

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC
Centro de Ciências Agrárias - CCA
Curso de Agronomia

ASPECTOS GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DE
PROCESSAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS EM
BIGUAÇU, SANTA CATARINA.

Luciana Foppa

Florianópolis/SC

2012

Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC
Centro de Ciências Agrárias - CCA
Curso de Agronomia

ASPECTOS GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DE
PROCESSAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS EM
BIGUAÇU, SANTA CATARINA.

Relatório de Estágio apresentado ao Curso
de Agronomia da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial à
obtenção do título de Engenheiro
Agrônomo.

Acadêmica: Luciana Foppa

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Polisel

Supervisor: Marco Giotto

Empresa: Agroindústria Cozinha Fácil

Florianópolis/SC

2012

LUCIANA FOPPA

**ASPECTOS GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DE
PROCESSAMENTO E COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS EM
BIGUAÇU, SANTA CATARINA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora como
parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro Agrônomo na
Universidade Federal de Santa Catarina**

Banca examinadora:

Prof. Dr. Paulo César Polisel
(Presidente – UFSC)

Prof. Dr. Antônio Augusto Alves Pereira
(Membro – UFSC)

Prof. Dr. Rosandro Boligon Minuzzi
(Membro – UFSC)

Florianópolis/SC

2012

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar).

“Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós!” (Chico Xavier).

Agradecimentos

A Deus por ser meu porto seguro e nunca ter me abandonado, iluminando minha vida durante toda a minha jornada.

Aos meus pais, Belloni e Gilmar que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui. Por me oferecerem todos os recursos para que eu me dedicasse aos estudos, tornando este momento possível.

Aos meus irmãos, Leonardo e Carolina que sempre foram meu referencial de dedicação e disciplina.

Em especial ao meu avô, Ângelo, pelos ensinamentos ao longo da vida e por ser meu maior exemplo de persistência e amor à vida. Será sempre meu herói.

A minha amiga, Alana por todos os anos de amizade sincera, pelas palavras de incentivo, por todo o carinho e por sempre acreditar em mim quando eu me julgava derrotada. E mesmo que a distância nos separe, será sempre minha irmã de coração.

Ao Guilherme, por ser namorado, um amigo e confidente. Obrigada pelo apoio, pela paciência, por nunca me deixar desistir e por estar ao meu lado em todos os momentos. Obrigada por me fazer sorrir todos os dias. E também ao, Ronaldo e Joselita por me acolherem e serem minha segunda família.

À Rebeca, pela amizade que se iniciou durante faculdade, trazendo muita alegria e momentos inesquecíveis. Por ser uma ótima companheira de estágio, enfrentando comigo todos os desafios que surgiram sem deixar de lado o bom humor e o pensamento positivo. Levarei nossa amizade mesmo que nossos caminhos trilhem destinos diferentes.

A Lucimar, sempre muito prestativa, ajudando em todos os momentos do estágio.

Ao professor Paulo César Poliseli, por aceitar ser meu orientador, por estar disposto a ajudar sempre com muita paciência e atenção. Por mostrar que é

devemos sempre ir atrás de nossos sonhos sem perder a humildade e a fé naquilo que realmente acreditamos.

E aos professores e amigos: Antônio Carlos Machado da Rosa, Sandra, André e Márcio pelos ensinamentos e amizade. Todos vocês tem minha admiração como profissionais e como pessoas.

Aos amigos: Mariani, Henrique, Janaína, Luís, Júlio, Fabiana, Maiara, Gidiane e Elder por me acompanharem em distintos momentos da minha vida, contribuindo para dias mais felizes.

A todos os professores da UFSC que contribuíram para minha formação acadêmica, em especial ao professor Renato Irgang.

A agroindústria Cozinha Fácil pela oportunidade de estágio.

A todos os funcionários da Cozinha Fácil que contribuíram para a boa realização do estágio em especial ao Maicon, Alysson, Antônio, Eduardo, Kênia, Zenon, Francieli, Marcelo, Cláudio, Marco e Aline.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste estágio.

Sumário

1	Introdução.....	1
2	Descrição da Empresa.....	2
3	Objetivos.....	3
3.1	Objetivo Geral	3
3.2	Objetivos Específicos.....	3
4	Revisão Bibliográfica	3
4.1	Alimentos Minimamente Processados	3
4.2	Cadeia produtiva e Agronegócio	5
4.3	Administração Rural.....	6
4.4	Planejamento	7
5	Atividades Realizadas:.....	8
5.1	Acompanhamento das Etapas de Produção.....	8
5.2	Atividades de Planejamento.....	16
5.2.1	Caracterização do Perfil dos Fornecedores:.....	16
5.2.2	Controle de Materiais.....	17
5.2.3	Rastreabilidade de Insumos	17
5.3	Planilhas de Anotações a Campo	19
5.4	Atualização de Planilhas de Planejamento	19
5.5	Controle de Estoque.....	19
6	Discussões	20
6.1	Desafios	20
6.1.1	Crise financeira.....	20
6.1.2	Período de transição.....	21
6.1.3	Divergência entre chefes	21
6.1.4	Mão de obra.....	22
6.2	Potencialidades.....	23
7	Considerações finais.....	24
	Referências	26
	ANEXOS	28

Lista de Figuras:

Figura 1- Setor de recebimento de matéria prima.	8
Figura 2- Armazenagem em câmara fria.	9
Figura 3- Armazém não refrigerado.	9
Figura 4- Seleção pré beneficiamento.	10
Figura 5- Seleção pré-beneficiamento.	11
Figura 6- Tanque de pré-lavagem.	11
Figura 7- Lavagem de produto orgânico.	12
Figura 8- Máquina de processamento.	13
Figura 9- Etapa de enxágue.	14
Figura 10- Máquina centrífuga.	14
Figura 11- Setor de embalagem a vácuo.	15
Figura 12- Armazenamento refrigerado pós-processamento.	16
Figura 13- Esquema do rastreamento oferecido pela empresa <i>PariPassu</i>	18
Figura 14- Esquema do planejamento estratégico adotado pela Cozinha Fácil.	20

Resumo

As atribuições de um engenheiro agrônomo são formadas a partir da combinação das ciências biológicas, sociais, exatas e econômicas e, inserido neste contexto, esse profissional atua como técnico, extensionista, consultor, pesquisador e administrador. O estágio foi realizado na empresa Agroindústria Cozinha Fácil Comércio de Frutas e Verduras LTDA, durante o período de 13 de agosto de 2012 a 01 de novembro do mesmo ano, no município de Biguaçu, Santa Catarina. Foram realizadas atividades voltadas para a administração e planejamento estratégico, destacando-se a confecção de planilhas de anotações a campo, atualizações de planilha de controle de produção e estoque e obtenção de coordenadas geográficas para a rastreabilidade dos insumos. O relatório contempla a descrição das atividades realizadas no estágio, com posterior análise do contexto. O funcionamento de uma agroindústria é um processo dinâmico que deve aliar harmonicamente todos os pilares que a compõem. Nenhum setor pode ser esquecido ou menosprezado. Pode-se concluir, analisando amplamente e criticamente, que o estágio proporcionou uma visão mais abrangente do mundo dos negócios e da cadeia produtiva. Foi possível constatar que o conhecimento técnico, por si só, não assegura o sucesso de um empreendimento agroindustrial e o universo acadêmico não prepara adequadamente os futuros profissionais para a realidade empresarial.

Palavras-chaves: Produtos minimamente processados; Administração rural; Planejamento estratégico; Cadeia produtiva.

1 Introdução

As atribuições de um engenheiro agrônomo são formadas a partir da combinação das ciências biológicas, sociais, exatas e econômicas. Seu campo de atuação é amplo e inclui diversas áreas, tais como: cultivo de plantas, criação de animais, manejo dos solos e de administração de agroindústrias e estabelecimentos agrícolas.

A agricultura brasileira é o setor que mais impulsiona a economia nacional e, inserido neste contexto, o agrônomo atua como técnico, extensionista, consultor, pesquisador e administrador.

O mercado de trabalho para este profissional está em contínua expansão, uma vez que o agronegócio contribui expressivamente para o desenvolvimento e sustentação da economia brasileira. Neste contexto, buscou-se o aprimoramento profissional junto a uma agroindústria, devido às várias ramificações no contexto da cadeia produtiva, atestando que há outras possibilidades de atuação de um engenheiro agrônomo, além da vida profissional no campo.

O estágio foi realizado na empresa Agroindústria Cozinha Fácil Comércio de Frutas e Verduras LTDA, durante o período de 13 de agosto de 2012 a 01 de novembro do mesmo ano.

A supervisão do estágio no interior da empresa ficou ao encargo do diretor geral, Marco Giotto, contando com a orientação e acompanhamento do professor Dr. Paulo César Poliseli.

Este relatório contempla a descrição das atividades realizadas no estágio, com posterior análise do contexto.

As experiências e comentários aqui relatados foram feitos através das atividades vivenciadas, situações observadas e relatos de diversas pessoas ligadas diretamente à empresa: funcionários, compradores e fornecedores.

2 Descrição da Empresa

A Agroindústria Cozinha Fácil foi idealizada e fundada pelo empresário Cláudio Guesser, iniciando suas atividades em 1998, com o intuito de facilitar a comercialização de hortifrutigranjeiros.

A empresa está sediada no município de Biguaçu, no estado de Santa Catarina, e tem como objetivo oferecer produtos *in natura*, higienizados e pré-processados para supermercados, restaurantes, lanchonetes, cozinhas industriais e hospitais em todo o estado de Santa Catarina e na região de Curitiba, Paraná.

No início de seu funcionamento a empresa era regida por apenas uma família, ou seja, os principais cargos administrativos estavam ocupados pelo casal fundador da empresa.

Durante sua história, a empresa passou por três momentos distintos: ascensão, declínio e reestruturação.

Nos primeiros anos de suas atividades, a empresa obteve sucesso, com altos índices de vendas e elevado faturamento. O ritmo acelerado de crescimento do negócio exigiu um aumento na estrutura física, no número de funcionários e de fornecedores de matéria prima.

Contudo, a agroindústria não acompanhou de forma eficaz a expansão de vendas no mercado, iniciando seu declínio. Por se tratar de uma empresa familiar, os lucros eram direcionados para gastos pessoais. A situação saiu do controle de seus administradores e a empresa passou a acumular dívidas até chegar a um colapso financeiro.

No ano de 2011, já no auge da crise, o empresário proprietário optou por vender 80% das ações da empresa para um empresário de São Paulo na tentativa de salvá-la.

Desde o fim das negociações, um novo grupo de gestores foi inserido no corpo administrativo da empresa, efetuando modificações no setor produtivo e, principalmente, no controle de finanças a fim de tentar reerguer a marca Cozinha Fácil.

Atualmente, a empresa passa por um momento de reestruturação em todos os seus setores, contando com um quadro de 130 funcionários, além de gerar empregos indiretamente.

3 Objetivos

3.1 Objetivo Geral

Realizar aprimoramento pré-profissional, vivenciando atividades na empresa Agroindústria Cozinha Fácil Comércio de Frutas e Verduras LTDA,.

3.2 Objetivos Específicos

- Compreender a cadeia produtiva de um modo integral a partir de um enfoque sistêmico na área de alimentos minimamente processados.
- Analisar os aspectos gerenciais de uma empresa de alimentos, contextualizando a atuação do engenheiro agrônomo.
- Conhecer a organização empresarial com destaque para os componentes administrativos e produtivos que compõe o sistema.

4 Revisão Bibliográfica

4.1 Alimentos Minimamente Processados

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por uma série de transformações, dentre as quais se destacam os hábitos alimentares. Em plena era de ascensão dos alimentos industrializados, ocorre como contraponto uma corrente de pensamento que direciona para o consumo de alimentos mais saudáveis.

O consumidor está, cada vez mais, preocupado com a preservação da saúde, nutrição equilibrada e atenção ao meio ambiente, buscando inovações nos atributos de sabor, praticidade, versatilidade, apresentação e uso de tecnologias adequadas de produção (JUNQUEIRA *et al.*, 2011).

O interesse dos consumidores por novidades na área alimentar, tem contribuído para que o mercado de hortaliças se estruture em vários

segmentos com destaque para as hortaliças minimamente processadas, supergeladas, congeladas, conservadas e orgânicas (MELO & VILELA, 2005).

O Produto minimamente processado (PMP) foi estabelecido pela International Fresh-Cut Produce Association, em 1999. O termo foi definido como qualquer fruta ou hortaliça, ou uma combinação destes, que sofreu alguma alteração física, mas que permaneça no estado fresco (SEBRAE, 2008).

Os alimentos minimamente processados designam um produto similar ao *in natura*, obtidos por meio de atividades industriais que consistem nos processos de seleção e classificação da matéria prima, pré-lavagem, limpeza, descascamento, corte, centrifugação e embalagem e que, geralmente, não necessitam de nenhum preparo adicional para ser consumido. Tais procedimentos não devem afetar a qualidade sensorial e o valor nutricional do produto.

De uma forma geral, estes produtos apresentam exigências específicas de manipulação para que sejam preservadas suas características organolépticas¹, nutricionais e microbiológicas até o momento de seu consumo (SEBRAE, 2008).

Como consequência da intensa manipulação, frutas e olerícolas que passam por esse tipo de processo se deterioram mais rapidamente do que o produto intacto. A manipulação provoca alterações físicas e fisiológicas que afetam a viabilidade e a qualidade do produto (MORETTI, 2007).

No Brasil, esta ainda é uma modalidade recente, mas já se configura como um nicho de mercado que cresce e se consolida com o passar dos anos.

A grande vantagem destes alimentos é a maior praticidade no preparo e consumo, oferecendo as mesmas características de um produto *in natura* e alta qualidade sanitária. Em contrapartida, apresenta vida útil reduzida e requer condições específicas de embalagem e armazenamento, principalmente quanto ao controle da temperatura.

¹ Propriedades organolépticas são as características dos alimentos que podem ser detectadas pelos sentidos humanos, tais como cor, brilho, gosto, odor e textura.

Do ponto de vista econômico, um produto minimamente processado agrega valor no produto *in natura*, proporcionando maior rentabilidade aos seus produtores, além de gerar maior oferta de empregos ao longo de sua cadeia produtiva.

Contudo, a exigência dos consumidores e as mudanças que vêm ocorrendo nos setores de distribuição e comercialização têm desafiado todos os elos da cadeia produtiva de hortaliças. E estes problemas estão relacionados, principalmente, à gestão de empresas.

4.2 Cadeia produtiva e Agronegócio

Entende-se cadeia produtiva como um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais insumos sofrem algum tipo de transformação para a constituição de um produto final, seja bem ou serviço, e sua colocação no mercado.

O termo cadeia produtiva nasceu como um subsistema do agronegócio, uma vez que o conceito de agronegócio é amplo e nem sempre adequado à formulação de estratégias setoriais, principalmente quando se trata de promover a gestão tecnológica e administrativa (CASTRO *et al.*, 2002).

Conforme citado por Oliveira (2001), o agronegócio faz referência ao termo americano *agribusiness* definido em 1957, pelos pesquisadores da Universidade de Harvard, Ray Goldberg e John Davis. Este vocábulo transmite a ideia do conjunto de todas as operações e transações envolvidas desde a fabricação dos insumos agropecuários, das operações de produção nas unidades agropecuárias, até o beneficiamento, distribuição e comercialização dos produtos agropecuários *in natura* ou industrializados.

Portanto, o agronegócio é composto por uma ou várias cadeias produtivas que incorporam os atores antes e depois da produção no campo.

No Brasil, o agronegócio representa o setor de maior movimentação no país, gerando empregos direta e indiretamente. Neste sentido, a gestão é o ponto chave para o desenvolvimento e sucesso do agronegócio.

Tendo em vista estas definições, a empresa Cozinha Fácil engloba todos os aspectos essenciais de uma agroindústria que vai desde a participação, de

forma indireta, na produção de matérias-primas até o beneficiamento destas e a sua distribuição, comercialização (cadeia produtiva) e todas as transações financeiras e administrativas (agronegócio).

4.3 Administração Rural

Com o advento e modernização da agricultura, durante e após a revolução verde, buscou-se maximizar o uso dos fatores de produção, a fim de obter maiores níveis de produtividade e rentabilidade.

Frente a essa modernização, sentiu-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos de administração rural.

A administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficaz e eficiente dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais. O processo administrativo é constituído de: planejamento, organização, direção e controle (CONAB, 2010).

A administração de uma agroindústria exige tecnologia e conhecimentos para lidar com os riscos e incertezas próprias do setor, a instabilidade da renda devido à sazonalidade da produção e dos preços pagos pelo produto, as características de oligopólio² e oligopsônio³ no comércio e indústria, dificuldades de comercialização, a perecibilidade dos produtos agrícolas, além da própria complexidade da produção (CONAB, 2010).

O gerenciamento de um estabelecimento rural é uma das ferramentas importantes e indispensáveis para se buscar um desenvolvimento sustentável da propriedade como um todo, independentemente do seu tamanho (REICHERT, 1998).

Em outras palavras, a administração rural pode ser definida como o estudo da organização e operação agrícola que almeja o uso eficiente dos recursos a fim de se obter resultados compensadores e contínuos.

² Mercado em que só há um pequeno número de vendedores para uma multidão de compradores.

³ Mercado em que há apenas um pequeno número de compradores para os produtos de vários vendedores.

4.4 Planejamento

O processo administrativo de uma agroindústria envolve ações de planejamento. Para Silva (2007) a função administrativa de uma empresa é definir com antecedência estas ações para que se alcance um determinado objetivo. Este processo deve ser dinâmico visando manter a organização do conjunto inserido em um ambiente.

Em outras palavras, a base de um sistema empresarial deve dar condições para que esta se desenvolva, partindo de hipóteses acerca das realidades históricas, presente e futura, criando condições para a transformação de ideias em realidade.

Contudo, a formulação de estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria estratégia está inserida em uma rede de fatores internos e externos.

Para fins organizacionais, podemos separar o planejamento em três subclasses: estratégico, tático e operacional.

O estratégico deve determinar quais os objetivos maiores para que seja traçada uma estratégia para alcançá-los. Se a estratégia for inadequada os prejuízos serão grandes. Estas decisões devem ser tomadas no coração administrativo da empresa.

Saindo da gerência, o planejamento se configurará em cada setor, o planejamento tático. Esta etapa consiste na determinação dos recursos necessários para que a estratégia se concretize. Por fim, o planejamento operacional representa as ações ideais para que todas as atividades necessárias para se atingir os objetivos estratégicos, sejam realizadas em tempo. Ou seja, resultará em uma lista de atividades, com prazos e pessoas responsáveis. Contudo, só alcançará o êxito quando entendido e realizado por todos os membros que compõem a organização em um coro contínuo e harmônico (SILVA, 2007; CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

Vale ressaltar que as estratégias implantadas serão decorrentes das que foram formuladas e das que emergem no decorrer do processo de execução. O processo estratégico é resultado cumulativo de um longo trabalho organizacional. O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos

da empresa em médio e longo prazo e afetarão diretamente a viabilidade da empresa (CHIAVENATO & SAPIRO,2004).

A consequência de não se gerenciar bem a estratégia é que, sem gestão, não há execução. E, neste sentido, a falta de ações representa o colapso de uma organização.

5 Atividades Realizadas:

5.1 Acompanhamento das Etapas de Produção

Foram acompanhadas as atividades de beneficiamento dos produtos comercializados pela empresa. As etapas estão relacionadas abaixo, em sua ordem de ocorrência:

1) Recepção de matéria prima:

As mercadorias são recebidas por funcionários nas dependências da empresa, onde são submetidas a uma rápida avaliação visual. Nesta etapa, é realizada a pesagem dos produtos e, posteriormente, encaminhados para armazenagem (FIGURA 1).

É importante que não haja a presença de animais neste recinto para que não haja contaminação da matéria prima com impurezas e microrganismos.



Figura 1- Setor de recebimento de matéria prima. Fonte: foto do autor.

2) Armazenamento de matéria prima:

Após a recepção, os produtos são armazenados. Há separação de produtos mais perecíveis, que são encaminhados para câmara com temperatura controlada, entre 5°C e 10°C (FIGURA 2). Os demais são destinados para uma sala reservada para a estocagem de matéria prima (FIGURA 3).

Ambas as categorias são acondicionadas em caixas limpas e confeccionadas com material apropriado, geralmente plástico, mas usam-se também caixas de madeiras para algumas matérias-primas como couve flor, brócolis e repolho.



Figura 2- Armazenagem em câmara fria com temperatura entre 5°C e 10°C. Fonte: foto do autor.



Figura 3- Armazém não refrigerado. Fonte: foto do autor.

3) Primeira Seleção:

A matéria-prima é retirada do local de armazenamento e levada para o setor de pré- seleção. Um funcionário encarregado da função selecionará o material com o objetivo de minimizar a contaminação da área de processamento.



Figura 4- Alimentos Selecionados para beneficiamento. Fonte: foto do autor.

4) Seleção pré-beneficiamento:

Ainda com o objetivo de reduzir a contaminação durante o processamento, esta etapa visa à separação de partes não processáveis da matéria prima como: folhas velhas e doentes, talos, raízes, inflorescências e demais partes deterioradas.

Este processo é feito manualmente, e podem-se utilizar instrumentos auxiliares como facas e tesouras. Este procedimento é realizado em bancadas de aço inoxidável devidamente higienizadas e por funcionários munidos de roupa branca, avental, luvas e touca (FIGURA 5).



Figura 5- Seleção pré-beneficiamento realizadas em bancadas de aço inoxidável e funcionários devidamente trajados. Fonte: foto do autor.

5) Pré-lavagem e Lavagem:

Para os produtos cultivados de forma convencional, a lavagem é realizada em tanques de aço inoxidável, com solução de água e cloro, em concentrações previamente estabelecidas, de acordo com a matéria prima utilizada. Os materiais que serão utilizados permanecem imersos em tanques com solução elaborada a base de cloro que é trocada de quatro a seis vezes ao dia (FIGURA 6).

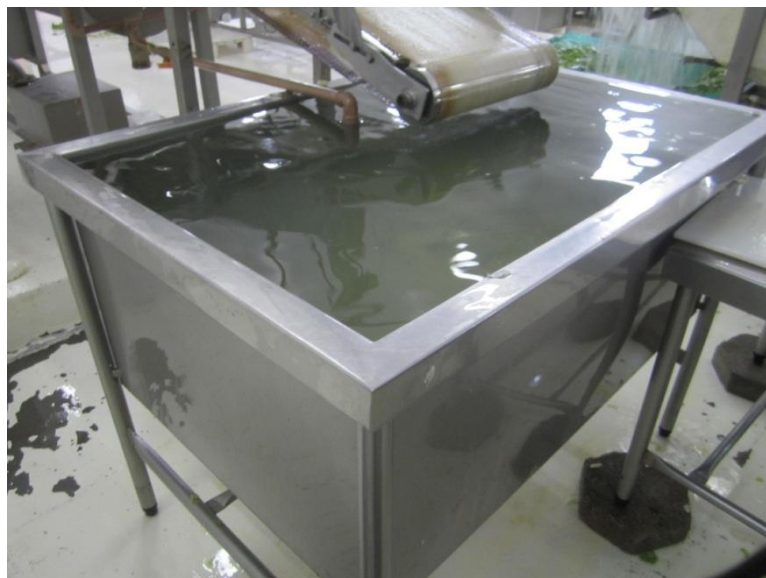


Figura 6- Tanque de aço inoxidável, com solução de água e cloro para pré-lavagem. Fonte: foto do autor.

Os produtos orgânicos são submetidos a outro tipo de lavagem. Estes são imersos, três vezes em água pura e uma vez em solução de ácido cítrico na proporção de 400 litros de água/40g de ácido cítrico (FIGURA 7).



Figura 7- Lavagem de produto em água e solução de ácido cítrico. Fonte: foto do autor.

6) Descascamento e corte:

Comumente, método manual é o utilizado, por produzir menos injúrias. Os instrumentos auxiliares utilizados são facas, descascadores manuais, picadores, raladores e tesouras e são escolhidos de acordo com a matéria prima utilizada e a forma final que o produto apresentará no mercado. Contudo, algumas máquinas são utilizadas para este processo, apenas para alguns alimentos, como cenoura, cebola e batata. (FIGURA 8).



Figura 8- Máquina de processamento. Fonte: foto do autor.

7) Enxágue e sanitização:

Depois de cortadas, as hortaliças são enxaguadas em água gelada e circulante para a retirada de resíduos finos e o suco celular liberado após o beneficiamento (FIGURA 9).

A sanitização é realizada em água clorada, na proporção de 500 litros de água/ 1 litro de cloro, e pH 6,5 durante cinco a dez minutos.



Figura 9- Etapa de enxágue em água gelada e circulante. Fonte: foto do autor.

8) Centrifugação:

Alguns alimentos são submetidos à centrifugação para a remoção do líquido liberado nas etapas anteriores.

Este procedimento é aplicado com o uso com centrífugas industriais, por um período de três a dez minutos, dependendo do produto e da quantidade de líquido que se deseja retirar (FIGURA 10).

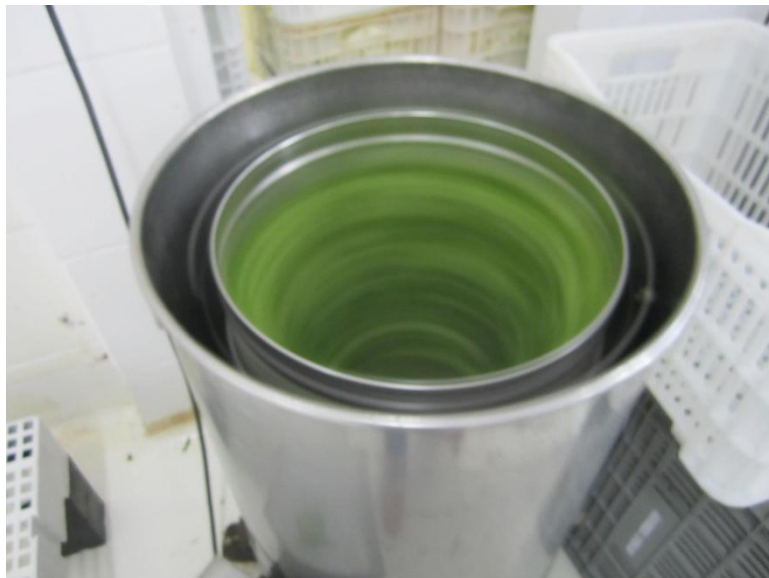


Figura 10- Máquina centrífuga. Fonte: foto do autor.

9) Embalagem:

O tipo de embalagem utilizada varia de acordo com o produto que será embalado e a intenção de exposição para o consumidor. A embalagem irá proteger os produtos contra os danos e contaminação por micro-organismos, além de ofertar o produto de forma atrativa no mercado (FIGURA 11).



Figura 11- Setor de embalagem a vácuo.

10) Armazenamento:

Antes de ser encaminhada para a distribuição, a mercadoria já embalada é armazenada em câmara fria com temperatura controlada de até 5°C (FIGURA 12).



Figura 12- Armazenamento refrigerado, com temperatura controlada até 5°C, pós-processamento.

11) Distribuição:

Por fim, a distribuição é realizada com caminhões refrigerados com temperaturas variáveis entre 5 e 7°C.

5.2 Atividades de Planejamento

5.2.1 Caracterização do Perfil dos Fornecedores:

Foram elaboradas fichas cadastrais (Anexo 1) para atualização dos dados pessoais dos fornecedores de matérias primas da empresa e um *check list* (Anexo 2) para traçar o perfil tecnológico e produtivo de cada produtor.

A ficha cadastral contém informações pessoais para atender as questões burocráticas. Já o *check list* foi adaptado do questionário do selo de garantia de origem do grupo Carrefour. A proposta possui os seguintes objetivos:

- Melhoria na eficiência da produção e na qualidade dos produtos;
- Aproximação da relação com os fornecedores, fazendo com que estes tenham mais confiança na empresa e;
- Qualificação da mão de obra e modernização dos processos produtivos da empresa.

Futuramente, estas informações irão nortear o profissional que realizará assistência técnica, identificando os pontos que necessitam ser abordados. Além disso, este *check list* pode ser aprimorado e utilizado como estratégia de marketing, gerando um selo de qualidade. Desta forma, poderá ser agregado valor ao produto final e a empresa poderá ganhar notoriedade perante os consumidores. O preenchimento deste *check list* pode ser realizado durante as visitas de controle de produção e pode ser preenchido através de observações, não necessitando fazer um interrogatório com os fornecedores.

5.2.2 Controle de Materiais

Com o intuito de controlar a entrada e a saída de caixas para o transporte de matérias primas, foi desenvolvida uma tabela com auxílio do programa Excel©.

Os fornecedores são monitorados individualmente em todos os diferentes tipos de caixas. O controle é feito através das anotações feitas pelos conferentes de matéria prima, que anotavam em tabelas as datas, o tipo de caixas e as quantidades levadas e trazidas por cada fornecedor (ANEXO 3).

Após uma semana, era gerado um relatório informando a quantidade de caixas em posse de cada produtor e as caixas presentes na empresa (ANEXO 4). Os relatórios fornecem informações para que os funcionários conferentes cobrem dos fornecedores as caixas que estão fora da empresa.

5.2.3 Rastreabilidade de Insumos

Com o auxílio de um receptor GPS de navegação, modelo Garmin 60CSx, foram coletadas as coordenadas em termos de latitude e longitude dos imóveis rurais dos fornecedores de matéria prima da empresa.

Estas informações foram lançadas para o programa de rastreabilidade, onde os produtos comercializados pela empresa podem ter sua localização de origem identificada através de um código inserido na embalagem destes (Anexo 5), contribuindo para a segurança alimentar dos consumidores.

A rastreabilidade dos insumos, tanto interna quanto externa, é feita pela empresa *PariPassu*, fundada em 2005 em Florianópolis, Santa Catarina. A

empresa possibilita a identificação de todas as etapas desde sua produção, até o momento em que o produto chega ao consumidor (FIGURA 13).

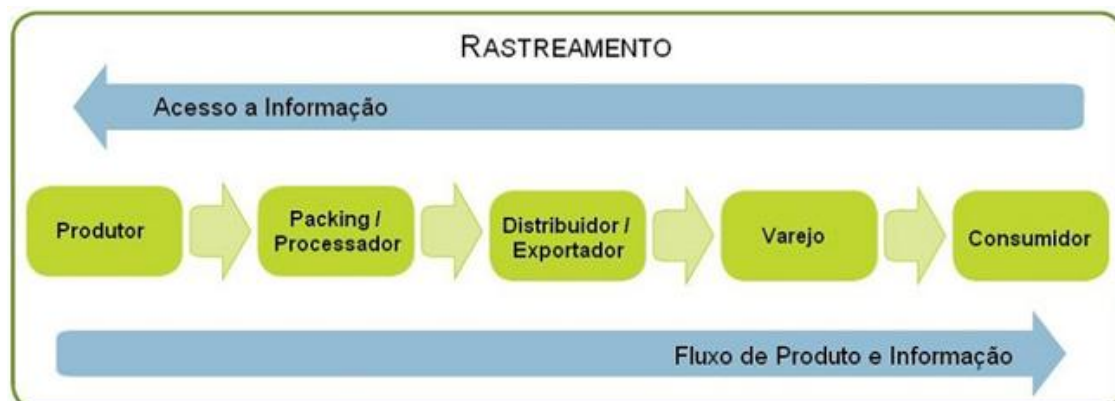


Figura 13- Esquema do rastreamento oferecido pela empresa *PariPassu*. Fonte: Paripassu (2012).

A segurança dos alimentos está relacionada às contaminações que podem ocorrer em um alimento até o momento do seu consumo. As contaminações podem ocorrer em qualquer etapa da cadeia alimentar desta forma, torna-se essencial a existência de um controle de qualidade ao longo do sistema produtivo.

A rastreabilidade, por meio dos seus registros, pode auxiliar na diferenciação de produtos que tenham ingredientes ou passem por processos diferenciados, assim como produtos de empresas que estejam engajadas em projetos socioambientais benéficos. A habilidade de rastrear produtos facilita a detecção dos responsáveis em casos de crises na segurança do alimento (CONCHON & LOPES, 2012).

A rastreabilidade traz como consequência uma maior comunicação e interação entre os elos da cadeia de produção, o que pode gerar benefícios para a gestão e a produtividade do setor (CONCHON & LOPES, 2012).

Para a empresa, a grande vantagem desta medida é vantagem sobre os concorrentes por meio da diferenciação na qualidade.

5.3 Planilhas de Anotações a Campo

Foram desenvolvidas tabelas para as anotações que são realizadas durante as visitas dos técnicos da empresa nas hortas de cada fornecedor.

As tabelas possuem lacunas para as anotações das previsões de colheitas semanais, em até três semanas, indicativos para a qualidade visual dos produtos e espaços para demais anotações julgadas pertinentes no momento da visita, tais como uso de agrotóxicos, fertilizantes dentre outros (ANEXO 6).

Após coletadas, estas informações são destinadas ao escritório para atualizar as planilhas de planejamento (item 5.4).

5.4 Atualização de Planilhas de Planejamento

Diariamente, eram realizadas conferências e atualização das planilhas de planejamento da produção agrícola.

Estas tabelas contêm o nome de cada fornecedor, o produto por eles cultivado e as quantidades produzidas semanalmente, em quilograma ou unidade, variando de acordo com a matéria prima.

Após a tabulação destes dados, o sistema⁴ faz a comparação com os dados de previsões semanais de vendas, indicando que produtos estão em falta ou sobra no estoque. Estas comparações servem como base de tomada de decisões, no que tange aumentar ou diminuir a produção ou compra de um determinado insumo.

5.5 Controle de Estoque

A partir do dia 15 de outubro de 2012, foram realizadas, diariamente, contagens de estoque a fim de informar a quantidade de matéria prima presente nos armazéns da empresa.

Posteriormente, estas informações eram repassadas para a planilha de planejamento. Estas tabelas resultam em uma central de dados que servem de guia para as compras que devem ser realizadas ao longo de uma semana para que seja atendida a demanda local.

⁴ Sistema desenvolvido por funcionários da empresa. Arquivo confidencial.

As atividades desenvolvidas nos itens 5.3, 5.4 e 5.5, fazem parte da estratégia adotada para organizar a produção agrícola, as compras de insumos e prever o lucro real. Com estas ações, pretende-se minimizar os custos de produção, aumentando a eficiência produtiva e maximizar os lucros (FIGURA 14).

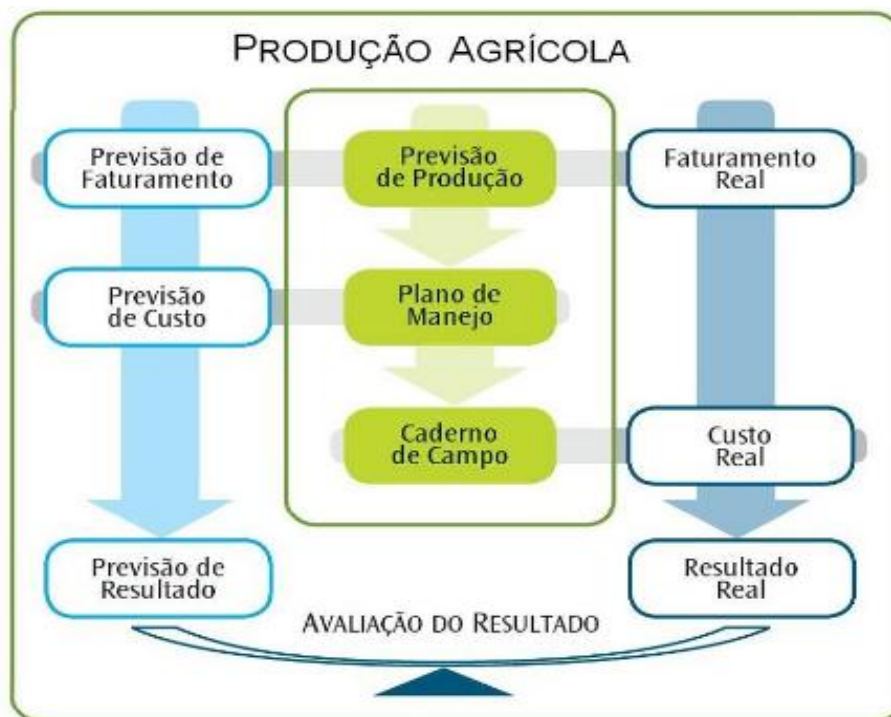


Figura 14- Esquema do planejamento estratégico adotado pela Cozinha Fácil. Fonte PariPassu (2012)/

6 Discussões

6.1 Desafios

No decorrer do estágio foram observados vários desafios que precisam ser enfrentados pela empresa. A superação destes desafios, em sua totalidade ou em parte, contribuirão para a consolidação da marca no mercado consumidor. A rotina da empresa apresenta deficiências operacionais e de gestão em praticamente todos os setores, influenciadas fundamentalmente:

6.1.1 Crise financeira

Desde o ano de 2010, a empresa está enfrentando uma grave crise financeira. Este fato desencadeou outras crises que afetam gravemente a rotina da empresa, refletindo na qualidade do produto comercializado e, conseqüentemente, na satisfação dos consumidores.

Devido a problemas de má administração, a empresa acumulou diversas dívidas até chegar a um colapso financeiro. Diversos fornecedores pararam de receber pelos produtos que vendiam para a empresa. O descontentamento foi tanto que ainda nos dias de hoje, estes produtores rurais aparecem na empresa para cobrar dívidas, gerando momentos de tensão no ambiente de trabalho.

A crise financeira obrigou o fundador da empresa a vender grande parte das ações para injetar capital externo. Além do capital, foram contratadas duas pessoas para ocupar cargos gerenciais na empresa.

6.1.2 Período de transição

A venda de ações da empresa representou a inserção de outro grupo empresarial.

Esta alteração na gerência acarretou uma série de mudanças na rotina de trabalho em todos os setores da empresa.

As transformações no dia-a-dia dos funcionários refletem no desempenho destes. O ambiente de trabalho tornou-se desconfortável e os empregados se sentem, constantemente, pressionados a realizar um trabalho muitas vezes não compreendido por eles.

É de suma importância que os funcionários sejam membros ativos da empresa, que além do trabalho mecânico, contribuam com ideias a fim de aprimorar o trabalho realizado. O entendimento do processo faz parte do sucesso das ações executadas.

6.1.3 Divergência entre chefes

Com a inserção de terceiros no corpo gerencial da empresa, o comando foi dividido por três lideranças. A problemática que aí aparece é a divergência de opiniões associada com a maneira como estas são trabalhadas.

Por questões de ego e intransigência, os assuntos que deveriam ser resolvidos imediatamente são adiados, mal resolvidos e, por vezes, esquecidos.

A empresa sente falta de um líder. Alguém que tome as rédeas e administre com sabedoria, firmeza e objetividade, sempre levando em consideração as reais necessidades da organização.

Não necessariamente este líder precisa ser visto como um ídolo dentro da empresa. Esta pessoa deve ser alguém ativo e que saiba incentivar e motivar ações.

Para Giazzon (2011), o que diferencia um chefe de um líder é postura com seus subordinados, a maneira de ser correto e ser justo e a colocação firme e inteligente ante os problemas do dia-a-dia do trabalho. Pois um líder tem postura, moral e atitudes coerentes que motivam a ouvir o que há para ser dito e não somente pela sua posição hierárquica. Estes devem favorecer o questionamento e promover a coletividade.

6.1.4 Mão de obra

No que diz respeito aos trabalhadores pode-se ressaltar três pontos: a escassez de mão de obra, a baixa qualidade da mesma e a falta de motivação dos funcionários.

Salário baixo, trabalho repetitivo e exaustivo, ambiente de trabalho hostil e má coordenação são os principais motivos da alta rotatividade de trabalhadores em todos os setores da empresa.

Destaca-se, também, que a empresa não adota medidas para contornar estes problemas. Poder-se-ia oferecer cursos de qualificação de mão de obra focados em áreas específicas e programas de incentivo ao funcionário aplicado, com prêmios e bonificações pelo trabalho bem executado.

Para Fajoses (2003), no ambiente de trabalho, os administradores tem que incentivar a sua equipe e aliar as motivações pessoais às necessidades da empresa, pois não se pode moldar as pessoas segundo planos que estejam fora delas mesmas. A autora ainda ressalta que a motivação é interna e um administrador pode, apenas, contribuir criando um ambiente que desperte o desejo interno de fazer algo, ou seja, trabalhar na empresa.

Desta forma, os administradores da empresa deveriam estimular seus funcionários, para que seja alcançada, por consequência, a satisfação de seus consumidores.

6.2 Potencialidades

Mesmo diante de um período conturbado, a empresa mantém-se ativa no mercado, com vendas e produções constantes. O mercado para produtos minimamente processados está em franca expansão e persistir na reestruturação da empresa é uma boa alternativa no mundo dos negócios.

O sucesso de um produto começa com análise de demanda, com posterior avaliação da potencialidade da empresa em confeccioná-lo, vendê-lo e entregá-lo e se consolida com constante alta qualidade dos produtos ofertados.

Considerando esta ótica, pode-se afirmar que a empresa tem grandes potencialidades de recuperar-se e reestabelecer-se.

A região de vendas da empresa é adequada, uma vez que a rotina agitada das cidades da grande Florianópolis faz crescer a preferência por alimentos já prontos para o consumo.

Outra vantagem é o catálogo inovador de produtos oferecidos. A empresa se destaca por meio da oferta produtos não tradicionais, como “mix para sopas”, “mistura para yakissoba”, saladas de frutas, dentre outros.

Além disso, a empresa apresenta um bom nível tecnológico para o setor, contando com máquinas de beneficiamento e equipamentos de armazenagem adequados para preservar a qualidade de seus produtos.

Mas, o destaque é a grande preocupação com a qualidade sanitária dos produtos oferecidos. Há um controle rígido da limpeza dos locais de circulação dos produtos bem como dos funcionários que os manipulam.

A busca pela qualidade é a preocupação em comum por todas as organizações que desejam permanecer no mercado. A qualidade é o que faz uma organização ser um sucesso ou um fracasso. A empresa que assegurar aos seus consumidores um produto livre de contaminação sairá na frente de seus concorrentes.

7 Considerações finais

A crise de uma agroindústria, aqui exemplificada pela Agroindústria Cozinha Fácil, nos faz lembrar a importância de um profissional da agronomia no corpo administrativo de uma companhia, seja ela de grande ou pequeno porte. É preciso aliar o conhecimento técnico em agronomia com os saberes gerenciais.

Para um agrônomo-administrador o conhecimento técnico manifesta-se nas ações de planejamento que devem considerar os aspectos produtivos, a sazonalidade da produção, a interação empresa-produtor-funcionário e valores de compra e venda do mercado nacional e internacional.

O funcionamento de uma agroindústria é um processo dinâmico que deve aliar harmonicamente todos os pilares que a compõem. Nenhum setor pode ser esquecido ou menosprezado.

Pode-se concluir, analisando amplamente e criticamente o estágio realizado, que o trabalho proporcionou uma visão mais abrangente do mundo dos negócios e da cadeia produtiva. Foi possível constatar que o conhecimento técnico, por si só, não assegura o sucesso de um empreendimento agroindustrial e o universo acadêmico não prepara adequadamente os futuros profissionais para a realidade empresarial.

As universidades, muitas vezes, não preparam os alunos para serem gestores e, ao entrarem no mercado de trabalho, muitos profissionais não são capazes de identificar e encontrar soluções para problemas.

Ser gestor ou administrador não é ser apenas “ocupar um cargo” e, por isso, é interessante que as faculdades abordem com mais zelo a área administrativa para que os recém-formados entrem no mercado com boa noção gestora e, com o tempo, possam aperfeiçoá-la.

Por isso, dar ênfase ao planejamento estratégico dentro de instituições de ensino pode contribuir para que os estudantes desenvolvam visões de curto e longo prazo, aprendam a criar estratégias, assumindo lideranças e serem liderados e, se tornem profissionais capazes de gerir. As deficiências em termos de capacidade gerencial deverão ser superadas com aprimoramento e capacitação continuada.

O estágio representou a etapa final da graduação, proporcionando experiências que evidenciaram as diferenças entre o mundo acadêmico e a rotina empresarial, até então desconhecida.

Referências

CASTRO, Antônio Maria Gomes; LIMA, Suzana Maria Valle; CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. **Cadeia Produtiva: marco conceitual para apoiar a prospecção tecnológica.** XXII Simpósio da Gestão e Inovação Tecnológica, Salvador, Bahia. 2002. Disponível em: http://www.pee.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1197031881.pdf Acesso em: 18 nov. 12.

CONAB- Companhia Nacional de Abastecimento. **Custos de produção agrícola: a metodologia da Conab.** Brasília. 2010. 60 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico-fundamentos e aplicações.** Editora Elsevier. 2004. 430p.

CONCHON, Fabrício Luciano; LOPES, Marco Aurélio. **Rastreabilidade e segurança alimentar.** Universidade Federal de Lavras. Boletim Técnico - n.º 91 - p. 1-25. Lavras, Minas Gerais, 2012.

GIAZZON, Giovani. **A falta que o líder faz, na política e na empresa.** Revista eletrônica Webinsider. 29 de maio de 2011. Disponível em: <http://webinsider.uol.com.br/2011/05/29/a-falta-que-o-lider-faz-na-politica-e-na-empresa/> Acesso em: 20 out. 2012.

JUNQUEIRA, Antônio Hélio; PEETZ, Marcia da Silva; ONODA, Saulo Mitsuro. **Sweet grape: um modelo de inovação na gestão da cadeia de produção e distribuição de hortaliças diferenciadas no Brasil.** ESPM. Abril de 2011.

FAJOSES, Márcia Pereira Ramos. **A motivação como diferencial do comportamento do indivíduo no serviço público.** Rio Estudos nº 118. Coleção Estudos da Cidade. Prefeitura do Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: http://www.armazemdedados.rio.rj.gov.br/arquivos/172_motiva%C3%A7%C3%A3o%20-

%20a%20for%C3%A7a%20que%20estimula%20a%20a%C3%A7%C3%A3o.P
DF Acesso em: 14 out. 2012.

MELO, Paulo César Tavares; VILELA, Nirlene Junqueira. **Importância da cadeia produtiva brasileira de hortaliças.** 2007. Disponível em: http://www.abhorticultura.com.br/downloads/cadeia_produtiva.pdf Acesso em: 10 out. 2012.

MORETTI, Celso Luiz. **Manual de processamento mínimo de frutas e hortaliças.** Brasília : Embrapa Hortaliças, 2007. 531 p.1ª Edição.

OLIVEIRA, Vanderley. **Sistemas agroindustriais.** 2011. Disponível em: http://www.fag.edu.br/professores/voliveira/MANUAL_SAIConceitosCORRENTESAbril2011.pdf Acesso em: 20 out. 2012.

REICHERT, L.J. A administração rural em propriedades familiares. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.5, n.10, p.67-86. Mai. 1998.

SEBRAE. **Hortaliças minimamente processadas.** Estudo de Mercado SEBRAE/ESPM. Setembro de 2008.

SILVA, João Carlos. **Organização de empresas.** Faculdade Machado Sobrinho. Juiz de Fora, 2007. 60p.

ANEXOS

ANEXO 1 – FICHA CADASTRAL PARA FORNECEDORES.

Ficha Cadastral- Fornecedores			
Dados Pessoais			
Nome Completo			
RG		CPF	
Naturalidade			UF
Endereço Residencial		Número	Complemento
Bairro	Cidade	UF	CEP
Estado Civil		Nome do Esposo (a)	
Telefone Residencial		Telefone Celular	
Parceria com a Cozinha Fácil desde:			

ANEXO 2- CHECK LIST PARA FORNECEDORES. ⁵

1) LOCALIZAÇÃO, HISTÓRICO E MANEJO DA ÁREA;

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
1.1	Há acompanhamento do desenvolvimento da cultura, desde o momento plantio até a entrega do produto?			
1.2	Este acompanhamento é registrado?			
1.3	A propriedade do fornecedor está cadastrada no sistema da empresa?			
1.4	A propriedade possui mapas identificando talhões, estufas, estradas, construções, rios, poços de água, reservas florestais e APP's?			

2) MANEJO DO SOLO;

⁵ Questionário adaptado do *check list* do Selo de Garantia do Grupo Carrefour.

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
2.1	Há rotação de cultura na propriedade?			
2.2	São realizadas práticas que garantam a melhoria e/ou manutenção da estrutura do solo? Quais?			
2.3	E para evitar a compactação? Quais?			
2.5	Há problemas aparentes de erosão do solo?			
2.5	São utilizadas práticas culturais para prevenir ou contornar os problemas de erosão do solo? Quais?			

3) VARIEDADES E CULTIVARES;

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
3.1	O material de propagação (semente ou muda) utilizado possui certificação e/ou garantia de qualidade?			
3.2	Em caso de propagação em viveiros próprios, é feito o controle da qualidade fitossanitária do local?			
3.3	São cultivados OGM's na propriedades?			

4) FERTILIZANTES;

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
4.1	As aplicações de fertilizantes estão embasadas em cálculos de necessidade de nutrientes conforme resultado de análises de solos e/ou foliar?			
4.2	A recomendação de uso de fertilizantes é feita por algum responsável técnico contratado pelo fornecedor?			
4.3	As aplicações de fertilizantes são registradas por talhão da cultura, data de aplicação, dosagens e formulações empregadas?			
4.4	Os equipamentos de aplicações estão mantidos em boas condições de uso?			
4.5	São feitas calibrações periódicas?			
4.6	Os fertilizantes estão armazenados em área coberta, limpa, seca e separada de defensivos e materiais de propagação?			
4.7	Os fertilizantes orgânicos são armazenados de forma adequada, reduzindo o risco de contaminação ao meio			

	ambiente?			
4.8	Há sinalização de advertência de perigo no local de armazenagem dos fertilizantes?			

5) IRRIGAÇÃO;

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
5.1	O sistema de irrigação utilizado é o mais eficiente para a cultura?			
5.2	São utilizados métodos para prever a necessidade de água da cultura?			
5.3	Nesses cálculos, são consideradas as precipitações pluviométricas?			
5.4	É feito o registro de irrigações por talhão, data de execução, tempo gasto e lâmina d'água utilizada?			
5.5	Há o registro de consumo anual de água na propriedade?			
5.6	A água da irrigação é extraída de fontes sustentáveis?			
5.7	É realizada a análise anual da água, levando em			

	consideração os contaminantes microbiológicos e poluentes químicos?			
5.8	Existe outorga d'água utilizada?			

6) TRATAMENTO FITOSSANITÁRIO;

ITEM	PONTOS DE CONTROLE	SIM	NÃO	COMENTÁRIO/JUSTIFICATIVA
6.1	É feito o monitoramento de pragas e doenças visando à redução do uso de agroquímicos?			
6.2	É feito MIP na propriedade?			
6.3	São utilizados métodos não químicos para a prevenção de plantas espontâneas?			
6.4	Os agroquímicos utilizados são registrados no MAPA para a cultura alvo?			
6.5	As recomendações de agroquímicos são feitas por um por um engenheiro agrônomo e comprovadas por receituário agrônomo?			

6.6	As aplicações de agroquímicos são registradas por talhão, data de aplicação, nome comercial e princípio ativo, dosagem, período de carência e justificativa da aplicação?			
6.7	É feito o uso de EPI corretamente durante as aplicações?			

ANEXO 3- PLANILHA DE CONTROLE DE CAIXAS.



CONTROLE DE CAIXAS

FORNECEDOR: _____

LEVA	TRAZ	TIPO	DATA	ASS: CONFERENTE	ASS: FORNECEDOR

FORNECEDOR: _____

LEVA	TRAZ	TIPO	DATA	ASS: CONFERENTE	ASS: FORNECEDOR

FORNECEDOR: _____

LEVA	TRAZ	TIPO	DATA	ASS: CONFERENTE	ASS: FORNECEDOR

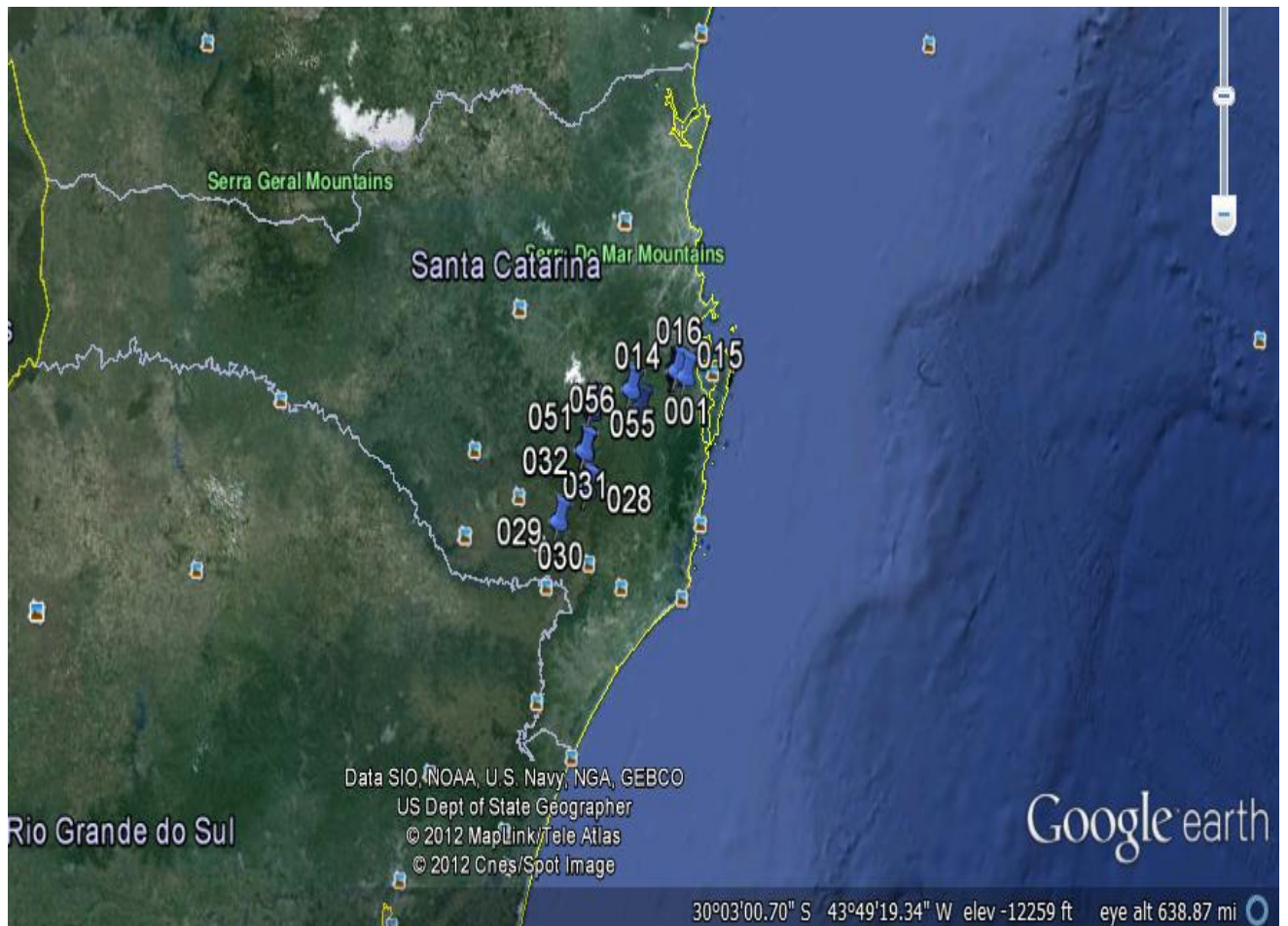
ANEXO 4 – RELATÓRIO SEMANAL DE CONTROLE DE CAIXAS.



CONTROLE DE CAIXAS

FORNECEDOR	TIPO	SALDO
REVI	LOUCA	-87
REVI	REFRICON	-225
VILSON	LOUCA	-102
VILSON	REFRICON	-119
GERALDINO	GERALDINO	41
ROBERTO	LOUCA	-100
ROBERTO	REFRICON	8
MARIO	REFRICON	-17
INACIO	INACIO	-37
ODAIR	LOUCA	-43
ODAIR	REFRICON	0
CLAUDECIR	REFRICON	0
JOAO	LOUCA	10
JOAO	REFRICON	-6
NILVO	LOUCA	35
NILVO	REFRICON	-152
ALDORI	LOUCA	-30
ALDORI	REFRICON	-54
RENATO	REFRICON	-50
GAUCHO	LOUCA	-13
SP	REFRICON	96
SP	LOUCA	-117
ANTONIO NAU	NAU	-9
AMILTO	LOUCA	102
IVO	PRETA	-10
SERGIO	REFRICON	47
EDNEI	EDNEI	-4

ANEXO 5- DISTRIBUIÇÃO DAS PROPRIEDADES PARCEIRAS DA COZINHA FÁCIL PELO ESTADO DE SANTA CATARINA.



ANEXO 6- EXEMPLO DE PLANILHAS DE ANOTAÇÕES.

Data: 28/09/2012

Assinatura do

Produtor: _____

Assinatura do Rep. _____

Empresa: _____

		Antônio Pedro Nau		
		Semana:	Semana:	Semana:
		Matéria Prima		
Quantidade	Alface Crespa Orgânica Kg			
	Rúcula Orgânica Kg			
	Brócolis Chinês Orgânico Kg			
		Comentários		
		Fertilizantes		
		Doenças		
		Pragas		
		Outros		

