

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

JÉFERSON KUNRATH

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE FRUTAS**

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2024

JÉFERSON KUNRATH

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE FRUTAS**

Trabalho de conclusão de curso, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Campus Vale do Caí, da Universidade de Caxias do Sul, área do conhecimento das ciências sociais.

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger.

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2024

JÉFERSON KUNRATH

**ANÁLISE E DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: ESTUDO SOBRE UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE FRUTAS**

Trabalho de conclusão de curso, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, Campus Vale do Caí, da Universidade de Caxias do Sul, área do conhecimento das ciências sociais.

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger.

Aprovado em 02/12/2024

Banca Examinadora:

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dra Cláudia Felipe Ramos
Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dra Zaida Cristiane dos Reis
Universidade de Caxias do Sul

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a realização de um diagnóstico organizacional da empresa familiar Frutas Kunrath. Localizada em São José do Sul – RS, a empresa atua no ramo da produção e comercialização de frutas e este estudo justifica-se pelo fato de auxiliar no aprimoramento da sua forma de operar, obter novos clientes e apresentar a viabilidade de investir em outros setores do seu ramo, respondendo à questão norteadora de como a empresa pode melhorar seus resultados em relação a produção de frutas e ao seu canal de vendas. Os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração da pesquisa foram de natureza qualitativa com um nível exploratório através de estudo de caso da empresa referenciada. Participaram do estudo os membros da empresa, através de entrevistas, fornecendo informações e documentos. A fundamentação foi a partir de pesquisas bibliográficas e análises documentais de autores com conhecimento técnico sobre os assuntos abordados, como: Fraporti, Chiavenato, Kotler, Armstrong, Corrêa & Corrêa, Taylor, Ducker, Keller, Lucion etc. Partindo deste levantamento, foi realizado um diagnóstico organizacional englobando todos os setores da empresa, desde a área administrativa, comercial, área de materiais e operações, finanças e recursos humanos. A partir de então foi possível diagnosticar, através da análise de forças e fraquezas da empresa relacionadas ao ambiente em que se encontra, uma necessidade de melhoria. Os principais resultados obtidos com a realização do estudo foram relacionados a implantação de uma nova linha de produtos orgânicos que reproduzirá uma maior lucratividade para a empresa e paralelamente a isso, contribuirá com a natureza, preservando os recursos naturais e o bem-estar do meio ambiente.

Palavras-chave: Análise; Produção; Comercialização; Frutas; Orgânicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais produtos.....	15
Figura 2 - Pirâmide etária de Porto Alegre	20
Figura 3 – Desdobramentos de planos estratégicos em táticos e operacionais.....	30
Figura 4 - Diamante de Leavitt	32
Figura 5 - Solução de segurança e camadas	34
Figura 6 - Estrutura organizacional da empresa Frutas Kunrath	36
Figura 7 - Análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	38
Figura 8 – Checklist dos pontos fortes e fracos.....	39
Figura 9 – Ilustração demonstrando as operações da empresa.....	56
Figura 10 - Planta baixa do pavilhão	58
Figura 11 - Planta baixa da área da feira	59
Figura 12 – Matriz FOFA pontos fortes	80
Figura 13 – Matriz FOFA pontos fracos	81
Figura 14 - O papel da pesquisa de marketing.....	91
Figura 15 – Plantio de mudas.....	98
Figura 16 – Pulverização.....	99
Figura 17 – Colheita	100
Figura 18 – Feira Mercadão	100
Figura 19 – Banca de produtos da empresa	101
Figura 20 - Fluxo de certificação ecológico	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Produtos e suas especificações	16
Quadro 2 – Análise SWOT da empresa Frutas Kunrath	40
Quadro 3 – Serviços da empresa.....	43
Quadro 4 – Forças e fraquezas da área comercial	48
Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais	52
Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos da área de operações	63
Quadro 7 – Ciclo financeiro e operacional da bergamota montenegrina.....	65
Quadro 8 – Pontos fortes e pontos fracos da área financeira	68
Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos	77
Quadro 10 – Delineamento da pesquisa	93
Quadro 11 – Projeção de vendas.....	105
Quadro 12 – Custos de cada produto	106
Quadro 13 – Custos e faturamento	106
Quadro 14 – Gastos com o manejo e nutrição do solo	111
Quadro 15 – Projeção de produtividade.....	112

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	12
2.1	DADOS CADASTRAIS.....	12
2.2	HISTÓRICO	12
2.3	PRODUTOS	14
2.4	AMBIENTE EXTERNO.....	16
2.4.1	Microambiente	17
2.4.1.1	A Empresa.....	17
2.4.1.2	Fornecedores	17
2.4.1.3	Intermediários de Marketing	18
2.4.1.4	Concorrentes	18
2.4.1.5	Públicos.....	19
2.4.1.6	Clientes	19
2.4.2	Macroambiente	19
2.4.2.1	Ambientes Demográfico e Econômico.....	20
2.4.2.2	Ambientes Natural e Tecnológico.....	21
2.4.2.3	Ambiente Político-social e Cultural	22
2.5	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	23
2.6	EVOLUÇÃO DE VENDAS	24
2.7	CAPACIDADE PRODUTIVA	24
2.8	GESTÃO DE PESSOAS	25
2.9	ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS	25
3	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	26
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
3.1.1	Negócio	27
3.1.2	Missão	27
3.1.3	Visão.....	28
3.1.4	Filosofia, princípios, valores	28
3.1.5	Objetivos	28
3.1.6	Planos estratégicos, táticos e operacionais	29

3.1.7	Padrões de controle e indicadores de desempenho	30
3.1.8	Avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento	31
3.2	INOVAÇÃO	31
3.3	SISTEMA DE INFORMAÇÕES	32
3.3.1	Estrutura física, sistemas utilizados e segurança de dados	33
3.4	ORGANIZAÇÃO	35
3.4.1	Organograma e níveis hierárquicos	35
3.4.1.1	Liderança, relacionamento e nível de especialização do trabalho	37
3.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	38
4	ÁREA COMERCIAL.....	41
4.1	PESQUISA DE MERCADO	41
4.2	PRODUTOS / SERVIÇOS.....	41
4.2.1	Pós-vendas	43
4.3	PREÇO.....	44
4.4	COMUNICAÇÃO	45
4.5	VENDAS.....	45
4.6	DISTRIBUIÇÃO	46
4.7	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.....	47
4.8	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	47
5	ÁREA DE MATERIAIS.....	49
5.1	PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS.....	49
5.2	CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS	50
5.3	CONTROLE DOS MATERIAIS.....	51
5.4	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	52
6	OPERAÇÕES.....	53
6.1	PLANEJAMENTO/PROGRAMAÇÃO/CONTROLE DAS OPERAÇÕES ..	53
6.2	LAYOUT DA LOJA	57
6.3	FLUXO DE ATENDIMENTO	59
6.4	ESTACIONAMENTO.....	60
6.5	HORÁRIO DE ATENDIMENTO.....	61
6.6	INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR.....	61

6.7	GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA	62
6.8	GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES	62
6.9	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	62
7	ÁREA FINANCEIRA	64
7.1	ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA	64
7.2	GESTÃO DE CAIXA.....	65
7.3	CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA	66
7.4	CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	67
7.5	ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA.....	67
7.6	PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO	67
7.7	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	68
8	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	69
8.1	MODELO DE GESTÃO	69
8.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL	70
8.3	PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO	71
8.4	RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO	72
8.5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	72
8.6	ROTINAS TRABALHISTAS.....	73
8.7	SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO	73
8.8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	74
8.9	GESTÃO DO DESEMPENHO.....	74
8.10	RETENÇÃO DE TALENTOS.....	75
8.11	INDICADORES DE RH	75
8.12	COMUNICAÇÃO INTERNA	76
8.13	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	76
9	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	78
9.1	PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.....	78
9.2	TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	81
9.3	OBJETIVOS	83
9.4	JUSTIFICATIVA	83

10	REFERENCIAL TEÓRICO.....	85
10.1	MARKETING	85
10.1.1	Marketing de relacionamento	86
10.2	TENDÊNCIAS DO NOVO CONSUMIDOR.....	87
10.3	PRODUTOS ORGÂNICOS	88
10.3.1	Produtos orgânicos e a distinção social	88
10.4	PESQUISA	90
10.4.1	Delineamento da pesquisa	92
10.4.1.1	Pesquisa quantitativa descritiva	92
11	METODOLOGIA	93
11.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	94
11.2	PARTICIPANTES DO ESTUDO	95
11.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	95
11.4	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	96
12	APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	97
12.1	MÉTODO TRADICIONAL.....	97
12.2	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS....	101
12.2.1	Certificação Orgânica	102
12.2.2	Fornecedores.....	103
12.2.3	Projeção de vendas.....	104
12.3	IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO ORGÂNICO NA PRODUÇÃO	107
12.3.1	Procedimentos técnicos para produção	109
12.3.2	Fornecedores.....	110
12.3.3	Projeção de produtividade.....	111
13	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	113
14	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS.....	116

1 INTRODUÇÃO

Ao explorar aspectos sobre a produção rural que é tradicional no Vale do Caí e sobre a comercialização nas redes de supermercados, fruteiras e até mesmo feiras de rua que ocorrem em determinadas cidades, o presente trabalho busca responder a problemática da empresa familiar Frutas Kunrath que discute como continuar em uma feira, almejando aprimorar seus resultados e visando outras formas de escoar sua produção.

Visto que hoje é possível trabalhar com inúmeras ferramentas e processos atualizados para as operações, assim como ferramentas de marketing que visam o consumidor final, será realizado um estudo voltado ao diagnóstico organizacional da empresa, com o enfoque específico na sua área de atuação, detalhando todos os aspectos organizacionais da empresa e ao tema central deste estudo que é a produção e comercialização de frutas. É importante estudar sobre como os pequenos produtores podem ter mais rendimento e como podem melhorar a sua capacidade de produção e faturamento, afinal, a produção rural em uma propriedade, de certa forma, é uma empresa que precisa estar em constante acompanhamento para ser participativa no mercado.

Com o objetivo de reforçar a importância deste estudo e buscando maior embasamento nas informações descritas, o andamento do trabalho será realizado utilizando pesquisas bibliográficas em livros e artigos científicos de autores que tenham conhecimento técnico sobre os assuntos abordados como Fraporti, Chiavenato, Kotler, Armstrong, Corrêa e Corrêa, Taylor, Ducker, Keller, Chernev, Dias, Lakatos, Las Casas, Malhotra e Lucion. Também serão coletadas informações referentes a empresa Frutas Kunrath que servirão de base para o estudo.

O ambiente onde está inserida a empresa é de forte concorrência, onde existem grandes mercados e inúmeras fruteiras, atraindo consumidores que estão cada vez mais exigentes quanto a qualidade ofertada e a praticidade envolvida nos produtos. Desta forma, o projeto do estudo pretende auxiliar a empresa a aprimorar sua forma de trabalhar, conquistar novos consumidores e apresentar a viabilidade de investir em outros setores do seu ramo.

Este trabalho está estruturado em 15 capítulos. Inicialmente será abordada a história da Empresa Familiar, caracterizando e mostrando o seu portfólio de produtos, o segmento, o seu patamar e o ambiente em que ela está inserida. O Capítulo 3 traz

a área administrativa, envolvendo aspectos como planejamento estratégico, a missão, visão e valores da empresa, a inovação, sistemas de informação e a forma de organização da empresa. No Capítulo 4 serão abordados fatores que influenciam no processo de vendas e no relacionamento com o cliente, envolvendo preço, comunicação e distribuição. O Capítulo 5 trata da área de materiais, levantando informações referentes aos materiais e estoque, inclusive, levando em consideração os critérios e controles utilizados. As operações estão dispostas no Capítulo 6, mostrando o planejamento, programação e controle, o layout da empresa, fluxo e horário de atendimento, assim como as demais operações da empresa. O Capítulo 7 aborda as finanças, realizando uma análise da estrutura financeira e dos métodos disponíveis nesta área da empresa. Já o Capítulo 8 expõe a gestão humana especificando o modelo de gestão, a cultura e clima organizacional, rotinas trabalhistas e demais aspectos que compõe o capital humano. No Capítulo 9 será realizada uma análise da situação atual do ambiente externo e interno tornando viável a formulação de uma estratégia para melhoria. No Capítulo 10 será tratado do referencial teórico que aborda os principais conceitos e discussões relacionados ao ambiente de comércio e as tendências dos consumidores no ambiente em que a empresa está inserida. E o Capítulo 11 traz a metodologia utilizada neste estudo.

E por fim, estão inseridos nos Capítulos 12, a apresentação dos métodos atuais presentes na empresa e recomendações propostas por este estudo. O Capítulo 13 traz as limitações encontradas, e, o último, Capítulo 14, descreve as considerações finais sobre o novo rumo recomendado pelo autor para a empresa diagnosticada neste trabalho.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Uma empresa constitui uma entidade econômica composta por recursos humanos, materiais e tecnológicos, que colaboram em busca de um objetivo compartilhado. Esse objetivo consiste em gerar lucro através da atuação no mercado de produção de bens e serviços (Fraporti, 2018). Neste sentido, o autor comenta que os requisitos para que uma organização exista são o capital para o seu funcionamento, o trabalho em conjunto das pessoas em prol do mesmo objetivo e a natureza da sua atividade, levando em consideração ainda, o risco que qualquer empresário corre quando assume a produção de bens e serviços.

A empresa a ser diagnosticada no presente trabalho é de caráter familiar, onde Ivan A. Kunrath e Salete F. Kunrath são os proprietários titulares, e seu filho Jéferson Kunrath, - estudante de Administração que está realizando este Trabalho de Conclusão de Curso em um Diagnóstico Empresarial -, atuam no mercado de frutas e legumes. A maior parte dos produtos são produzidos na própria propriedade, onde são limpos, beneficiados, embalados e levados para venda diretamente ao consumidor em uma feira de rua na cidade de Porto Alegre.

2.1 DADOS CADASTRAIS

A organização que será diagnosticada a seguir é uma propriedade rural, onde se produz frutas e legumes. Está registrada em nome dos produtores Ivan Augusto Kunrath, CPF 299.139.930-70, Salete Fiorio Kunrath, CPF 511.367.670-53, Jéferson Kunrath, CPF 021.676.690-70 e o Nome Fantasia é Frutas Kunrath. A Inscrição Estadual é de nº 4921001498, situada na Helvaldo Hartmann, 965, Bairro São José do Maratá, município de São José do Sul, estado do Rio Grande do Sul. Os telefones são nº (51) 999 787 217 e nº (51) 999 006 562.

2.2 HISTÓRICO

O negócio teve início em julho de 1997, quando Ivan Augusto Kunrath comprou dois pontos de uma feira de rua, junto com uma estrutura desmontável que formava uma barraca em forma de estande para exposição de frutas. Além disso, Ivan comprou

um caminhão Mercedes-Benz, modelo 1113, ano 1975, para transportar a estrutura e todas as mercadorias até Porto Alegre, onde ficavam localizados os pontos, os quais, fazem parte até hoje de um comércio transitório, mais conhecido como Mercadão do Produtor, uma feira de rua. Nesta feira, os moradores do bairro e de bairros vizinhos vão até o encontro dos estandes para fazer suas compras. Com mais de quarenta anos de existência, o Mercadão do Produtor engloba uma grande quantidade de feirantes, chegando a totalizar, por exemplo, no ponto de sábado, no Largo Zumbi dos Palmares, Cidade Baixa, Porto Alegre, mais de setenta feirantes, divididos por ramos de produtos.

O ramo de produtos do ponto do Ivan é composto por laranjas, bergamotas, limão, melancia, uva comum, caqui, milho e aipim.

Desde o início, Ivan sempre contou com a ajuda de sua esposa Salete e um ou mais ajudantes esporádicos para trabalhar na feira. Assim que foi possível, quando seu filho Jéferson e depois, Ivana, atingiram a idade necessária, também começaram a trabalhar junto, onde todos os quatro integrantes da família estão até agora. Hoje, o negócio de Ivan, já mais evoluído, conta com um pavilhão de 200 m², com máquina de lavar frutas, 900 caixas para transportar frutas, paletes, paleteira, empilhadeira elétrica, câmara fria, um trator, implementos agrícolas e dois caminhões. Este volume de equipamentos se justifica porque conforme o proprietário, além do ponto de terça feira, no bairro Partenon, em Porto Alegre, também foi adquirido mais um ponto, no Bairro Jardim Lindóia, nas quintas feiras. E a produção das frutas se deve, a maior parte, aos 8 hectares de terras que produzem bergamota, laranja, limão, aipim e milho.

Não há um registro formalizado, mas segundo o proprietário do negócio, conforme relatório das vendas, realizado na conta bancária, o faturamento do ano de 2023 foi de R\$ 320.500,00, com um número total de 24329 vendas e o ticket médio foi de R\$ 13,17.

Por fim, como destaca o proprietário, eles já estão no mercado a mais de 26 anos, sempre atuando com muito cuidado, tanto se tratando das normas fitossanitárias na propriedade e nas frutas, quanto nos cuidados higiênicos na feira. A dedicação para melhor atender e entregar frutas selecionadas e de qualidade para seus clientes sempre foi uma prioridade, e a força de todos trabalharem juntos na família fez com que eles tenham o que tem hoje.

2.3 PRODUTOS

O produto representa aquilo que uma empresa ou organização sabe fazer e produzir. Pode-se dizer que a vocação da empresa está na produção de seus produtos, que é parte da sua missão de servir à sociedade. “O produto ou serviço representa todo o arsenal de conhecimentos e competências que a empresa consegue criar, reunir, integrar, desenvolver e transformar em resultado de suas operações.” (Chiavenato, 2022, p 24).

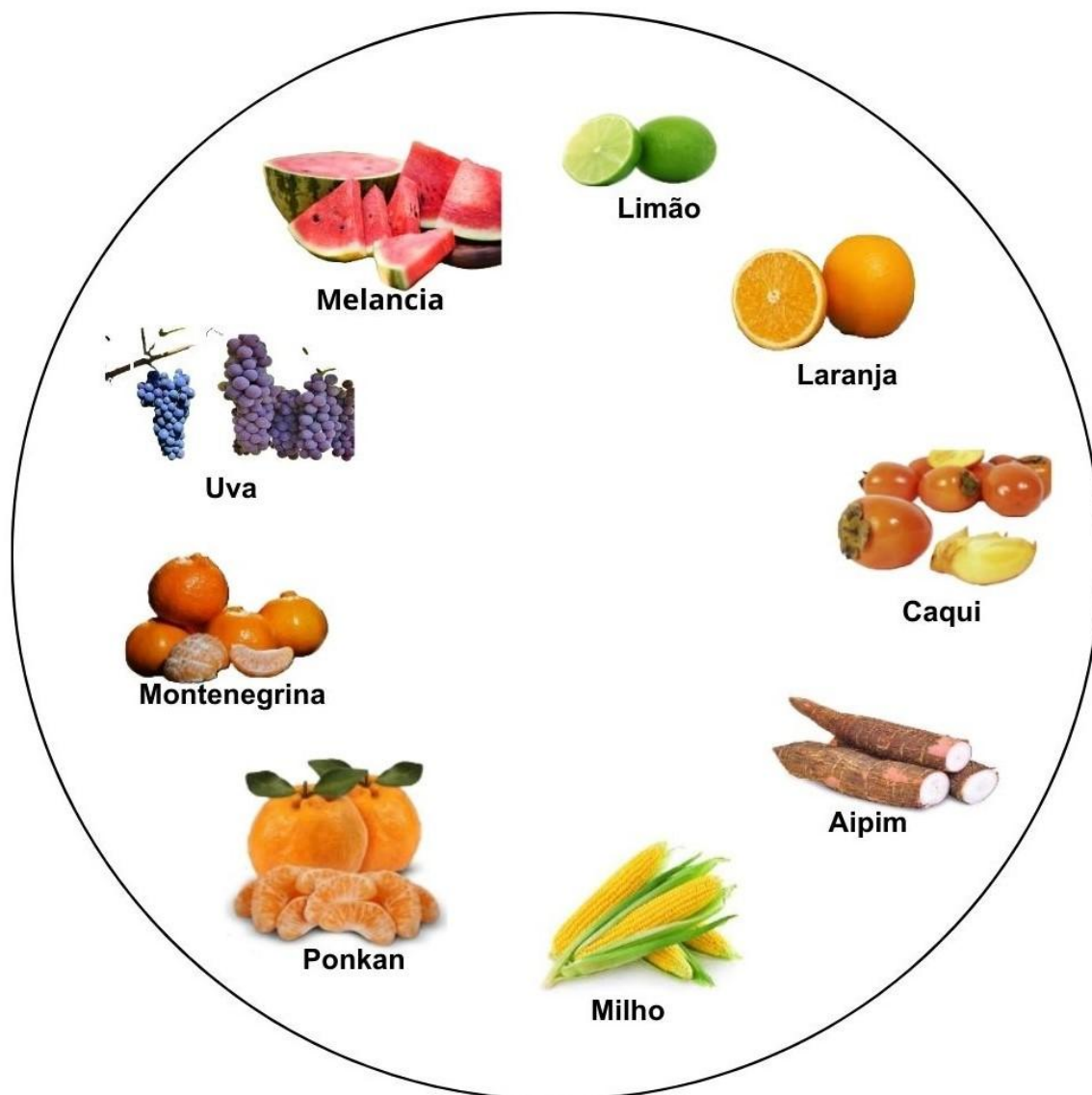
Neste caso, o estabelecimento oferece basicamente frutas e alimentos naturais.

A seguir será listado cada um dos produtos:

- a) Aipim com casca;
- b) Aipim descascado;
- c) Bergamota Caí;
- d) Bergamota Montenegrina;
- e) Bergamota Murcote;
- f) Bergamota Okitsu;
- g) Bergamota Pareci;
- h) Bergamota Ponkan;
- i) Caqui Mel;
- j) Laranja Céu;
- k) Laranja Charmute;
- l) Laranja Folha Murcha;
- m) Laranja Umbigo
- n) Laranja Valência;
- o) Limão Taiti;
- p) Melancia;
- q) Milho Verde;
- r) Uva Bordô;
- s) Uva Niágara Branca;
- t) Uva Niágara Rosa.

A Figura 1, apresenta algumas das principais variedades de produtos oferecidos pela empresa.

Figura 1 - Principais produtos



Fonte: Frutas Kunrath (2024).

O período, durante o ano, que os produtos estão disponíveis para o comércio e o seu respectivo grau de sabor estão ilustrados no Quadro 1.

Quadro 1 – Produtos e suas especificações

PRODUTOS	Disponibilidade dos produtos durante o ano												Grau de sabor			
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Doce	Ácido/Doce	Doce/Amargo	Ácido
Aipim com casca			x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Aipim descascado			x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Bergamota Cai				x	x	x								x		
Bergamota Montenegrina							x	x	x	x				x		
Bergamota Morgote								x	x	x	x			x		
Bergamota Okitsu			x	x	x								x			
Bergamota Pareci						x	x							x		
Bergamota Ponkan						x	x	x					x			
Caqui Mel			x	x	x								x			
Laranja Céu					x	x	x	x	x				x			
Laranja Charmute					x	x	x	x							x	
Laranja Folha Murcha	x	x								x	x	x		x		
Laranja Umbigo						x	x	x	x	x			x			
Laranja Valência	x								x	x	x	x		x		
Limão Taiti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x
Melancia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Milho Verde	x	x	x	x	x					x	x	x				
Uva Bordô	x	x											x			
Uva Niágara Branca	x	x	x									x	x			
Uva Niágara Rosa	x	x	x	x								x	x			

Fonte: Frutas Kunrath (2024).

O grau de sabor e o período de disponibilidade (safra) podem sofrer alterações devido as questões climáticas.

2.4 AMBIENTE EXTERNO

O Ambiente Externo é constituído de participantes do mercado e por forças que afetam o mercado, a capacidade do negócio e o desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos com seus clientes-alvo, conforme descreve Kotler e Armstrong (2023, p. 66) destacando que:

O ambiente de marketing é formado por um microambiente e um macroambiente. O microambiente é constituído pelos agentes próximos à empresa que afetam sua capacidade de atender a seus clientes – a própria empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos. O macroambiente é constituído pelas forças sociais mais amplas que afetam o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

E neste sentido, a Frutas Kunrath, está constantemente atenta as mutações do ambiente externo, e de maneira que for possível está se atualizando e se adequando as demandas e exigências de mercado.

2.4.1 Microambiente

O Microambiente é composto por fatores próximos a empresa que afetam a capacidade de atender a seus clientes. São eles: a própria empresa, fornecedores, intermediários de marketing, mercados de clientes, concorrentes e públicos (Kotler; Armstrong, 2023).

2.4.1.1 A Empresa

A empresa destacada no presente trabalho, apesar de não possuir uma estrutura de departamentos formal, busca constantemente trabalhar da melhor forma possível para entregar frutas novas e frescas, assim como os legumes devem seguir o mesmo padrão. Há um planejamento, tanto na parte de compra de insumos, fazendo consultas e pesquisas de preço, quanto no momento de fazer estoques de mercadoria e na hora da venda dos produtos.

“[...] todos os departamentos – desde o de produção, o financeiro, o jurídico, ao de recursos humanos – compartilham a responsabilidade de entender as necessidades dos clientes e criar valor para eles” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 67).

A experiência de anos no mercado e a dedicação com o trabalho exercido faz com que exista um valor e crie uma fidelização de clientes.

2.4.1.2 Fornecedores

Os proprietários da empresa descrevem que um dos fornecedores é a própria empresa, por conseguir produzir boa parte dos produtos. Os demais são produtores rurais da região e produtores de uva da Serra Gaúcha. Também são fornecedores algumas empresas da região, como: Citrus Bohn, Frutas JR, Irmãos Nedel, Schu Comércio de Frutas, Certaja, Solagri e Viveiro Leonardo.

“Os fornecedores constituem um importante elo na cadeia de valor para os clientes da empresa. Eles oferecem os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços.” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 67).

Não há uma homologação formal, e a seleção dos fornecedores ocorre por indicação de outras empresas ou produtores.

O elo de relacionamento se baseia em qualidade e preço. Os produtos devem ser de qualidade, como frutas maduras e frescas, e com preço acessível para ter uma boa aceitação no mercado.

2.4.1.3 Intermediários de Marketing

“Os intermediários de marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais. Entre os intermediários de marketing estão revendedores, operadores logísticos, agências de serviços de marketing e intermediários financeiros” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 68).

A empresa não conta com revendedores. A operação logística é feita por conta própria, desde o ponto de origem, estocagem e entrega ao destino. Os únicos serviços de marketing estão ligados a Associação dos produtores Mercado do Produtor, que é a Feira onde a empresa diagnosticada comercializa seus produtos. Os serviços são: um carro de som que circula pelas ruas de Porto Alegre e uma página no Instagram. Em relação aos intermediários financeiros, os proprietários são auxiliados pela Cooperativa de Crédito Sicredi e pela PagSeguro que é responsável pelas transações financeiras com cartão de crédito e débito.

2.4.1.4 Concorrentes

O conceito elaborado por Kotler e Armstrong (2023) diz que a empresa deve oferecer mais valor e satisfação aos seus clientes para ser bem-sucedida e se destacar em relação aos concorrentes.

Os principais concorrentes estão dentro da própria Feira, onde há mais 4 feirantes que vendem o mesmo ramo de produtos, e os demais concorrentes “externos” são as fruteiras, minimercados e supermercados dos bairros onde a Feira está localizada.

O diferencial em relação aos minimercados e supermercados é a qualidade dos produtos ofertados, sendo eles novos e frescos, os preços, em geral, são mais baixos e o atendimento é personalizado.

Já em relação aos concorrentes de dentro da Feira, não há um diferencial significativo.

2.4.1.5 Públicos

“Um público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na capacidade da organização em atingir seus objetivos ou que possa causar impacto nessa capacidade” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 68).

A Frutas Kunrath pode identificar públicos financeiros, como a Cooperativa de Crédito Sicredi e a PagSeguro, que tem interesse em sua capacidade de faturamento, e públicos governamentais, que controlam a segurança no trabalho e segurança nos produtos, os quais tem interesse na capacidade de organização e sanidade dos produtos. Outro grupo público é a própria Feira Mercado do Produtor e os consumidores, que tem interesse na participação e capacidade de a empresa disponibilizar os seus produtos.

2.4.1.6 Clientes

“Os clientes são os principais agentes no microambiente da empresa. O objetivo de toda cadeia de valor é atender aos clientes-alvo e criar um sólido relacionamento com eles.” (Kotler; Armstrong, 2023, p. 69).

E a empresa, conforme relato dos proprietários, está focada no mercado de consumidores, o qual é composto por indivíduos e famílias de todas as idades que comprem as mercadorias para consumo próprio. Esses clientes acabam criando uma fidelidade por se tratar de uma Feira que ocorre semanalmente perto de suas casas.

2.4.2 Macroambiente

A empresa e todos os outros agentes do microambiente operam em um macroambiente mais amplo de forças demográficas, econômicas, naturais,

tecnológicas, políticas e culturais que oferecem oportunidades e impõem ameaças a ela (Kotler; Armstrong, 2023).

2.4.2.1 Ambientes Demográfico e Econômico

Segundo Kotler e Armstrong (2023), a Demografia é o estudo da população humana em termos de localização, idade, sexo, raça, tamanho, densidade, ocupação e demais dados estatísticos. Para eles, o ambiente demográfico é de grande interesse para as empresas porque envolve pessoas, e as pessoas formam a demanda de mercado.

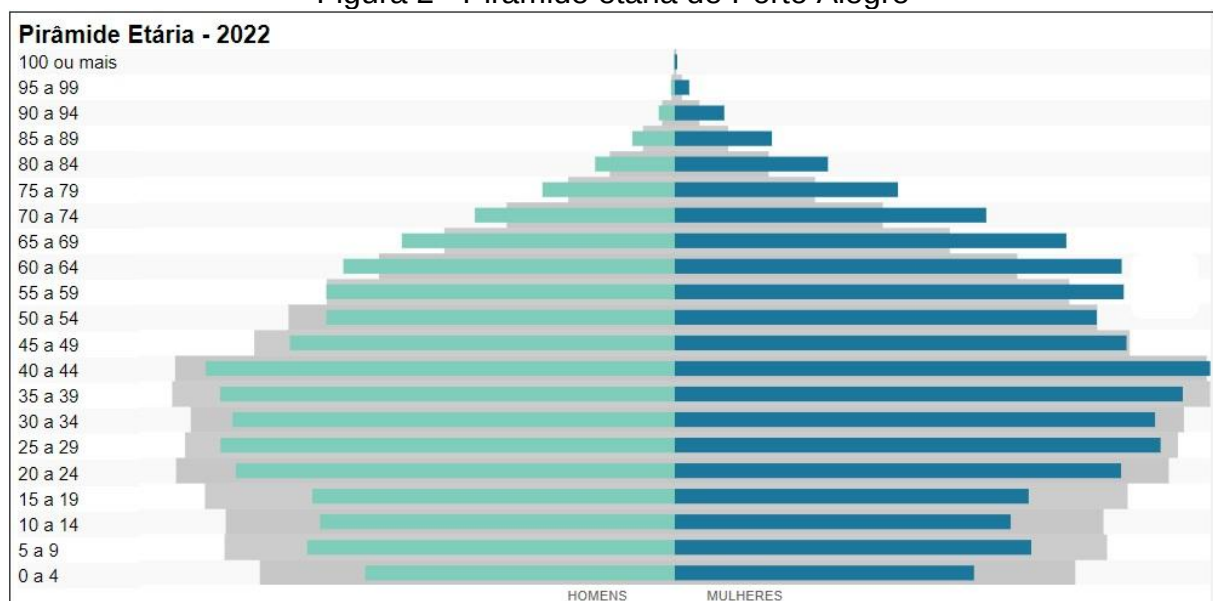
“O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de gastos dos consumidores” (Kotler; Armstrong, 2023).

Atualmente, a população porto-alegrense contabiliza mais de 1.330.000 pessoas, e sua densidade demográfica é 2.690 habitantes por quilômetro quadrado.

Estes dados são importantes, pois evidenciam o ambiente que se dispõem para a empresa em estudo.

Pode-se perceber, na Figura 2, que a maior parte dos habitantes se concentra nas faixas etárias entre 20 e 44 anos de idade, e que as mulheres são maioria significativamente, em relação aos homens a partir da faixa de 50 anos.

Figura 2 - Pirâmide etária de Porto Alegre



Fonte: IBGE (2022).

Em relação a orientação sexual, segundo dado apontado pela Pesquisa Nacional da Saúde (PNS), disponível no site G1, 5,08% da população se declara homossexual ou bissexual, os que se declaram heterossexuais são 92,63%, e os que não souberam ou se recusaram a responder são 2,29% das pessoas entrevistadas.

No que se refere ao trabalho e rendimento, segundo o IBGE (2021), em 2021 o salário médio mensal era de 4,1 salários-mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 51,23%. E considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário-mínimo por pessoa, tinha 25,6% da população nessas condições.

Nos dias de feira, conforme destacam os proprietários, é perceptível que a maior parte dos clientes, nas terças-feiras e quintas-feiras, são pessoas idosas, já na feira de sábado, há público de todas as idades e de todas as orientações sexuais.

O poder aquisitivo, na maior parte, pode ser classificado como médio, tendo em vista o ticket médio no valor de vendas de R\$ 13,17. Mas isto deve ser levado em consideração de que é apenas uma percepção dos proprietários, pois eles destacam que muitas pessoas comprem somente o necessário, fazendo cálculos para fechar as contas no final do mês, assim como outra parte das pessoas tem mais facilidade e poder para aquilo que lhes convém.

2.4.2.2 Ambientes Natural e Tecnológico

“O ambiente natural envolve o ambiente físico e os recursos naturais que são utilizados como insumos pelas empresas ou que são afetados pelas atividades de marketing” (Kotler; Armstrong, 2023).

Levando em conta este ambiente, a empresa depende essencialmente do fator climático, tanto para a produção como para a venda dos seus produtos.

Conforme os proprietários relataram, na produção das frutas é preciso que haja chuva regularmente, sem excessos, mas também é preciso mais dias com sol para o crescimento dos frutos, assim como na época de inverno é necessário que haja frio para o amadurecimento das frutas cítricas, assim como no verão é preciso que faça calor para o amadurecimento das frutas como a uva e melancia.

Já nos dias de feira, onde é feita a venda dos produtos, o ideal é sempre contar com um clima ameno e agradável. Do contrário, naqueles dias de calor ou de frio

extremo, e nos dias de chuva, que podem ocorrer durante todas as épocas do ano, as vendas acabam diminuindo devido ao fato de as pessoas não saírem de suas casas para fazer compras ou procurarem lugares fechados onde possam estar protegidos do mal clima.

E como forma de aproveitar o clima nos dias de sol e claridade, a empresa conta com uma usina de energia solar, que produz sua própria energia elétrica, abastecendo a câmara fria e os demais equipamentos que demandam desta energia para seu funcionamento.

Sobre o ambiente tecnológico, Kotler e Armstrong (2023) definem que são forças criadoras de novas tecnologias, que geram novas oportunidades de produto e mercado. A enxurrada de avanços digitais está afetando todos os aspectos de como os clientes aprendem, compram e experimentam as marcas.

Neste sentido, pode-se perceber algumas tecnologias que prejudicam as vendas da empresa, como por exemplo os aplicativos em que é possível pedir comida pelo celular. Além de comida e lanches, eles oferecem itens de mercado, como hortifruti, que são itens da Feira e assim, as pessoas acabam não saindo de casa para fazer compras.

Por outro lado, atualmente, surgiram muitos produtos e equipamentos que vieram para facilitar o trabalho das pessoas, inclusive da empresa, como uma câmara fria com umidificação por nebulização ozonizada, empilhadeira elétrica patolada-tracionada e equipamento de pulverização de defensivos agrícolas atomizado.

2.4.2.3 Ambiente Político-social e Cultural

“O ambiente político consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam ou limitam várias organizações e indivíduos em uma determinada sociedade” (Kotler; Armstrong, 2023).

A Feira Mercado do Produtor, na qual a Frutas Kunrath faz parte, é fiscalizada por órgãos da Prefeitura de Porto Alegre, como a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SMDET), que exige o alvará de licença para comércio transitório sempre atualizado e regulamentações para o comércio na cidade e pela Secretaria Municipal de Saúde (SMS), que fiscaliza a sanidade e o manuseio das mercadorias.

Já na parte de produção e transporte das mercadorias, a empresa segue as leis ambientais impostas pelos órgãos competentes como o uso correto de defensivos agrícolas, o descarte correto deles e as leis de trânsito para o transporte das mercadorias.

Em relação ao recolhimento de impostos, a Frutas Kunrath se trata de uma propriedade de produção rural em que o faturamento é declarado nos talões de produtor.

No ambiente cultural, a definição feita por Kotler e Armstrong (2023) é de que ele é composto de instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade.

Desta forma, como relatam os proprietários, todas as frutas e legumes comercializadas pela empresa tem um certo valor cultural para as pessoas, principalmente para aquelas que hoje moram na capital, mas são originários das regiões do interior do Estado, onde, quando jovens, tinham contato próximo com a produção agrícola.

Como o principal valor cultural nas frutas, em Porto Alegre, está a Bergamota comum, que engloba as três variedades: Bergamota Caí, Bergamota Parecí e Bergamota Montenegrina. E as bergamotas têm apelido, conhecidas como “Fedorentas”. São tão conhecidas geraram a expressão: “lagartear no sol comendo bergamota”, que significa ir para fora de casa nos dias frios e comer essa fruta ao sol.

2.5 PARTICIPAÇÃO NO MERCADO

A participação de mercado representa o tamanho da participação que determinada entidade representa sobre o mercado, e é utilizada para estabelecer a força do produto em um mercado específico. Em situação normal, ela é mencionada em unidades, receita ou vendas (GREWAL, 2017).

Desta forma, os proprietários comentam que não há como precisar exatamente qual a participação de mercado, mas é possível perceber que, na Feira do Produtor, todos os 5 feirantes do mesmo ramo de produtos vendem aproximadamente a mesma quantia, então a participação neste mercado seria de 20%, com uma margem de erro de 5%.

Já, a participação de mercado geral, na cidade de Porto Alegre, é muito mais difícil apontar qual a porcentagem, e eles acreditam que deva ficar em menos de 1%, levando em conta a grande quantidade de mercados e fruteiras que existem pela cidade.

2.6 EVOLUÇÃO DE VENDAS

Sobre a evolução de vendas, não há um controle específico, nem um histórico formalizado sobre estes dados. Mas conforme a percepção dos proprietários, hoje as vendas são em menores quantidades em comparação ao passado. Isso se percebe pelo fato de que antes as pessoas compravam maiores quantias de produtos para utilizar durante toda a semana, e agora, compram somente para dois ou três dias, sendo que há muita oferta destes produtos pelos estabelecimentos da cidade.

E outro fator importante que teve evolução, foi o modo de transacionar as vendas. No passado recente a empresa vendia somente com recebimento em dinheiro espécie, mas hoje já existem mais duas formas, recebimento por cartão de débito /crédito e por pix.

2.7 CAPACIDADE PRODUTIVA

A capacidade produtiva de uma unidade de operações pode ser entendida como o volume máximo potencial de atividade de agregação de valor que pode ser atingido por uma unidade produtiva sob condições normais de operação. A capacidade não deve ser vista como um nível de saída que a operação está produzindo em certo momento, mas sim, ser vista como um potencial, um volume máximo possível de ser obtido (Corrêa; Corrêa, 2022).

As decisões sobre capacidade, conforme Corrêa e Corrêa (2022), normalmente incluem a avaliação da capacidade existente, previsões de necessidades futuras de capacidade de curto, médio e longo prazos, identificação de diferentes formas de alterar a capacidade a curto, médio e longo prazos, avaliação do impacto da decisão de capacidade no desempenho da operação, avaliação econômica, operacional e tecnológica de alternativas de incrementar capacidade e seleção de alternativas para a obtenção de capacidade adicional.

Em relação aos atendimentos na Feira Mercadão, pode-se estabelecer uma capacidade total de 2.500 atendimentos mensais, e a capacidade ocupada é de 2.027 atendimentos mensais.

E sobre a produção na propriedade, a capacidade total gira em torno de 37.000 quilos de produtos variados. Já a capacidade ocupada é baixa, por se tratar de pomares e plantações em fase de crescimento, ocorre uma variação em função do fator climático, tendo uma capacidade ocupada de 8.700 quilos.

2.8 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão Humana, como conceitua Chiavenato (2022), constitui a área da Administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todo o potencial humano e de suas competências da empresa. A Gestão Humana tem a missão de atrair, engajar, manter e desenvolver talentos nas empresas.

A empresa não possui uma área de gestão humana formalizada, assim como não há colaboradores formais. Mas em relação aos ajudantes esporádicos, é sempre feito um esforço conjunto entre os proprietários para treiná-los e engajá-los nos atendimentos e nos trabalhos necessários para o funcionamento da Feira.

2.9 ANÁLISES FINANCEIRAS UTILIZADAS

“O objetivo da administração financeira é maximizar de forma sustentável o valor de mercado do patrimônio dos proprietários” (Ross; Westerfield; Jordan, 2022).

A empresa não conta com análises financeiras de maior porte ou complexibilidade, somente uma análise básica através da percepção dos proprietários sobre a lucratividade do negócio e no que é possível investir sem formar dívidas a longo prazo.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

“O principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (Taylor, 2019).

A expressão *máximo de prosperidade* é usada em sentido amplo, tanto para patrão, quanto para empregado, e significa que todos devem se desenvolver e construir uma organização de mais alto grau.

Para Chiavenato (2021) a Área Administrativa é um sistema complexo. É um complexo conjunto de variáveis convergindo sempre para alcançar resultados. A Administração é algo que vai além de planejar, organizar, dirigir e controlar. Ela constitui uma atividade de integração, coordenação, conjunção, arranjo, foco e impulsionamento.

E é neste sentido que a empresa diagnosticada tem seguido seus negócios, porém, de uma forma simples e básica. Os proprietários, Ivan K. e Jéferson K. sempre buscam um planejamento e análise na tomada de decisões.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações não trabalham na base da improvisação, elas quase sempre planejam tudo antecipadamente. Segundo Chiavenato (2021), o planejamento estratégico é o mais amplo e abrange toda a organização. Esse planejamento é projetado para o longo prazo, envolve a empresa por inteiro, abrangendo todas os recursos e áreas de atividade e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais planos estão subordinados.

A empresa em estudo não possui um planejamento formal, mas há um planejamento a longo prazo na parte da propriedade onde estão inseridas as plantas frutíferas. Conforme os proprietários explicam, para a formação e desenvolvimento correto dos pomares de citrus, foi preciso plantar as mudas a uma certa distância para que quando elas atingirem uma maior idade e estiverem com o porte de tamanho ideal, tenham espaço para produzir seus frutos e que se possa entrar com maquinário dentro do pomar.

Há, também, um planejamento voltado a terra, que significa trabalhar de uma forma mais técnica, com análises químicas de solo frequentes que demonstram a necessidade de correção e adubação correta do solo para resultados a curto e longo prazo.

Quanto a parte da feira e do beneficiamento das frutas, o planejamento e as decisões são voltados as inovações pertinentes ao negócio, sendo: novos equipamentos para facilitar o trabalho, atualizações na estocagem de produtos e o principal, atendimento e fidelização dos clientes.

3.1.1 Negócio

Nos dias de hoje, dizer qual é o negócio da empresa está se tornando uma questão cada vez mais difícil de responder. Um negócio não é definido pelo nome da empresa, nem pelos estatutos, nem pelo produto ou serviço que ela produz e oferece. Um negócio é definido pela vontade de satisfazer o consumidor quando a empresa produz um produto ou serviço. Satisfazer o consumidor constitui o propósito principal de cada negócio (Chiavenato, 2021).

Desta forma, com base neste conceito, o negócio da empresa diagnosticada é proporcionar aos seus clientes-consumidores a oportunidade de escolherem, conforme seus critérios de seleção, as frutas e legumes oferecidos pela empresa.

3.1.2 Missão

Chiavenato (2021) afirma que a missão expressa o motivo da existência da empresa, sua finalidade e seu papel na sociedade. Quando uma empresa define sua missão, as pessoas deixam de trabalhar para a empresa para trabalhar pela missão da empresa.

A missão da empresa é entregar frutas e legumes de qualidade, novos e frescos. Ao mesmo tempo, entregar um atendimento especializado e cordial, proporcionando uma experiência satisfatória aos seus clientes.

3.1.3 Visão

A visão define o que se pretende que uma organização seja no futuro a curto, médio e longo prazos. E ela é de suma importância pelo simples fato de esclarecer onde se quer chegar, permitindo assim, que as pessoas saibam perfeitamente qual o tipo de contribuição podem dar para que a empresa transforme sua visão de futuro em realidade (Chiavenato, 2021).

A visão da empresa diagnosticada é aumentar a produção de frutas gradativamente, conforme a possibilidade observada pelos proprietários, buscando melhorar a qualidade e a produtividade dos pomares.

3.1.4 Filosofia, princípios, valores

Os valores são critérios que orientam o comportamento das pessoas nas decisões sobre o que é mais importante ou prioritário em suas atividades. É preciso dizer às pessoas quais são os princípios e os valores de sua empresa (Chiavenato, 2021).

Os princípios e valores da empresa dizem respeito a ética e honestidade. Desde o início do negócio, sempre houve respeito e cordialidade entre as pessoas da empresa, os fornecedores e os clientes. Há o esforço para que todos saiam beneficiados do negócio, todas as pessoas devem ser bem tratadas e ninguém deve ser prejudicado. E esta é uma filosofia que permanece presente na empresa.

3.1.5 Objetivos

Os objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em determinado tempo. Para as organizações, dois pressupostos são importantes na sua formulação: de um lado, a missão organizacional, e de outro lado, a visão de futuro. Esses dois pressupostos resultam nos objetivos estabelecadores de resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um específico prazo de tempo (Chiavenato, 2023).

A empresa diagnosticada não tem definidos os elementos para formação dos seus objetivos. Entretanto, é de fácil entendimento que os proprietários buscam

constantemente a melhor forma de produzir, estocar e entregar os produtos, formando assim, um objetivo, que é qualidade dos produtos.

E outro objetivo percebido é o planejamento para ampliar em mais 2 hectares a plantação de laranja para suco.

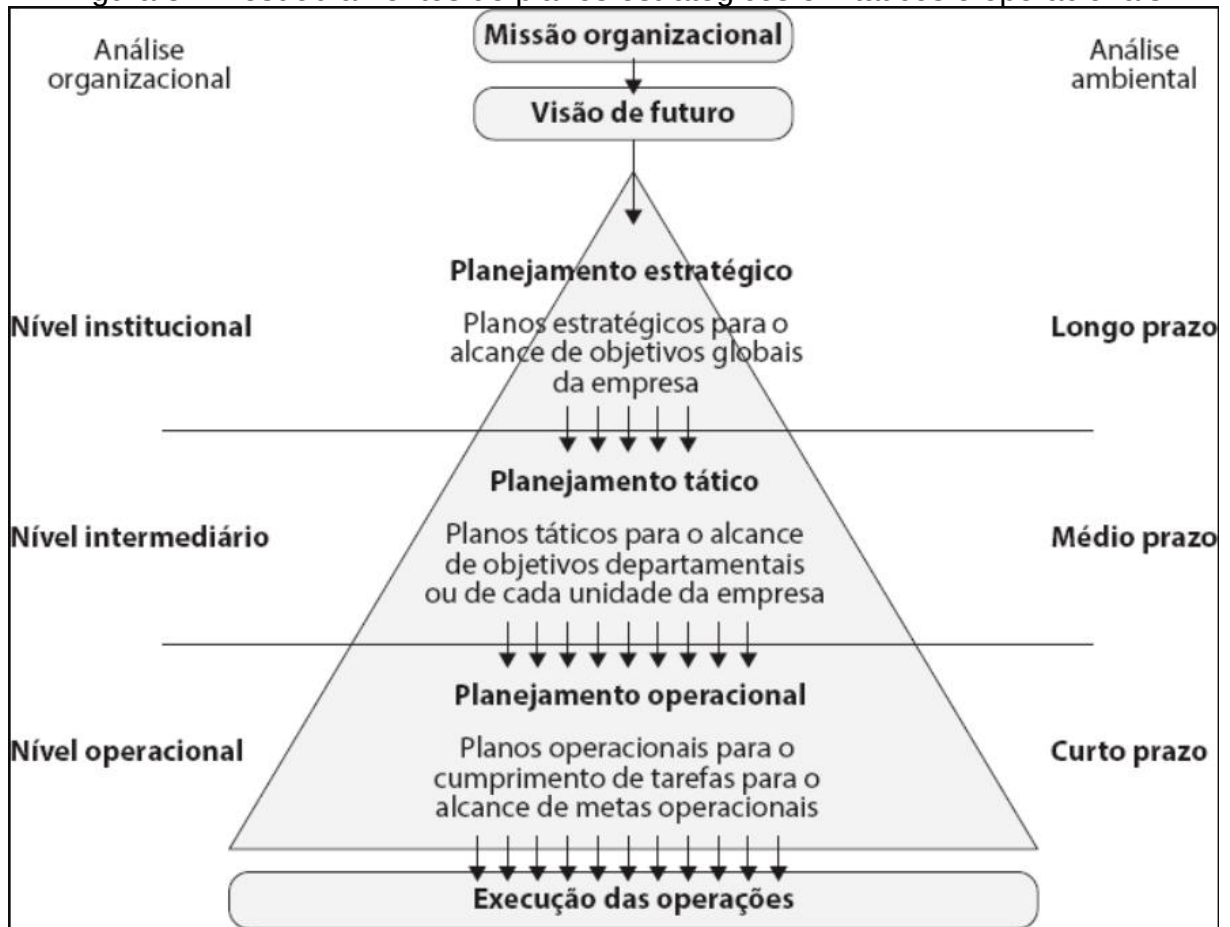
3.1.6 Planos estratégicos, táticos e operacionais

Chiavenato (2021, p.157) define que:

Em geral, as empresas definem uma hierarquia de objetivos. Em primeiro lugar, estão os objetivos globais ou estratégicos, depois, os objetivos táticos ou departamentais e, finalmente, os objetivos operacionais. Os objetivos são atribuídos às pessoas que ocupam posições-chave.

A Figura 3, representa os desdobramentos de planos estratégicos, táticos e operacionais.

Figura 3 – Desdobramentos de planos estratégicos em táticos e operacionais



Fonte: Chiavenato (2021).

Quanto aos planos organizacionais, como mencionado anteriormente, a empresa busca organizar suas plantações de forma alinhada e nas distancias corretas, para que no futuro os equipamentos e máquina possam entrar nos pomares sem maiores problemas. Há também, um cuidado ao solo, onde são feitas análises para a correção e adubação do próprio, gerando uma fertilidade mais duradoura.

E em relação a feira e beneficiamento de frutas, com um planejamento a curto prazo, sempre se está atento as inovações de equipamentos para o manuseio e estocagem das frutas, assim como se está atento a planos de como os clientes podem ser mais bem atendidos.

3.1.7 Padrões de controle e indicadores de desempenho

“Indicadores de desempenho são medidas ou métricas que auxiliam no monitoramento e na avaliação do desempenho de um processo. Trata-se de uma

informação quantitativa ou qualitativa que estabelece uma referência para o acompanhamento de pessoas, produtos, serviços e atividades (Júnior, p.15, 2021)".

A empresa diagnosticada não conta com nenhum padrão de controle e indicadores de desempenho.

3.1.8 Avaliação, acompanhamento e divulgação do planejamento

A empresa traduz esse processo de avaliação e acompanhamento através da percepção dos proprietários sobre a qualidade que os produtos chegam para a venda e através da fidelização dos clientes. E a divulgação do planejamento é feita somente entre os proprietários.

3.2 INOVAÇÃO

A inovação faz parte de um processo de criação, invenção e busca da solução de problemas ainda não resolvidos ou aprimoramento de soluções que o homem enfrenta no seu dia a dia ao longo da vida (Dornelas, 2023). Ela faz grande diferença para as empresas de todos os tipos e tamanhos. Se uma empresa ou até mesmo uma pessoa não mudar os bens e serviços oferecidos ao mundo, o jeito que os criam ou oferecem, há o risco de ser superado por outros que o façam.

Conforme Bessant e Tidd (2019), a inovação está fortemente ligada ao crescimento. As novas ideias geram novos negócios, proporcionando uma vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar. Mas ela não acontece automaticamente, é movida pelo empreendedorismo, por uma mistura de visão, paixão, energia, entusiasmo, bom senso, esforço, fazendo com que as ideias se tornem realidade.

Como disse Peter Ducker:

A inovação é ferramenta chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada.

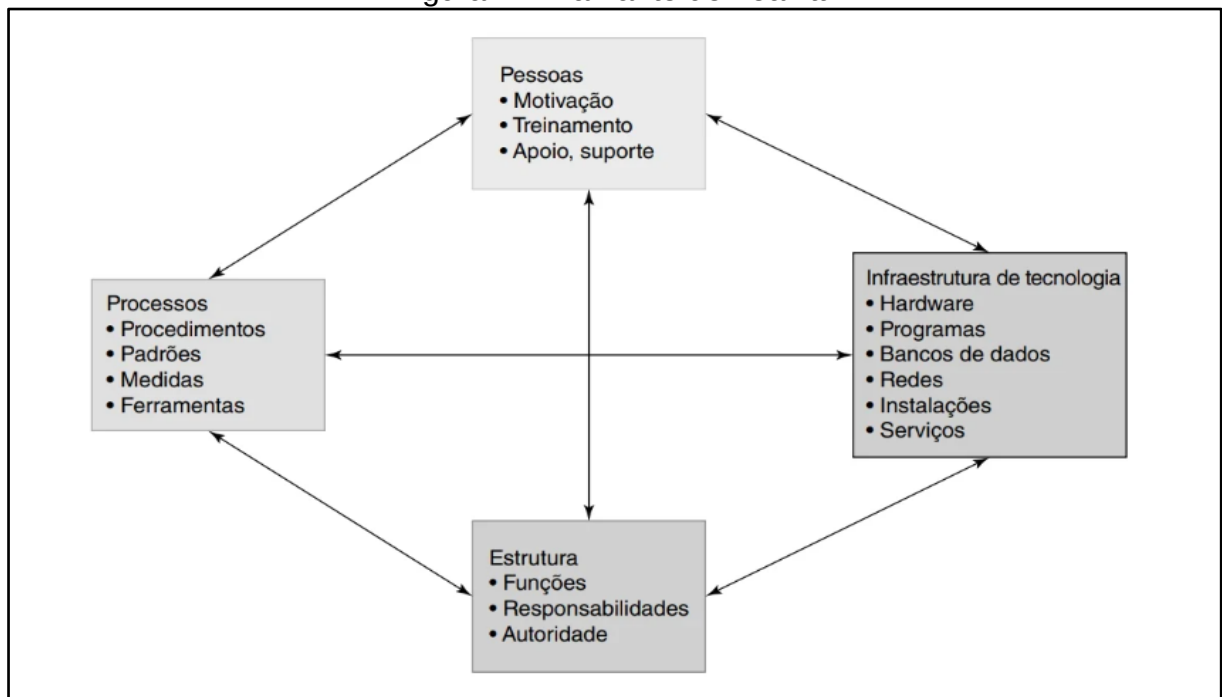
Neste sentido, a empresa Frutas Kunrath busca inovar no sentido de mudar a forma de expor seus produtos nos estandes, ser diferente dos demais, estar atenta e

buscar por inovações de mercado pertinentes ao negócio, mas não é possível dizer que a empresa tenha um perfil de caráter inovador.

3.3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Um sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que trabalham juntos para coletar, processar, armazenar e disseminar informações. Essas informações dão suporte a operações fundamentais dentro das organizações, a visualização de dados, a análise de dados, tomada de decisão, comunicação e coordenação (Stair; Reynolds; Bryant, 2021). Eles ainda enfatizam, que um sistema de informação não é apenas o componente de infraestrutura de tecnologia, como muitos líderes pensam, mas é um contexto que inclui, também, pessoas, estrutura e processos como mostra a Figura 4, o modelo conhecido por Diamante de Leavitt.

Figura 4 - Diamante de Leavitt



Fonte: (Stair; Reynolds; Bryant, 2021).

As pessoas visualizam os sistemas de informação e os benefícios que eles podem oferecer, pessoas projetam e constroem sistemas de informação, pessoas apoiam e mantêm os sistemas de informação e utilizam os sistemas de informação para obter resultados valiosos.

A infraestrutura de tecnologia são todos os hardwares, softwares, bancos de dados, redes, instalações e serviços utilizados para desenvolver, testar, entregar, controlar ou dar suporte aos aplicativos e serviços de tecnologia da informação que uma organização exige para atender às necessidades de seus clientes, fornecedores, principais parceiros de negócios, agências reguladoras e funcionários.

O processo é um conjunto estruturado de atividades relacionadas que recebe informações, agrega valor e cria uma saída para o cliente desse processo (Stair; Reynolds; Bryant, 2021).

A estrutura é uma definição dos relacionamentos entre os membros de uma organização, incluindo suas funções, responsabilidades e linhas de autoridade necessárias para completar várias atividades (Stair; Reynolds; Bryant, 2021).

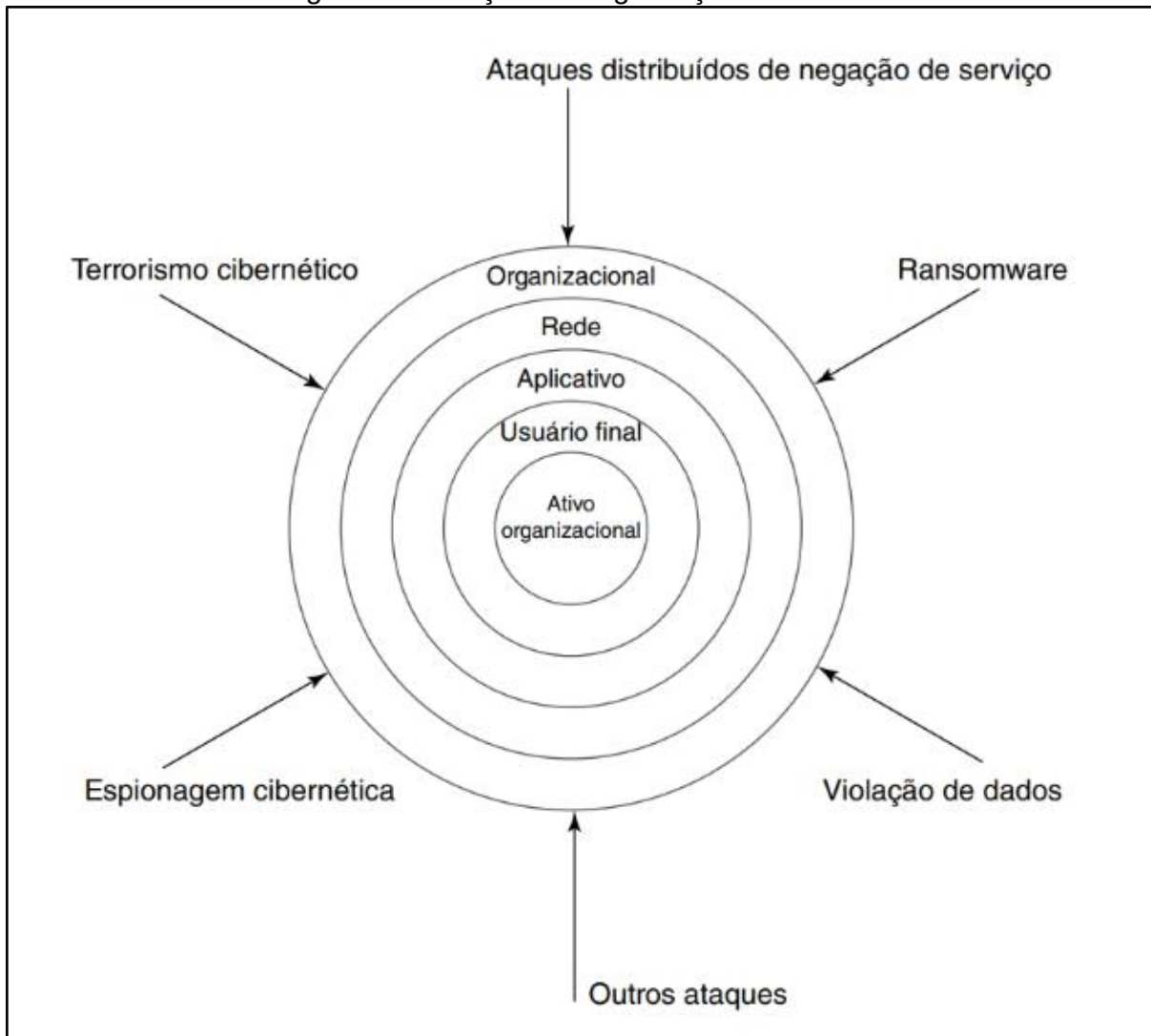
Mas, no que se refere ao sistema de informações, a empresa em estudo utiliza somente o sistema financeiro de recebimento por máquinas que aceitam débito, crédito e pix. A visualização e análise dos dados, assim como serviços de transferência são feitos por este mesmo sistema. Conforme os proprietários, o sistema chama-se TEF PagBank, da empresa PagSeguro.

3.3.1 Estrutura física, sistemas utilizados e segurança de dados

Equipes de segurança em TI de organizações por todo o mundo se concentram para garantir a confidencialidade e integridade, onde apenas indivíduos com autoridade adequada possam acessar os dados confidenciais, e a disponibilidade, para que os dados possam ser acessados quando e onde necessários.

Stair, Reynolds e Bryant (2021) recomendam a implementação da CID (Confidencialidade, integridade e disponibilidade), uma solução de segurança em várias camadas.

Figura 5 - Solução de segurança e camadas



Fonte: (Stair; Reynolds; Bryant, 2021).

A implementação da CID (Confidencialidade, integridade e disponibilidade), começa no nível organizacional com a definição de uma estratégia geral de segurança e uma avaliação de risco, e então, a empresa estabelece planos para recuperação de desastres, define políticas de segurança, conduz auditorias de segurança e cria um painel de segurança.

Quanto à empresa em questão no estudo, como não utiliza sistemas de informação, além do sistema bancário, o uso de sistemas de segurança é composto por uma proteção antivírus McAfee e verificação de senhas em duas etapas no Notebook e nos smartphones.

3.4 ORGANIZAÇÃO

As organizações são uma força em conjunto que impulsiona a economia e a subsistência de diversos indivíduos. Fornecem salários e geram lucro para a distribuição aos investidores. Essa recompensa monetária proporciona ações de aquisições de bens e serviços, facilitando a satisfação das necessidades individuais. As organizações se tornam essenciais no cotidiano das pessoas e na economia como um todo (Maximiano; Terentim, 2024).

E conforme Chiavenato (2023), as organizações precisam ser devidamente estruturadas. Em referência a uma etapa do processo administrativo, a organização é a função administrativa que se incumbe do agrupamento de órgãos e das atividades necessárias para atingir os objetivos organizacionais. O agrupamento dos órgãos e das atividades envolve pessoas e recursos empresariais sob ordens de autoridades de maior escalão ou uma hierarquia de lideranças.

Em relação a empresa Frutas Kunrath, não há uma formalidade nos níveis hierárquicos. Como a empresa é de pequeno porte, apenas produz e comercializa diretamente ao consumidor, são poucas pessoas ligadas a ela. Assim, há uma organização por liderança de setores, mas todos se dirigem ao diretor para a tomada de decisões.

3.4.1 Organograma e níveis hierárquicos

Segundo os autores Maximiano e Terentim (2024), o organograma foi criado em 1855, quando McCallum, superintendente-geral da Ferrovia Erie, implantou uma estrutura organizacional multidivisional com funções de linha e de apoio. Cada divisão era responsável pela operação da ferrovia em uma área geográfica, e as funções de apoio, centralizadas, eram responsáveis por funções como finanças, pessoal, construção de linhas e manutenção de material rodante. As ideias de McCallum rapidamente foram copiadas por todos os ramos de negócios, e o organograma se tornou a técnica padrão para representar a divisão do trabalho.

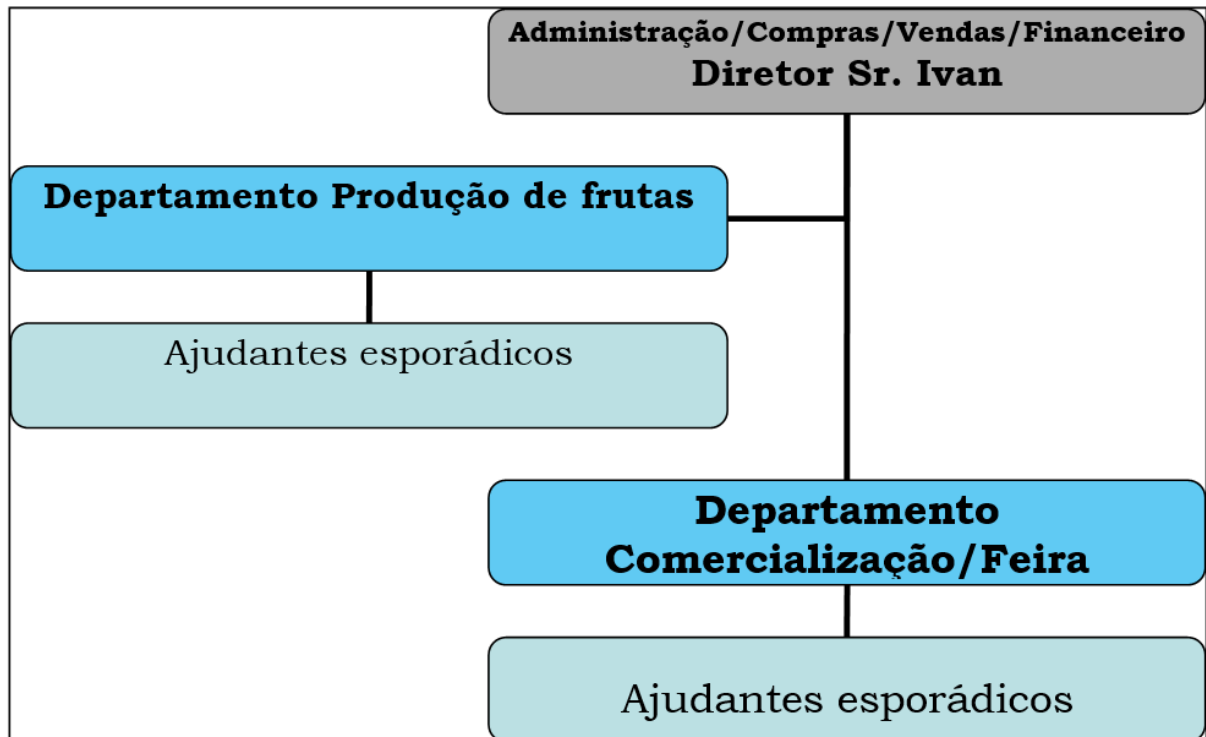
Para Chiavenato (2023), o organograma é um gráfico que representa a organização formal de uma empresa. É uma estrutura composta por blocos que representam cargos ou órgãos. São ligados uns aos outros por linhas que

representam as relações de comunicação. Quando horizontais, elas representam as relações laterais de comunicação, quando verticais, as linhas representam as relações de autoridade (do superior sobre o subordinado).

Porém, Chiavenato explica que este organograma está sendo substituído por outras maneiras de retratar a estrutura organizacional dos tempos atuais, com formações menos rígidas e mais dinâmicas.

Na empresa diagnosticada, não há uma formalidade na estrutura organizacional, entretanto, há dois principais departamentos, como demonstra a Figura 6, o departamento da produção de frutas e o departamento da comercialização e feira.

Figura 6 - Estrutura organizacional da empresa Frutas Kunrath



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

O departamento de produção de frutas fica sob o comando do Sr. Jéferson, sendo que ele mesmo gerencia a compra de insumos e participa de toda a operação de manuseio e produção das frutas, contando com ajudantes para as épocas de maior demanda.

O departamento da comercialização dos produtos, na feira, onde estão Salete, Ivana e Jéferson, está sob o comando do Sr. Ivan. Todos trabalham no atendimento ao público e caixa, assim como na reposição de mercadorias.

Em relação aos níveis hierárquicos, deve-se ressaltar que a empresa atua em um ambiente familiar, ficando difícil atribuir funções específicas, sendo que todos trabalham em conjunto para chegar a um resultado satisfatório de produzir bem e atender bem.

3.4.1.1 Liderança, relacionamento e nível de especialização do trabalho

A Direção, para Chiavenato (2023), é a função administrativa que conduz e coordena o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas para o alcance dos objetivos pretendidos. De uma forma simples, significa interpretar os objetivos e os planos da empresa para as pessoas e proporcionar as instruções sobre como executá-los.

Sobre o processo de liderança, que tem papel central no trabalho dos administradores de todos os tipos de organização, Maximiano e Terentim (2024), salientam: a pessoa que desempenha o papel de líder, influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores. O líder simplesmente é a pessoa que tem a responsabilidade de conduzir o grupo. A liderança é um papel que pode ser desempenhado temporariamente ou durante muito tempo.

Neste sentido, no processo de liderança e relacionamento na empresa diagnosticada, pode-se perceber que o Sr. Ivan tem um papel de Diretor, conduzindo e coordenando o pessoal, já o Jéferson, exerce o papel de líder, buscando influenciar e guiar as pessoas ligadas à empresa.

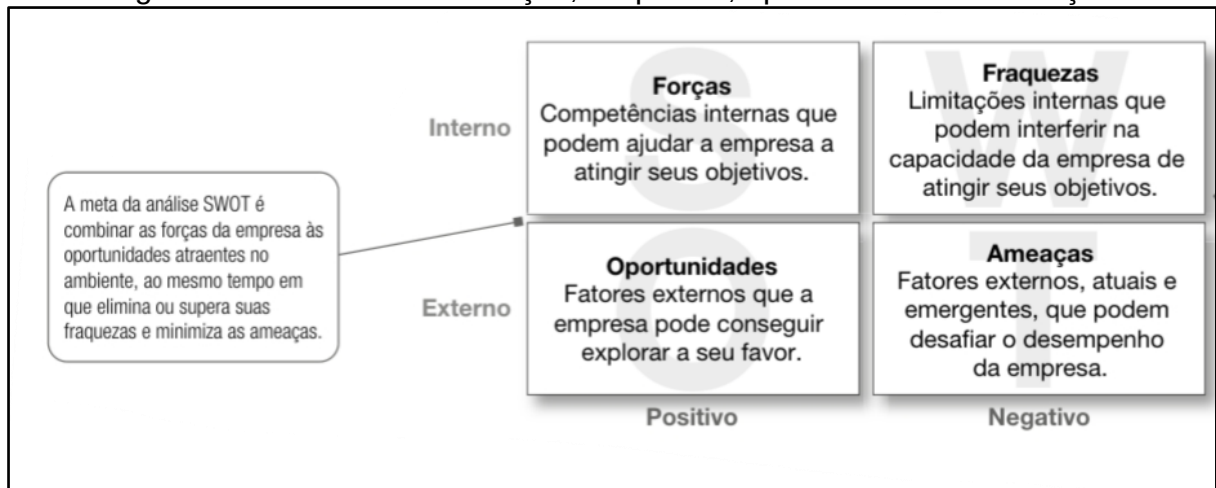
Quanto a especialização do trabalho, Chiavenato (2023) diz que todo trabalho deve ser fragmentado em partes para que haja uma especialização de cada pessoa em determinadas atividades. E na empresa Frutas Kunrath pode-se perceber que todos sabem fazer a maioria das atividades, mas cada uma das pessoas tem o seu setor de especialização e de maior experiência, como é o caso nos estandes de frutas na feira, onde uma pessoa trabalha com maior dedicação a melancia e laranja, outra pessoa na uva e bergamota, e assim com as demais mercadorias.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

É necessário que uma empresa ou organização tenha conhecimento sobre suas condições internas e o mercado independente de atuações on-line e/ou off-line. Um modelo tradicional a qual conclui em um resumo executivo rápido sobre as questões da organização é a análise SWOT (Costa, 2020).

A organização deve analisar seus mercados e o ambiente externo, para elencar as oportunidades e ameaças, e o ambiente interno, para identificar os pontos fortes e os pontos fracos, assim como suas atuais e possíveis ações para determinar quais oportunidades pode perseguir (Kotler; Armstrong, 2023).

Figura 7 - Análise SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças



Fonte: Kotler; Armstrong (2023).

Kotler (2021) demonstra, na Figura 8, um checklist para realizar a análise dos pontos fortes e fracos.

Figura 8 – Checklist dos pontos fortes e fracos

	Desempenho					Importância		
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
Marketing								
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanças								
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produção								
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organização								
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Fonte: Kotler; Keller (2006).

O Quadro 2 representa os principais pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças detectadas durante o diagnóstico da empresa Frutas Kunrath.

Quadro 2 – Análise SWOT da empresa Frutas Kunrath

Forças	Fraquezas
Frutas novas e frescas Bom atendimento Rapidez no atendimento Produção própria da maioria das frutas União da família onde todos “pegam junto” Capacidade de estoque em câmara fria Experiência no mercado Estabilidade financeira Boas instalações e equipamentos	As vezes há falta de mão de obra para o trabalho nas plantações e na feira Não conta com um portfólio digital dos produtos Não conta com site ou redes sociais Não há um controle gerencial eletrônico de entradas e saídas Nem sempre os produtos são de alta qualidade
Oportunidades	Ameaças
Aceitação às inovações de mercado Desistência dos concorrentes Qualidade inferior dos produtos concorrentes Novas empresas-cliente (mercados, fruteiras)	Variações climáticas Fungos e pragas nas plantações Aumento dos impostos Restrições quanto as leis Novos concorrentes Inovações dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Pode-se observar que são muitos os pontos analisados na análise SWOT e os proprietários relatam que dentre as fraquezas e ameaças, às vezes, há um certo sintoma de esgotamento profissional no departamento da Feira, causando assim um acomodamento nesta parte.

4 ÁREA COMERCIAL

A administração de vendas é uma área que vem assumindo cada vez mais importância nas organizações e para que seja bem-sucedida, deve incluir planejamento, direção e controle de vendas por meio de recrutamento, treinamento, determinação de rota, motivação e outros elementos (Farra; Geber, 2020).

De acordo com SESI SENAI (2023), a área comercial é responsável pelo processo de relacionamento com os clientes, da prospecção até o pós-venda.

E neste capítulo será abordado os fatores que influenciam no processo de vendas e no relacionamento com o cliente da empresa em estudo.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado revela diferentes segmentos, que consistem em compradores com diferentes necessidades. Faz parte de um processo de marketing, e a pesquisa de mercado encontraria o público-alvo apenas daqueles segmentos que a empresa pudesse satisfazer completamente. Ela envolve um enfoque cuidadoso sobre as oportunidades de mercado e a preparação de orçamentos baseados na proposta estratégica, verificando se o retorno pode estar de acordo com os objetivos financeiros da empresa. É uma ferramenta que ajuda a reconhecer as necessidades, percepções e preferências distintas dos compradores de qualquer mercado (Kotler, 2021).

A empresa em análise não realiza nenhum tipo de pesquisa de mercado formal. Os proprietários reconhecem a eficiência que uma pesquisa pode ter sobre o serviço prestado, sobre a forma que os produtos são oferecidos aos consumidores, entre outras funcionalidades. Mas a única espécie de pesquisa realizada, é por meio da interação, conversando diretamente com clientes e consumidores, recebendo assim um retorno sobre os produtos e o serviço de atendimento.

4.2 PRODUTOS / SERVIÇOS

Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo: bens, serviços, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações,

informações e ideias (Kotler, 2000). O produto implica um “pacote de soluções” e, também a capacidade de diferenciar um pacote de soluções de outro, complementam Wirtz, Lovelock e Hemzo (2021).

Já, os serviços são definidos como desempenhos, ações e esforços, diferente dos bens que são como objetos, dispositivos e coisas. Os serviços são intangíveis, não podendo ser vistos, sentidos, provados ou tocados do mesmo modo que os bens tangíveis (Bateson; Hoffman, 2016).

Nessa perspectiva, Wirtz, Lovelock e Hemzo (2021) salientam que criar um produto faz parte de um processo que se inicia com geração de ideias, avaliação de viabilidade técnica e produtiva, testes de protótipos, estudos de viabilidade financeira e de mercado, até uma ou algumas opções de produto serem lançadas no mercado. Eles trazem o termo “produto” de serviço, o qual significa que parte do preço pago pelo produto é em razão do valor agregado pelos elementos do serviço, incluindo mão de obra especializada e uso de equipamentos específicos.

Na empresa diagnosticada existe todo um processo, classificando-se como serviço, o manejo das plantações de frutas e legumes. Conforme os proprietários, é preciso muita mão de obra, realizando pulverizações com defensivos agrícolas, retirada de excesso de frutos verdes, limpeza das áreas de terra, limpeza, preparação e beneficiamento das frutas e legumes, para a partir daí, chegarem no estande de venda aos consumidores.

O mix de produtos pode ser visto no Capítulo 2.3, assim como o período de safra, em que ele está disponível para comercialização, representado no Quadro 1.

O Quadro 3 mostra os serviços da empresa referida.

Quadro 3 – Serviços da empresa

Serviços
Preparação do solo
Plantio de mudas
Adubação do solo
Colheita das frutas e legumes
Beneficiamento das frutas e legumes (lavar as frutas, descascar e empacotar aipim, descascar milho, fatiar e embalar melancia)
Estocagem
Transporte
Atendimento

Fonte: Frutas Kunrath (2024).

Todos os produtos disponibilizados para venda, na empresa, dependem de mão de obra para estarem prontos para a exposição nos estandes. Alguns destes produtos são lavados, como é o caso das laranjas e bergamotas e outros produtos são descascados, como o aipim e milho. No caso do aipim descascado, ele ainda é empacotado em porções de 1 quilo, assim como a melancia, que em sua maioria é vendida fatiada, e as fatias são embaladas com plástico filme PVC.

O ciclo de vida dos produtos é curto, em média tem a validade de 7 dias após a colheita.

Na empresa, os produtos se renovam a cada safra que se inicia. E sempre há uma análise quanto a qualidade das novas variedades de frutas que surgem no mercado. Os proprietários estão abertos para as oportunidades que podem surgir, aos novos serviços que possam prestar, como, por exemplo, uma nova forma de entregar valor do produto aos clientes.

4.2.1 Pós-vendas

As pesquisas de pós-venda buscam o cliente enquanto o serviço ainda está presente na sua mente, abordando assuntos como a satisfação, que consequentemente reflete o desempenho recente da empresa. A pesquisa de pós-venda tenta contatar cada cliente e tomar ações corretivas se um deles não estiver satisfeito com a decisão de compra dos produtos ou serviços realizados (Bateson; Hoffman, 2016).

E nesta questão, o contato pós-venda é realizado diretamente com os proprietários e atendentes. Como se trata de uma empresa de pequeno porte, muitos clientes são fidelizados, e este contato acaba sendo bem próximo e eficiente.

Como cada uma das feiras ocorre uma vez por semana, os clientes geralmente dão retorno sobre a qualidade da mercadoria comprada na semana seguinte à compra. Por exemplo, eles comentam, através dos atendentes, sobre a doçura das frutas, sobre como foi o atendimento na semana anterior e fazem reclamações sobre as mercadorias que não estavam conforme o seu agrado.

4.3 PREÇO

Pode-se considerar que o preço é a expressão quantitativa do valor de um produto ou serviço. No processo de industrialização, os preços são os elementos contábeis que indicam e ajudam a controlar a eficiência dos bens e serviços fabricados. Portanto, os preços refletem um determinado resultado da própria eficiência de produção das empresas (Dubois, 2019).

Desta forma, na empresa diagnosticada, os preços são baseados inicialmente preocupando-se com os custos e despesas incorridos. Não há um controle formal, ou alguma planilha mostrando exatamente quais os custos e despesas decorrentes do processo de plantio e produção das frutas.

Para Bruni e Famá (2019), uma empresa só conseguirá prosperar se conseguir praticar preços superiores aos custos incorridos. No entanto, os preços são delimitados pelo mercado. A percepção de valor do mercado para o produto ou serviço ofertado pela empresa é quem vai aumentar ou diminuir a demanda, fazendo com que as empresas adaptem o preço ou fracassem.

E neste sentido, a questão do preço de mercado é o principal regulador de preços da empresa. Através de pesquisas informais, dia a dia, é possível ter uma média de preço para cada variedade de produto.

É possível analisar os preços dos produtos concorrentes em duas formas:

- a) o preço pago, em maiores quantias pelas empresas de maior porte – essas, compram dos produtores e comercializam no Ceasa - RS, mercados e entregam em outros Estados do Brasil – e deste valor, se adiciona uma porcentagem levando em conta os custos e despesas para chegar a um

preço para o consumidor final, onde a empresa Frutas Kunrath comercializa os produtos;

- b) o preço final, nos mercados e nos feirantes concorrentes, procurando estabelecer preços que gerem lucro, mas ao mesmo tempo sejam competitivos.

Outro fator que pode alterar o preço, é quando há a possibilidade de estocar mercadoria em câmara fria para a venda mais tardia. O preço pode ser elevado devido à falta de produtos concorrentes em determinada época do ano.

4.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre os produtos e as marcas que comercializam. A comunicação representa a voz da empresa, estabelecendo uma relação com seus consumidores (Kotler; Keller; Chernev, 2024).

A comunicação pode ser utilizada para mostrar todo o processo de produção, de onde é o produto, como foi produzido, qual a forma que foi produzido, como pode ser usado, onde pode ser usado. Ela permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos (Kotler; Keller; Chernev, 2024).

A principal forma de comunicação da empresa diagnosticada é a venda pessoal, que envolve uma comunicação pessoal durante a feira, quando o cliente vai ao encontro do estande de produtos da empresa, o atendente interage e tenta convencer o possível comprador a comprar.

Outra forma de comunicação da empresa é a propaganda por meio de carro de som. Mas este, funciona em nome de todo o grupo de feirantes, circulando por ruas próximas do local onde se estabelece a Feira, anunciando os produtos e ofertas da Feira.

4.5 VENDAS

Todas as necessidades humanas, desde roupas, alimentos, habitação, transporte, lazer etc., somente são feitas por meio das organizações. As empresas

constituem um tipo especial de organização, que está voltada para a produção de bens ou serviços e para a colocação dessa produção no mercado (Chiavenato 2022).

Vender constitui um intrincado processo de localizar o cliente, abordá-lo e persuadi-lo a fechar um negócio. Desta forma, é necessário saber quem é o cliente, onde está, do que necessita e quanto está disposto a pagar (Chiavenato, 2021).

O conceito de Gestão de Vendas, segundo Chiavenato (2022), envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades de vendas, inclusive recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, previsão de vendas, definição de cotas e zonas de vendas.

Na empresa em estudo, não é preciso ser feito uma procura através de uma força de vendas com vendedores como é feito na maioria das empresas. Os clientes vêm até o estande de feira, onde estão expostos os produtos, e a partir daí o atendente procura “seduzir” o possível consumidor a comprar determinado produto.

O planejamento das vendas é baseado no histórico de vendas, no fator climático – que pode reduzir pela metade as vendas, em dias chuvosos – e principalmente com base na experiência de mercado que possui. Chiavenato (2022) menciona que: “Quanto mais a empresa conhece seu mercado, mais chances de sucesso ela terá”. Pode-se observar que a análise e funcionamento das vendas da empresa consegue detectar as principais mudanças e tendências de mercado que ela está inserida.

Em relação a treinamentos e motivação, não há nenhum departamento que seja responsável por isso. Basicamente, todos sabem sobre os trabalhos a fazer e sua motivação, mas, quando é preciso de ajudantes, o treinamento é feito de forma informal, com o auxílio dos proprietários.

4.6 DISTRIBUIÇÃO

Os produtos fazem caminhos que nem sempre são curtos ou simples, desde o ponto entre o produtor até o consumidor. A distribuição é a movimentação e a manipulação dos produtos ou serviços desde a fonte de produção até o ponto de consumo ou utilização. A distribuição pode variar desde um sistema de distribuição próprio, até a entrega a uma organização externa com responsabilidade pela distribuição (terceirização) (Chiavenato, 2022).

Na empresa diagnosticada, a distribuição é feita por meio da Venda direta – como conceitua Chiavenato (2022), Venda direta é a situação em que a própria empresa produtora faz a venda diretamente ao consumidor final, por intermédio de seus próprios órgãos, como departamentos, filiais, agências, sucursais, lojas e vendedores próprios. – Onde os próprios donos da empresa transportam, como um canal de distribuição, as mercadorias do ponto de produção até as feiras, em Porto Alegre, diretamente aos consumidores.

4.7 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

A gestão de relacionamento com o cliente exige a utilização conjunta e integrada de todas as possíveis maneiras de se relacionar com sua clientela de maneira eficiente e eficaz e de modo interativo e dinâmico, não apenas impessoal e distante. As pessoas constituem o principal ponto de contato entre a empresa e sua clientela, além disso, existe uma multiplicidade de meios para constituir um relacionamento excelente e duradouro com o cliente. O relacionamento de hoje precisa ser feito de maneira estratégica, interativa, inteligente e compartilhada (Chiavenato, 2022).

Nesta questão, Chiavenato (2022) ainda destaca pontos importantes, como o pós-vendas, a confiabilidade, a prontidão e agilidade, a comunicação e o uso de mídias sociais, para que assim possa existir um bom relacionamento com o cliente.

E a empresa em análise presa por um atendimento humanizado e familiar, buscando cativar seus clientes e entregar valor com produtos de alta qualidade, sem deixar de lado a prontidão e agilidade no atendimento nas feiras. Desta forma, muitos clientes têm confiança no trabalho da empresa e acabam se tornando clientes fixos em todos os dias de feira.

4.8 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O Quadro 4 apresenta os pontos fortes e pontos fracos da Área Comercial da empresa Frutas Kunrath.

Quadro 4 – Forças e fraquezas da área comercial

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Boa parte dos produtos é produzido pelos próprios proprietários, economizando, assim, nos custos de mão de obra	Há deficiência de informações devido à falta de pesquisa formal de mercado
O contato com os clientes é próximo	Os meios de comunicação comercial são escassos
Os preços são melhores em comparação aos mercados da região	Os preços dos concorrentes feirantes são muito semelhantes
A distribuição é direta, entre produtor e consumidor	Os atendentes não são especializados em vendas
Os clientes que vão até a feira estão possivelmente dispostos a comprar	

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Entre as forças e fraquezas é possível perceber que dentre todos os elementos, um ponto que pode ser destaque positivo é o fato de que a empresa produz e distribui suas mercadorias diretamente ao consumidor final, sem a presença de intermediários.

5 ÁREA DE MATERIAIS

O objetivo principal de uma empresa é maximizar o retorno sobre o capital investido. É fundamental otimizar esse investimento em estoques, aumentando a eficiência de planejamento e controle, para minimizar a necessidade de capital investido em estoques (Dias, 2023).

A competitividade e a concorrência buscam colocar o produto certo, ao menor preço, na qualidade correta, com total segurança para o cliente final. A administração de materiais faz este gerenciamento da cadeia de atendimento e suprimentos, de forma que os custos não inviabilizem os negócios da empresa (Dias, 2023).

Nesta parte do diagnóstico, será realizado o levantamento das informações referentes aos materiais e estoque da empresa em estudo, inclusive, levando em consideração os critérios e controles pertinentes a este setor.

5.1 PLANEJAMENTO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

A pesquisa é um elemento básico para a operação de seleção de compra de materiais. A busca e a investigação estão relacionadas diretamente a esta operação de compras. A determinação e o encontro da qualidade certa, a localização de uma fonte de suprimento, a seleção de um fornecedor adequado, o estudo para determinar se o produto deve ser fabricado ou comprado, o estabelecimento de padrões e análise de valores são exemplos de pesquisas (Dias, 2023).

Na empresa diagnosticada, não existe nenhuma formalidade no processo de aquisição de materiais.

No entanto, Dias (2023) reitera como atividades típicas para o planejamento, itens de pesquisa, como:

- a) estudo do mercado;
- b) estudo dos materiais;
- c) análise dos custos;
- d) investigação das fontes de fornecimento;
- e) inspeção das fábricas dos fornecedores;
- f) desenvolvimento de fontes de fornecimento;
- g) desenvolvimento de fontes de materiais alternativos.

Neste sentido, mesmo que de forma informal, os proprietários da empresa sempre realizam um estudo de mercado, analisando fornecedores, preços, qualidade dos produtos, capacidade de suprimento e capacidade de atendimento para futuras manutenções de equipamentos.

5.2 CRITÉRIOS PARA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS

Um sistema de compras depende da estrutura de cada organização e da sua política adotada. De tempos em tempos esse sistema vem evoluindo e se aperfeiçoando com reformulações na estrutura e alterações nas características. Mas, conforme Dias (2023), os elementos básicos permanecem os mesmos:

- a) Sistema de compras a três cotações: tem por finalidade partir de um número mínimo de cotações. A pré-seleção de concorrentes qualificados evita a perda de tempo com muitos fornecedores que poderiam não ter condições para fazer um bom negócio;
- b) Sistema de preço objetivo: o conhecimento prévio do preço justo, pode ajudar nas decisões do comprador e proporciona uma verificação dupla no sistema de cotações;
- c) Duas ou mais aprovações: na decisão de escolha do fornecedor, no mínimo duas pessoas estão envolvidas para tomar a decisão;
- d) Documentação complementar: o exame e a revisão de cada fase de negociação estarão sempre disponíveis junto ao processo de compra para esclarecer qualquer dúvida posterior.

Na empresa em questão, os critérios para aquisição de materiais são examinados pelos proprietários, e quando se trata da aquisição de materiais de maior valor, assim como equipamentos de maior valor, são feitas cotações em pelo menos dois fornecedores, levando em consideração a qualidade dos produtos, e o atendimento pós-vendas dos fornecedores.

Já na aquisição de produtos e insumos mais rotineiros e de menor valor, há uma noção de preços e é levado em consideração a qualidade e atendimento dos fornecedores.

Todo este processo é feito informalmente e a decisão de escolha do fornecedor é tomada pelas aprovações dos proprietários.

5.3 CONTROLE DOS MATERIAIS

Um eficiente sistema de controle é elemento básico em todas as fases de desenvolvimento, planejamento e administração de empresas comerciais e industriais. Dias (2023) determina algumas medidas para facilitar a elaboração de uma política correta no controle dos materiais:

- a) evitar manter estoque de produtos acabados;
- b) informar o fornecedor com a maior precisão possível sobre as suas necessidades a curto e médio prazos;
- c) verificar, por meio de uma análise ABC, quais produtos que mais contribuem para o resultado final, e, quais pouco significam no cômputo geral;
- d) verificar qual o “estoque mínimo”, ou qual o “ponto de pedido” para que possa continuar operando até que cheguem os novos pedidos;
- e) cuidar com o custo do dinheiro, dependendo da conjuntura, o dinheiro emprestado para comprar estoques pode ficar mais caro que o próprio estoque.

Para estar munido de informações da posição do estoque, Dias (2023) diz que é necessária uma análise dos principais elementos significativos de medição. Segundo ele, são os índices de custo total do estoque, rotatividade do estoque, custo do estoque de segurança, materiais sem giro e obsoletos, custos dos estoques de reposição, previsão de consumo, número de horas paradas da produção por falta de material e relação de itens críticos. E só terão valor se forem analisados em conjunto.

Na empresa diagnosticada, os estoques podem ser analisados em dois parâmetros. No primeiro parâmetro de estoque, as frutas e legumes entram em período de maturação e vão sendo colhidas conforme a necessidade de demanda para venda. Este período de maturação varia entre as variedades e pode durar o ano todo. Nos momentos em que a safra foi pouco produtiva, são realizadas compras dessas determinadas frutas para o suprimento desta necessidade.

No segundo parâmetro, pode ser feito um estoque – na parte final da safra de determinadas variedades de frutas, como laranja ou uva – em câmara fria. Este estoque é determinado através da análise da média de vendas deste produto durante o início da safra, até o momento em que se pretende estocar.

E referente aos custos de estoque, pode-se considerar a mão de obra e manuseio dos produtos, e, o custo de energia elétrica, que tem valor baixo pelo fato da empresa ter geração própria de energia solar.

5.4 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O quadro 4 apresenta as Forças e Fraquezas da Área de Materiais da empresa diagnosticada no trabalho.

Quadro 5 – Pontos fortes e pontos fracos da área de materiais

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Na maioria das vezes não é preciso fazer estoque	Em relação ao planejamento e aquisição de materiais, há pouco aprofundamento sobre os produtos e fornecedores
Quando necessário fazer estoque, o custo é baixo	Não há uma formalidade no controle de estoque
	Quando o estoque de frutas não for bem planejado, pode ocorrer a perda por prazo de validade

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Nota-se que são maiores as fraquezas em relação aos pontos fortes da empresa, por não haver um controle mais especificado sobre os materiais.

6 OPERAÇÕES

A gestão de operações, como conceitua Corrêa e Corrêa (2022), ocupa-se do gerenciamento estratégico dos recursos escassos, de interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços. O objetivo é atender a necessidades de qualidade, tempo e custo de seus clientes, além de compatibilizar esse objetivo com os objetivos de grupos de interesse, como funcionários, a sociedade, o meio ambiente, o governo, e com necessidades de eficiência no uso dos recursos que os objetivos estratégicos da organização requerem.

Neste capítulo será analisado a forma como acontecem as operações e organização no cotidiano da empresa Frutas Kunrath.

6.1 PLANEJAMENTO/PROGRAMAÇÃO/CONTROLE DAS OPERAÇÕES

Para que o gestor da operação tome uma boa decisão, é necessário que ele tenha a visão mais clara possível do futuro para que a decisão tomada hoje seja adequada, não ao presente, mas ao momento no futuro em que a decisão de fato tomar efeito. Previsões são necessárias para suportar o processo decisório em operações (Corrêa; Corrêa, 2022).

É importante elencar as principais informações que devem ser consideradas pelo sistema de previsão (Corrêa; Corrêa, 2022). São elas:

- a) dados históricos de vendas, período a período;
- b) dados históricos referentes à demanda não atendida, como vendas perdidas por indisponibilidade;
- c) informações relevantes que expliquem comportamentos atípicos das vendas passadas, como, por exemplo, um verão atipicamente quente;
- d) situação atual de variáveis que podem afetar o comportamento das vendas no futuro ou estejam a ele correlacionadas, como os planos atuais de expansão de oferta pela concorrência;
- e) previsão da situação futura de variáveis que podem afetar o comportamento das vendas no futuro;
- f) conhecimento sobre a conjuntura econômica atual e estimativa futura;

- g) informações de clientes que possam indicar seu comportamento de compra futuro, por exemplo, obtidas por pesquisas de mercado sobre intenções de compra;
- h) informações relevantes sobre a atuação de concorrentes que influenciam o comportamento das vendas;
- i) informações sobre decisões da área comercial interna que podem influenciar o comportamento das vendas, por exemplo, planos de promoções, lançamentos de produtos.

Referente a estas informações que deveriam ser consideradas para previsões futuras, a empresa diagnosticada conta apenas com histórico de vendas por cartões de crédito e débito, e pix. Não há nenhum outro banco de dados formal, como, por exemplo, demanda não atendida, informações sobre comportamentos atípicos, informações de clientes etc. Esses dados ficam somente na memória dos proprietários e são administrados por eles mesmos.

A necessidade de planejamento deriva diretamente do conceito das previsões: a inércia, entendida como o tempo que necessariamente decorre desde que se toma determinada decisão até que ela acarrete efeito. É necessário que se tenha alguma visão do futuro, com ferramentas e técnicas de previsão, para que se possa tomar decisões no presente, tendo em vista que surjam os efeitos desejados no futuro (Corrêa; Corrêa, 2022).

Novamente, devido à falta de organização das informações, também não há ferramentas e técnicas de previsão. As decisões são tomadas conforme há necessidade, baseadas na experiência de mercado dos proprietários.

Na administração de produção, Slack; Brandon-Jones e Johnston (2018) explicam que planejamento e controle dizem respeito a quantidade demandada pelo mercado e a habilidade de recursos possível de operação de uma organização. Fornece os sistemas, procedimentos e decisões que juntam diferentes aspectos do suprimento e da demanda.

O sequenciamento das operações deve seguir uma ordem de prioridade no qual as atividades devem ocorrer em um sistema de operações. Já a programação das operações consiste em alocar no tempo as atividades, obedecendo ao sequenciamento definido e ao conjunto de restrições considerado. O controle de operações consiste na atividade de coletar e analisar informações realimentadas do desempenho dos conjuntos de funções ou processos, com o intuito de monitorar e

sistematicamente disparar ações úteis no caso de discrepâncias significativas em relação ao plano (Corrêa; Corrêa, 2022).

Existe um método de sequenciamento, referenciado por Slack; Brandon-Jones e Johnston (2018), que se chama First-in, first-out – FIFO (Primeiro a entrar, primeiro a sair). Informalmente, este é utilizado na empresa. As primeiras mercadorias a entrarem, são as primeiras a saírem.

As feiras têm uma programação simples e formal, elas ocorrem todas as terças à tarde, quinta à tarde e sábado de manhã. E baseado nessa programação, todas as atividades de coletar insumos acontecem no dia que antecede à feira. Porém, essa coleta não tem um controle formal, é calculado o tempo necessário para colher determinada quantia de frutas ou o tempo necessário para encomendar e ir carregar em determinado depósito. Há, também, a questão do clima, quando predominam dias de tempo aberto, com sol, é possível colher em qualquer horário do dia. Porém, nos dias chuvosos, algumas mercadorias não podem ser colhidas, como é o caso do aipim. E nesses casos pode haver uma interferência no cronograma e será preciso um replanejamento.

Os diferentes sistemas de programação, segundo Corrêa e Corrêa (2022), podem ser conceituados como Carregamento infinito, que ocorre quando se alocam tarefas a recursos simplesmente com base as necessidades de atendimento de prazos, programando as atividades, desconsiderando restrições de capacidade, ou seja, considerando os recursos como se fossem infinitos. Já o Carregamento finito, ocorre quando a programação considera a utilização de recursos e sua disponibilidade detalhada no momento do carregamento e não programa uma ordem ou atividade para um período em que não haja disponibilidade de recursos. Onde é o caso da empresa em estudo, que trabalha conforme sua disponibilidade e não pode aceitar pedidos que sejam improváveis de conseguir entregar.

A programação para trás no tempo inicia o processo de alocar atividades no tempo em algum ponto no futuro e, considerando as durações delas, programa suas datas de início “descontando”, para trás, no tempo, a duração da atividade. E a programação para frente no tempo opera programando as atividades para a data mais cedo e acrescenta, para frente, a duração da atividade para definir sua data de término (Corrêa; Corrêa, 2022).

Na empresa em estudo, a programação para trás no tempo pode se encaixar na sua forma de operação, pois, como as frutas e legumes tem um curto prazo de

validade, é preciso programar a colheita conforme a demanda prevista para cada dia de feira, o mais próximo possível de cada data.

Além do sequenciamento e programação de atividades, há outro aspecto crucial nas operações: o sistema de controle de operações. Este, se utiliza de dados do chão de fábrica para manter e comunicar informações de situação corrente sobre ordens de fabricação e centros de trabalho. Os métodos e ferramentas, como os sistemas integrados de gestão MRP II/ERP, podem auxiliar nas atividades de controle de fabricação (Corrêa; Corrêa, 2022).

Um dos métodos de controle de operações mais simples é baseado nos gráficos de Gantt. Corrêa e Corrêa (2022) explicam que: “Os Gráficos de Gantt são ferramentas criadas por um discípulo de Frederick Taylor, chamado Henry Gantt”.

A Figura 9 demonstra, de forma simplificada, as operações realizadas durante a semana na empresa em estudo.

Figura 9 – Ilustração demonstrando as operações da empresa

	domingo		segunda		terça		quarta		quinta		sexta		sábado	
Tarefa	manhã	tarde	manhã	tarde	manhã	tarde	manhã	tarde	manhã	tarde	manhã	tarde	manhã	tarde
Recolher frutas e legumes														
Descascar aipim														
Atendimento na Feira														
Aplicação de defensivos agrícolas														
Beneficiamento das frutas e legumes														
Empacotar aipim descascado														
Cortar e embalar melancia														

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

É possível observar as seguintes operações:

- a) o recolhimento das frutas e legumes pode ocorrer de segunda à terça de manhã, de quarta a quinta de manhã e sexta durante o dia todo;
- b) o descascamento de aipim pode ocorrer na terça e quinta de manhã e sexta durante o dia todo;
- c) o atendimento na Feira ocorre terça e quinta à tarde e sábado de manhã;
- d) a aplicação de defensivos pode ocorrer na segunda, quarta, e, na sexta à tarde, dependendo da variação climática;

- e) o beneficiamento das frutas pode ocorrer de segunda a terça de manhã, quarta à quinta de manhã e sexta durante todo o dia;
- f) o empacotamento de aipim pode ocorrer na terça e quinta à tarde, e, no sábado de manhã;
- g) o corte e embalagem de melancia ocorre na terça e quinta à tarde, e, sábado de manhã.

As operações da empresa não necessariamente ocorrem em todo o tempo demonstrado no controle de operações e a Figura 9 mostra o início e fim do período em que pode ocorrer cada operação.

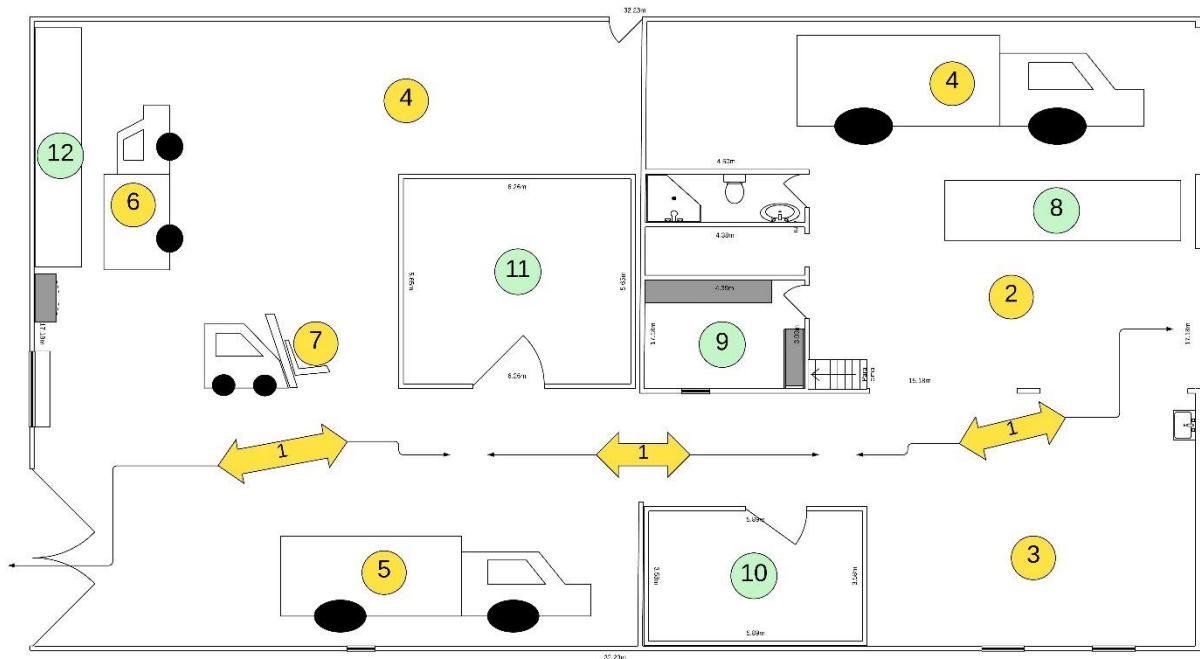
6.2 LAYOUT DA LOJA

O arranjo físico (ou layout) de uma operação ou processo significa a forma como as pessoas e instalações são posicionadas entre si. Na maioria das vezes, a primeira coisa que as pessoas observam ao entrar em uma unidade produtiva é o *layout*, porque ele determina a aparência da operação. Além disso, é possível controlar a segurança, atratividade, flexibilidade e eficiência de uma operação (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2018). Eles destacam que:

A decisão de arranjo físico é importante porque, se o layout estiver errado, pode provocar padrões de fluxo muito longos ou confusos, filas de clientes, longos tempos de processo, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis, altos custos e uma resposta fraca para os que estiverem dentro da operação, sejam eles clientes ou funcionários.

As Figuras 10 e 11 representam o *layout* de operação da empresa diagnosticada.

Figura 10 - Planta baixa do pavilhão



Fonte: Frutas Kunrath (2024).

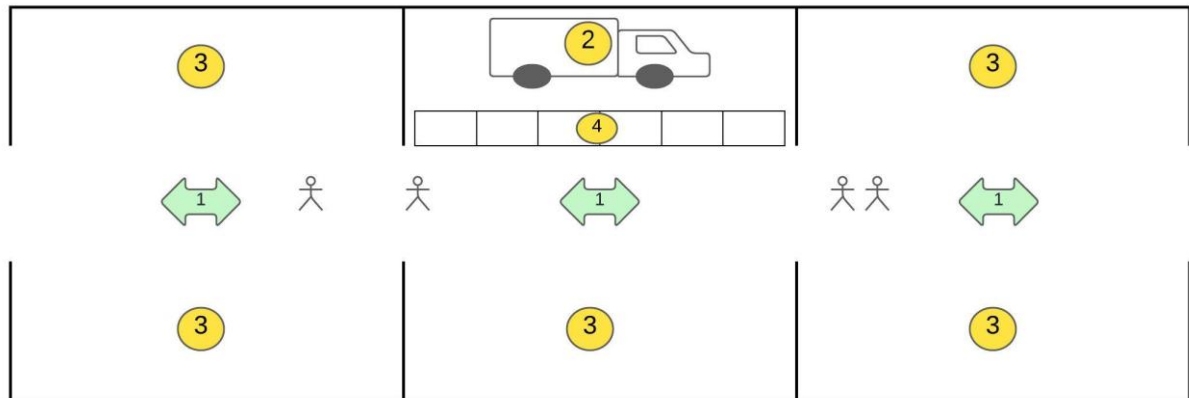
Itens referentes à Figura 10:

- 1) Corredor;
- 2) Área de classificação e beneficiamento das frutas;
- 3) Estacionamento para carros;
- 4) Área para carga e descarga;
- 5) Área para carga e descarga;
- 6) Estacionamento para trator;
- 7) Empilhadeira;
- 8) Máquina de lavar frutas;
- 9) Escritório;
- 10) Câmara fria 1;
- 11) Câmara fria 2;
- 12) Área de implementos agrícolas.

Para melhor interpretar a Figura 10, observa-se que nos itens 1 formam um corredor fora a fora entre o pavilhão, as áreas 4 e 5 são locais onde entram e saem as mercadorias. A empilhadeira faz o carregamento, descarregamento e movimentação em todo o pavilhão, inclusive dentro das câmaras frias. Na área 2 ocorre a classificação e beneficiamento das frutas. As áreas 10 e 11 são as câmaras

frias de estocagem de mercadorias e, por último, o item 12 representa o local onde ficam guardados os implementos agrícolas.

Figura 11 - Planta baixa da área da feira



Fonte: Frutas Kunrath (2024).

Itens referentes à Figura 11:

- 1) Corredor;
- 2) Vaga do caminhão;
- 3) Vagas de outros feirantes;
- 4) Banca (estande).

A Figura 11 representa a planta baixa do local onde é montada o estande de frutas da empresa diagnosticada e de parte da feira Mercadão do Produtor. Para se ter uma noção, o item 3 equivale as vagas de cada um dos colegas feirantes da empresa, o que não quer dizer que a feira tenha somente essas 6 vagas, pelo contrário, são muitos mais. Os itens com numeração “1” formam o corredor onde as pessoas circulam e observam as mercadorias expostas para possível compra. O item 2 mostra a vaga da empresa na Feira. E o número 4 representa o conjunto de bancas, com medida 2 metros por 1 metro, que formam o estande de frutas. Os trabalhadores da empresa ficam posicionados entre o item 2 e 4 fazendo os atendimentos aos consumidores.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Todas as organizações têm algum tipo de fluxo de atendimento. Como avaliam Corrêa e Corrêa (2022) “praticamente todas as organizações que processam fluxos

(quer sejam fluxos de pessoas, de materiais ou de informações) e que estão sujeitas a alguma restrição de capacidade encaram o problema de filas de espera”.

Ainda, quanto melhores os sistemas de gerenciamento de filas, menores os tempos de espera. Este fator é importante, podendo ser vantajoso na construção de diferenciais em relação a concorrência (Corrêa; Corrêa, 2022).

Na empresa diagnosticada os processos de fluxos são essencialmente de pessoas. Durante as tardes ou manhãs dos dias de feira, os clientes vão até a banca e assim que possível são atendidos.

No Sistema de estágio único de servidores paralelos, como demonstram Corrêa e Corrêa (2022), os elementos de fluxo chegam, tomam a decisão de qual servidor os atenderá e são atendidos, indiferentemente, por algum dos servidores que trabalham paralelamente. Este sistema é o que melhor se encaixa na forma de descrever o funcionamento na empresa Frutas Kunrath. Os clientes chegam (alguns já vão selecionando suas mercadorias por conta própria, outros aguardam por um atendente) e um atendente lhes é disponibilizado assim que possível. A chegada dos clientes ocorre com uma variação aleatória, tendo movimento constante e momentos com sobrecarga de atendimentos. E um ponto negativo nesta forma de fluxo de atendimento é a ocorrência de furto de mercadorias, principalmente durante os momentos de pico. Como não há nenhum controle de entrada ou saída na banca, eventualmente pessoas com má índole selecionam suas mercadorias e simplesmente vão embora sem que os atendentes percebam.

6.4 ESTACIONAMENTO

No início do século passado, com a propagação do uso de automóveis, as cidades norte-americanas começaram a ter a falta de vagas para estacionar os veículos na rua. Os primeiros requisitos de vagas de garagem em novos empreendimentos surgiram na década de 30, nos Estados Unidos (Carvalho, 2018).

O estacionamento disponível, em relação à empresa diagnosticada, faz parte da Feira Mercado do Produtor, e, somente a feira de sábado disponibiliza estacionamento para os clientes ao entorno do local. As demais feiras não disponibilizam estacionamento e os clientes estacionam seus veículos nas ruas da cidade próximas à feira.

6.5 HORÁRIO DE ATENDIMENTO

Horários de funcionamento podem ser considerados serviços de pré-transação. Cada vez mais crescem lojas que operam em funcionamento 24h. Com funcionamento estendido, as lojas tendem a conquistar a preferência de consumidores (Sparemberger, 2019).

O horário de atendimento da empresa em estudo é o seguinte:

- a) Terça-feira, das 14 horas até as 20 horas;
- b) Quinta-feira, das 14 horas até as 20 horas;
- c) Sábado, das 7 horas até as 13 horas.

Nos demais dias da semana não há atendimento e o as operações são internas, na sede da empresa.

6.6 INFORMAÇÕES AO CONSUMIDOR

As informações ao consumidor dizem respeito às mercadorias disponíveis, preços, condições de pagamento e de crédito, horário de funcionamento e outras relativas ao estabelecimento e aos produtos oferecidos (Sparemberger, 2019). O autor argumenta que “antes de iniciarem a decisão de compra, os consumidores buscam informações em diferentes pontos de venda”.

Em relação a empresa diagnosticada, os consumidores encontram informações como local e horário de funcionamento das feiras, no site da Feira Mercado do Produtor, <https://sites.google.com/view/mercadaodoprodutor/p%C3%A1gina-inicial> e mais informações e destaques nas redes sociais, <https://www.instagram.com/feiramercadao/>. É possível, também, encontrar informações referentes às feiras no site da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, <https://prefeitura.poa.br/>.

E, especificamente em relação a empresa Frutas Kunrath e suas mercadorias, as informações sobre variedade e preço dos produtos são obtidas em placas indicativas de alta visibilidade e as demais informações características são obtidas com os atendentes.

6.7 GARANTIA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Conforme imposição de lei, no Código de Proteção e Defesa do Consumidor, o fornecedor deve dispor garantia de produtos e serviços não duráveis por 30 dias e 90 para produtos e serviços duráveis.

Na empresa diagnosticada não constam garantia formal e nem assistência técnica. Por se tratar de produtos perecíveis, a garantia que pode ser considerada é nos casos em que as mercadorias estejam ruins ou tenham apodrecido em menos de uma semana.

6.8 GERÊNCIA DE RECLAMAÇÕES

Os consumidores, quando fazem reclamações, esperam receptividade e compreensão por parte dos vendedores. Uma postura que mostre empatia com seu desapontamento é o ideal, porque os consumidores querem ser ouvidos com atenção, mesmo quando não estão certos. Para Sparemberger (2019), “o gestor deverá mudar alguns paradigmas – transformar seu foco de curto prazo em uma visão de longo prazo, isto é, não apenas considerar aquela reclamação específica do cliente, mas o potencial de se manter um cliente fiel durante muitos anos”.

Na empresa em estudo não há um setor formal para gerir as reclamações. Mas quando os consumidores não estão satisfeitos e fazem reclamações, os proprietários fazem este atendimento e procuram solucionar o problema por meio de uma conversa pessoal.

6.9 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O Quadro 6 representa as forças e fraquezas na área de operações da empresa diagnosticada.

Quadro 6 – Pontos fortes e pontos fracos da área de operações

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Bom espaço para operações da empresa	Não há um banco de dados contendo informações suficientes para fazer comparações e medidas de planejamento
O fluxo de atendimento é simplificado e rápido	Ocorrem furtos devido à falta de métodos de segurança no fluxo de atendimento
As reclamações são ouvidas com empatia	Nos momentos de pico, podem ocorrer filas no atendimento

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

As operações da empresa apresentam-se de uma forma simplificada e muitas vezes não é possível estabelecer um cronograma em função das variações climáticas.

7 ÁREA FINANCEIRA

A análise dos custos e benefícios de todos os tipos de projetos é um dos aspectos mais importantes das finanças e as ferramentas disponíveis nesta área são essenciais na pesquisa de marketing, na formação de canais de marketing e de distribuição e na precificação de produtos (Ross; Westerfield e Jordan. et al. 2022).

Para os autores, a área financeira é composta por cinco grandes tópicos:

- a) Finanças corporativas – são os investimentos de longo prazo, como administrar as atividades financeiras diárias, como cobrar dos clientes e pagar aos fornecedores;
- b) Investimentos – a área de investimentos trata de ativos financeiros, com ações e títulos;
- c) Instituições financeiras – empresas que lidam principalmente com questões financeiras. Bancos e financeiras são os mais conhecidos;
- d) Finanças internacionais – as carreiras em finanças internacionais geralmente envolvem os aspectos internacionais das finanças corporativas, dos investimentos ou das instituições financeiras;
- e) Fintech – é a combinação de tecnologia e finanças.

Os temas abordados neste capítulo relacionam estes tópicos com os métodos informais utilizados pela empresa analisada.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

A atividade financeira de uma empresa pode ser organizada com um diretor ou vice-presidente de finanças, que coordena as atividades da tesouraria e da controladoria. A controladoria trata da contabilidade financeira e de custos, dos pagamentos de impostos e da administração do sistema de informações. A tesouraria é responsável por gerenciar o caixa e o crédito da empresa, o planejamento financeiro e os gastos de capital (Ross; Westerfield; Jordan; et al. 2022).

Na empresa em estudo, a área financeira é gerenciada pelo proprietário, Sr. Ivan. Esta área é informal, sendo a parte de tesouraria, feita também pelo proprietário. E os recursos tecnológicos utilizados são apenas os aplicativos da conta bancária para efetuar movimentações e acompanhar as entradas e saídas monetárias.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

O caixa, como conceitua Neto (2019), “é um componente do capital de giro. Existem custos e benefícios em manter um saldo elevado de caixa, assim como existem vantagens e prejuízos em manter um saldo baixo”.

O fluxo de caixa da empresa diagnosticada tem funcionalidade durante todos os dias da semana, sendo este o resultado dos recursos que entram e saem do volume financeiro realizado pelas operações da empresa.

O ciclo de caixa é o período existente desde o desembolso inicial até o recebimento do produto da venda. Representa o tempo em que a empresa deve procurar fontes de financiamento para o seu ciclo operacional. O ciclo operacional corresponde ao período desde a compra até o recebimento. (Neto, 2019).

Na empresa, é considerado ciclo de caixa o período entre o pagamento de insumos para adubação e tratamento dos pomares até o recebimento pela venda dos produtos acabados. O prazo de pagamento dos insumos geralmente é de um mês e a venda ocorre, em sua maioria, à vista, e uma parte com recebimento com cartão de crédito, em um mês.

O Quadro 7 apresenta o ciclo financeiro e operacional de um item produzido pela empresa.

Quadro 7 – Ciclo financeiro e operacional da bergamota montenegrina

Estocagem de insumos, adubos e defensivos	7 meses
Amadurecimento	8 meses
Prazo de venda quando ela estiver madura	1 mês
Prazo de cobrança	1 mês
Prazo para pagamento de fornecedores	1 mês
Ciclo de caixa	8 meses
Ciclo Operacional	9 meses

Fonte: Frutas Kunrath (2024).

No caso da bergamota Montenegrina, por exemplo, o prazo médio de estocagem de insumos, adubos e defensivos agrícolas é de 7 meses, o prazo de amadurecimento 8 meses, o prazo de venda para o momento em que ela estiver

madura é de 1 mês e o prazo de cobrança das vendas é de 1 mês. O prazo médio de pagamento aos fornecedores de insumos é de 1 mês.

O financiamento de curto prazo da empresa é realizado com recursos próprios, há um capital reservado em caixa para compra dos materiais e insumos demandados durante o ano. Como diz Neto (2019): “o financiamento de uma empresa por meio de recursos próprios pode desenvolver-se pela retenção de seus resultados líquidos e, principalmente, pela integralização de novas ações”.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Os gastos, tanto nas empresas comerciais como nas industriais, podem ser classificados em custos, despesas e investimentos. E sobre custos, deve-se separá-los em diretos e indiretos. Os custos diretos são apropriados aos produtos conforme as medições de consumo neles efetuadas; já os custos indiretos são apropriados por meio de rateios (Megliorini, 2011).

Na empresa diagnosticada não existe uma formalidade na gestão de custos, obviamente, são apurados os custos diretos e indiretos e levadas em consideração as despesas para a formação do preço de venda.

Conforme Bruni e Famá (2019), uma empresa somente conseguirá existir se praticar preços superiores aos custos incorridos. Porém, muitas vezes os preços são delimitados pelo mercado e caso a percepção de valor para o produto ou serviço ofertado pela empresa seja inferior, as vendas fracassarão.

Para Gonçalves, Boostel, JR.; et al (2021), a mais antiga lei da economia: a demanda, é um dos fatores que influenciam na precificação. De acordo com tal lei, quanto maior for a procura por determinada mercadoria ou menor for a oferta, maior será o seu preço. Assim como analisando no sentido inverso, quanto menor for a procura ou maior for a oferta, menor será o seu preço.

E neste sentido está baseado a precificação das mercadorias ofertadas pela empresa Frutas Kunrath, o preço é formado levando em consideração os custos e o preço de mercado que varia entre os concorrentes na feira e entre os mercados em Porto Alegre.

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

As demonstrações contábeis e os números extraídos delas são o principal meio de comunicação das informações financeiras, tanto dentro quanto fora da empresa. O motivo de utilizar números contábeis em grande parte das informações financeiras é que raramente se pode obter todas as informações de mercado necessárias. O único padrão de medida significativo para a avaliação das decisões de negócios é saber se elas criam ou não valor econômico (Ross; Westerfield; Jordan; et al. 2022).

Na empresa diagnosticada, conforme os proprietários, não são utilizados serviços contábeis, assim como não há demonstrações financeiras. Os serviços realizados são de produção rural e venda direta aos consumidores e as receitas brutas dos proprietários/produtores rurais ainda são inferiores aos limites estabelecidos pela Receita Federal, não necessitando a declaração de imposto de renda e de serviços contábeis.

7.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS NA EMPRESA

Diferentes empresas dentro do mesmo segmento de negócios podem apresentar estruturas financeiras diferenciadas. Uma organização tem a liberdade de escolher sua estrutura de financiamento, seja optando por aumentar o endividamento ou aumentar a participação de capital próprio. No entanto, é importante que essa decisão leve em consideração a relação entre risco e retorno em sua avaliação (Neto, 2020).

Na empresa em diagnostico, os proprietários relatam que normalmente não há uma utilização de capital de terceiros, que a estrutura de capital é composta por recursos próprios. Mas, quando necessário, foram utilizados recursos de uma instituição financeira cooperativa de crédito.

7.6 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTÁRIO

O estabelecimento de metas financeiras é o cerne do planejamento financeiro. Dessa forma, um plano financeiro consiste em uma projeção do que se pretende alcançar no futuro. Muitas escolhas demandam um período considerável entre a

tomada de decisão e a obtenção dos primeiros resultados, sendo necessária uma extensa preparação. Em um cenário incerto, isso implica em antecipar as decisões antes de colocá-las em prática (Ross; Westerfield e Jordan. et al. 2022).

Na empresa diagnosticada não ocorre um planejamento financeiro formalizado, no entanto, toda vez que se percebe a necessidade de investimento em alguma expansão física, na aquisição de máquinas e equipamentos ou até mesmo de algum veículo, os proprietários relatam que é realizada uma pesquisa do histórico de vendas e faturamento e comparando com uma previsão de faturamento para análise da viabilidade do investimento. A empresa prioriza quitar os investimentos com recursos próprios e apenas em situações extremas busca financiamento nas instituições financeiras.

7.7 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O Quadro 8 apresenta as forças e fraquezas na área financeira da empresa em diagnóstico.

Quadro 8 – Pontos fortes e pontos fracos da área financeira	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
O fluxo de caixa é constante, com entradas e saídas todos os dias da semana	Não há uma fatura nas informações financeiras, os recursos tecnológicos são escassos
A empresa consegue um lucro um pouco maior por produzir frutas e vender diretamente ao consumidor, sem o intermédio de um atravessador	Não há a utilização de serviços contábeis
A maioria dos recursos financeiros utilizados são próprios	

Fonte: Elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Umas das forças da empresa é a organização e capacidade de trabalhar com recursos próprios, mas como ponto negativo, tem-se a falta de algum recurso formal para análise das informações financeiras.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

As organizações e pessoas convivem em um contexto que é, a cada dia, dinâmico, diferente, incrivelmente mutável e exponencial. Cada organização tem suas características próprias, enquanto a variabilidade humana é infinita e prodigiosa. A Gestão Humana é extremamente contingencial e situacional, ela depende da mentalidade que predomina nas organizações. Depende da cultura que existe em cada organização e, também, da arquitetura organizacional adotada e do estilo de gestão que os executivos adotam para lidarem com seus talentos (Chiavenato, 2021).

A Área de Recursos Humanos, ou, como sugere Chiavenato (2021), Gestão Humana, busca a valorização das pessoas, seu desenvolvimento e suas competências nas organizações em que atuam. Pessoas devem ser engajadas, empoderadas, impulsionadas e lideradas, pois são inteligentes, competentes, ativas e proativas. Assim, as organizações que investem no seu Capital Humano, lhes oferecendo oportunidades de progresso e avanço intelectual, obterão o melhor de sua gente e, portanto, melhores retornos.

No decorrer deste capítulo serão abordados os assuntos relacionados à Gestão Humana na empresa em diagnóstico.

8.1 MODELO DE GESTÃO

Para que as pessoas aprendam, construam e apliquem competências essenciais, torna-se necessário um adequado Sistema de Gestão Humano que deve atuar como um sistema integrado e coordenado de cinco subsistemas (Chiavenato, 2021):

- a) Subsistema de Provisão de Talentos;
- b) Subsistema de Aplicação de Talentos;
- c) Subsistema de Manutenção de Talentos;
- d) Subsistema de Desenvolvimento de Talentos;
- e) Subsistema de Monitoração de Talentos.

Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização. Os subsistemas são

contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais humanos, tecnológicos etc.

Na empresa diagnosticada, como não há funcionários contratados, não existe um modelo de gestão humana formalizado. O recrutamento e a seleção de pessoas para trabalhar eventualmente nos dias de feira ocorre por meio de indicação e uma breve análise sobre seu comportamento em lidar com atendimento ao público.

O treinamento e monitoramento é realizado diretamente pelos proprietários, treinando no dia a dia, as atividades básicas de atender os clientes, informando-os sobre as informações referentes às frutas e sobre seu respectivo manuseio.

8.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. O modo como as pessoas interagem, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte integrante da cultura da organização (Chiavenato, 2021).

A imagem de um *iceberg* pode representar a cultura organizacional. Como colocado por Chiavenato (2021), na parte superior, que fica acima do nível da água, quase sempre são as decorrências físicas e concretas da cultura, como o tipo de edifício, cores utilizadas, espaços, tipo de salas, e mesas, métodos e procedimentos de trabalho, tecnologias utilizadas, títulos e descrições de cargos, políticas de gestão de pessoas.

Desta maneira, na empresa em estudo ficam a estrutura com os equipamentos e bens materiais desde o plantio e cultivo dos produtos até a venda para o consumidor em Porto Alegre – RS. Os trabalhadores são os próprios proprietários integrantes da família. Há uma organização, cronograma e ordem para realização das tarefas até o objetivo final que é a Feira. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil, onde estão as decorrências e os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. Onde, na Frutas Kunrath estão as atitudes de honestidade, de seriedade, de ética, de ajuda mútua, a valorização e

cuidado dos bens materiais, assim como valorização e cuidado com as pessoas envolvidas.

O clima organizacional, para Chiavenato (2021), está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Mas, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar, causando desinteresse, apatia, insatisfação e depressão.

Na empresa, há um clima organizacional neutro, por vezes com mais calor e receptividade, outras vezes com alguma frieza e distanciamento, refletindo na disposição para produção e para as vendas. Assim como o inverso, quando as vendas são altas, as condições climáticas boas e capacidade de produção aumentam, o clima organizacional se eleva.

8.3 PERFIL DE CARGOS E REMUNERAÇÃO

A compensação é uma área que lida com a recompensa que cada indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada colaborador transaciona com o seu trabalho para obter da organização as recompensas financeiras que espera receber. Dessa forma, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis (Chiavenato 2021).

Na empresa diagnosticada os ajudantes esporádicos recebem um pagamento como diária e alimentação. E as demais remunerações para os proprietários - para se obter uma maneira de organizar a remuneração de cada pessoa -, ocorrem com salários fixos mensais, mais horas extras trabalhadas em determinadas ocasiões. De qualquer forma, não são salários formais. Não há adicionais de periculosidade, insalubridade, seguro e férias.

8.4 RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização. É feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, entre os quais, possivelmente, aqueles necessários à organização para a consecução de seus objetivos (Chiavenato 2021).

Na empresa em estudo não ocorre o recrutamento, pois os funcionários são os proprietários. Assim como a seleção, definida por Chiavenato (2021), é a escolha, entre os candidatos recrutados, daqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Apenas há o caso dos ajudantes esporádicos que são contratados informalmente para eventuais necessidades de mão de obra nos dias de feira ou nos períodos de colheita. Nesses casos a contratação é por indicação dos demais feirantes ou das pessoas próximas a empresa.

8.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. Já o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal gerencial aprende conhecimentos conceptuais e teóricos para propósitos genéricos. O treinamento é projetado para as pessoas de nível não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva as pessoas de nível gerencial (Chiavenato, 2021).

Na empresa em estudo não há um método de treinamento e desenvolvimento formal, os ajudantes esporádicos recebem apenas as instruções sobre a forma de atendimento ao público desejada, sobre reposição de mercadorias na banca, sobre a

montagem e desmontagem dos equipamentos utilizados na banca, assim como os proprietários vão aprimorando suas habilidades e conhecimento com a experiência do dia a dia e através de cursos que ajudem a qualificar seus serviços.

8.6 ROTINAS TRABALHISTAS

As rotinas trabalhistas são todos os fatores que envolvem desde o processo de admissão, passando pelas atividades e regras no ambiente de trabalho até as ocasiões em que ocorrem o desligamento do empregado da organização (Silva; Resende, 2016).

Na empresa diagnosticada não ocorrem rotinas trabalhistas por motivo de não haver empregados contratados.

8.7 SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

A saúde e segurança dos colaboradores constituem uma das principais bases para a preservação de uma força de trabalho saudável, dinâmica e preparada. A saúde do trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle de duas variáveis: o ser humano e o seu ambiente de trabalho (Chiavenato, 2021). Segundo ele, a higiene do trabalho requer um plano organizado, que envolve a prestação não apenas de serviços de médicos, mas também de enfermeiros e auxiliares em tempo integral ou parcial, dependendo do tamanho da organização.

Referente a segurança, Chiavenato (2021) defende que garantir a segurança no ambiente de trabalho requer a implementação de um conjunto de ações técnicas, educacionais, médicas e psicológicas. Essas medidas têm como objetivo evitar acidentes, seja através da eliminação de condições inseguras, seja através da orientação e conscientização das pessoas sobre a importância da adoção de práticas preventivas.

Na empresa em estudo não há formalidade nestes fatores, mas parte de cada um, e todos tem a atenção e consciência de realizar os serviços com o máximo de cuidado, utilizando equipamentos de segurança e proteção, evitando acidentes e contaminações.

8.8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Hoje em dia, as tarefas não são mais realizadas de forma individual e isolada, mas sim em grupos que valorizam a interação social, colaboração e integração. Essa mudança visa aprimorar o bem-estar no ambiente de trabalho, ou seja, a satisfação das pessoas tanto com suas atividades quanto com a empresa em que atuam. O trabalho em toda organização deve centrar-se na qualidade de vida das pessoas que o realizam. A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização e no trabalho (Chiavenato, 2021).

Ainda, segundo Chiavenato (2021), a qualidade de vida no trabalho afeta nas atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, a motivação para o trabalho, a adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, a criatividade e a vontade de aceitar mudanças e de inovar.

Na empresa em diagnóstico pode-se observar que os mesmos fatores-chave citados por Chiavenato (2021) – condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe/subordinado e organização do trabalho – fazem a diferença na forma de trabalhar, na satisfação das pessoas que estão envolvidas nos trabalhos da empresa e no clima entre todos, melhorando até a fluidez nas vendas da feira.

8.9 GESTÃO DO DESEMPENHO

Tudo o que foi planejado e organizado é dirigido e posto em prática pela ação conjunta de todos os órgãos, equipes e colaboradores para o alcance dos objetivos do negócio. O desempenho da organização faz parte integrante da execução da sua estratégia organizacional. É o ponto em que as lideranças decidem e agem no sentido de fazer com que as coisas aconteçam por meio dos colaboradores, de acordo com o que foi planejado e organizado (Chiavenato, 2021). Ele propõe um processo cíclico de gestão do desempenho como um ecossistema integrado:

- a) Planejamento do trabalho;
- b) Modelagem do trabalho;
- c) Definição do local de trabalho;

- d) Definição de objetivos de desempenho;
- e) Planejamento do desempenho;
- f) Liderança e suporte;
- g) Revisão do desempenho;
- h) Retorno do investimento.

E este processo cíclico pode retratar como base da gestão de desempenho da empresa Frutas Kunrath, em linhas muito mais simples e processos não formais, segundo os proprietários, sempre é necessário realizar este tipo de processo nas atividades da empresa, tanto na produção das frutas quanto nas atividades que levam as frutas até o consumidor.

8.10 RETENÇÃO DE TALENTOS

Os processos de manutenção de talentos na organização focalizam fundamentalmente aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e gestão de conflitos. Segundo Chiavenato (2021), na sua base, está a busca contínua e constante de transformar a organização no melhor lugar para se trabalhar.

Na empresa em estudo não há funcionários contratados, portanto não há retenção de talentos. Mas a preocupação em ter uma qualidade de vida entre as pessoas na empresa é constante.

8.11 INDICADORES DE RH

Os indicadores permitem fazer várias comparações internas em relação ao que foi planejado e o que foi executado. Permitem comparações externas com outras empresas e processos. Os indicadores podem ser usados para verificar se está se cumprindo os compromissos assumidos dentro da empresa, se estão sendo atingidas as metas de desempenho. A gestão por indicadores se trata de uma abordagem simples e focada na eficiência que define prazos curtos para cada objetivo e resultado, além de priorizar os objetivos em um conjunto sucinto para cada período, com metas e valores mínimos a serem atingidos (Neto, 2022).

Existem dois conceitos envolvidos nos indicadores de recursos humanos, que são os OKR (*Objectives and Key Results* ou Objetivos e Resultados-chave) e os KPI (Key Performance Indicators ou Indicadores Chave de desempenho) (Neto, 2022):

- a) OKR: primeiro os objetivos depois o resto. Pode-se estabelecer os resultados que demonstram o andamento na direção certa e a aproximação dos objetivos;
- b) KPI: deve-se monitorar poucos indicadores, mas que sejam essenciais a fim de que a empresa possa investir seu dinheiro, recursos e tempo no que realmente vai fazer a diferença para alcançar os resultados.

Existem alguns indicadores tradicionais no RH, que são o índice turnover, o índice de absenteísmo, tempo de preenchimento de vagas, horas de treinamento, clima organizacional, reclamações trabalhistas etc.

Na empresa em estudo não apresenta nenhum indicador de RH em sua gestão.

8.12 COMUNICAÇÃO INTERNA

Nas organizações, a comunicação é a rede que integra e coordena todas as suas partes. Para Chiavenato (2021), a comunicação constitui um processo composto por:

- a) Emissor: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem para alguém;
- b) Transmissor: é o equipamento que liga a fonte ao canal;
- c) Canal: é a parte do sistema que liga o transmissor ao receptor;
- d) Receptor: é o equipamento situado entre o canal e o destino;
- e) Destino: é a pessoa, coisa ou processo para o qual a mensagem é enviada.

Na empresa diagnosticada não há uma complexidade na comunicação. As pessoas envolvidas comunicam-se frequentemente sem nenhum obstáculo.

8.13 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

O Quadro 9 apresenta as forças e fraquezas da área de recursos humanos na empresa em estudo.

Quadro 9 - Pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
A cultura da empresa faz com que seu andar seja correto e eficiente	O clima da empresa é neutro fazendo com que em algumas vezes possa-se perder vendas
As condições de trabalho são boas para satisfazer as necessidades pessoais	Não há funcionários fixos que possam estar trabalhando no dia a dia
A comunicação interna é rápida e frequente	Não há um treinamento e desenvolvimento organizado
	Não há atratividade para novos talentos, pois a empresa não busca contratar

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

A área de recursos humanos na empresa diagnosticada é simples e informal, onde pode-se ressaltar a inexistência de funcionários contratados, de recrutamento e seleção, rotinas trabalhistas e assim por diante.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Uma estratégia empresarial consiste na colaboração e concentração de esforços para atingir os objetivos organizacionais definidos pela missão da empresa, levando em consideração o contexto de mercado e concorrência, bem como os recursos e habilidades disponíveis ou que podem ser adquiridos pela organização (Chiavenato, 2020).

Para obter uma visão que define qual é o futuro desejado pela empresa, é necessário um diagnóstico da situação atual, que inicialmente é o conhecimento competitivo construído por meio da análise ambiental (externa) e da análise organizacional (interna) (Chiavenato, 2020).

Chiavenato (2020) define que a partir da análise ambiental e organizacional, torna-se viável tomar decisões sobre as melhores escolhas estratégicas para estabelecer as condições necessárias à formulação da estratégia ideal, considerando a missão, visão e objetivos estratégicos da organização. E uma análise SWOT permite o mapeamento para fundamentar a formulação da estratégia organizacional.

9.1 PONTOS FORTES E FRACOS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

Uma oportunidade de marketing consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender. Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. E as forças e fraquezas das empresas podem ser avaliadas através de um “checklist” de desempenho dos setores de marketing, finanças, produção e organização (Kotler e Keller, 2019).

A análise FOFA, traduzindo do inglês SWOT, é uma ferramenta clássica da administração, utilizada para avaliar o cenário corporativo e entender a esfera competitiva de uma empresa, lhe ajudando a melhorar o planejamento estratégico, baseando-se no estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a uma situação ou empresa, produto e indústria (SEBRAE, 2023).

Ikeda e Campomar (2006) dizem que diversos autores mencionam a análise SWOT ou indicam-na como uma ferramenta adequada para ajudar a organizar as

informações na análise da situação. Sua aplicabilidade vai de empresas tradicionais de grande porte a pequenas e médias empresas. Os setores que a utilizam são os mais variados, desde supermercados eletrônicos a enfermagem e estende-se até mesmo a países.

Chiavenato (2020) conceitua a Análise SWOT ou FF/OA (forças/fraquezas – oportunidades/ameaças) como uma ferramenta de planejamento estratégico que visa diagnosticar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas. E baseando-se na presunção de que o gestor deva identificar e avaliar as forças e fragilidades da organização juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente, a Matriz FOFA ajuda a formular a estratégia que compatibilize aspectos internos e externos para assegurar o sucesso da empresa.

Ao realizar reunião, no dia 16 de junho de 2024, na empresa Frutas Kunrath, com os proprietários Ivan e Salete, juntamente de Jéferson – cuja pessoa foi quem realizou o presente trabalho de conclusão de curso – e demais pessoas ligadas à empresa, foram discutidos assuntos pertinentes às ameaças e oportunidades vistas por cada um.

O tema ameaças trouxe fatores como: aumento do número de concorrentes, tanto novos feirantes como novos mercados na região, mudanças culturais envolvendo a perda de costume das pessoas de irem à feira, sabendo que este costume é uma tradição das pessoas mais antigas, a insegurança da estabilidade do local de feira, tendo em vista que as feiras acontecem no meio das ruas ou em terrenos pertencentes a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, podendo, um dia, as entidades públicas pedirem a retirada da feira de determinados locais; as questões climáticas, como a chuva, interferem negativamente nas vendas. Outros fatores que ameaçam a empresa podem ser a escassez de frutas, devido a perdas na produção por eventos climáticos e pragas que danifiquem os frutos, a falta de mão de obra e, leis e normas que inviabilizem o manuseio de determinados produtos.

Referente às oportunidades observadas durante a reunião, estaria a possibilidade de abrir um estabelecimento fixo que seria uma fruteira no centro de São José do Sul – RS; a extensão do negócio com a venda das frutas para mercados e fruteiras em diferentes cidades; a expansão do comércio fazendo a compra, venda e entrega em maiores quantidades para outras empresas, assim como há a possibilidade de aumentar a produção de frutas com a abertura de novos talhões de terra. A opção de incrementar embalagens personalizadas aos produtos ofertados na

feira também foi levada em consideração. E, por fim, existe o êxodo rural, que não deixa de ser uma oportunidade, pois muitas das pessoas mais jovem não permanecem na atividade rural.

A Figura 12 relaciona os pontos fortes da empresa com as oportunidades e ameaças discutidas em reunião. Já a Figura 13 apresenta os pontos fracos da empresa em relação às mesmas oportunidades e ameaças.

Figura 12 – Matriz FOFA pontos fortes

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO																							
		PONTOS FORTES																							
		FATORES CRÍTICOS		Frutas novas e frescas	Bom atendimento	Produção própria da maioria das frutas	Todos "pegam junto"	Capacidade de estoque em câmara fria	Experiência no mercado	Estabilidade financeira	Boas instalações e equipamentos	Os proprietários trabalham, reduzindo custos de mão de obra	Contato próximo com clientes	Melhores preços em relação aos mercados	Distribuição direta Produtor/consumidor	Clientes que vão até a feira estão possivelmente dispostos a comprar	Na maioria das vezes não é preciso fazer estoque	Quando necessário fazer estoque, o custo é baixo	Bom espaço para as operações da empresa	Atendimento simplificado e rápido	Fluxo de caixa constante, com entradas e saídas três dias por semana	Lucro pouco maior por produzir e vender diretamente ao consumidor	Maioria dos recursos financeiros utilizados são próprios	A cultura da empresa faz com que seu andar seja correto e eficiente	Condições de trabalho são boas para satisfazer as necessidades pessoais
AMEAÇAS	Concorrência																								
OPORTUNIDADE DES	Mudanças culturais (perda de costume de ir à feira)																								
	Insegurança da estabilidade do local de feira																								
	Questões climáticas (chuva)																								
	Perdas na produção por eventos climáticos ou pragas																								
	Abrir fruteira fixa em São José do Sul																								
	Criar embalagem personalizada para os produtos																								
	Expandir o negócio com a comercialização (compra, venda e entrega)																								
	Aumento das plantações																								
Êxodo rural (dos demais produtores)																									

LEGENDA

CRÍTICO - AÇÃO IMEDIATA

ATENÇÃO - ACOMPANHAMENTO

SOB CONTROLE

SEM RELAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

É possível perceber, através da análise SWOT, muitos pontos críticos relacionados a instabilidade do local da feira, outros pontos críticos e que merecem atenção dizem respeito às questões climáticas e perdas na produção por causa disso. Alguns pontos de atenção são referentes ao aumento das plantações e, também, ao empreender expandindo a comercialização da empresa.

Figura 13 – Matriz FOFA pontos fracos

[illegible]

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Na análise dos pontos fracos, observa-se alguns pontos críticos referentes aos meios digitais, que, poderiam atrair essas pessoas que estão deixando de comparecer as feiras (mudanças culturais), assim como para a criação de embalagens personalizadas, seria necessário um aporte digital para a divulgação destes novos produtos.

As áreas em atenção são muitas, principalmente voltadas a abertura de uma fruteira, como criar embalagens personalizadas, expandir o negócio e aumentar as plantações.

9.2 TEMA DA PROPOSTA E A CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O tema em uma pesquisa é o assunto em que se deseja abordar ou desenvolver. É o objetivo que se constitui o interesse de estudo. Geralmente o tema advém de uma dificuldade, em que, para qual, o pesquisador busca por alguma solução (Lakatos, 2021).

Diante da crescente população consumidora em diversas regiões e da abertura de novos mercados referentes ao comércio de frutas cítricas, principalmente as bergamotas tradicionais da região do Vale do Caí, cada vez mais há a procura nas propriedades rurais produtoras destas variedades de frutos, com exigências referentes a um tamanho padrão, à uma aparência limpa e qualidade, assim como a

produção conforme as normas fitossanitárias para a venda e comercialização nas cidades do Rio Grande do Sul e em vários Estados do Brasil.

A empresa em foco deste estudo trabalha na produção de frutas, em sua propriedade e na comercialização direto ao consumidor, em uma feira na Capital gaúcha. É um trabalho que exige comprometimento e pontualidade dos proprietários fazendo com que em alguns dias da semana seja preciso estar focado no manuseio das plantações e outros dias da semana seja necessário focar nos trabalhos da Feira. Além disso, o trabalho na Feira muitas vezes é estressante, em lidar com o público, e, também, de certa forma não há possibilidade de crescer, por motivos de cada um dos feirantes estar delimitado às regras estabelecidas pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre e pela Associação dos Feirantes.

Os procedimentos para a produção de frutas também não escapam das dificuldades como problemas climáticos, propagação de pragas e doenças nas plantações, e, mão de obra escassa. Tendo em vista estes aspectos, o tema do presente trabalho é referente ao diagnóstico da empresa, buscando estratégias de melhoria na área comercial e operações.

Segundo Lakatos (2021), um problema consiste em um enunciado claro, compreensível e operacional que pode ser mais bem resolvido com métodos de pesquisa ou pode ter solução através de processos científicos, informando qual a dificuldade em que se está defrontando e como se pretende resolver. E na empresa diagnosticada não é possível ter uma certeza de que no futuro a Feira ainda possa continuar nos mesmos locais ou se a alteração de local continuaria a trazer clientela. Da mesma forma, os costumes e tradições estão em mudança conforme a evolução da humanidade, fazendo com que atualmente, no quesito do consumo de frutas e legumes, as pessoas se sintam mais confortáveis e a praticidade seja maior em comprar nos mercados e hipermercados.

Portanto, através da análise SWOT realizada no presente trabalho, vistas as ameaças e oportunidades e levadas em consideração as forças e fraquezas da empresa, a questão que norteia este trabalho é a seguinte: como a Frutas Kunrath pode melhorar seus resultados em relação a produção de frutas e a Feira Mercadão?

9.3 OBJETIVOS

Toda pesquisa deve ter um objetivo para determinar o que está sendo procurado e o objetivo final, que torna o problema evidente, aumentando a compreensão de um determinado assunto. Os objetivos podem incluir o tipo de trabalho, problema a ser resolvido e o material a ser coletado. Podem ser intrínsecos ou extrínsecos, teóricos ou práticos, geral ou específico, a curto ou longo prazo (Lakatos, 2021).

O objetivo geral, segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), procura determinar com clareza e objetividade, o propósito com a realização da pesquisa, de mapear, identificar, levantar, diagnosticar ou historiar determinado assunto específico.

E neste trabalho o objetivo geral de estudo é implantar um plano de marketing almejando maior visibilidade no seu ramo fazendo um levantamento sobre a possibilidade de criar novas formas de vender seus produtos.

Já, os objetivos específicos aprofundam as intenções expressas dos objetivos gerais (Cervo; Bervian; Silva, 2006). Apresentam caráter mais concreto com função intermediária e instrumental, permitindo aplicar o objetivo geral a situações particulares (Lakatos, 2021).

Assim, a empresa diagnosticada precisa:

- a) implementar uma nova linha de produtos, que sejam orgânicos;
- b) encontrar fornecedores com certificação orgânica;
- c) desenvolver o método de produção orgânico na propriedade;
- d) buscar certificação de produtor orgânico.

Ao realizar os objetivos específicos pertinentes ao objetivo geral deste estudo, seria interessante analisar os resultados esperados visando as vantagens e as possíveis desvantagens que poderiam ocorrer com a concretização das alterações e implementações propostas.

9.4 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente onde atualmente a concorrência é forte, em cada cidade existem inúmeras fruteiras espalhadas por seus bairros, assim como mercados e hipermercados estão implantados por toda cidade, melhorando gradativamente seus

métodos de ofertar seu setor de hortifruti aos consumidores, cada vez mais as exigências destes aumentam, prezando pela praticidade, preço e qualidade. Hoje, a venda de sucos prontos, de legumes já descascados ou semiprontos ocupa uma fatia do mercado em relação aos produtos *in natura*.

O projeto deste estudo busca auxiliar a empresa a resgatar clientes que possam ter deixado de comparecer a uma Feira e conquistar novos clientes, mostrando a estes os benefícios e vantagens em consumir os produtos vindos direto dos produtores. Além disso, o projeto apresentará outros setores em que a empresa poderá estender suas atividades fazendo com que esta tenha crescimento expandindo sua produção de frutas e aumentando o valor de seus produtos comercializados.

Como o Brasil é um País da produção rural e do agronegócio, o Rio Grande do Sul não deixa de fazer parte deste mesmo título, vendo que os fatores climáticos são favoráveis para isto, é oportuno que a empresa em estudo invista mais ainda neste setor em que já tem experiência de muitos anos.

Por fim, é acessível, e, elaborando com empenho, a proposta deste estudo pode fazer com que a empresa alcance bons frutos.

10 REFERENCIAL TEÓRICO

Em uma pesquisa científica não há somente um relatório ou descrição de fatos, mas o desenvolvimento de caráter interpretativo. Para tanto, é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando por um embasamento teórico que sirva de modelo à interpretação do significado de dados colhidos ou levantados (Lakatos, 2021). Assim, o referencial teórico é formado por teorias que dão sustentação a uma pesquisa.

O referencial teórico deste trabalho aborda os principais conceitos e discussões relacionados ao ambiente de comércio e as tendências dos consumidores. O foco principal é entender o consumidor em relação a compra de frutas para seu consumo.

Será analisado o ambiente de marketing, os métodos de pesquisa e as tendências relacionadas aos produtos orgânicos em que a empresa está inserida.

10.1 MARKETING

Por se tratar de um ambiente onde há o comércio, estratégias e comportamento do consumidor, há de se falar sobre marketing. Para Kotler, Keller e Chernev (2024) o marketing envolve identificação e satisfação de necessidades humanas e sociais, garimpando oportunidades lucrativas de negócios através da transformação destas carências particulares ou sociais de uma maneira que funcione em harmonia com os objetivos da organização.

Nesta abordagem Kotler, Keller e Chernev (2024, p.5) trazem a administração de marketing “[...] como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”. Os autores mencionam Peter Ducker como um dos principais teóricos da administração, e este considera que no marketing sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar o esforço de vendas insignificante. O objetivo do marketing é compreender e entender profundamente o cliente para que um produto ou serviço possa se adaptar e se vender sozinho. O marketing idealmente deveria levar o consumidor a fazer uma compra. Portanto, a única coisa necessária seria disponibilizar o produto.

Martins (2018) indica que o principal enfoque é satisfazer os desejos dos consumidores e, em compensação obter algum retorno sobre isso. Em um mercado de produtos orgânicos, além do lucro, o foco da indústria é mudar a forma como as pessoas consomem, aumentando a consciência do consumo e trazendo melhor qualidade para a saúde dos clientes. Por causa disso, a combinação destas duas perspectivas ajuda a explicar esse mercado porque leva em consideração tanto o lucro quanto o bem-estar.

10.1.1 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento visa criar valor. Para atingir e manter os negócios, o objetivo é estabelecer relacionamentos mais duradouros que atendam às expectativas das empresas e dos consumidores. Para que um modelo de relacionamento funcione bem, algumas variáveis são necessárias (Las Casas, 2019):

- a) estabelecer metas comuns tanto para os fornecedores como para os compradores;
- b) conquistar a confiança cumprindo com o que se promete;
- c) adaptar-se às exigências e requisitos da negociação;
- d) estabelecer vínculos sociais e estruturais sempre que possível;
- e) compartilhar tecnologias, procedimentos e, inclusive, práticas comerciais, quando possível;
- f) avaliar a satisfação com desempenho;
- g) comprometer-se.

Las Casas (2019) ressalta, ainda, que de acordo com alguns estudos, 90% dos consumidores insatisfeitos não costumam expressar suas insatisfações, sendo um grande desafio para as empresas conseguir compreendê-los. Portanto, é necessário que os canais de comunicação da organização sejam abertos para que eles possam se comunicar e expressar suas insatisfações. Facilitar o maior número possível de fontes de contato, como contato pessoal e mídias sociais, entre outras.

10.2 TENDÊNCIAS DO NOVO CONSUMIDOR

O consumidor mudou muito e continua mudando no novo milênio. Os consumidores contemporâneos experimentam três mudanças principais: uma maior orientação para o valor, um desejo maior de informações e uma necessidade maior de bens que atendam às suas necessidades. Portanto, hoje eles querem mais informações antes de tomar uma decisão definitiva. E há a necessidade de produtos que atendam às suas necessidades. Os clientes agora são mais exigentes em relação à satisfação de suas necessidades devido à maior sofisticação, facilidade de acesso à informação e valor (Las Casas, 2019).

Las Casas (p. 338, 2019) comenta que no comportamento do consumidor há muitas variáveis que interferem no processo de compra e “torna-se complicado entender os comportamentos devido à complexibilidade e existência de muitos aspectos internos difíceis de serem identificados”. Mesmo assim, há muito progresso feito pelos pesquisadores nesta área. Muitas pesquisas estão sendo realizadas para aprender mais sobre os clientes. As empresas passaram a valorizar a permanência dos clientes como compradores porque apenas conquistar clientes não é o suficiente. Por isso, a fidelidade passou a ser enfatizada e o marketing de relacionamento foi usado para desenvolver esforços de marketing.

Associado a isso, Martins (2018) afirma que um mercado que está em uma crescente, aumenta o número de pessoas com interesse em participar, seja pela vontade de fazer parte de um grupo específico, seja apenas para mostrar a outras que está interessado nas novidades do mercado ou mesmo porque está interessado na inovação. No mercado de produtos orgânicos, por exemplo, ocorre a mesma situação, como resultado da globalização, os clientes buscam cada vez mais se destacar por seu conhecimento e qualidade de vida. Ao aderir a um mercado de produtos orgânicos na sua região, o consumidor se junta a um grupo de pessoas que apoia, de forma indireta, pequenos produtores que cultivam e comercializam seus produtos de uma forma mais sustentável.

10.3 PRODUTOS ORGÂNICOS

O produto orgânico é obtido dentro de um sistema orgânico de produção agropecuária que aplica técnicas específicas, com o intuito de otimizar a utilização dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, respeitando a integridade cultural das comunidades rurais. Prioriza-se o uso de métodos culturais, biológicos e mecânicos em vez de materiais sintéticos, proibindo a utilização de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes em quaisquer etapas de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, além da preservação do meio ambiente (Brasil, Lei nº 10.831, 2003).

Em relação aos produtos orgânicos, Lucion (2020, p.192) evidencia que os produtos *in natura* como frutas, vegetais e legumes, hoje podem ser facilmente encontrados em gôndolas de supermercados: “Em países como a França, onde o movimento da produção orgânica, bem como os movimentos críticos à produção moderna mais se proliferaram, os supermercados já são responsáveis pelas vendas de metade dos produtos certificados como orgânicos no país”. E segundo pesquisas de mercado realizadas no Brasil, com 64%, os supermercados são o principal canal de compra dos produtos orgânicos, seguidos pelas feiras com 26%. Consonante a isso, se o consumo continuar crescendo, as pequenas lojas locais e as feiras não poderão atender à demanda por produtos orgânicos. Como resultado, os supermercados especialmente nas grandes cidades, serão a principal fonte de compra desses produtos.

10.3.1 Produtos orgânicos e a distinção social

Em um ambiente em que os produtores ecológicos estão envolvidos na sua relação com a natureza e esperam que os demais produtores e consumidores reconheçam isto, existe outro lado em que os integrantes deste ambiente, pela necessidade de inovações que o mercado exige, correm atrás de outros atributos para estes produtos, como *diets*, *lights*, com redução de sódio, de açúcares, entre outros (Lucion, 2020).

Uma das principais consequências da entrada de produtos orgânicos em grandes redes de supermercados é a restrição do consumo às classes de maior poder

aquisitivo. Pesquisas mostram que a população de renda e escolaridade mais baixas tendem a menos consumir produtos orgânicos. Devido a necessidade de que os produtos sejam embalados, etiquetados, certificados e pelas informações trazidas nas embalagens (o que traz um custo agregado nos produtos), faz com que consumir um produto orgânico também seja acionar um código cultural que permite decodificar os valores, singularidades e distintivos de tais produtos (Lucion, 2020).

O consumidor percebe o valor simbólico e social, julgando se o preço é condizente com o que é ofertado, decidindo se está disposto a pagar por isso somente quando consegue decifrar e compreender as informações contidas nestes produtos.

A esse respeito Lucion (2020) argumenta que no que tange aos produtos orgânicos, a distinção social pode se destacar em lojas especializadas, supermercados e feiras livres, onde os produtos são diferentes, mas não do ponto de vista material e sim do ponto de vista simbólico. A forma de apresentação, os locais onde estão dispostos, os preços, o padrão de qualidade, as embalagens utilizadas, tornam singular a experiência de consumir os produtos, distinguindo e classificando os indivíduos.

Paralelamente a isso, Lucion (2020) afirma que algumas classes sociais consumirão em menor volume, ou não consumirão produtos orgânicos. Provavelmente, devido a diferença de preço entre um produto orgânico e um convencional, os indivíduos pertencentes às classes sociais mais populares, quando consumirem produtos orgânicos, muito provavelmente os adquirirão em feiras livres ou diretamente com os produtores. E esta situação não ocorre somente porque esta opção seria mais barata, mas porque a aquisição dos produtos nestes locais pressupõe um nível cultural mais simples, não exigindo obrigatoriamente que os produtos vendidos sejam embalados, rotulados ou certificados e o produtor estaria disponível para sanar quaisquer dúvidas e oferecer informações ao consumidor em um ambiente onde há interação frente a frente.

Por sua vez, existem certas vantagens em relação aos supermercados, pois ofertam diariamente os produtos que os consumidores procuram, enquanto as feiras orgânicas ou ecológicas ocorrem apenas semanalmente ou quinzenalmente.

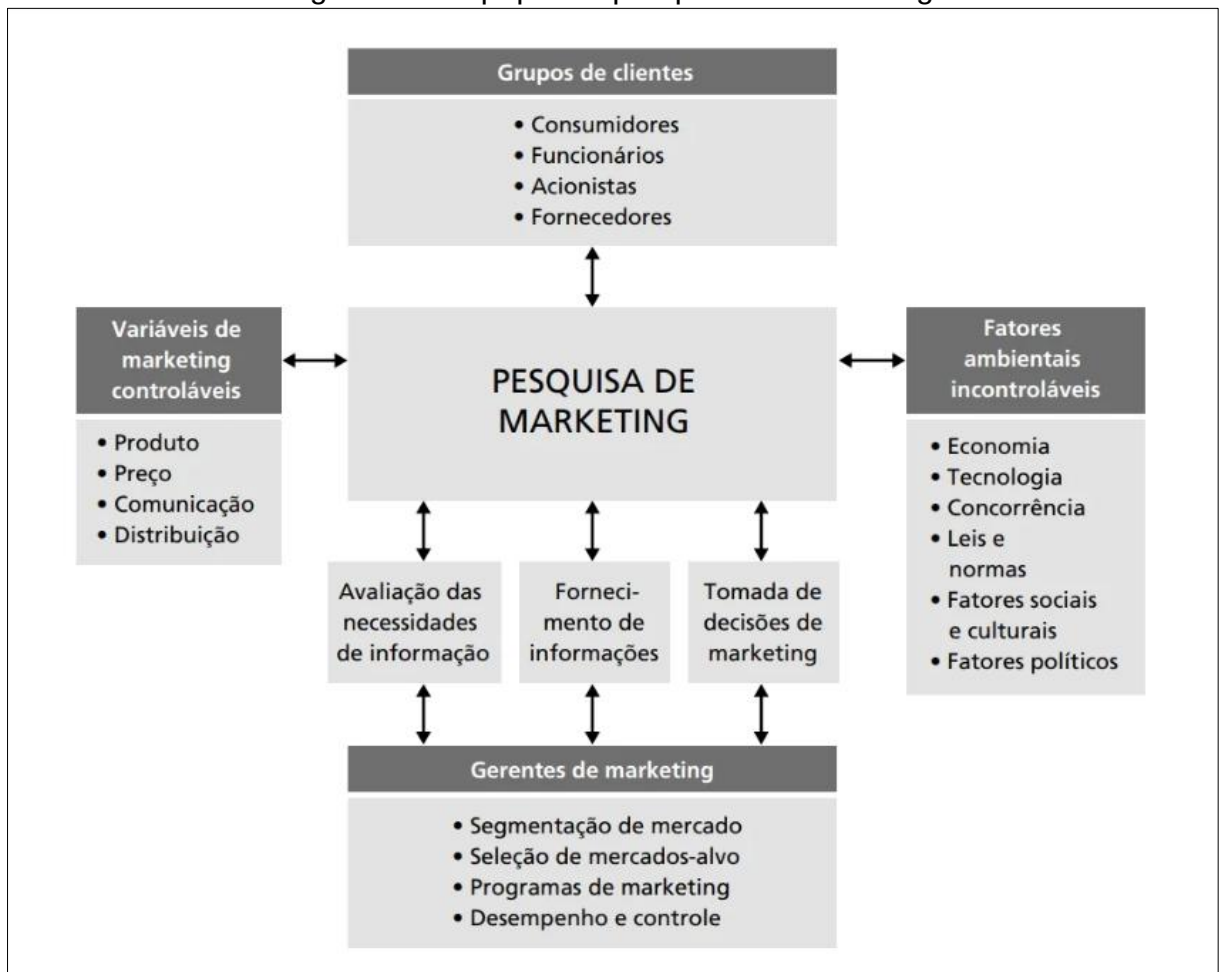
10.4 PESQUISA

A pesquisa não significa somente a busca pela verdade, mas ela procura respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos. De acordo com Lakatos (2021) o desenvolvimento de um projeto de pesquisa compreende etapas de seleção do tema para investigação, definição e diferenciação do problema, levantamento de hipóteses, coleta, sistematização e classificação dos dados, análise e interpretação dos dados e relatório do resultado da pesquisa.

Lakatos (2021) resume as características de uma pesquisa em procedimentos sistematizados, com exploração técnica, e exata, baseando-se em conhecimentos teóricos. Deve ser lógica e objetiva, utilizando todas as provas possíveis para o controle dos dados coletados e dos procedimentos empregados. E é preciso um registro meticuloso e detalhado referenciando à metodologia utilizada, assim como a bibliografia.

Para melhor compreender o mercado e o cliente, Malhotra (2019) sugere realizar pesquisa de marketing. A necessidade de obter informações melhores e em maior quantidade aumentou por vários motivos nos últimos anos e os gerentes precisam de informações atualizadas sobre como os clientes reagirão a produtos e outras ofertas de marketing, à medida que a concorrência cresce e os clientes se tornam mais afluentes, informados e sofisticados.

Figura 14 - O papel da pesquisa de marketing



Fonte: Malhotra (2019).

Como mostra a Figura 14, os gerentes necessitam tomar decisões sobre oportunidades em potencial, seleção de mercados-alvo, segmentação de mercado, planejamento e implementação de programas de marketing, desempenho e controle. Mas essas decisões são difíceis de serem tomadas pelo relacionamento entre as variáveis controláveis como distribuição, comunicação, preço e produto, assim como complicações nos fatores incontroláveis (condições econômicas gerais, tecnologias, leis e políticas públicas, ambiente político, concorrência e alterações sociais e culturais). A pesquisa de marketing ajuda os gerentes a relacionar as variáveis de marketing com o ambiente e os grupos de clientes. Também ajuda a esclarecer algumas dúvidas ao fornecer informações relevantes a respeito dos consumidores, do ambiente e das variáveis de marketing (Malhotra, 2019).

E neste sentido, para a empresa em questão, é necessário a obtenção de informações referentes aos consumidores, buscando compreender seus costumes e

como reagirão com a oferta de determinados produtos, assim como poderá beneficiar-se em relação a tomada de decisões.

10.4.1 Delineamento da pesquisa

Diferentes abordagens podem ser adequadas para um determinado tópico de pesquisa de marketing. A obtenção de todas as informações necessárias garante um método de pesquisa eficaz (Stedile, 2020). A autora traz pontos importantes em que pode se basear uma pesquisa, como a natureza quantitativa, a um nível descritivo, com a coleta de dados realizada por meio de questionário estruturado e a análise dos dados realizada por meio de estatística.

10.4.1.1 Pesquisa quantitativa descritiva

Pesquisas quantitativas descritiva são um tipo de pesquisa empírica cujo objetivo principal é descrever ou analisar as características de fatos ou fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis importantes ou principais. Com o objetivo de fornecer dados para a verificação de hipóteses, esses estudos podem utilizar abordagens formais, que se aproximam dos projetos experimentais e se distinguem por sua precisão e controles estatísticos. Eles utilizam métodos de amostragem e várias abordagens, como entrevistas, questionários e formulários, entre outras (Lakatos, 2021).

11 METODOLOGIA

Os métodos são ferramentas essenciais para a construção de um estudo científico. Fachin (2017) afirma que para não ser somente uma especulação sem fundamento, é necessário a utilização de procedimentos metodológicos, servindo como base para o desenvolvimento e a coordenação de uma pesquisa.

A Metodologia, por sua vez, além de controlar detalhadamente cada técnica utilizada em uma pesquisa, tem o objetivo de analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar limitações ou suas implicações de sua utilização, suas capacidades e potencialidades. Metodologia pode ser descrita como um conhecimento geral e habilidade necessários ao pesquisador que busca em uma investigação, tomar decisões, criar conceitos, verificar hipóteses, e, dados adequados (Thiollent, 2022).

No Quadro 10 é possível observar a metodologia utilizada no estudo em questão.

Quadro 10 – Delineamento da pesquisa

Delineamento			Participantes	Processo de Coleta	Processo de Análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Qualitativa	Exploratório	-Estudo de Caso -Pesquisa Documental -Pesquisa Bibliográfica	-Gestores.	-Entrevistas e reuniões em profundidade não estruturada; -Dados secundários, documentos, textos; -Observação direta e participante.	- Conteúdo; - Comparativo.

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

O delineamento da pesquisa tem natureza qualitativa, seu nível é exploratório através de um estudo de caso da empresa referenciada neste trabalho, com

fundamentação em pesquisas bibliográficas e análises documentais. Os participantes do estudo foram os gestores da empresa, que participaram através de entrevistas e reuniões em profundidade não estruturadas, fornecendo informações e documentos, assim como o autor deste estudo, que exerce papel de comando em parte da empresa, teve uma observação direta e participativa na coleta de dados.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento é a forma de se conseguir os dados de determinado problema com a melhor condição em uma pesquisa. Sendo considerados o ambiente onde ocorre o fato quanto as formas de controle das variáveis existentes naquele contexto, os dados podem ser quantitativos ou qualitativos (Baptista, 2016).

Em outras palavras Gil (2019) salienta que o delineamento não pode ser entendido somente como um plano geral da pesquisa, pois requer o exame crítico de todas as informações necessárias para se obter respostas significativas ao problema em questão, tendo efetividade após a consecução de seu marco teórico, na clara formulação do problema e definição dos objetivos, o estabelecimento de um sistema conceitual, construção de hipóteses, e, se necessário, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Neste estudo utilizou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual Gil (2019) caracteriza com um enfoque interpretativista, com a utilização de dados qualitativos, com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, conforme a perspectiva dos próprios atores sociais.

O nível de pesquisa utilizado foi exploratório, que segundo Gil (2019) tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a fim de formular problemas ou hipóteses mais precisas a serem testadas em estudos subsequentes.

E as estratégias utilizadas foram:

a) estudo de caso: consiste no estudo profundo e exaustivo de cada caso, permitindo um amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2019);

b) pesquisa documental: corresponde a todas as informações coletadas, sejam elas orais, escritas ou visualizadas. Consiste na coleta, classificação e utilização de todo tipo de informação, incluindo técnicas e métodos que facilitam sua recuperação e identificação (Fachin, 2017);

c) pesquisa bibliográfica: inclui toda a bibliografia já publicada relacionada ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, artigos científicos impressos ou eletrônicos, materiais cartográficos e até meios de comunicação oral: programas de rádio, gravações, audiovisuais, filmes e programas de televisão (Lakatos, 2021).

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes da pesquisa qualitativa, segundo Gil (2019), devem ser pessoas envolvidas no processo que será pesquisado, devem ter conhecimento do assunto para fornecer ao pesquisador as informações necessárias.

Neste estudo de caso houve o envolvimento do diretor/proprietário Sr. Ivan, colaborando com informações de extrema importância sobre a gestão do estoque, compra e venda. Além disso, o autor deste trabalho, que auxilia nas decisões da empresa, trouxe todas as informações necessárias para complementar a pesquisa.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Os dados requerentes da pesquisa podem ser vindos de diferentes situações. Podem ser dados de campo, obtidos diretamente no local onde os fenômenos ocorrem, através de procedimentos como observação, aplicação de questionários e entrevistas e, também podem ser obtidos mediante consulta em arquivos, análise de documentos ou análise de artefatos físicos. E ainda, podem ser de natureza bibliográfica (Gil, 2019).

Foram utilizadas neste estudo, entrevistas não estruturadas, que, segundo Lakatos (2021) o entrevistado tem liberdade de decorrer sobre cada situação na direção que considere adequada. Outra forma de obter os dados foi a coleta documental, que para Fachin (2017), consiste em informações oficiais, como editoriais, leis, atas, relatórios, ofícios, ordem régia, entre outras. E documentos jurídicos vindos de cartórios, registros gerais de falência, inventários, testamentos, escrituras de compra e venda, hipotecas, entre outros.

Por fim, a técnica mais utilizada neste estudo, onde o autor deste trabalho conseguiu todas os dados necessários, a observação participante, que segundo Gil

(2019), é um método em que o pesquisador se coloca no mesmo local onde está ocorrendo a investigação, fazendo parte deste contexto. O objetivo fundamental deste método é entender o ambiente do ponto de vista dos sujeitos investigados.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

As pesquisas qualitativas nem sempre dispõem de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados. Há uma ampla diversidade de tradições que implicam a utilização procedimentos analíticos bastante diferenciados. Neste sentido pode-se observar que na pesquisa qualitativa o processo de análise parte da transcrição da entrevista inicial ou com o com o primeiro registro de observação (Gil, 2019).

Entretanto, segundo Gil (2019), é possível identificar etapas que são seguidas em muitos estudos de caso. É o caso da codificação dos dados que consiste basicamente em atribuir designações aos conceitos relevantes que são obtidos nos dados, o estabelecimento de categorias analíticas que expressam padrões emergentes dos dados e são utilizados com o propósito de conforme a similitude que apresentam, a exibição dos dados que consiste na identificação de tópicos-chave e na elaboração de um texto discursivo, recomendando-se a elaboração de instrumentos analíticos para organizar, sumarizar e relacionar os dados.

Ainda, Gil (2019) salienta a busca de significados que exige muita habilidade do pesquisador, verificando os temas que se repetem com vistas ao estabelecimento de relações entre os fatos e possíveis explicações e a criando um agrupamento, que consiste em um processo de categorização de elementos, como eventos, atores, situações, processos e cenários.

Por fim, Gil (2019) menciona a busca da credibilidade, mediante a observação de cuidados como a verificação da representatividade dos participantes, a verificação da qualidade dos dados, o controle dos efeitos do pesquisador, a triangulação dos dados, a obtenção do feedback dos participantes e a obtenção da avaliação externa.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

O agronegócio é um assunto que desperta interesse naqueles que estão envolvidos em toda a cadeia de produção até o consumo final de produtos advindos da agricultura. Assim é na Frutas Kunrath, que trabalha desde a produção de frutas cítricas, na sua propriedade, em São José do Sul, até a comercialização dos itens na Capital gaúcha, Porto Alegre, em uma Feira Livre.

Neste ramo, assim como qualquer outro, há concorrência. E esta concorrência vem cada vez mais aumentando, vem se modificando e vem melhorando em relação a atender as necessidades do consumidor. Na empresa em questão, pode-se dividir este tema em duas partes, onde uma é a produção de frutas, que não sofre tanto com a concorrência e nem seriam classificados os outros produtores como concorrentes, mas sim como colegas de trabalho com o mesmo objetivo: produzir bem e obter faturamento. Já, a outra parte da empresa, que é o comércio na Feira, sofre muito com a concorrência, onde existem mais feirantes que vendem os mesmos produtos a preços competitivos e existem os supermercados que atraem os consumidores no dia a dia com uma gama muito maior de produtos.

Tendo em vista que a Feira é composta por uma associação de feirantes, gerida por uma diretoria e, também, pela Prefeitura de Porto Alegre, ocorre uma incerteza do funcionamento da feira, em um futuro a longo prazo, por questões políticas ou de demandas da capital.

Desta maneira, através do diagnóstico detalhado da empresa, da análise de suas forças e fraquezas e embasado em um referencial teórico valioso, este estudo propõe a agregar valor com a criação de uma linha de produtos orgânicos para a comercialização na Feira e buscar a viabilidade de implementar um sistema de produção orgânico na propriedade.

12.1 MÉTODO TRADICIONAL

Atualmente a produção de frutas na empresa ocorre de maneira tradicional, onde o plantio, colheita, manutenção e utilização de defensivos agrícolas é feito à base de mão-de-obra humana e com a utilização de equipamentos agrícolas auxiliares.

Figura 15 – Plantio de mudas



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Como é apresentado na Figura 15, o plantio das mudas frutíferas é realizado manualmente, sendo definido por medidas específicas de alinhamento para a obtenção de maior rendimento na questão de produtividade e ao acesso de equipamentos dentro dos pomares.

Figura 16 – Pulverização



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

A Figura 16 demonstra a fase de pulverização dos pomares. São aplicados defensivos agrícolas para o controle de fungos e insetos, através de uma mistura em calda com um pulverizador turbo atomizador acoplado ao trator. As aplicações são realizadas quinzenalmente no período pós-florada e a partir da formação dos frutos as aplicações são efetuadas mensalmente, com a possibilidade da reaplicação dependendo da ocorrência de chuvas intensas.

No decorrer do ano/safra também é imprescindível a adubação de solo, que é realizada com adubos químicos e esterco de cama de aviário. A formulação e composição da adubação é especificada de acordo com as análises de solo realizadas periodicamente.

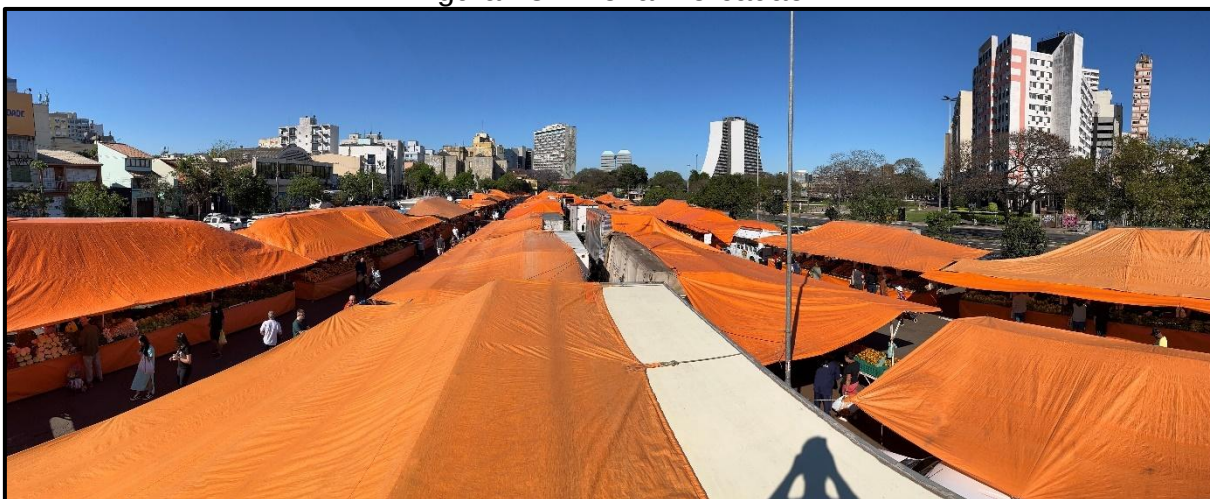
Figura 17 – Colheita



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

A Figura 17 apresenta a fase de colheita, em um arvoredor de laranja com aproximadamente cinco anos de idade, onde as laranjas são colhidas manualmente, colocadas em caixas plásticas e então levadas direto para a câmara fria para posteriormente serem beneficiadas e comercializadas.

Figura 18 – Feira Mercadão



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Após todo o processo de produção e beneficiamento, a Frutas Kunrath leva seus produtos à Feira Mercadão do Produtor, onde vende diretamente ao consumidor, como demonstram as Figuras 18 e 19.

Figura 19 – Banca de produtos da empresa



Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Na Banca da empresa, como demonstra a Figura 19, são expostos os produtos separadamente, fazendo com que os consumidores possam fazer suas compras escolhendo por conta própria as frutas.

12.2 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PRODUTOS ORGÂNICOS

A proposta da implementação de uma linha de produtos orgânicos exige um planejamento meticuloso, pois requer a busca por produtos certificados que estejam

em conformidade com as normas técnicas especificadas pelos órgãos regulamentadores.

Este estudo recomenda implementar uma nova linha de produtos, sendo da mesma variedade daqueles comercializados tradicionalmente pela empresa, mas produzidos com as conformidades orgânicas.

Na Feira Mercadão do Produtor, onde a empresa comercializa seus produtos, é necessário a criação de um estande em separado às frutas tradicionais, para que se possa destacar os novos produtos orgânicos certificados.

Desta maneira a empresa atingiria um novo nicho de mercado, atraindo clientes que buscam a qualidade orgânica dos produtos, as quais seus princípios são relacionados a questões sanitárias, ambientais e sociais.

12.2.1 Certificação Orgânica

Para que um produto seja considerado orgânico, ele deve ser obtido de um sistema orgânico de produção agropecuário. Conforme a Lei 10.831/2003 e os regulamentos estabelecidos pelo Decreto 6,323/2007, este sistema tem por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, eliminando o uso de materiais sintéticos, organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes.

A finalidade da produção orgânica é ofertar produtos saudáveis, isentos de contaminantes intencionais, preservando a biodiversidade biológica dos ecossistemas naturais, promovendo o uso saudável do solo, do ar e da água, reduzindo ao mínimo as formas de contaminação dos elementos que possam resultar das práticas agrícolas.

Para que possam ser comercializados, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismos de avaliação da conformidade orgânica, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Já, no caso de o produtor comercializar diretamente ao consumidor, a certificação é facultativa, uma vez que este produtor esteja previamente cadastrado junto ao órgão fiscalizador e assegure aos consumidores a rastreabilidade do produto e o livre acesso dos locais de produção ao órgão fiscalizador.

Portando, para que se possa solidificar esta linha de produtos orgânicos na empresa, o estudo recomenda, em primeiro momento, a compra de produtos orgânicos, com seus devidos rótulos específicos da certificação, advindos de outros produtores, de associações ou cooperativas, para a comercialização na Feira Mercadão. E paralelamente a isto, recomenda-se a conversão do método tradicional de produção de frutas da empresa em estudo para o método orgânico de produção.

12.2.2 Fornecedores

Para suprir a demanda, em um momento inicial, o estudo faz uma cotação entre produtores rurais certificados orgânicos e uma empresa atacadista de produtos orgânicos.

O Produtor 1, de Vapor Velho, localidade de Montenegro, produz para uma associação e é membro de uma cooperativa, mas a maior parte da produção é vendida em uma feira ecológica, em Porto Alegre. Em entrevista, este produtor relata que teria a disponibilidade de vender durante a safra, itens orgânicos certificados como bergamotas Caí, Parecí, Montenegrina e Murcote, laranjas Suco e Céu. Quanto ao preço, no período de realização deste trabalho, ouve uma semelhança em relação aos preços das frutas convencionais pelo fato destas estarem com um valor maior em comparação aos anos anteriores. Mas normalmente o preço das frutas orgânicas atinge, em média, 40% a mais em relação ao valor das frutas convencionais.

No Produtor 2, em Lageadinho, localidade de Montenegro, são produzidas bergamotas orgânicas certificadas, das variedades Caí, Parecí e Montenegrina. Seria possível comprar deste produtor algumas quantias semanais durante a safra. O preço, segundo relato deste produtor, é mais alto em relação aos produtos convencionais, tendo uma média de R\$ 4,00 o quilo das bergamotas vendidas na atual safra.

Em um terceiro fornecedor, seria possível encontrar uma maior variedade e disponibilidade de produtos orgânicos, por se tratar de uma empresa de comercialização destes, localizada em Santos Reis – Montenegro. São ofertados diversos tipos de itens como verduras, frutas e legumes. Há de se ressaltar que a disponibilidade dos produtos é somente nos períodos de safra e os preços, em média, no atacado são:

- a) Bergamota Caí: R\$ 5,00 kg;

- b) Bergamota Parecí: R\$ 5,00 kg;
- c) Bergamota Montenegrina: R\$ 5,00 kg;
- d) Bergamota Murcote: R\$ 6,00 kg;
- e) Laranja Suco: R\$ 3,80 kg;
- f) Laranja Lima (Céu): R\$ 6,00 kg;
- g) Lima da Pérsia: R\$ 4,50 kg;
- h) Limão Siciliano: R\$ 4,00 kg;
- i) Limão Tahiti: R\$ 4,00 kg;
- j) Melancia: R\$ 3,00 kg;
- k) Uva: R\$ 9,00 kg.

A partir destes dados, seria necessário adicionar uma margem em que se possa descontar os custos e despesas envolvidos nesse processo de compra até o momento da venda nas feiras e realizar uma pesquisa de preços que são praticados pelos outros feirantes de produtos orgânicos, para assim, estipular um preço de comercialização de cada produto.

12.2.3 Projeção de vendas

No contexto da implementação de uma nova linha de produtos, é essencial estabelecer uma projeção realista de vendas para o futuro, onde seja possível organizar a quantia necessária de compras a serem feitas durante o ano/safra. O Quadro 11 mostra a projeção estabelecida para o ano de 2025.

Quadro 11 – Projeção de vendas

	Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL (kg)
Produtor 1	Berg. Caí				240	280	360							880
	Berg. Parecí							400						400
	Berg. Montenegrina								400	400				800
	Berg. Murcote									180	240	480		900
Produtor 2	Berg. Caí				240	280	360							880
	Berg. Parecí							400						400
	Berg. Montenegrina								400	400	400			1200
Fornecedor 3	Berg. Caí													0
	Berg. Parecí													0
	Berg. Montenegrina									80	400			480
	Berg. Murcote													0
	Laranja Suco							480	480	560	640	640	560	3360
	Laranja Céu					240	320	320	320					1200
	Lima da Persia				80	80	160	160	80	60	160			780
	Limão Siciliano							80	80					160
	Limão Tahiti				160	160	160		160	160	160			960
	Melancia	720	720										480	1920
	Uva	600	600											1200

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

O Quadro 11 demonstra a quantidade a ser comprada (em quilos) de cada um dos produtos. Recomenda-se, sempre que possível, a compra das frutas diretamente com os produtores, por se obter preços menores em relação ao intermediário Fornecedor 3. Todavia, quando não há mais a opção de os produtores suprirem a necessidade, há de se recorrer ao Fornecedor 3.

É possível perceber que cada um dos produtos tem uma época específica durante o ano em que estão maduros ao ponto de comercialização e que em determinados meses do ano estes produtos saem de circulação.

O Quadro 12 representa a projeção de custos de cada um dos produtos que estão dispostos mês a mês e a somatória total de cada um dos produtos ao final do ano.

Quadro 12 – Custos de cada produto

	Produtos	Preço de custo (por kg)	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Direto dos produtores	Berg. Cai	R\$ 4,00				R\$ 1.920,00	R\$ 2.240,00	R\$ 2.880,00							R\$ 7.040,00
	Berg. Parecí	R\$ 4,00							R\$ 3.200,00						R\$ 3.200,00
	Berg. Montenegrina	R\$ 4,00								R\$ 3.200,00	R\$ 3.200,00	R\$ 1.600,00			R\$ 8.000,00
	Berg. Murcote	R\$ 5,00											R\$ 2.400,00		R\$ 2.400,00
Fornecedor	Berg. Cai	R\$ 5,00													R\$ -
	Berg. Parecí	R\$ 5,00													R\$ -
	Berg. Montenegrina	R\$ 5,00									R\$ 400,00	R\$ 2.000,00			R\$ 2.400,00
	Berg. Murcote	R\$ 6,00													R\$ -
	Laranja Suco	R\$ 3,80							R\$ 1.824,00	R\$ 1.824,00	R\$ 2.128,00	R\$ 2.432,00	R\$ 2.432,00	R\$ 2.128,00	R\$ 12.768,00
	Laranja Céu	R\$ 6,00					R\$ 1.440,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00	R\$ 1.920,00					R\$ 7.200,00
	Lima da Persia	R\$ 4,50				R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 360,00	R\$ 270,00	R\$ 720,00			R\$ 3.510,00
	Limão Siciliano	R\$ 4,00							R\$ 320,00	R\$ 320,00					R\$ 640,00
	Limão Tahiti	R\$ 4,00				R\$ 640,00	R\$ 640,00	R\$ 640,00		R\$ 640,00	R\$ 640,00	R\$ 640,00			R\$ 3.840,00
	Melancia	R\$ 3,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.160,00										R\$ 1.440,00	R\$ 5.760,00
	Uva	R\$ 9,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00											R\$ 10.800,00

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Quadro 13 – Custos e faturamento

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Custo	R\$ 7.560,00	R\$ 7.560,00	R\$ -	R\$ 2.920,00	R\$ 4.680,00	R\$ 6.160,00	R\$ 7.984,00	R\$ 8.264,00	R\$ 6.638,00	R\$ 7.392,00	R\$ 4.832,00	R\$ 3.568,00	R\$ 67.558,00
Faturamento	R\$ 13.608,00	R\$ 13.608,00	R\$ -	R\$ 5.640,00	R\$ 8.872,00	R\$ 11.664,00	R\$ 15.011,20	R\$ 15.515,20	R\$ 12.588,40	R\$ 13.625,60	R\$ 9.177,60	R\$ 6.422,40	R\$ 125.732,40

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Baseando-se na experiência de mercado dos proprietários da empresa e levando em consideração o valor elevado dos produtos orgânicos, no Quadro 12, foi possível estabelecer a projeção mínima de compra para cada um dos itens indicados.

Já, no Quadro 13 são apresentadas as projeções dos custos e o faturamento total dos produtos vendidos a cada mês.

Em relação ao faturamento, a empresa em estudo trabalha com uma política de preços onde os produtos vindos dos fornecedores recebem uma carga adicional de 80% sobre o preço de custo, para assim, formar o preço de venda. Para os produtos vindos diretamente dos produtores, em tese, mais baratos, por não haver intermediários no meio deste caminho, este estudo recomenda acrescentar uma carga de 100% a mais sobre o preço de custo, resultando em maior faturamento e maior lucro.

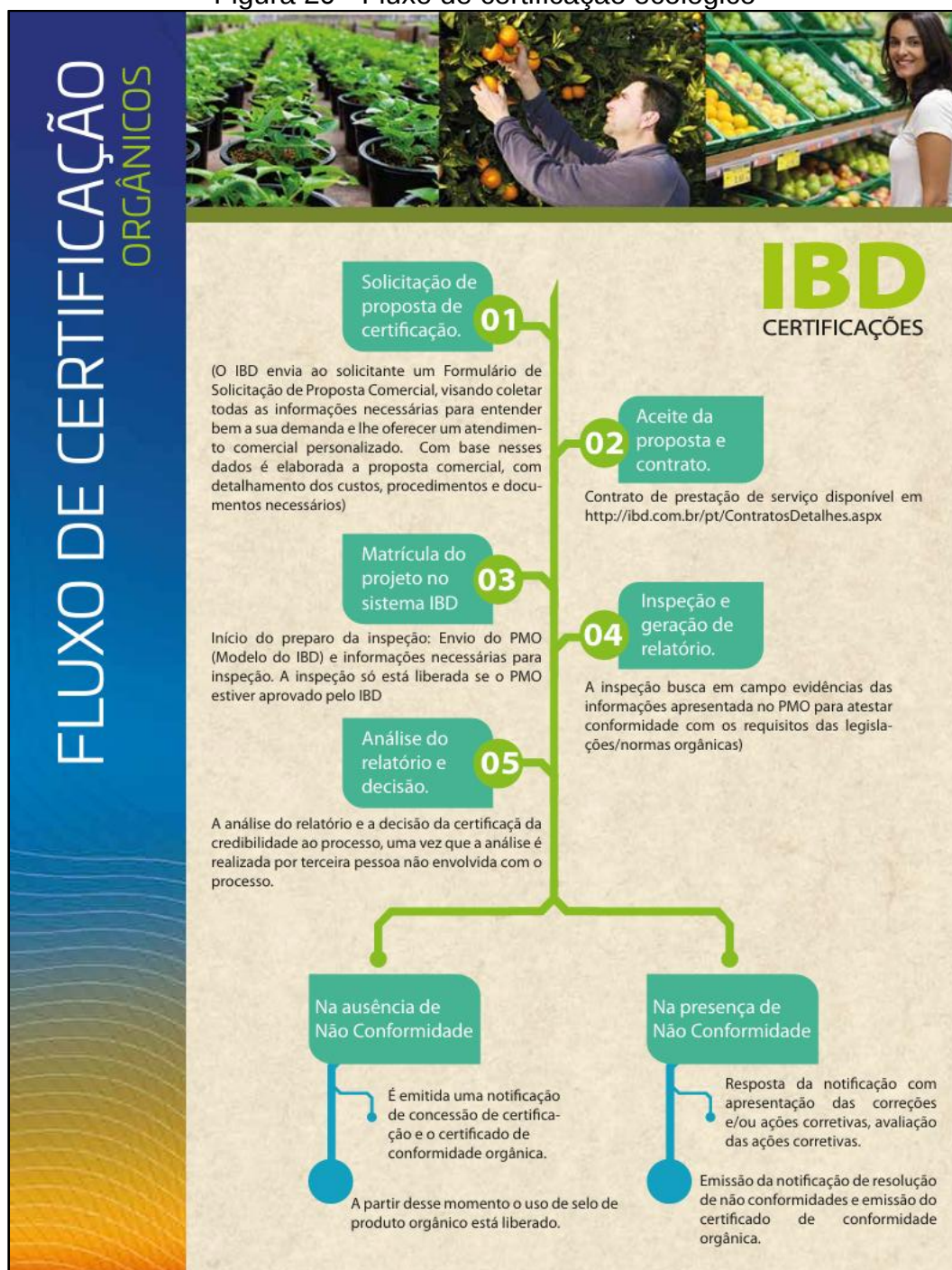
Por fim, baseada nestes moldes, o Quadro 13 projeta para 2025 um custo total de R\$ 67.558,00 e um faturamento de R\$ 125.732,00 advindos da implementação dos produtos orgânicos no portfólio da empresa.

12.3 IMPLEMENTAÇÃO DO MÉTODO ORGÂNICO NA PRODUÇÃO

Inicialmente, para que a Frutas Kunrath possa implementar a agricultura ecológica, é preciso elaborar um plano de manejo orgânico da propriedade, que inclui um calendário agrícola, processos e insumos utilizados para cada atividade. Deve-se ter em mente alguns cuidados como estar sempre atualizado em relação às leis e regulamentos técnicos, fazer visitas a outras unidades produtivas bem-sucedidas e escolher culturas que sejam adequadas as condições ambientais da propriedade, estar ciente quanto ao período de conversão que pode durar de 1 a 4 anos, procurar uma certificadora idônea, manter contato com associações e grupo de produtores orgânicos e procurar canais de comercialização.

A Figura 20 apresenta o processo do pedido de certificação para produção orgânica.

Figura 20 - Fluxo de certificação ecológico



Fonte: IBD Certificações (2024).

Através de informações coletadas pelo autor deste estudo na IBD Certificações, uma organização certificadora inicia o processo coletando os dados necessários do solicitante para então, elaborar uma proposta comercial detalhando os custos, procedimentos e documentos necessários para efetuar uma inspeção e análise e determinar a conformidade ou não-conformidade da propriedade para a certificação orgânica. O custo depende do tamanho da propriedade, do valor e do destino da

produção. Na certificação por auditoria, o valor inclui a taxa de adesão e o custo do serviço de inspeção, que abrange diárias, passagens do inspetor e o relatório de visita.

Ao contrário da agricultura convencional de métodos específicos, a agricultura orgânica busca um enfoque mais sistêmico. Apesar de existirem alguns procedimentos técnicos recomendados, ela não pode ser confundida como uma simples “receita”, o objetivo maior da agricultura de base ecológica é chegar, com o passar do tempo, a um sistema de produção equilibrado.

A agricultura orgânica pede uma rotação de culturas, que exerce um papel importante em relação ao controle de pragas, doenças e produção de palha para a proteção do solo.

No caso da propriedade em estudo, não é possível realizar a rotatividade nas áreas onde estão plantados os pomares de frutas cítricas, pois são plantações permanentes. Assim, é indicado o cultivo de cobertura, o qual impede o impacto direto das chuvas e dos raios solares, mantendo a umidade do solo e diminuindo a oscilação térmica das camadas superficiais.

Uma adubação verde é imprescindível para melhorar as características físicas, químicas e biológicas do solo. São mais utilizados como adubo verde de inverno a aveia, ervilhaca, centeio, nabo forrageiro e para o verão as mucunas, guandu, crotalárias e feijão de porco. Além de ajudarem na reciclagem de nutrientes, os adubos verdes, ao longo dos anos, aumentam os teores de matéria orgânica no solo.

Outra questão que deve ser levada em consideração é a implementação de quebra-ventos, geralmente de árvores, são estruturas que modificam o fluxo do vento protegendo as culturas contra ventos fortes e ressecamento do ar.

12.3.1 Procedimentos técnicos para produção

Em um manejo e conservação do solo e da água, recomenda-se a cobertura morta e viva do solo (evitando solo descoberto), adubação orgânica com esterco, compostos e adubos verdes, a utilização de quebra-vento, o uso de máquinas e implementos agrícolas leves que evitem a compactação do solo e a distância de fontes poluidoras de água, solo e ar. Desta forma, proíbe-se as queimadas sistemáticas, os desmatamentos ou destruição de vegetação natural, o uso de água contaminada por agrotóxicos, fertilizantes solúveis, esgoto ou resíduos industriais.

Em relação a nutrição das plantas, recomenda-se o uso de esterco de animais, produzidos localmente ou de granjas orgânicas, o chorume e esterco líquido curtidos, procedentes de estabelecimentos orgânicos; biofertilizantes de origem vegetal ou animal, húmus de minhoca e serragem (desde que sem tratamento químico). No entanto, é proibido a utilização de adubos químicos de média e alta solubilidade e concentração, assim como o uso de inseticidas, herbicidas, fungicidas, formicidas, nematicidas e insumos com metais pesados. Também são proibidos produtos com propriedades corretivas, fertilizantes ou condicionadores de solo com agentes potencialmente poluentes e excrementos humanos e de animais carnívoros domésticos não compostados.

Quanto ao manejo de pragas e doenças é válido ressaltar que a diversificação dos sistemas produtivos contribui para a menor ocorrência deste problema, além disso, recomenda-se a utilização de variedades adequadas e resistentes à região, como mudas isentas de pragas e doenças. Ainda, é recomendado o manejo da cultura, fazendo o plantio de plantas repelentes ou companheiras, elaborar um manejo biológico de pragas por meio de técnicas que permitam o aumento da população de inimigos naturais ou a introdução dessa população reproduzida em laboratório.

A pulverização contra pragas e doenças fica restrita ao uso de calda bordalesa, calda sulfocálcica, calda viçosa, soluções à base de óleo mineral, querosene e sabão e podem ser feitas iscas em forma de armadilha, desde que não poluam o ambiente. É proibido o uso de qualquer agrotóxico e esterilizante de solo de natureza química.

A colheita recomenda-se ser feita na época exata de maturação e sob condições climáticas favoráveis, realizando a limpeza e higiene absoluta dos depósitos e veículos de transporte.

12.3.2 Fornecedores

Ao realizar uma cotação entre fornecedores de insumos para a propriedade, o autor deste estudo constatou que o Fornecedor 1, de composto orgânico, disponibiliza o material, posto na propriedade, a um preço de R\$ 3600,00 a carga com 15 toneladas. Já o Fornecedor 2, disponibiliza esterco cama de aviário, posto na propriedade ao preço de R\$ 2200,00 a carga com 15 toneladas.

O Fornecedor 3 disponibiliza itens como a calda sulfocálcica a R\$ 13,90 por litro (cada litro rende 100 litros de calda) e calda bordalesa a R\$ 14,00 por quilo (cada quilo rende 100 litros de calda). Quanto ao consumo de combustível, um Fornecedor 4 disponibiliza o óleo diesel ao preço de R\$ 5,89 por litro. E a mão-de-obra de ajudantes esporádicos está a um valor em média de R\$ 150,00 por dia.

12.3.3 Projeção de produtividade

No contexto da produção de frutas no sistema orgânico, para o ano de 2025, foi elaborado uma projeção comparando os gastos com insumos e despesas, e, a possível capacidade produtiva para o ano/safra. A projeção estipulada nos Quadros 14 e 15 são referentes a uma área de 2 hectares. Assim, o Quadro 14 mostra quais os principais custos e despesas estipulados para a safra de 2025 considerando o novo manejo orgânico.

Quadro 14 – Gastos com o manejo e nutrição do solo

Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL	TOTAL (R\$)
Composto orgânico (kg)		2000						2000					4000	R\$ 960,00
Esterco cama de aviário (kg)											6000		6000	R\$ 882,00
Calda Sulfocálcica (Litros)	1200				1200				1200		1200		4800	R\$ 667,20
Calda Bordalesa (Litros)		1200		1200						1200		1200	4800	R\$ 672,00
Consumo de óleo diesel (Litros)	36	72	56	36	36	36	36	36	36	72	56	56	564	R\$ 3.321,96
Mão-de-obra (diária)	4		16	4			8	8		4	8	8	60	R\$ 9.000,00
														TOTAL: R\$ 15.503,16

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

Recomenda-se que a nutrição do solo seja realizada três vezes ao ano, alternando o composto orgânico e esterco. Quanto as aplicações das caldas, devem ser feitas durante o ano, com maior intensidade na pós floração e formação dos frutos.

Dentre os gastos, o maior vilão é a mão-de-obra, somando um valor de 9 mil reais. Esta será imprescindível nos períodos de colheita e nas demais épocas do ano para a manutenção dos pomares. Somado isto aos outros custos, o valor total será de R\$ 15.503,16.

O Quadro 15 traz a projeção de produção para o ano de 2025, levando em consideração um talhão de 2 hectares da propriedade.

Quadro 15 – Projeção de produtividade

Produtos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL (kg)	TOTAL (R\$)
Bergamotinha Verde			1250	1500	1500								4250	R\$ 2.975,00
Laranja Charmute						2040	2160						4200	R\$ 8.400,00
Bergamota Parecí							2880						2880	R\$ 8.352,00
Bergamota Ponkan						880	1320						2200	R\$ 5.940,00
Laranja Céu						528	528	528	528				2112	R\$ 5.280,00
Bergamota Montenegrina								1440	1440	1440			4320	R\$ 12.960,00
Lima da Persia					120		120		120			120	480	R\$ 960,00
Laranja Valência									2400	2400			4800	R\$ 12.000,00
													TOTAL:	R\$ 49.967,00

Fonte: elaborado pelo autor do trabalho (2024).

A projeção de produtividade das variedades de frutas está ajustada conforme o histórico recente de quantidade produzida pelos pomares, sendo feito um somatório total de cada item, em peso, e multiplicado pelo seu respectivo valor de mercado recente, baseado nas informações obtidas dos proprietários da empresa.

Por fim, o faturamento total, em um talhão de 2 hectares, com determinadas variedades de frutas, atingiria um total de R\$ 49.967,00, descontando os custos de R\$ 15.503,16, o lucro seria de R\$ 31.463,84. Porém, essa projeção conta com um preço de mercado das frutas convencionais, lembrando que o período de conversão pode durar de 1 a 4 anos, e, futuramente, o faturamento com as frutas orgânicas pode aumentar em média 40%, chegando a resultar, neste caso, em um total de R\$ 69.953,80, podendo assegurar que a proposta de melhoria indicada por este estudo geraria um retorno significativo para a empresa.

13 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em se tratar de fatores que limitaram a elaboração deste estudo pode-se reconhecer alguns pontos como a Gestão de Pessoas, que no caso da empresa referenciada, este setor é inexistente por não contar com colaboradores formais, são poucos ajudantes esporádicos e os trabalhadores são os próprios gestores, não havendo nenhuma técnica formal para suprimento ou desenvolvimento do potencial humano. Assim como a área de finanças da empresa é escassa, não contando com análises financeiras de maior complexidade, ela é feita basicamente através da percepção dos proprietários sobre os investimentos e a lucratividade do negócio.

Outra questão limitante ao estudo foi a dificuldade de informações referente as técnicas de produção orgânica, onde há uma complexidade no que se trata da forma de transformar um sistema de produção de frutas convencionais para um sistema orgânico de produção. Não há um caminho específico para executar essa conversão, ela deve ser adaptada conforme a necessidade de cada unidade produtiva e depende de vários fatores, como a forma que o solo irá se comportar, de como o clima pode ser favorável a determinadas espécies de frutas, além de que as unidades produtivas vizinhas convencionais podem interferir no processo de conversão e até mesmo inviabilizar esta possibilidade de conversão orgânica.

Quanto aos resultados obtidos neste estudo, é importante ressaltar que os proveitos devem ser mais diretamente aplicados à empresa diagnosticada e que para outras unidades produtivas é recomendável uma avaliação específica considerando as individualidades de cada caso.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou responder questionamentos sobre a produção e comercialização de frutas da empresa familiar chamada Frutas Kunrath. Foram esmiuçados e compreendidos todos os departamentos presentes em uma organização, observando-se os pontos positivos e detectando setores em que há baixa complexibilidade de informações.

Reforçando a importância do estudo, buscou-se o embasamento para os dados coletados, nas informações obtidas em pesquisas bibliográficas de autores com conhecimento técnico sobre cada assunto abordado.

Visto que a empresa está inserida em um ambiente de forte concorrência, persistindo grandes mercados e fruteiras, o trabalho relevou-se ao diagnóstico da empresa, buscando estratégias de melhoria na área comercial e nas operações. A busca de como a empresa poderia melhorar seus resultados em relação à Feira Mercado e a sua produção de frutas, objetivou a implantação de um plano de marketing almejando maior visibilidade no seu ramo fazendo um levantamento sobre a possibilidade de criar novas formas de vender seus produtos, implementando produtos de origem orgânica através de fornecedores certificados e inserindo um método de produção orgânica na propriedade com o intuito de obter o certificado de produtora orgânica.

Através dos desdobramentos obtidos no estudo, foi possível perceber que o aumento do portfólio de produtos atingiria um novo nicho de mercado, atraindo o consumidor que busca pela qualidade orgânica. Além disso, essa ampliação aumentará o faturamento da empresa, pois os produtos orgânicos tendem a adquirir um grande valor agregado. E com a conversão da produção, recomendada pelo estudo, a lucratividade será superior, se comparado ao comércio das frutas tradicionais.

Paralelamente a isso, as vantagens não se resumem somente na lucratividade, e sim, contribuem com a natureza, extinguindo o uso de agrotóxicos e produtos químicos, preservando os recursos naturais e conferindo uma responsabilidade social com o meio ambiente e com os próprios seres humanos.

Durante a construção deste trabalho, foi possível perceber o quanto importante são os processos dentro de uma organização, que bem estruturados e embasados

em informações sólidas e precisas, conseguiram responder aos questionamentos encontrados.

Por fim, este trabalho possibilitou a exploração de conteúdos vistos nas disciplinas do curso de administração, auxiliando nas pesquisas bibliográficas e criando perspectivas e conhecimentos sobre o tema abordado. Isso permitiu ao autor assumir um maior grau administrativo dentro da empresa, tomando decisões e elaborando planos para a área comercial, assim como lhe deu uma visão mais precisa e um senso de exigência sobre a qualidade e organização nos processos tanto profissionais, quanto pessoais.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Makilim N.; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias Pesquisa em Ciências - Análise Quantitativa e Qualitativa**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788521630470. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788521630470/>. Acesso em: 15 set. 2024.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 10 jun. 2024.

BATESON, John E G.; HOFFMAN, K D. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos**. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522124039. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788522124039/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605189. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788582605189/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República, Casa Civil, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.831.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRUNI, Adriano L.; FAMÁ, Rubens. **Série Finanças na Prática - Gestão de Custos e Formação de Preço**, 7ª edição. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021059. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597021059/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

CARVALHO, Guilherme Furtado. **Avaliação de políticas de estacionamento em centros urbanos: Aplicação para a cidade de Florianópolis**. Orientadora, Lenise Grando Goldner, 2018. 138 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial, Florianópolis, 2018.

CASAS, Alexandre Luzzi L. **Administração de Marketing, 2ª edição**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597020151/>. Acesso em: 19 ago. 2024.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 19 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559771233/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025729. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597025729/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para Todos - Ingressando no Mundo da Gestão de Negócios**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770380. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559770380/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão da Produção: Uma Abordagem Introdutória**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772865. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559772865/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas - Uma Abordagem Introdutória**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772841. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559772841/>. Acesso em: 02 mai. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773848/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Gestão Humana**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773657. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773657/>. Acesso em: 10 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559771196/>. Acesso em: 06 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho - Como Reter Talentos na Organização**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559771257/>. Acesso em: 05 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559770649/>. Acesso em: 24 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Como Incrementar Talentos na Empresa**. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771271. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559771271/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773268. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773268/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

COSTA, Bruna Cescatto. **Estratégia de marketing na era digital**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2024.

DAROLT, Moacir Roberto. **Guia do Produtor Orgânico: como produzir alimentos de forma ecológica**. Como Produzir Alimentos de Forma Ecológica. 2015. Disponível em: <https://www.organicsnet.com.br/wp-content/uploads/2016/01/Guia-do-Produtor.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2024.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774784. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559774784/>. Acesso em: 04 mai. 2024.

DORNELAS, José. **Dicas Essenciais de Empreendedorismo**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773688. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559773688/>. Acesso em: 18 abr. 2024.

DUBOIS, Alexy. **Gestão de Custos e Formação de Preços - Conceitos, Modelos e Ferramentas**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597022803/>. Acesso em: 01 mai. 2024.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788502636552/>. Acesso em: 11 set. 2024.

FARRA, Samanta Puglia Dal; GEBER, Cláudia Osna. **Gestão de vendas: uma visão sobre a arte de vender**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 maio 2024.

FRAPORTI, Simone; REIS, Zaida C.; FERRARI, Fernanda L.; et al. **Teoria geral da empresa**. Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595024434. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788595024434/>. Acesso em: 24 mar. 2024.

G1. **Uma em cada 20 pessoas se declara homossexual ou bissexual em Porto Alegre, diz IBGE**. [2022]. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do->

sul/noticia/2022/05/25/uma-em-cada-20-pessoas-se-declara-homossexual-ou-bissexual-em-porto-alegre-diz-ibge.ghtml. Acesso em: 07 abr. 2024

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

GONÇALVES, Irio Á.; BOOSTEL, Isis; JR., Lindolfo Alves dos S.; et al. **Gestão de Recursos, Custos e Formação do Preço de Venda**. Porto Alegre: SAGAH, 2021. E-book. p.Capa. ISBN 9786556902425. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556902425/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

GREWAL, Dhruv. **Marketing**. Porto Alegre, RS: Grupo A, [2017]. E-book. ISBN 9788580555516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

IBD, Certificações, Qima Ibd. **Certificações**. Disponível em: <https://www.ibd.com.br/>. Acesso em: 2 nov. 2024.

IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/porto-alegre/panorama>. Acesso em: 7 abr. 2024

IKEDA, Ana A.; CAMPOMAR, Marcos C. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. SRV Editora LTDA, 2006. E-book. ISBN 9788502088416. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088416/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

JÚNIOR, Edson M. **Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965916/>. Acesso em: 14 abr. 2024.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. M. **Princípios de marketing**. 18. ed. São Paulo, SP: Grupo A, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2024.

KOTLER, Philip. **Marketing Para O Século XXI**. Editora Alta Books, 2021. E-book. ISBN 9786555202458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555202458/>. Acesso em: 28 abr. 2024.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 abr. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 jun. 2024.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 02 maio 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 11 ago. 2024.

LUCION, Jéssica Maria Rosa. **“Tem orgânico pra tudo, inclusive tem orgânico de luxo” – Inovações, singularidades e qualificações no mercado de produtos orgânicos**. 2020. Tese de Pós-Graduação (Doutorado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/224009>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. *E-book*. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 14 ago. 2024.

MARTINS, Pedro Armando Colla. **Comportamento do consumidor: Análise das preferências quanto aos canais de distribuição no mercado de produtos orgânicos em Porto Alegre**. 2019. Trabalho de conclusão de curso de graduação (Bacharel em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/194850>. Acesso em: 28 ago. 2024.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A.; TERENCE, Gino. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à era da Agilidade Organizacional**. Grupo GEN, 2024. *E-book*. ISBN 9786559775897. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775897/>. Acesso em: 19 abr. 2024.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 26 maio 2024.

NETO, Alexandre A. **Curso de Administração Financeira**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022452. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022452/>. Acesso em: 24 mai. 2024.

NETO, Alexandre A. **Finanças Corporativas e Valor**. Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597026184. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026184/>. Acesso em: 26 mai. 2024.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Código de Defesa do Consumidor. **LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 19 mai. 2024.

REPÚBLICA, Presidência da. **Direitos do Consumidor**. 1990. 161 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Área das Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul, Brasília, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.; et al. **Fundamentos de administração financeira**. Grupo A, 2022. E-book. ISBN 9788582605783. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605783/>. Acesso em: 24 mai. 2024.

SEBRAE. **Principais estratégias da análise SWOT/FOFA**. [2023]. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/principais-estrategicas-da-analise-swotfofa,c7397ae12d5e6810VgnVCM1000001b00320aRCRD?_gl=1*1y91g4q*_gcl_au*R0NMLjE3MTQ2NzYyNjMuQ2p3S0NBanc4OHl4QmhCV0Vpd0E3Y202cFVqMm c1Si1CaWFDNGRzaTQ2SjNwV2Q5Rm5BQlhOdXdoODYyYjdjFzNC1DNkZHNTdaYn Q0WHhob0NMWFFRQXZEX0J3RQ..*_gcl_au*NzY4MjYzODM1LjE3MTQ2NzYxOTI.*_ga*NjU1NzIzODI5LjE3MTQ2NzYyMDI.*_ga_Y0WWB1BJPJ*MTcxODU0NTM0Mi4zLjEuMTcxODU0NTcwMS41Ni4wLjEwNjAwNzYzMTc. Acesso em: 16 jun. 2024.

SESI SENAI. **Área comercial: possibilidades de atuação, mercado de trabalho e dicas de cursos**. [2023]. Disponível em: <https://blog.sesisenai.org.br/area-comercial/#:~:text=De%20forma%20simplificada%2C%20a%20%C3%A1rea,do%20relacionamento%20com%20os%20clientes>. Acesso em: 07 mai. 2024.

SILVA, Marilene Luzia da; REZENDE, Mardele Eugênia T. **Rotinas trabalhistas: legislação e práticas para gestão de pessoas - 2ª edição**. SRV Editora LTDA, 2016. E-book. ISBN 9788536531205. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536531205/>. Acesso em: 07 jun. 2024.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**, 8ª edição. Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597015386. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015386/>. Acesso em: 11 mai. 2024.

SPAREMBERGER, Ariosto. **Vendas: Fundamentos e Relacionamento com os Clientes**. Editora Unijuí, 2019. E-book. ISBN 9788541903073. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541903073/>. Acesso em: 19 mai. 2024.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W.; BRYANT, Joey; et al. **Princípios de Sistemas de Informação**. Cengage Learning Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786555584165. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555584165/>. Acesso em: 19 abr. 2024.

STEDILE, Amanda. **Análise da viabilidade de implantação de um mercado de bairro na cidade de Caxias do Sul**. 2020. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/13159>. Acesso em: 17 ago. 2024.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788521636892. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788521636892/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2022. E-book. ISBN 9786555553055. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555553055/>. Acesso em: 11 set. 2024.

WIRTZ, Jochen; LOVELOCK, Christopher; HEMZO, Miguel Â. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia, estratégia**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9788571441231. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441231/>. Acesso em: 29 abr. 2024.