/05/2017

_____, **Lista de Preços** Disponível em:

<http://www.ebal.ba.gov.br/CeasaNew/ListaPrecos.asp?DataPrec=06%2F06%2F2013&Submit=Consultar>. Acesso em: 09/05/2017

EMBRAPA. **O Cultivo e o mercado de tangerina**. Disponível em

<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Citros/CitrosNordeste/importancia.htm> Acesso em 12/12/2016

EMERI, Wilma Wanda de Souza. **Prosa Rural - Combate da mosca-negra-dos-citros sem o uso de agrotóxico**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/prosa-rural/busca-de-noticias/-/noticia/2313018/prosa-rural---combate-da-mosca-negra-dos-citros-sem-o-uso-de-agrotoxico>. Acesso em 08/07/2017

ESALQ, 2013. **Origem, dispersão e evolução da citricultura**. Disponível em:

<http://www.esalq.usp.br/departamentos/lpv/lpv0621/Origem,%20dispersao%20e%20evolucao%20da%20citricultura%202013%20revisado.pdf>. Acesso em 08/08/2016

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, Bruno Campos. **Desenvolvimento Histórico da Citricultura**. Araraquara: Unesp, 2010

FUNDECITRUS. **Mosca Negra**. Disponível:

<http://www.fundecitrus.com.br/doencas/mosca-negra/22>. Acesso em 06/07/2017

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. Ed-São Paulo; Atlas, 2002.

HODGSON, R. W. Horticultural varieties of citrus. In: REUTHER, W.; WEBBER, H.J.; BATCHELOR, L. D. (Ed.). **The citrus industry**. Berkeley: University of California, 1967. V. cap. 4, p. 431-591

IBGE: **Plataforma Sidra**., disponível em

<http://www2.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1613&z=t&o=11&i=P> acesso 16/05/2017

ITACITRUS (2010). **A ITACITRUS hoje**. Disponível em:

<http://www.itacitrus.com/international/pt/Today.aspx>. Acesso: 10/10/2017.

KOLLER, O.C.; SHÄFER, G. **Origem da cultura da tangerina importância no mundo e no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/agronomia/materiais/6936830001.pdf>>. Acesso em 07/04/2017

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MDIC - **Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços**. 2016. Disponível em: alicesweb.mdic.gov.br//consulta-ncm/index/type/importacaoNcm. Acesso em: 07/09/2017

MICHELIN, Thais Helena Villa; Mariângela Cristofani-Yaly, Kelly Aparecida Fernandes de Campos, Evandro Henrique Schinor, Fernando Alves de Azevedo e Marinês Bastianel. **Reação de híbridos de citros à inoculação com *Alternaria alternata***. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sp/v42n4/0100-5405-sp-42-4-0313.pdf> Acesso: 11/05/2017

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2017. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/arquivos-de-estatisticas/laranja-14.pdf/view> Acesso em: 10/09/2016.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p.91.

MOREIRA, C.S., MOREIRA, S. **História da citricultura no Brasil**. In: RODRIGUEZ, O. et al. Citricultura brasileira. 2.ed. Campinas: Fundação Cargill, 1991. v.1, p.1-18.

MOOBLO. **Mapa Mundi**. Disponível em: <https://www.mooblo.com.br/mapa-mundi.html>. Acesso: 06/08/2016

NEVES, Marcos Fava, V. G. **O retrato da citricultura brasileira**. São Paulo: CitrusBR. 2010.

NOVAIS, Dirlane. **Administração e Economia Rural. 2014.2**. Disponível em: <http://www.ifcursos.com.br/sistema/admin/arquivos/09-40-22-apostilaadmeeconomiarural.pdf>. Acesso em: 03/07/2017

OLIVEIRA, J. F. de; SILVA, E. A. da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OCDE – FAO, **Perspectivas Agrícolas 2015-2024**. p.04. Disponível em: <http://www.fao.org.br/download/PA20142015CB.pdf>. Acesso em 26/09/2017/

PASSOS, Orlando Sampaio. **A citricultura no mundo e no Brasil**. Cruz das Almas, 1990: Embrapa

PASSOS, Orlando Sampaio. ALMEIDA, Clóvis Oliveira de. **Citricultura Brasileira em Busca de Novos Rumos: Desafios e Oportunidades na Região Nordeste**. Embrapa Mandioca e Fruticultura. 1.ed. Cruz das Amas, 2011

PIMENTEL, Roberto Machado. PIMENTEL, Leonardo Pinheiro. **Tendência do Mercado de Frutas de Uso Imediato**. Disponível em: <http://www.ceinfo.cnpat.embrapa.br/artigo.php?op=1&i=34&si=48&ar=658>. Acesso em 31/08/2016.

PINHEIRO, Sérgio L. G. **“O enfoque sistêmico e o desenvolvimento rural sustentável: Uma oportunidade de mudança da abordagem *hard-systems* para experiências com *soft-systems*”**. Revista *Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, Emater, Porto Alegre, v.1, n.2, abr./jun.2000, págs. 27-37”.

PIO, Rose Mary. **A qualidade e as exigências do mercado de tangerina**. Revista Brasileira de Fruticultura. Vol,25 nº3. Jaboticabal, 2003

RICHETTI, Alceu. **Porque controlar o custo de produção**. Dourados, MS. Nov. 2007. Disponível em:

<http://www.cpa0.embrapa.br/Noticias/artigos/artigo7.html#sdfootnote1anc>. Acesso em 26/09/2016.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: *calculadora on-line***. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [02/05/2016].

SEAB/DERAL. **Análise da Conjuntura Agropecuária – Safra 2016/2017**.

Disponível

em:http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2017/Fruticultura_2016_17.pdf. Acesso: 10/05/2017

SEAGRI. **A Bahia exporta a primeira carga de laranja in natura para a Holanda**, Disponível em: <http://www.seagri.ba.gov.br/noticias/2013/06/28/bahia-exporta-primeira-carga-de-laranja-natura-para-holanda>. Acesso em 12/12/2016

SEBRAE **Paraíba possui a maior produção de tangerinas no Nordeste**.

Disponível em: <http://www.pb.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PB/paraiba-possui-a-maior-producao-de-tangerinas-do-nordeste,b40ff0f20637410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso: 21/10/2016

_____. **O cultivo e o mercado de tangerina**. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-cultivo-e-o-mercado-da-tangerina,aefda5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso: 10/01/2017

SEPULCRI, Odilio; Matsushita, Milton S. **A Administração Rural e a Agricultura De Precisão**. 2013. Disponível em: [hTtp://odiliosepulcri.com.br/pdf/Administracao-Rural-e-a-Agricultura-de-Precisao.pdf](http://odiliosepulcri.com.br/pdf/Administracao-Rural-e-a-Agricultura-de-Precisao.pdf) Acesso: 03/07/2017

SHIBATA, Roberto Toyohiro; Resende, Joelito de Oliveira; Souza, Luciana da Silva.

Citicultura nos estados da Bahia e Sergipe. Disponível em:

http://www.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/4_socioeconomia02v9n3_0.pdf. Acesso em 09/03/2017

SILVA Paola, BUSS Ricardo Niehues. **Administração na Pequena Propriedade Rural**. Revista São LuisOrione - v.1 - n. 5 - p. 149-173 - jan./dez. 2011

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. 1ª ed. São Paulo: PioneiraThomson Learning, 2002. p.519

SOUZA, Reginaldo Teodoro de Souza; Palladini, Luis Antônio. **Sistemas de Produção de Uva de Mesa no Norte do Paraná**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/sprod/MesaNorteParana/normas.htm>. Acesso em: 08/07/2017

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

REVISTA RURAL, [20--?]. **Citricultura – A Agricultura de precisão auxiliando no desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <http://www.revistarural.com.br/edicoes/item/5877-citricultura-a-agricultura-de-precisao-auxiliando-no-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 07/09/2017.

RICHETTI, Alceu. **Estimativa do Custo de Produção de Trigo**. Comunicado Técnico. Dourados: Embrapa, 2006

ROCHA, André. 2013. **Limão-Taiti – controle das Cochonilhas (Ortheziapraelonga e Pinnaspisaspidistrae)**. Disponível em: <http://www.portalagropecuaria.com.br/agricultura/limao-taiti-controle-das-cochonilhas-orthezia-praelonga-e-pinnaspis-aspidistrae/>. Acesso em 08/07/2017

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. 2014. Disponível em: <https://www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php/tematicas/article/view/2144>. Acesso: 04/06/2017

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) senhor (a) está sendo convidado (a) a participar do estudo intitulado **“TIPIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO NA CITRICULTURA DE PEQUENO PORTE NO MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BAHIA”**. A relevância deste estudo é justificada pelo seu ineditismo em buscar conhecer um cultivo tradicional na região, que complementa a renda, quando não é a principal fonte de renda, das famílias produtoras, configurando-se como produção de importância econômica para a região

O estudo tem como objetivo averiguar se existe alguma forma de gestão administrativa nas unidades produtoras de tangerina nas localidades rurais de Santo Antônio de Jesus, entendendo que as práticas de gestão podem ser fatores determinantes para a sobrevivência do negócio. Estudos preliminares evidenciaram um declínio na produção do fruto na região, que pode estar relacionado à falta de práticas administrativas ou à ineficiência de práticas, porventura, utilizadas. Esses estudos prévios também identificaram que a incidência de pragas é um dos fatores responsáveis pelo decréscimo na produção de tangerina.

A pesquisa será descritiva e a abordagem qualitativa-quantitativa, uma vez que será realizado o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fenômenos, sem que houvesse a interferência do pesquisador. A abordagem quantitativa é justificada, porque busca compreender a realidade através de dados colhidos com instrumentos de pesquisa que sejam padronizados e neutros, que no caso é o questionário. A estratégia de aplicação consistirá em entrevista semiestruturada, onde o entrevistador fará as perguntas e o entrevistado responderá. As respostas serão registradas no próprio questionário e poderão ser gravadas, com auxílio de gravador.

A aplicação do questionário tratará de contemplar exclusivamente os pequenos citricultores, produtores de tangerina, localizados no município de Santo Antônio de Jesus, que exercem essa atividade de produtor a pelo menos um ano e que tenham conhecimento acerca do Termo de Consentimento Livre Esclarecido. Solicitamos gentilmente que o (a) senhor (a) leia atentamente este Termo de Consentimento, em toda sua íntegra, antes de decidir sobre sua participação

voluntária na pesquisa. Gostaríamos de também informar que o (a) senhor (a) poderá se recusar a participar do estudo ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar e, caso desejar sair da pesquisa, tal fato não trará prejuízos ao senhor (a). Informamos que sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, identificá-lo (a) será mantido em sigilo.

Caso o senhor (a) se sinta à vontade em participar da pesquisa, informamos que uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido será assinado na página final, pelo (a) senhor (a), pelo (a) pesquisador (a) responsável (Delnice Cardoso Alves Veiga); contendo rubricas em todas as folhas do TCLE. Informamos que qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa será reembolsada e caso ocorra algum dano decorrente da sua participação no estudo, o (a) senhor(a) será indenizado (a), conforme determina a lei.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são Dr^a Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque Gerume Delnice Cardoso Alves Veiga, respectivamente, orientadora do projeto e aluna do Mestrado Profissional em desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, ambas da Faculdade Maria Milza. O(A) senhor(a) poderá manter contato com eles pelos telefones (75) 99234-4551 e (75) 99924-7668. Dúvidas também poderão ser esclarecidas na FAMAM pelo telefone institucional (75) 3638-2119 junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da FAMAM, pelo telefone (75) 3638.2549, localizado na Rodovia BR, 101, Km 215- Zona Rural, Sungaia.

Como a pesquisa será efetuada a partir de entrevistas, seu risco seria o da divulgação dos dados sem respeito à Resolução 466/2012, e alteração do comportamento real do pesquisado (constrangimento dos participantes) durante a pesquisa. Esses riscos serão minimizados a partir da descrição prévia feita pelo pesquisador sobre a pesquisa, a não interferência do pesquisador, fidelidade na coleta e interpretação dos dados, além da imparcialidade do pesquisador. Em relação aos benefícios, haverá o melhor direcionamento quanto à visibilidade da cultura da tangerina, assim como indicação de áreas promissoras para o escoamento dos seus produtos.

Após realização da análise, os instrumentos de coleta de dados com os registros de informações dos participantes da pesquisa serão arquivados pelas pesquisadoras responsáveis, por cinco anos. Os participantes terão acesso aos

resultados da pesquisa, assim como os resultados da pesquisa serão tornados públicos, por meio de revistas e periódicos.

Governador Mangabeira-BA, _____ de _____ de 2017.

Nome e assinatura do (a) participante da pesquisa

Delnice Cardoso Alves Veiga

APÊNDICE B – MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PRODUTORES DE TANGERINA



Este questionário compõe o instrumento de coleta de dados da dissertação de Delnice Cardoso Alves Veiga, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente da Faculdade Maria Milza. Pretende-se com este estudo propor uma reestruturação na gestão da propriedade rural utilizada pelos pequenos produtores de tangerina do município de Santo Antônio de Jesus. Solicito a sua contribuição com a pesquisa respondendo as questões abaixo.

QUESTIONÁRIO APLICADO AO PRODUTOR DE TANGERINA

No. do questionário: _____ Data da entrevista: _____

IDENTIFICAÇÃO

- a) **Nome:** _____
- b) **Idade:** _____
- c) **Gênero:** () Masculino () Feminino
- d) **Telefone:** _____
- e) **Escolaridade:**
 () Não Alfabetizado () Assina o nome () Fundamental Incompleto () Fundamental Completo
 () Médio Incompleto () Médio Completo () Superior Incompleto () Superior Completo
 () Ensino Técnico () Não sabe / Não respondeu
- f) **Localidade em que reside:** _____
- g) **Localização do pomar:** _____

SITUAÇÃO SOCIOECONÔMICA DO CITRICULTOR

- a) **A produção agrícola é a única fonte de renda da família?**
 () SIM
 () NÃO. Qual a outra? _____
- b) **Quantos membros tem a família?**
 () Até 4 () De 5 à 7 () De 8 a 10 () Acima de 10
- c) **Quantos membros da família trabalham na propriedade?** _____
- d) **Qual a renda mensal familiar?** _____

- e) Qual o percentual de renda obtida exclusivamente com a comercialização da tangerina mensalmente ou anualmente? _____
- f) Além da tangerina, o(a) Sr(a) produz outras culturas?
 SIM NÃO
- g) Caso afirmativo, qual o percentual de renda corresponde a comercialização deste outro tipo de lavoura? _____
- h) Qual a condição do uso da terra?
 Proprietário Arrendatário Familiar do Proprietário
 Parceiro Outro. Qual? _____
- i) O (a) Sr (a) é sindicalizado?
 SIM NÃO
- j) Participa de alguma cooperativa ou associação?
 SIM para cooperativa Sim para associação NÃO

CARACTERISTICAS DA PROPRIEDADE RURAL

- a) Qual o tamanho da área em hectares da propriedade? _____
- b) Quanto desta área é destinada ao cultivo de tangerina? _____
- c) Qual (is) variedade(s) de tangerina é(são) cultivada(s) nesta propriedade?
 Cravo Dancy Satsuma
 Mexerica Murcott Ponkan Bergamota
 Montenegrina
 Outra. Qual? _____
- d) O Sr(a) utiliza algum Sistema de Produção para o cultivo da tangerina?
 SIM NÃO

Caso afirmativo, qual o sistema e quem recomendou?

- e) O (a) Sr (a) recebe ou recebeu alguma orientação com relação à produção (do preparo da terra até a colheita/comercialização)?
 SIM NÃO
- f) O (a) Sr (a) recebe ou já recebeu algum tipo de assistência técnica?
 SIM NÃO
- Caso afirmativo, de qual instituição? _____

Com que frequência? _____

g) Há quanto tempo produz tangerina? _____

h) Quais os principais problemas que o (a) Sr (a) vem enfrentando com o cultivo da tangerina? _____

i) Entre os citados, qual destes o(a) senhor(a) considera pior – ou qual lhe prejudica mais ou prejudica de forma mais agravante a colheita? _____

j) O (a) Sr (a) percebeu se houve um aumento ou decréscimo na produtividade da tangerina nos últimos anos?

() Sim para AUMENTO () Sim para DECRÉSCIMO () NÃO

k) Caso afirmativo, qual foi o motivo desta variação? _____

l) Considerando este último ano, o cultivo tem sido rentável?

() SIM () NÃO. Por que? _____

m) Qual a principal razão para trabalhar com cultivo de tangerina?

() Demanda () Valorização do Fruto () Condições de solo e Clima

() Outro. Qual? _____

GESTÃO DA PROPRIEDADE

a) Foi necessário recorrer ao crédito rural para investimento ou custeio?

() SIM () NÃO.

Se sim, qual a fonte do crédito? _____

b) Existe algum controle de entrada e saída de recurso (dinheiro)?

() SIM () Não

c) No caso de haver este controle, como ele é feito?

d) Existe algum tipo de controle da produção?

() SIM () Não

Caso afirmativo, quem faz este gerenciamento?

e) O (a) sr (a) tem alguma dificuldade para gerir a propriedade?

() SIM () Não

f) Se sim, quais?

g) O (a) sr (a) sabe qual o custo de produção por hectare (safra ou ano)?

() Sim () Não

h) Caso afirmativo, qual o valor? _____

i) O (a) sr (a) sabe o custo fixo de produção (custo que independe do volume de tangerina produzido)?

() Sim () Não

j) Caso afirmativo, qual o valor? _____

k) O (a) sr (a) possui quantos empregados na propriedade? _____

l) Quantos trabalhadores do sexo masculino _____

m) Quantos trabalhadores do sexo feminino? _____

n) Qual a jornada diária de trabalho em horas? _____

o) Existe uma divisão das atividades?

() SIM () NÃO

p) Caso a primeira resposta seja afirmativa, como se dá esta divisão?

q) Como é feita a contratação destes empregados?

() Por colheita () Empregado Fixo () Outra. Qual? _____

r) Qual a forma de remuneração?

() Diária () Salário () Outra. Qual? _____

s) Qual o valor gasto com mão de obra mensalmente? _____

t) Os familiares que também trabalham na propriedade também são remunerados?

() Sim () Não

u) Caso afirmativo, quanto em média é pago aos familiares? _____

v) Qual a principal forma de comercialização dos frutos?

() Venda direta ao consumidor final (feira) () Atravessador

- () Supermercados e Centros de Distribuição () Associação
() Cooperativa () Outra. Qual? _____

QUESTÃO AMBIENTAL

a) Como é feito o descarte das embalagens de agrotóxicos?

b) Ao utilizar agrotóxicos, o (a) Sr (a) faz uso de equipamentos de proteção?

- () SIM () Não

c) O (a) Sr (a) recebeu orientação para o uso adequado de agrotóxicos?

- () SIM () Não

d) Caso tenha recebido, quem o orientou? _____

e) O (a) Sr (a) vem agindo conforme foi orientado?

- () SIM () Não. Por que? _____

f) O (a) sr (a) recebeu algum tipo de orientação quanto à preservação de nascentes?

- () SIM () Não

g) Caso tenha recebido, que o orientou?

h) O (a) sr (a) vem agindo conforme orientado?

- () SIM () Não. Por que? _____

Agradeço a Colaboração!

ANEXO

PRODUTO – CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRICULTOR.



**CARTILHA DE BOAS
PRÁTICAS DE GESTÃO
PARA O PEQUENO
CITRICULTOR**



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR



Rodovia BR-101- Km 215 – Governador Mangabeira – Ba, 44350-000 – Caixa Postal 53

Telefone: (75) 3638-2119/ (75) 98829-5104/ (75) 98829-5435



Rua Aristides Novis, 203 - Federação, Salvador - BA, 40210-630
Telefone: (71) 3116-7600

Elaborado por:

Delnice Cardoso Alves Veiga

Orientadora do projeto:

Dra. Áurea Fabiana Apolinário de Albuquerque

Governador Mangabeira, 2017

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRICULTOR

Caro Produtor Rural

Entendendo a relevância da atividade agrícola para o desenvolvimento socioeconômico da nossa região, foi feito um estudo acerca da atuação do citricultor, mais precisamente dos produtores de tangerina e da forma que eles administram suas propriedades rurais em Santo Antônio de Jesus. O objetivo deste trabalho foi identificar a existência de gestão nestas propriedades, suas eventuais falhas e acertos, e posteriormente criar um manual de boas práticas de gestão para este público.

Esta cartilha foi elaborada com o objetivo de orientá-lo na forma de administrar a sua propriedade, trazendo de uma forma simplificada e com uma linguagem de fácil entendimento, conceitos e informações sobre administração rural. Através dela será possível planejar e executar as ações necessárias para que a pequena propriedade rural atinja a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Delnice Cardoso Alves Veiga

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

SUMÁRIO

O QUE É ADMINISTRAÇÃO RURAL.....	4
MODELO DE GESTÃO.....	5
1. DEFININDO OS OBJETIVOS DO PROPRIETÁRIO RURAL.....	6
2. FAÇA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SEU NEGÓCIO...6	
3. FAÇA A ANÁLISE DOS AMBIENTES.....	9
4. FAÇA O CONTROLE DE CUSTOS DO SEU NEGÓCIO.....	11
5. FAÇA O REGISTRO E CONTROLE DE SAÍDAS.....	14
6. FAÇA O REGISTRO E CONTROLE DE ENTRADAS.....	15
7. ELABORE O FLUXO DE CAIXA.....	16
8. CUIDADOS AO UTILIZAR AGROTÓXICOS.....	18
REFERÊNCIAS.....	24

O QUE É ADMINISTRAÇÃO RURAL?

Administração Rural é o conjunto de atividades que facilitam aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua empresa agrícola, com o fim de obter melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra. NOVAIS (2014).



Nos tempos de meus pais, era muito mais simples lidar com a terra. Era a terra que trazia o sustento de toda família, e ninguém se preocupava com esse negócio de administrar a roça. Hoje as coisas estão mais difíceis...



Nos dias atuais os produtores rurais precisam aprender a pensar e agir como verdadeiros empresários. Para serem bem sucedidos devem investir em produtividade e adotar um modelo de gestão administrativa



MODELO DE GESTÃO



E o que é modelo de gestão?

É um processo compreende o ato de administrar. E tem como objetivo auxiliar o produtor nas suas atividades do dia-a-dia e nas suas



Não é necessário mudar a forma de produção ou o produto!

O modelo apenas sugere práticas a serem adotadas na atividade já desenvolvida. Essas práticas ajudam na captação de crédito, na compra de insumos, na produção e comercialização e na qualidade do produto.

1. DEFININDO OS OBJETIVOS DO PROPRIETÁRIO RURAL



Os objetivos são aqueles resultados que o proprietário espera alcançar através do funcionamento do seu negócio. Eles podem ser: aumento dos lucros, maior segurança, conquista de novos clientes...

2. FAÇA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SEU NEGÓCIO

O planejamento das atividades produtivas é de grande importância para que a propriedade rural se desenvolva e acompanhe a evolução do setor agrícola.

É o planejamento estratégico que vai indicar o caminho que deverá ser percorrido para que os objetivos do produtor rural sejam alcançados. Para isso é preciso que este saiba identificar sua situação atual, sua situação passada e qual a situação em que almeja estar no futuro.

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR



E como é que se faz esse planejamento estratégico?

Depois de definir os objetivos, é preciso conhecer os ambientes interno e externo da empresa rural.

O ambiente interno é tudo que pode ser controlado pelo produtor rural e está dentro da propriedade.

No ambiente externo estão todos os fatores que não podem ser controlado pelo produtor. É tudo aquilo que está da porteira para fora.



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

2.1 COLOQUE NO PAPEL OS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO SEU NEGÓCIO (ambiente interno)

Exemplo:

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Localização	Falta de capital de giro
Alta fertilidade do solo	Falta de mão de obra
Clientes Fiéis	Pouco conhecimento em Administração

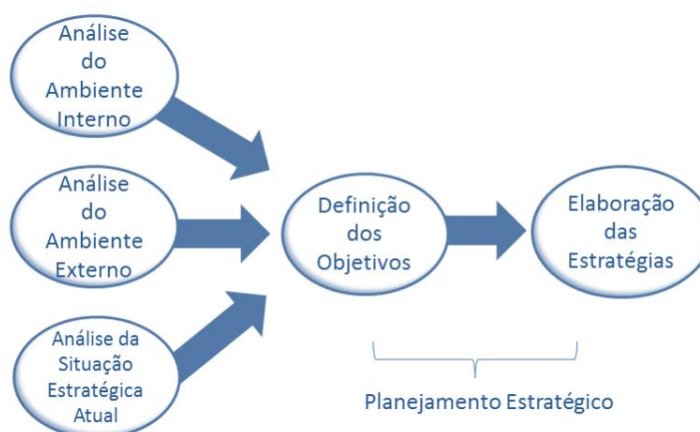
2.2 COLOQUE NO PAPEL OS PONTOS AS AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DO SEU NEGÓCIO (ambiente externo)

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Proximidade de centro consumidor	Pragas
Linhas de crédito para produtores rurais	Clima instável
Políticas públicas de incentivo à agricultura familiar	Desvalorização do produto

2.3 FAÇA A ANÁLISE DOS AMBIENTES

Ambiente interno	Ambiente externo
Forças: <ol style="list-style-type: none"> 1. Localização; 2. Alta fertilidade do solo; 3. Clientes Fiéis. 	Oportunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proximidade de centro consumidor; 2. Linhas de crédito para produtores rurais; 3. Políticas públicas de incentivo à agricultura familiar.
Fraquezas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de Capital de Giro; 2. Falta de mão de obra; 3. Pouco conhecimento em Administração. 	Ameaças: <ol style="list-style-type: none"> 4. Pragas; 5. Clima instável; 6. Desvalorização do produto

Com a análise dos ambientes, a análise da situação atual e a definição do objetivo, o produtor tem todos os dados para definir quais as melhores estratégias para alcançar os objetivos.



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

Com a gestão da propriedade o produtor rural vai conseguir controlar toda a movimentação de sua propriedade.

Este controle permite que se conheça o resultado do negócio.

Quando a gestão não é feita, o produtor está trabalhando sem saber se está tendo lucro ou prejuízo.



IMPORTANTE

O PRODUTOR RURAL DEVE ENTENDER SUA PROPRIEDADE É UM NEGÓCIO QUE TEM QUER SER ADMINISTRADO COMO UM EMPRESÁRIO ADMINISTRA SUA EMPRESA.



O que é preciso para ter uma gestão na minha propriedade?

É preciso anotar todas as despesas e as receitas, e não precisa nem de computador. Um caderninho já resolve!



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

3. FAÇA O CONTROLE DE CUSTOS DO SEU NEGÓCIO

Para fazer este controle é preciso saber diferenciar custos fixos e custos variáveis.

Uma propriedade bem administrada, na “ponta do lápis”, que registra os custos, a receita e os lucros tem maior chance de sucesso do que outra onde tudo é conduzido aleatoriamente.

CUSTOS FIXOS	CUSTOS VARIÁVEIS
É todo dinheiro gasto ou investido, independente de quanto se produz.	É todo aquele custo que pode aumentar ou diminuir de acordo à quantidade produzida.
Exemplo: parcelas do crédito rural; financiamento de máquinas; impostos.	Exemplo: pagamento de diárias a trabalhadores; compra de sementes; fertilizantes.

Da soma dos custos fixos com os custos variáveis resultam os **custos totais**.

$$CT = CF + CV$$

Onde: CT = custos totais; CF = custos fixos; CV = custos variáveis.

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

CUSTO FIXO MÉDIO

É a soma total dos custos fixos em relação à quantidade total produzida.

$$\text{Custo fixo médio} = \frac{\text{custo fixo total}}{\text{quantidade produzida}}$$

Exemplo:

Na propriedade de seu Jonas, a soma de todos os custos fixos relacionados à sua lavoura de tangerina é de R\$ 1.500,00, enquanto a produção total foi de 300 sacos. Quanto foi o custo fixo médio para cada saco de tangerina produzida?

$$\text{Custo fixo médio} = \frac{1500}{300} = 500,00$$

Cada saco de tangerina produzida na propriedade de seu Jonas teve um custo fixo médio de R\$ 500,00

CUSTO VARIÁVEL MÉDIO

É a soma total dos custos fixos em relação à quantidade total produzida.

$$\text{Custo variável médio} = \frac{\text{custo variável total}}{\text{quantidade produzida}}$$

Exemplo:

Na propriedade de seu Jonas, a soma de todos os custos variáveis relacionados a sua lavoura de tangerina é de R\$ 1.200,00, enquanto a produção total foi de 300 sacos. Quanto foi o custo fixo médio para cada saco de tangerina produzida?

$$\text{Custo fixo médio} = \frac{1200}{300} = 400,00$$

Cada saco de tangerina produzida na propriedade de seu Jonas teve um custo variável médio de R\$ 400,00

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

Além dos custos, o produtor rural precisa conhecer sua receita e seu lucro.



RECEITA

É a remuneração obtida com a venda dos produtos.

Receita Bruta: é o preço multiplicado pela quantidade vendida do produto

$$\textit{Receita Bruta} = \textit{preço} \times \textit{quantidade}$$

Receita Líquida: é a receita bruta, subtraindo as devoluções e os impostos

$$\textit{Receita Líquida} = \textit{RB} - \textit{DP} - \textit{I}$$

LUCRO

É o retorno positivo do investimento feito pelo produtor na empresa rural

$$\textit{Lucro} = \textit{Receita} - \textit{Custo Total}$$



Lucro e Lucratividade é a mesma coisa?

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

Não! A lucratividade é o resultado positivo, encontrado após dividir resultado líquido pelas vendas.

O produtor deve comparar a lucratividade obtida pela sua propriedade com a média do seu setor.



O negócio rural precisa de pelo menos três controles de gestão capazes de dar subsídios às tomadas de decisões. São eles: Registro e controle de saídas, Registro e controle de entradas e Fluxo de caixa. Vamos conhecê-los melhor?

4. FAÇA REGISTRO E CONTROLE DE SAÍDAS

Este registro é utilizado para controlar todas as compras, despesas, pagamento e investimentos. Em outras palavras, é a atividade de anotar todo dinheiro que é gasto, e para onde ele é destinado, organizando por data.

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

REGISTRO E CONTROLE DE SAÍDAS					DATA: ____/____/____
Material/ Serviço	Recebedor	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Total
TOTAL				DIÁRIO	
R\$					

5. FAÇA REGISTRO E CONTROLE DE ENTRADAS

Este registro é utilizado para controlar todos os recebimentos provenientes da comercialização dos produtos colhidos. Em outras palavras, é a atividade de anotar todo dinheiro que é recebido, organizando por data.

REGISTRO E CONTROLE DE ENTRADAS					DATA: ____/____/____
Produto	Comprador	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total	Total
TOTAL				DIÁRIO	
R\$					

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR



IMPORTANTE

Os registros e controles de entradas e saídas deverão ser feitos diariamente. Todas as movimentações de entrada devem ser somadas no final do mês, assim como todas as movimentações de saídas.

6. ELABORE O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é a ferramenta usada para medir quanto de dinheiro sai e entra na empresa em determinado período. O mais comum é que se elabore um fluxo mensal que é o período de vencimentos de dívidas com fornecedores e demais credores.

Exemplo:

Fluxo de Caixa Mês de Abril de 2017

Item/Data	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ENTRADAS																														
Total de Entradas (1)																														
SAÍDAS																														
Total de Saídas (1)																														
Saldo final do dia (1-2)																														

Saldo Total Mensal R\$ _____

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

É muito importante que se coloque no papel o planejamento das ações que se quer realizar.

Planejamento das Atividades da Propriedade

Atividades (o que fazer)	Como será feito	Quando será feito	Onde será feito	Quem fará	Materiais Necessários

7. CUIDADOS AO UTILIZAR AGROTÓXICOS



Um problema tem tirado o nosso sono. É a tal da Mosca Negra. Por causa dela a produção de citros está prejudicada, os pomares estão produzindo menos, e os frutos estão tão mirradinhos... Aí não tem jeito, a gente usa agrotóxico!

O uso de agrotóxicos não deve ser o único método de controle para pragas. O produtor precisa ter conhecimento quanto à maneira correta e segura de utilizá-los para minimizar os danos à sua saúde e ao meio ambiente.



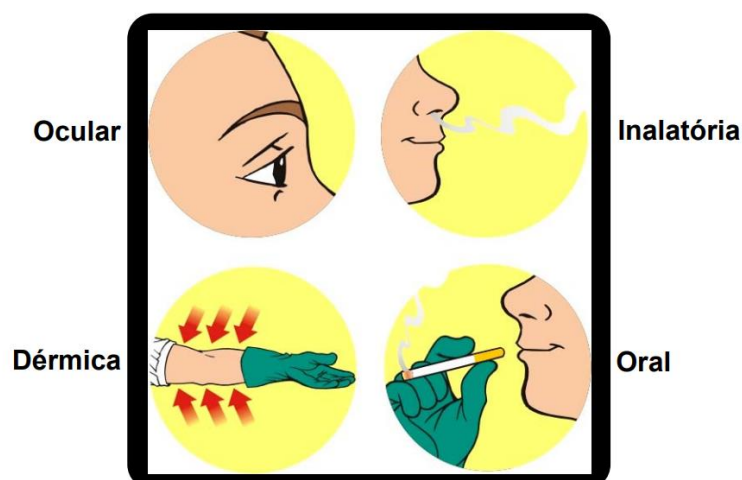
CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

É muito importante que se conheça a classificação toxicológica do produto e sua periculosidade ambiental

CLASSE	SIGNIFICADO	COR DA FAIXA	PERICULOSIDADE
Classe I	Extremamente Tóxico		Altamente perigoso ao meio ambiente
Classe II	Altamente Tóxico		Muito perigoso ao meio ambiente
Classe III	Medianamente Tóxico		Perigoso ao meio ambiente
Classe IV	Pouco Tóxico		Pouco Perigoso ao meio ambiente

Fonte: ANDEF, 2017. Adaptado pela autora

A utilização de agrotóxicos sem a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) expõe o produtor à nocividade do produto pelas seguintes vias:



Fonte: ANDEF, 2017

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

Não podemos deixar de obedecer a uma série de procedimentos para a compra e transporte de agrotóxicos:

COMPRA	TRANSPORTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Só compre o produto com a receita agrônômica e guarde uma via; 2. Exija e guarde a nota fiscal, pois é a sua garantia diante do código de defesa do consumidor; 3. Certifique-se de que a quantidade do produto comprado será suficiente para tratar a área desejada, evitando comprar produto em excesso; 4. Examine o prazo de validade dos produtos adquiridos e não aceite produtos vencidos; 5. Não aceite embalagens danificadas; 6. Verifique se as informações de rótulo e bula estão legíveis; 7. Certifique-se de que o revendedor informou o local onde as embalagens vazias devem ser devolvidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O veículo deve ter carroceria aberta e estar em perfeitas condições de uso; 2. As embalagens devem estar arrumadas de maneira segura e cobertas com lona impermeável; 3. Não transporte embalagens com danos ou vazamentos; 4. Não permita que animais ou pessoas sejam transportados com estes produtos; 5. Esteja informado sobre o kit de emergência e a localização dos EPIs no veículo.

A armazenagem dos agrotóxicos também deve obedecer a algumas normas:

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR



- Se deve construir um lugar especial na propriedade para armazenar os agrotóxicos
- Quando se armazenam pequenas quantidades, usar uma caixa fechada em um lugar longe da casa
- O lugar deve estar fora do alcance das crianças e animais

- Este lugar deve ser: fechado com chave, seguro, fresco e ventilado
- Sinalizar o lugar com os seguintes cartazes: 'PERIGO', 'VENENO', 'NÃO FUMAR', 'NÃO BEBER', 'NÃO COMER', 'NÃO TOCAR'



- os agrotóxicos devem estar devidamente separados e isolados das sementes, forragens, produtos colhidos e fertilizantes



Fonte: Pinheiro, 2011.

IMPORTANTE

Nunca jogue as embalagens vazias dos agrotóxicos em lixo comum ou no terreno. As embalagens devem ser devolvidas às casas comerciais onde foram compradas.

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

O uso de EPIs é muito importante. São estes equipamentos que vão garantir a integridade da saúde de quem aplica os



Fonte: Pinheiro, 2011

IMPORTANTE

Após a aplicação de agrotóxicos tome banho, e nunca lave as roupas utilizadas no momento da aplicação com as demais roupas da família.



CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA O PEQUENO CITRIULTOR

Agora que você já sabe como gerir sua propriedade, é só colocar em prática aplicando todas as dicas que trouxemos aqui e colher os bons frutos que só o conhecimento traz!

Sucesso!



REFERÊNCIAS

ANDEF. **Uso Correto e Seguro de Defensivos Agrícolas e Boas Práticas Agrícolas.** Disponível em: http://www.prointegrada.ufv.br/batata/doc/palestras/sem_min_pibh.pdf. Acesso: 15/07/2017.

GIAP - Gestão integrada da agricultura Familiar. **Guia para gestão da propriedade agrícola familiar.** Gepae, 2004.

NOVAIS, Dirlane. **Administração e Economia Rural.** 2014.2. Disponível em: <http://www.ifcursos.com.br/sistema/admin/arquivos/09-40-22-apostilaadmeeconomiarural.pdf>. Acesso em: 03/07/2017

PINHEIRO, Vanlisa, 2011. **Boas práticas agrícolas.** Disponível em: <https://pt.slideshare.net/VanlisaPinheiro/boas-prticas-agrcolas>. Acesso: 15/07/2017.

SEBRAE. **Cartilha do Produtor Rural.** Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Anexos/cartilha_produtor_rural2.pdf. Acesso em: 10/07/2017.

SENAR. **Administração da Empresa Rural: Ambiente Interno.** Coleção SENAR – 140 p., 2009.

SENAR. **Agrotóxicos uso correto e seguro.** Coleção SENAR – 156 p., 2011.