

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Thiago Schmitt Vieira Machado

**PLANO DE MARKETING DO SÍTIO “QUERÊNCIA DA FAMÍLIA”**

Porto Alegre

2018

Thiago Schimitt Vieira Machado

**PLANO DE MARKETING DO SÍTIO “QUERÊNCIA DA FAMÍLIA”**

Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2018

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. OBJETIVO</b> .....	9
2.1. OBJETIVO GERAL.....	9
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>3. REVISÃO TEÓRICA</b> .....	10
3.1. MARKETING .....	10
3.2. AGRONEGÓCIO .....	11
3.3. O MARKETING E O AGRONEGÓCIO .....	14
3.4. PLANO DE MARKETING .....	16
<b>4. PLANO DE MARKETING</b> .....	26
4.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	26
4.2. PESQUISA EXTERNA DE MARKETING .....	26
4.2.1. COMERCIALIZAÇÃO DIRETA DE PRODUTOS AGRÍCOLAS.....	26
4.2.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	28
4.2.2.1. SÍTIO CAPOROROCA .....	29
4.2.2.2. SÍTIO SANTA FÉ .....	30
4.2.2.3. GRANJA LIA .....	31
4.2.2.4. CASA DA GRANJA .....	31
4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....	32
4.4. DETALHAMENTO DO PÚBLICO-ALVO.....	35
4.5. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS CLIENTES .....	37
4.6. ANÁLISE SWOT .....	42
4.6.1. FORÇAS .....	42
4.6.2. FRAQUEZAS .....	43
4.6.3. AMEAÇAS.....	44
4.6.4. OPORTUNIDADES.....	44
4.7. MATRIZ SWOT .....	45
4.8. OBJETIVOS.....	45
4.9. ESTRATÉGIAS.....	46
4.9.1. FRUTICULTURA.....	46
4.9.2. PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS .....	47
4.9.3. PRODUÇÃO DE DERIVADOS DO LEITE .....	49
4.9.4. SISTEMAS AGROFLORESTAIS.....	50

4.10.	PLANOS DE AÇÃO .....	50
4.11.	AValiação E Controle .....	52
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Gráfico de Participação em eventos.....	36
Figura 2:	Gráfico de Participantes por sexo .....	36
Figura 3:	Gráfico de Participantes por região.....	36
Figura 4:	Gráfico de Locais de preferência para compra .....	38
Figura 5:	Gráfico de Níveis de influência na decisão.....	38
Figura 6:	Gráfico de Impacto da origem dos produtos na decisão de compra .....	39
Figura 7:	Gráfico de Grau de interesse em conhecer interagir com as atividades produtivas no Sítio.....	39
Figura 8:	Gráfico do Nível de satisfação dos consumidores .....	40
Figura 9:	Gráfico do Nível de satisfação – Agrupado .....	40
Figura 10:	Gráfico de Frutas com maior intenção de consumo.....	41
Figura 11:	Gráfico de Hortaliças com maior intenção de consumo .....	41
Figura 12:	Gráfico de Derivados do leite com maior intenção de consumo .....	41
Figura 13:	Tabela de sugestões para o Sítio .....	42
Figura 14:	Matriz SWOT.....	45
Figura 15:	Tabela de Planos de Ação - Fonte: o autor .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

O Sítio “Querência da Família” é uma propriedade rural familiar com uma área de 197.844,96 m<sup>2</sup> (aproximadamente 20 hectares) de terra, localizada na Linha Pinhal, interior do município de Bom Retiro do Sul, a aproximadamente cem quilômetros da cidade de Porto Alegre, pertencendo à região Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, em área abrangida pelo polo industrial e tecnológico de Lajeado. A propriedade dista poucos quilômetros de uma extensa malha rodoviária, estando a menos de 5 quilômetros de uma das principais rodovias do país (BR - 386).

O sítio é familiar e totalmente compartilhado entre os filhos da proprietária, inclusive com residências para os mesmos. A proprietária da terra é a Sra. Maria Schmitt Vieira, mãe dos beneficiários da terra e avó do autor.

Há cinco anos, o sítio passou a ser transformado de área de lazer em uma propriedade de exploração comercial agrícola, da espécie agricultura familiar, sendo que atualmente a produção no local segue em caráter experimental, através de parceria firmada no compartilhamento de um percentual da receita obtida com a venda dos produtos agrícolas produzidos na propriedade com a família que ora reside na propriedade como funcionários permanentes, sem que haja uma produção intensiva.

A exploração tem sido feita de forma empírica, buscando-se atender essencialmente os clientes que são usuários de duas casas de Retiros localizadas na propriedade, uma das quais possui acomodações para 200 pessoas, contando com auditório com capacidade para 350 pessoas, e outra que possui alojamento e auditório com capacidade para 70 pessoas.

Semanalmente ocorrem eventos nestes locais. Daí não advém recursos diretamente para a propriedade, pois não é cobrado nenhum valor pela utilização dos espaços, além da manutenção dos mesmos pela instituição que gerencia a sua utilização. Entretanto, nestes eventos é realizada a comercialização dos produtos produzidos no sítio.

É interesse de toda a família proprietária da terra aportar maiores recursos para aumentar a produção e a produtividade do sítio, pois acreditam no potencial interno do mesmo e nas oportunidades de mercado.

Nesse contexto, tem sido perceptível, nos últimos anos, o avanço da economia brasileira, o que tem gerado, em diferentes proporções, crescimento e desenvolvimento em todas as regiões do país. O agronegócio, tanto nos grandes complexos agroindustriais quanto na agricultura familiar, tem sido um grande expoente, contribuindo de forma expressiva para o desenvolvimento econômico e social. (DÖRR *et. al.*, 2013).

O agronegócio representou, representa e continuará representando um papel central no processo de desenvolvimento econômico e social do Brasil. A soma das suas atividades, quando olhada sob a ótica sistêmica adotada pelos pesquisadores atuais do agronegócio, vem representando cerca de 30% do PIB nacional. (DÖRR, *et. al.*, 2012, p. 5).

Ainda segundo Dörr, *et al.* (2013), em 2009, os valores movimentados pelo agronegócio somaram 764.494 milhões de reais em todo o processo de produção até a chegada do produto ao consumidor final, representando, naquele ano, 25,44% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Conforme o texto, o agronegócio foi responsável por empregar 40 milhões de pessoas no mesmo ano, aproximadamente um terço dos empregos no país, sendo responsável também por 38,5% de todas as exportações do país no período.

Neste ambiente de muitas oportunidades, crescimento e também de muita concorrência, é necessário um estudo aprofundado do mercado (nacional, estadual e regional) para que se possa criar um planejamento do posicionamento da propriedade rural no sentido de otimizar as forças internas e oportunidades do mercado, aproveitando todas as possibilidades de diferenciação e, assim, minimizando e mitigando as fraquezas e ameaças.

Conforme Neves, *et al.* (2004), com o aumento da competição nos mercados e com a oferta superior à demanda, torna-se cada vez mais difícil às empresas melhorar a posição relativa de mercado e diferenciar a oferta de seus produtos daqueles oferecidos pela concorrência. Nesse contexto, segundo os autores:

“(...) o plano de marketing passa a ter uma importante função na definição e implementação de estratégias para as empresas do agronegócio, definindo os caminhos que deverão ser seguidos no longo prazo, bem como as atividades operacionais que garantam a execução das estratégias”. (NEVES, *et al.*, 2004, p.2)

Sendo assim, os autores do texto apresentam o processo estratégico de marketing como: *a segmentação de mercado*, através do mapeamento de grupos de consumidores que apresentam necessidades, características e hábitos de compras parecidos, onde a organização definirá uma atuação de *marketing indiferenciado, diferenciado ou concentrado*; a *diferenciação da oferta*, quando a organização opta por um ou mais segmentos a atingir e, partindo desta definição, intenta se diferenciar através de *preços, imagem, serviços, qualidade, design ou recursos humanos*; e o *posicionamento*, através do qual a organização tomará suas decisões de modo a desenvolver uma oferta e imagem distinta, valorizando a busca pela posição de *líder, desafiador, seguidor ou de nicho*. Tal perspectiva é baseada, principalmente, nos escritos de Phillip Kotler e Michael Porter.

Assim, segundo Neves, *et al.* (2004):

“(...) procura-se separar as definições e atividades de marketing estratégico e operacional, na qual comenta-se uma nova abordagem para o planejamento de marketing como uma ferramenta de implantação e execução no processo estratégico de marketing”. (NEVES, *et al.*, 2004, p.2)

Kotler e Keller (2012) afirma ainda que o plano de marketing registra a forma como os objetivos estratégicos da organização poderão ser alcançados por intermédio de estratégias e táticas particulares de marketing, sempre com o cliente no ponto de partida.

Neste contexto, conforme McDonald (2004), não há como desenvolver um trabalho sobre marketing que não fale sobre a definição dos objetivos da organização e, assim, define a importância da definição de objetivos na elaboração de um plano de marketing. Segundo o autor, para que se desenvolvam estratégias efetivas, é necessário que as mesmas estejam completamente alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa “Um objetivo garantirá que a empresa sabe o que se pretende que suas estratégias realizem e, quando uma determinada estratégia cumpriu a sua finalidade” (McDONALD, 2004).

Entretanto, conforme Neves, *et al.* (2002), o marketing é confundido pela maior parte da população, incluindo-se neste universo os produtores rurais, com uma das ferramentas de marketing definidas por Kotler: a **comunicação**. Tal situação faz com que o *agribusiness* brasileiro apresente graves falhas em seu posicionamento, à medida que os negócios que o compõem, por desconhecerem o conceito de marketing, acabam direcionando as suas

atividades prioritariamente para a produção, desconsiderando as necessidades e desejos dos clientes, perdendo, assim, grandes oportunidades de mercado.

Filho e Batalha (2005) ressaltam ainda que, em se tratando de agricultura familiar, mesmo segmento em que se enquadra o sítio “Querência da Família”, são imensas as dificuldades de comercialização da produção:

“Considerando-se a relação entre o valor da produção vendida e o valor bruto da produção (VBP) obtida nos estabelecimentos, com base no Censo Agropecuário 1995/1996, observa-se que os agricultores familiares apresentam diferentes graus de integração com o mercado. Apenas 19,3% dos agricultores familiares são muito integrados, comercializando mais de 90% de seu VBP; 34,4% são integrados ao mercado, comercializando entre 50% e 90% de seu VBP; e, no maior grupo, 44,1% dos produtores comercializa menos de 50% do valor de sua produção, sendo classificados como pouco integrados ao mercado” (FILHO E BATALHA, 2005, p. 96)

Portanto, tendo em vista as colocações realizadas referentes às deficiências e potenciais do sítio “Querência da Família”, conhecendo a grandeza e o crescimento do agronegócio nacional, bem como as oportunidades inerentes a esse processo (principalmente a colocação de que a maior parte dos produtores rurais pouco conhecem sobre o marketing, muito menos possuem um plano de marketing contendo as percepções identificadas em relação às necessidades dos clientes e desenvolvendo estratégias de posicionamento, diferenciação de oferta e segmentação de oferta), objetiva-se verificar qual a melhor configuração do composto mercadológico para o sítio “Querência da Família” e, assim, direcionar a sua estrutura a um objetivo estratégico conhecido, diferenciando a propriedade da concorrência através da compatibilização da capacidade produtiva da propriedade com os desejos e necessidades de seus clientes, satisfazendo ao máximo os objetivos de ambas as partes. No próximo capítulo, detalharemos os objetivos do trabalho.



## 2. OBJETIVO

### 2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para o Sítio “Querência da Família”.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a situação atual do sítio;
- Identificar os pontos fortes e os pontos fracos da propriedade rural, analisando os fatores referentes ao seu ambiente interno;
- Entender as oportunidades e as ameaças do negócio, analisando os fatores referentes ao ambiente externo à propriedade;
- Determinar os objetivos de marketing e as ações e estratégias a serem adotadas para atingi-los;
- Orçar os custos de implementação do plano de ação de cada estratégia;
- Desenvolver método que permita a avaliação e o controle do plano.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1. MARKETING

Kotler e Armstrong (1998 apud Dörr, *et al.*, 2013), definem o marketing como “o processo social e gerencial através do qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”. Assim, conforme Dörr, *et al.* (2013), “o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca”.

Conforme McCarthy e Perrault (1997), a maior parte das pessoas entendem marketing apenas como duas de suas ferramentas, quais sejam “Vendas” e “Propaganda”. Dessa forma, o entendimento da maioria dos indivíduos contempla apenas parte das atividades desenvolvidas pelo marketing.

Segundo Neves, *et al.* (2003), o marketing é utilizado para que se possa realizar o entendimento das necessidades dos consumidores, sejam esses consumidores finais ou intermediários (tais como distribuidores ou indústrias), por meio da análise do comportamento desses consumidores e do mercado em que estão inseridos.

O objetivo dessa análise, segundo os autores, é visualizar quais segmentos de clientes podem ser satisfeitos, além de determinar quais desses clientes serão “alvo de atuação da empresa”, qual proposta de diferenciação poderá ser ofertada, como desenvolver e personalizar produtos, como desenvolver “marcas e embalagens”, como escolher as “estratégias corretas de precificação para esses produtos”, como disponibilizá-los aos consumidores-alvo através dos canais de distribuição e, por fim, como “comunicar melhor através da propaganda, da publicidade e de outras ferramentas” (NEVES, *et al.*, 2003).

Ainda segundo Neves, *et al.* (2003), baseados também na perspectiva de Webster Jr. (1998) e Kotler (1972), o marketing foi originalmente visualizado nos Estados Unidos como “braço da economia aplicada, para estudos de canais de distribuição”, sendo reconhecido até a metade dos anos 50 apenas como “uma disciplina administrativa destinada à atividade de vendas”.

Entretanto, conforme os autores, na sequência, a partir dos anos 60, houve uma inversão do processo, à medida que surgiram muitas empresas entrantes no mercado mundial,

principalmente a partir dos Estados Unidos, o que aumentou também o número de marcas e, como consequência desse processo, ocorreu o aumento da concorrência. Assim, surge a necessidade de “entender os sistemas entre compradores e vendedores envolvidos nas transações de produtos e serviços”, o que torna o marketing uma “disciplina aplicada da ciência comportamental” (NEVES, *et al.*, 2003).

Neste sentido, em relação a essa inversão na última fase percebida do marketing, Neves, *et al.* (2003) ainda destacam que:

“Ao invés de se produzir o que se sabia, num ambiente de pouca competição, e depois deixar o pessoal de vendas criar e estimular a demanda, estocando os canais de distribuição e empurrando os produtos aos consumidores, as empresas, através de pesquisas, passaram a perceber o que os consumidores estavam demandando e a lançar produtos visando a sua completa satisfação. Esse é o pensamento do marketing. Um pensamento invertido”. (NEVES M. F., *et al.*, 2003, p. 31)

Analogamente, em relação à evolução do marketing, Czinkota et al. (2001) ressaltam três fases da evolução do marketing, quais sejam: a *era da produção*, que ocorreu quando o objetivo principal das organizações se referia à eficiência na fabricação; a *era das vendas*, quando as empresas se organizavam em torno do objetivo de comercializar os produtos já existentes em seus portfólios ou no mercado; e, por fim, a *era do marketing*, na qual, conforme os autores, a filosofia dos negócios tem foco nos desejos e nas necessidades dos clientes, sendo que, neste novo contexto, a empresa se diferencia na medida em que oferta valor aos clientes.

### 3.2. AGRONEGÓCIO

John Davis e Ray Goldberg (1957 apud Dörr, *et al.*, 2013), pesquisadores da Universidade de Harvard, entenderam a definição de agronegócio como sendo:

“(…) a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (DÖRR, *et al.*, 2013, p. 221).

Dessa forma, de acordo com Dörr, *et al.*, (2013), a definição dos pesquisadores não deixa dúvidas de que a agricultura não deve ser observada isoladamente e que, pelo contrário, deve ser estudada juntamente com os demais agentes produtivos e econômicos. Ademais, segundo

o texto, além de ser provedora de toda a extensa cadeia de alimentos que está disponível às nossas mesas, a atividade agropecuária também proporciona a existência de uma infinidade de outros itens que são utilizados diariamente pela população (DAHER, 2010 apud Dörr, *et al.*, 2013).

Nesse contexto, a agronegócio brasileiro vai “de vento em popa”. Conforme descrito por Dörr, *et al.* (2013), além de ter representado 25,44% do PIB brasileiro em 2009:

“De acordo com o último Censo Agropecuário do IBGE, de 2006, há no país cerca de 5,2 milhões de propriedades rurais, a maioria em posse de produtores familiares. A agricultura é a atividade econômica em 51,5% delas, enquanto a pecuária é predominante em 44%, a produção florestal, em 4%, e a pesca e a aquicultura, em 0,5%” (DÖRR, *et al.*, 2013, p. 222)

Entretanto, de acordo com Widonsck *et al* (2009), existem alguns desafios que podem dificultar a atividade agrícola, e que a diferenciam de outros ramos de atividade. O primeiro item citado pelo autor se refere ao local da produção: “a terra deve ser de qualidade e estar em relevo adequado”. A seguir, surge a questão climática: em qualquer momento “fenômenos climáticos adversos e/ou o surgimento de pragas ou doenças podem comprometer significativamente a produção” (WIDONSCK *et al*, 2009).

Em relação à sazonalidade, a agropecuária também encontrará peculiaridades: o sistema produtivo acontece em longos e diferenciados ciclos (preparo do solo, plantio, crescimento e colheita), os quais determinam a ociosidade ou a não ociosidade das terras, dos armazéns, da mão de obra e do maquinário. Ademais, em função do clima, a safra (oferta de produtos) concentra-se em um único período, o que diminui os preços e eleva os custos de transporte e armazenagem (WIDONSCK *et al*, 2009).

Ainda em relação aos desafios da agricultura, para Widonsck *et al* (2009), há o custo de oportunidade: devido ao alto custo de manutenção das estruturas agrícolas e pecuárias, bem como à dependência do produtor em relação à sua produção, ainda que as condições não estejam favoráveis, o mesmo terá de se dedicar à produção.

Outra potencial barreira encontrada pelo produtor rural, principalmente para aquele que atua no modelo de agricultura familiar, cuja produção se dá em pequenas propriedades rurais, é a crescente onda de fusões e aquisições no agronegócio brasileiro e mundial, o que concede a esse pequeno produtor, cada vez um poder menos de barganha (NEVES, *et al.*, 2002).

Por fim, em relação aos aspectos macroeconômicos, o agronegócio está sujeito às mesmas variáveis que impactam, também, as demais áreas da economia: a taxa de juros, que impacta diretamente no custo do financiamento; a taxa de câmbio, que influencia diretamente no resultado das exportações; e, por último, a incidência dos tributos (WIDONSCK *et al*, 2009).

Deve-se ressaltar que o presente trabalhos não objetiva esgotar o entendimento dos riscos inerentes ao agronegócio, pois além daqueles riscos ora citados, existem muitos outros, tais como os riscos operacionais (erros operacionais no momento do plantio ou da colheita, por exemplo), além do risco de falha dos equipamentos no momento exato em que são necessários para o plantio, colheita ou aplicação de algum complemento (tal como inseticidas), o risco de ineficiência de uma tecnologia, o risco de roubo, ou mesmo o risco de conflito na família. Todos esses riscos podem ser empiricamente percebidos por aqueles que convivem neste ambiente.

Em meio a esse ambiente hostil, conforme Dörr, *et al.* (2013), a gestão das organizações participantes do agronegócio é determinante para o fracasso ou para o sucesso do empreendimento. Em relação à propriedade rural especificamente, conforme os autores, a gestão de risco assume papel de destaque.

Assim como há a diversidade dos riscos no contexto do agronegócio, há também a diversidade de formas para mitiga-lo. Nesse sentido, algumas das formas de gerenciar os riscos são: “diversificação das atividades produtivas, o seguro agrícola, os instrumentos de fixação antecipada de preços, entre outras” (DÖRR, *et al.*, 2013).

É válido ressaltar que, embora exista considerável número de ações que podem ser desenvolvidas com fins de mitigar os riscos em se tratando do gerenciamento de uma propriedade rural, poucos são os produtores que, de fato, as utilizam como estratégia de gerenciamento (DÖRR, *et al.*, 2013).

Nesse sentido, é válido ressaltar que:

“(...) assumir riscos, embora possa representar um aspecto negativo pela possibilidade de perdas, é ato inerente de qualquer negócio. Em regra, a opção por gerenciá-los envolve custos adicionais para os empreendedores, sejam do meio rural ou não. Quando os produtores decidem adotar uma determinada estratégia para gerenciar os riscos próprios das suas atividades, estão escolhendo uma maior segurança de renda em detrimento da possibilidade de um maior retorno no futuro” (DÖRR, *et al.*, 2013, p. 44).

Neste contexto, algumas iniciativas são propostas para o gerenciamento dos riscos. Conforme Kay, *et al.*, (2014):

“Rendimentos agrícolas variáveis, taxas incertas de produção pecuária e qualidade de produto irregular são comprovações do risco de produção. Podem-se utilizar diversas estratégias para reduzir o risco de produção” (KAY, *et al.*, 2014, p. 270)

Neste sentido, os autores ainda propõem diversas soluções, tais como: diversificação da produção, agricultura ou alimentação customizada, distribuição das vendas ao longo do ano, utilização de contratos, utilização de seguros, *hedging*, inserção em programas governamentais, dentre outras estratégias.

Dörr, *et al.*, (2013) complementam essa lista apresentando diversas outras estratégias de gestão de riscos, tais como: utilização de consultores para o planejamento e controle da produção, gerenciamento de dívidas, união com produtores vizinhos, atividades não agrícolas para outros membros da família ou produtor, dentre outros.

É válido ressaltar que, assim como não é objetivo do presente estudo esgotar toda a gama de riscos enfrentados pelo agronegócio, mas, sim, em conhecê-los; também não é objetivo do estudo esgotar as estratégias existentes para gerenciá-los.

Assim, é possível notar que existem outras formas de gerenciamento de riscos, as quais não estão citadas no presente estudo, mas podem ser percebidas em diversos outros estudos e também na prática da “lida” rural.

### 3.3. O MARKETING E O AGRONEGÓCIO

Segundo Megido e Xavier (1993), o marketing do produtor rural ocorre através da “administração integrada da unidade produtiva rural”, por meio do “planejamento do composto mercadológico da produção animal e vegetal” nas propriedades rurais.

Assim, conforme os autores:

“Existem muitas contribuições que o conhecimento de marketing pode trazer para o produtor ganhar mais dinheiro. O objetivo do produtor rural é o lucro. E o lucro só é alcançado com a venda do produto. Coordenar todas as atividades que ocorrem antes e depois da porteira é necessário para maximizar o retorno” (MEGIDO e XAVIER, 1993, p. 139).

Segundo Dörr, *et al.*, (2013), o marketing proporciona o preenchimento da lacuna que existe entre as diferentes necessidades dos produtores e dos consumidores, cumprindo, dessa forma, papel essencial para o agronegócio. Assim, além de proporcionar aos produtores rurais o entendimento em relação às necessidades do consumidor, orientando, então, a escolha relativa ao que se deve produzir e ao momento em que se deve produzir, o marketing ainda facilita aos consumidores o entendimento dos produtos a serem disponibilizados pelo produtor, bem como os informa em relação ao preço dos mesmos.

Dessa forma, é possível entender que os sistemas agroalimentares e agroindustriais são sistemas compostos de grande número de participantes, sejam eles grandes empresas, pequenas empresas ou ainda pequenos e grandes produtores rurais. Ademais, é possível observar que todos os integrantes desse mercado estão envolvidos em um grande processo de trocas de produtos e serviços até a chegada no consumidor final.

Neste contexto, aqueles produtores que melhor organizarem o planejamento de seus compostos mercadológicos, tanto internamente *dentro da porteira* quanto externamente *fora da porteira*, com fins de apresentar maior valor aos seus consumidores, serão aqueles que apresentarão maior integração com o mercado, obtendo, assim, melhores resultados do que a concorrência (MEGIDO E XAVIER, 1993).

Batalha e Silva (2000 apud Dörr, Guse e Freitas, 2013) ainda afirmam que, no contexto do agronegócio, o marketing deve ser aplicado da mesma maneira que em outros setores produtivos, não obstante, é claro, seja necessária a adequação às particularidades deste mercado (tais como a *Natureza dos produtos* – em relação à perecibilidade ou à sazonalidade dos produtos -; ou ainda o *Comportamento do consumidor* – em relação, por exemplo, à *dimensão psicológica*, à medida em que os consumidores apresentam preocupação com a saúde, com a origem dos alimentos, dentre outras preocupações -).

Conforme Megido e Xavier (1993), os agricultores possuem diversos objetivos, sendo necessária a organização dos mesmos de acordo com níveis de prioridade, a fim de não gerar conflitos no momento da tomada de decisão. Dessa forma, conforme o autor:

*Os agricultores são motivados por grande número de metas: produtividade, produção total, preservação da família, independência econômica e liberdade negocial, estabilidade, estilo de vida, diminuição dos custos de produção.* Os objetivos definem para onde vamos e as estratégias delineiam as formas de se chegar lá. Existem várias alternativas para os agricultores atingirem suas metas.

Exemplo:

1. Rápido crescimento versus crescimento lento e constante.

2. Produtos de alta rentabilidade por unidade vendida versus média rentabilidade a longo prazo.
  3. Alto risco e alto lucro versus baixo risco e baixo lucro.
  4. Melhoramento do lucro através da redução de custos versus crescimento de preço final.
  5. Maximizar o retorno da venda do produto agrícola versus maximizar o valor da propriedade rural (instalações e investimentos).
  6. Monocultura versus policultura.
  7. Agroindustrialização versus especialização em *commodities*.
- (MEGIDO e XAVIER, 1993, p. 139)

Neste sentido, conforme os autores, surgem diversas questões que devem ser estudadas à luz de um plano de marketing do produtor rural. Dessa forma, alguns dos pontos que Megido e Xavier (1993) defendem ser necessário esclarecer através do desenvolvimento do plano de marketing são:

1. **O que produzir e como apresentar o produto para venda?**  
Certas variedades de fruta, tipos de suíno, qualidade de grãos gado confinado, tipologia de hortaliças podem – por exemplo – ter valores diferenciados no mercado.
2. **Quando e onde comprar ou vender**  
Diferentes produtos têm diferentes preços ao longo do ano. Produção e estocagem podem permitir ao produtor tirar vantagem disso. Conhecendo os ciclos dos preços, o produtor tenderá a maximizar o retorno.
3. **Quanto do trabalho de marketing deve ser feito pelo próprio agricultor e quanto como membro de um grupo?**  
Cooperativas agroindustrializadas e associações de produtores rurais são exemplos concretos de ações de marketing competente.
4. **O que pode ser feito para expandir mercados?**  
Muitas ações mercadológicas podem ser desenvolvidas para influenciar a demanda (propaganda, vendas, leis, benefícios ao processamento agroindustrial, etc.).
5. **Que tipo de acordo mercadológico é desejável?**  
Novas maneiras de comercialização podem ser desenvolvidas entre agricultores e agroindústria: cooperação, contratos com cláusulas de risco de preços, percentuais sobre os preços médios da região, *premium price* por qualidade de produtos, etc. (MEGIDO e XAVIER, 1993, p. 139)

### 3.4. PLANO DE MARKETING

Como forma de organizar e direcionar os esforços produtivos da propriedade “Querência da Família”, se faz necessário a estruturação da metodologia de planejamento de marketing, a fim de orientar a administração da propriedade.

Como definição de planejamento de marketing, McDonald (2004, p. 486) define que o planejamento de marketing consiste em uma “sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcança-los”. Em relação ao propósito do planejamento de marketing, o mesmo autor define que “seu foco principal é a identificação e a criação de vantagem competitiva”.

Assim, Kotler e Keller (2006) afirmam em relação ao plano de marketing que:



“O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços” (KOTLER e KELLER, 2006, p. 41).

Kotler e Keller (2006) ainda destacam que o plano de marketing é:

“Um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado, e que indica como a empresa planeja alcançar os seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento” (KOTLER e KELLER, 2006, P.58).

Neste sentido, Kotler e Armstrong (2007) definem o plano de marketing como uma ferramenta à disposição das organizações para auxiliar na definição das estratégias que serão tomadas com fins de atingir o objetivo das mesmas. A seguir, são transcritas as seções do plano de marketing previsto por Kotler e Armstrong (2007, p. 45):

➤ **Resumo Executivo**

Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos do plano rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.

➤ **Atual situação do marketing**

Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Podemos encontrar nesta seção:

Uma descrição do mercado que define o mercado e seus principais segmentos e em seguida analisa as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que possam afetar as compras deles.

Uma análise do produto que mostra as vendas, os preços e a margem bruta dos principais itens da linha.

Uma análise da concorrência que identifica os principais concorrentes e avalia a posição de cada um no mercado e suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção.

Uma análise de distribuição que avalia as tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.

➤ **Análise das ameaças e oportunidades**

Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.

➤ **Objetivos e questões essenciais**

Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período da realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista. Por exemplo, se a meta é conquistar uma participação de mercado de 15 por cento, essa seção examina como essa meta pode ser atingida.

➤ **Estratégia de marketing**

Resume a ampla lógica de marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção resume ainda as estratégias específicas para cada elemento do *mix* de marketing e explica como cada uma delas responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.

➤ **Programas de ação**

Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em programas de ação específicos que respondam às seguintes questões: O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?

### ➤ **Orçamentos**

Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido) e os custos esperados (de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna base para a compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações de marketing.

### ➤ **Controles**

Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

Ainda em se tratando de planejamento de marketing, McDonald (2004) define um sistema de planejamento de marketing, descrevendo o que deve estar contido nos planos estratégicos de marketing, conforme é demonstrado a seguir:

### ➤ **Declaração de missão da unidade estratégica de negócio (UEN)**

O objetivo da declaração de missão é assegurar que a razão de existir da UEN seja nitidamente declarada. Dessa forma, a declaração deve abranger alguns pontos de forma resumida, como papel da unidade (ex.: geradora de lucro) e definição do negócio (quais os benefícios ou necessidades que a unidade respectivamente proporciona ou supre), bem como indicações para direção futura (ex.: passar para um novo nicho de mercado).

### ➤ **Resumo do desempenho da UEN**

O objetivo deste item é permitir a declaração da visão geral das atividades de marketing da UEN. Assim, além da apresentação do resumo quantitativo do desempenho, o item deve divulgar as razões tanto para o mau quanto para o bom desempenho apresentado quantitativamente.

➤ **Resumo de projeções financeiras**

O objetivo do item é informar resumidamente as implicações financeiras do plano para o período de planejamento de três anos.

➤ **Visão geral do mercado**

Segundo McDonald (2004, p. 498), o propósito deste item é fornecer “um quadro resumido do mercado antes de descer aos detalhes particulares de segmentos individuais de mercado que formam o âmago do plano de marketing”.

Conforme o autor, neste item os gerentes da UEN devem considerar como os produtos estão mudando (quais produtos estão em ascendência e quais estão em decadência), bem como quais os segmentos ou mercados que potencialmente podem permitir oportunidades apropriadas para a organização.

➤ **Análise SWOT de produtos/mercados mais importantes**

O entendimento da situação atual da UEN é fundamental para que se possa definir os objetivos de marketing bem como as estratégias futuras, o que foi realizado nas etapas anteriores.

Nesse momento, o objetivo do plano é, com respeito aos segmentos (produtos e mercados) mais importantes que foram destacados nas etapas anteriores, realizar a análise SWOT. Neste sentido, a palavra SWOT origina-se da junção das palavras inglesas *strenghts*, que significa “forças”, *weaknesses*, cujo significado é “fraquezas”, *opportunities*, que significa “oportunidades” e, por fim, *threats*, cujo significado é “ameaças”.

Dessa forma, neste item, o objetivo é definir quais forças e fraquezas diferenciam a UEN de seus concorrentes, ou seja, porque os clientes optariam por fazer negócio com a organização em detrimento a seus concorrentes, além de identificar quais são as oportunidades de mercado que podem ser exploradas pela UEN e as ameaças futuras ao negócio, as quais podem advir em cada um dos segmentos anteriormente identificados como importantes.

Neste contexto, é fundamental o desenvolvimento da análise SWOT para algumas perspectivas essenciais para a UEN, tais como os fatores críticos de sucesso e a análise da concorrência.

➤ **Resumo de portfólio (resumo de SWOTs)**

Neste item, o objetivo é resumir cada análise SWOT realizada de forma a facilitar a visão tempestiva da situação geral bem como da importância relativa para a organização de cada um dos segmentos estudados.

➤ **Premissas gerais**

As UENs devem destacar os princípios básicos para o atingimento dos objetivos e estratégias de marketing planejados. Neste sentido, as premissas se referem a características externas e mudanças esperadas que seriam capazes de influenciar significativamente no cumprimento dos objetivos secundários de marketing (ex.: custo da organização).

Neste contexto, as premissas “devem ser poucas e se referir somente às questões importantes como identificadas na análise SWOT” (McDONALD, 2004, p. 506).

➤ **Objetivos e estratégias gerais de marketing**

Após a conclusão da análise SWOT e das premissas que podem afetar o negócio, o processo de delimitação de objetivos fica facilitado.

Assim, objetivo significa a meta que a organização possui, e estratégia significa a forma como se planeja alcançá-la. Neste contexto, existem objetivos e estratégias de marketing em todas as esferas do marketing (preço, propaganda, etc.).

Portanto, para estabelecer objetivos e estratégias de marketing, o autor defende que nesse item deverá ser construída uma matriz de portfólio que contenha quatro categorias (investir, manter, lucro e seletiva) para cada produto/segmento de mercado, além da determinação de metas para cada uma das posições de produto/segmento.

### ➤ **Projeções financeiras para três anos**

Neste item devem ser apresentadas todas as tradicionais projeções financeiras contendo as informações referentes às receitas e custos a serem movimentados pela organização na aplicação do plano durante o período de três anos.

Entretanto, para o presente trabalho, o foco será na perspectiva apresentada por Westwood (2007), conforme segue:

### ➤ **Estabeleça objetivos corporativos**

Os objetivos corporativos devem ser conhecidos e o plano deve estar alinhado com eles. Tais objetivos normalmente são referentes a questões financeiras e determinam onde a empresa deseja estar em um certo momento futuro (relacionam-se ao capital de giro, retorno do investimento, dentre outros).

### ➤ **Realize uma pesquisa externa de marketing**

Á medida em que as empresas estão inseridas em um ambiente de marketing, é importante que este ambiente seja conhecido. Portanto, é fundamental que o plano de marketing se inicie com uma avaliação através da coleta e análise dos dados referentes aos mercados que o plano cobrirá (análise de concorrentes, da comercialização dos produtos, de clientes, etc.), mesmo antes de ser realizado um aprofundamento na realidade interna da organização. Essa informação não necessita ser apresentada no plano, mas será útil no momento do desenvolvimento da análise SWOT.

Neste contexto, além de se coletar informações referentes ao ambiente de marketing, é importante a realização de levantamento de informações sobre os ambientes econômico e de negócios, vistos que ambos impactarão a empresa.

### ➤ **Realize uma pesquisa interna de marketing**

Neste item deverão ser descritas as informações históricas disponíveis dentro da própria empresa (vendas, margem, lucro, referentes sempre aos produtos e áreas que serão explorados pelo plano). Neste contexto, a pesquisa interna de marketing também deve incluir estudo sobre o mix de marketing da organização (produto, preço, distribuição, etc.), bem

como o entendimento em relação aos objetivos, estratégias e metas atuais, além de outras avaliações pertinentes, tais como a avaliação do processo de pós-venda.

➤ **Realize uma análise SWOT**

Após a coleta de todas as informações referentes às etapas anteriores, é necessário a análise das mesmas, de forma que essa informação seja útil para que sejam tomadas as melhores decisões. Nesse sentido, a proposição é de que seja realizada uma análise a partir da matriz SWOT, cujo significado já foi anteriormente citado.

Dessa forma, através da análise SWOT espera-se definir as áreas fundamentais do negócio, a fim otimizar as forças e oportunidades, mitigando as fraquezas e ameaças. Neste contexto, as oportunidades e ameaças são constituídas pela concorrência e pelo ambiente de marketing, enquanto os pontos fracos e fortes se referem especificamente à empresa (como ela se posiciona frente à concorrência e como ela define as suas estratégias internas).

➤ **Faça suposições**

O plano de marketing deve ser realizado com base em um conjunto de suposições que devem ser claramente entendíveis. Neste contexto, essas suposições devem ser poucas e referir-se a questões fundamentais para o bom andamento do plano.

Neste contexto, as suposições devem se referir a fatores tecnológicos e competitivos (aumento de concorrentes, aumento da produtividade), além de se referir aos fatores econômicos externos de forma geral (taxa de câmbio, taxa de crescimento do mercado, dentre outras).

➤ **Estabeleça objetivos de marketing e estime os resultados esperados**

A definição dos objetivos de marketing é parte fundamental do plano, pode-se dizer que esse é o ponto chave do plano de marketing. Um objetivo de marketing trata da definição de *quais produtos* se quer vender em *quais mercados*.

É importante que não haja confusão entre o que é o objetivo de marketing e o que são as estratégias de marketing (um objetivo representa o que se quer alcançar, as estratégias representam a forma como se objetiva alcançar esse objetivo).

### ➤ **Desenvolva estratégias e planos de ação de marketing**

As estratégias de marketing representam a forma como se espera atingir os objetivos de marketing, e estão relacionadas aos elementos do mix de marketing (produto, preço, promoção e marca). Dessa forma, para cada objetivo deverão ser desenvolvidas estratégias, sendo que o sucesso das mesmas será auferido através da determinação de indicadores, tais como participação de mercado, aumento das receitas, aumento do lucro, dentre outros.

Neste contexto, após o desenvolvimento das estratégias, para cada estratégia serão determinados planos de ação, os quais tem a tarefa de permitir a execução da estratégia de marketing e, conseqüentemente, atingir os objetivos propostos pelo plano.

### ➤ **Defina programas**

Neste item será definido quem fará o quê, onde, quando e como.

### ➤ **Elabore orçamentos**

A partir dos objetivos de marketing serão desenvolvidos estratégias e planos de ação, entretanto, tais estratégias e planos de ação deverão apresentar um bom custo-benefício. Neste sentido, se uma estratégia ou plano de ação for custar mais do que o retorno esperado para a empresa, essa não deverá ser aplicada. Portanto, é fundamental que se elabore orçamento dos custos e investimentos envolvidos na execução do plano, bem como o entendimento dos riscos envolvidos nesse processo.

### ➤ **Escreva o plano**

O plano escrito deverá ser claro e conciso, deverá englobar as informações obtidas em todos os passos anteriores, além de definir claramente a informação principal a ser comunicada.

### ➤ **Comunique o plano**

Caso o plano não seja corretamente comunicado àqueles que serão responsáveis por sua implementação, ele certamente fracassará. Dessa forma, é fundamental que haja a certificação de que todos os envolvidos o entenderam. Um plano mal aplicado é pior do que não se ter um plano.



➤ **O sistema de controle**

O sistema de controle deve ser incluído no plano e escrito. Além disso, é necessário que seja de fácil operação e que permita desvios razoáveis no padrão.

➤ **Reveja e atualize**

A conjuntura do mercado se alterará no decorrer do tempo e, por esse motivo, é necessário que o plano seja periodicamente revisto em função das circunstâncias alteradas. Se houver grandes desvios, poderá ser necessário a alteração de objetivos e estratégias, bem como a revisão dos prazos e orçamentos.

## 4. PLANO DE MARKETING

### 4.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

O Sítio Querência da Família é uma propriedade rural que comercializa em caráter experimental predominantemente produtos agrícolas derivados do leite, hortaliças, produtos de lavoura e peixes em regime de “pesque-e-pague”, com fins de atender o crescente mercado interno que consiste em frequentadores de um Centro de Eventos localizado na propriedade. Segundo o filho da proprietária, o qual explora a propriedade, uma vez que hoje o Sítio ainda depende de constantes aportes por parte dos proprietários, tanto na produção quanto na manutenção da estrutura geral do mesmo, o grande objetivo da família é de que o sítio seja autossustentável, sendo reconhecido por seus clientes pela produção sustentável e de qualidade, apostando predominantemente no relacionamento direto com o consumidor final, sempre cumprindo com a legislação vigente, a exemplo do novo Código Florestal (Lei nº 12.651/2012).

### 4.2. PESQUISA EXTERNA DE MARKETING

A partir dos objetivos mapeados junto aos proprietários, e atendendo à metodologia utilizada (Westwood, 2007), buscou-se a realizar uma pesquisa externa de marketing referente a dois aspectos identificados como essenciais para conhecimento do ambiente de marketing em que o Sítio “Querência da Família” está inserido, quais sejam entender de forma mais aprofundada os aspectos que envolvem a comercialização direta de produtos agrícolas e, também, uma análise da concorrência.

#### 4.2.1. COMERCIALIZAÇÃO DIRETA DE PRODUTOS AGRÍCOLAS

Em se tratando da comercialização dos produtos agrícolas, surgem duas opções, quais sejam a comercialização via intermediários (empresas de estocagem e comercialização, processadores de matéria prima, etc.) ou a comercialização direta. Nesse sentido, conforme Waquil, *et al.* (2010), as organizações intermediárias minimizam os esforços dispendidos pelos produtores para distribuir as mercadorias, principalmente em função das discrepâncias existentes entre o consumo e a produção, no que tange à variedade e, também, à quantidade de produtos.

Entretanto, conforme Sprosser (2001), os intermediários podem causar tanto efeitos positivos, quanto efeitos negativos à cadeia produtiva. Conforme o autor, como efeitos positivos da existência dos intermediários é possível mencionar a diminuição de custos, a padronização e a regularização da oferta e da demanda de produtos, e, como consequência, o aumento da produtividade no sistema agroalimentar. Já os efeitos negativos, conforme o autor, decorrem da diminuição do poder de barganha, por exemplo, na relação entre os produtores rurais e as grandes empresas fornecedoras de insumos agropecuários, na relação entre produtores rurais e grandes empresas varejistas ou na relação entre produtores rurais e grandes empresas alimentícias processadoras de matéria-prima.

Dessa forma, Sprosser (2001) defende que, uma vez que vão se agregando intermediários às cadeias agroindustriais, os agricultores em grande número e dispersos passam a depender de poucas, mas grandes empresas fornecedoras de insumos e máquinas para produção, bem como de poucas, mas grandes compradoras de matérias-primas (agroindústrias) ou do produto final (varejistas). Como consequência, os produtores tendem a ver sua margem de lucro achatada, até porque têm dificuldade de agregar valor aos produtos que produzem, os vendendo predominantemente como *commodity*.

Nesse contexto, entrevistou-se um agricultor, produtor de maçãs em Vacaria, município do nordeste do estado do Rio Grande do Sul, o qual mencionou ser totalmente dependente dos grandes varejistas que detém o monopólio de comercialização do produto na região. Conforme ele, mesmo quando o preço do produto sobe em função de um aumento da demanda ou ainda em função de uma quebra da safra em alguma importante região produtora, o percentual de aumento do produto que é percebido pelo consumidor final é muito maior do que o percentual de aumento recebido pelo produtor. De igual forma, quando há um excesso de produção, e os preços caem, o preço de venda do produtor para o varejista tende a cair em percentual maior do que aquele percebido pelo consumidor final.

Não obstante, conforme o agricultor entrevistado, o risco produtivo é totalmente arcado pelo produtor e, ainda, mesmo quando há um aumento nos ganhos, em função dos motivos supramencionados, o incremento da receita tende a ser comprometido no momento da compra dos insumos para a próxima safra, pois os grandes fornecedores de insumos tendem a aumentar os preços na safra seguinte na mesma razão do incremento dos ganhos do produtor na safra anterior.

Dessa forma, conforme Sepulcri e Trento (2010), a inserção dos produtores rurais em canais mais enxutos de comercialização tende a ser uma estratégia que mitiga as assimetrias do poder de barganha e permite aos mesmos otimizarem seus resultados. Nesse sentido, algumas alternativas para comercialização direta são: venda porta a porta, venda em feiras de rua, lojas próprias de produtores ou cooperativas de produtores, e venda na propriedade, nos casos em que há demanda no local.

Adicionalmente, verificou-se que também o Governo Federal tem buscado integrar a agricultura familiar às compras públicas. Nesse sentido, no texto “Governo lança portal que facilita a venda de produtos da agricultura familiar” (Portal Brasil, 2016), verificamos que, como forma de eliminar qualquer necessidade de intermediação, o Governo Federal lançou o portal Compras da Agricultura Familiar, acessível aos pequenos produtores, cooperativas e associações, no qual ficam disponíveis, mediante cadastro, informações referentes a editais e à lista de órgãos e instituições públicas compradoras pela modalidade de Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos.

Por fim, é possível verificar que a tendência de fortalecimento de redes de comercialização direto para o consumidor não é uma característica unicamente brasileira, mas, sim, global. Conforme o relatório *Farmers Market Promotion Program – 2016 Highlights* (United States Department of Agriculture, 2017), de 1994 a 2016, o número de feiras de comercialização de produtos agrícola diretamente do produtor para os consumidores (Direct-farm-to-Consumers Markets) cresceu 394%, atingindo um total de mais de 8.600 estabelecimentos registrados por todo o território americano. Nesse sentido, o valor das compras diretamente dos agricultores para os consumidores dobrou de 1992 a 2012, com as vendas atingindo o patamar de 1,4 bilhão de dólares no ano de 2012.

#### 4.2.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A partir de entendimento realizado com os membros da família, ficou entendido que o sítio não possui concorrentes diretos, uma vez que atende a uma demanda bastante específica, que são os frequentadores das casas de Retiro. Portanto, definiu-se como objetivo de estudo dessa etapa propriedades rurais que atuem no segmento de turismo ecológico, na realização de eventos e na comercialização de produtos diretamente para o consumidor final. As informações foram levantadas por meio dos sites das propriedades, suas participações em

redes sociais e visitação aos estabelecimentos. São eles Sítio Capororoca, Sítio Santa Fé, Granja Lia e Casa da Granja.

#### 4.2.2.1. SÍTIO CAPOROROCA

Localizado no Bairro Lami, zona Sul de Porto Alegre, possui dois hectares e tem foco na produção agroecológica com enfoque na utilização de cogumelos como agente reciclador de nutrientes e fonte de alimentação.

A propriedade tem dois hectares e a produção é destinada a feiras ecológicas ou vendas no local. O sítio está inserido no Roteiro Turístico Caminhos Rurais da Prefeitura de Porto Alegre, recebendo visitantes que conhecem a estrutura, adquirem os produtos e podem degustar uma refeição produzida com ingredientes locais de origem orgânica, os quais são certificados com o Selo SisOrg (selo do Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica, o qual é administrado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e que teve sua criação com objetivo de identificar e controlar a produção nacional de alimentos orgânicos, certificando a mesma quanto à sua origem e processo produtivo).

Cultiva alface (crespa, lisa, roxa e americana), agrião, salsão, rúcula, ervilhas, pimenta, ameixa, pêsego, amora, hibisco, acerola, tomate cereja, berinjela, nêspera, laranja, bergamota, morango, araçá, dentre outros.

Um dos destaques da propriedade é a plantação de hortaliças não convencionais – geralmente plantas nativas, algumas até consideradas invasoras. É o caso das flores de capuchinha, da bertalia, da tansagem, da ora pro nobis, da língua de vaca, da fisális, do lírio do brejo, da urtiga e de diversos tipos de cogumelos.

Também produz diversos tipos de pães e geleias, além da cerveja caseira, cuja venda complementa a receita auferida na atividade agrícola e incrementa a programação oferecida aos participantes dos roteiros turísticos.

Nesse contexto, cabe ressaltar que, através do *mix* de produtos que a propriedade dispõe, a mesma consegue atender ao público que a visita em todas as épocas do ano, o que é um diferencial da mesma com relação a algumas das propriedades estudadas que sofrem altamente o impacto da sazonalidade.

Ademais, o sítio Capororoca possui acomodações que contam com quartos, banheiros, área social e cozinha coletiva, o que permite ao visitante alojar-se em um ambiente aconchegante e rústico, e acompanhar mais de perto a vida no campo.

Por fim, cabe ressaltar que, além da mão de obra contratada, o sítio Capororoca também abre as portas para estudantes que queiram realizar seus estágios nas áreas de agronomia, biologia, turismo, nutrição e áreas afins, e nesse sentido possui parceira com a UFRGS e com outras instituições de ensino superior.

Não obstante, o Sítio também possui mão de obra voluntária de muitas partes do mundo, como por exemplo, da Austrália e da França, através de parceria com a World Wide Opportunities on Organic Farms (WWOOF), que é uma organização mundial que procura unir pessoas do mundo inteiro que desejam efetuar trabalho voluntário e propriedades que os aceitem. Dessa forma, conforme as donas da propriedade, é possível reduzir os custos de produção e, principalmente, profissionalizar e agregar cada vez maior valor ao trabalho realizado.

#### 4.2.2.2. SÍTIO SANTA FÉ

Localizado no Bairro Lageado, em Porto Alegre, o Sítio Santa Fé possui área de aproximadamente 4 hectares. O sítio, conta com pomar de árvores frutíferas, açudes ornamentais, criações de galinhas, de gansos, de patos e de vaca leiteira, com fins de produzir laticínios, bem como produção orgânica de hortaliças e de feijões pretos e vermelhos.

Nesse contexto, em entrevista realizada com a administradora do Sítio, verificou-se que a produção é comercializada integralmente no local, e é desenvolvida pelo caseiro da propriedade de forma não permanente, mas, sim sob demanda. Nesse sentido, também foi possível observar que o *mix* de produtos oferecido é sazonal e que em alguns períodos do ano não há comercialização no local, em função da ausência de produtos.

Ademais, a propriedade conta com Galpão Crioulo para realização de eventos tais como almoços comemorativos e casamentos, bem como se propõe a atender escolas que desejem proporcionar uma experiência com o campo para seus alunos.

#### 4.2.2.3. GRANJA LIA

Em funcionamento desde 1906, a Granja Lia, localizada no Bairro Lami, alterou significativamente seu método de produção a partir dos anos 2000, sendo que, nessa data, as atividades de produção leiteira e de cultivo de arroz deram lugar às atividades agroecológicas, com o emprego do manejo sustentável e a utilização de produtos orgânicos. Seguindo essa linha de mudanças na propriedade com fins de agregar valor, no ano de 2006 a Granja passou a atuar, também, no ramo do Turismo Rural, associado ao pensionato de cavalos, pomar orgânico e à piscicultura.

Dessa forma, a Granja Lia procura proporcionar àqueles que a visitam uma experiência única, na qual estão inclusos a observação da exuberante Fauna e da Flora no local, a realização de trilhas, bem como a observação dos tanques de criação dos peixes (Carpas e Tilápias), a colheita de frutas e verduras diretamente no pomar ou na horta, além de proporcionar banhos e pescaria no de açude.

Ademais, a propriedade também possui área de lazer com espaço para jogos de futebol, vôlei e bocha e também conta com restaurante que serve comida campeira, tal como carreteiro, paella campeira e churrasco (costelão).

Por fim, é válido destacar que a Granja também possui estrutura para eventos e efetua a locação do espaço para eventos particulares e empresariais, além de promover alguns eventos em datas comemorativas, tais como Festa Junina, almoço de Páscoa e almoço comemorativo da Semana Farroupilha. Assim, além da renda advinda da locação, também é potencializada a venda dos produtos da propriedade para os participantes dos eventos

#### 4.2.2.4. CASA DA GRANJA

Localizada na BR-386, em Tabaí, a casa da Granja é um estabelecimento comercial que há mais de 20 anos vende produtos coloniais, predominantemente produzidos na propriedade, diretamente para os consumidores. No local são comercializados diversos produtos, tais como peixes, que são provenientes de tanques ao lado do estabelecimento, o qual tornou-se também um ponto de observação para os visitantes, frango caipira, pães, cucas, queijo e demais derivados do leite, hortifrutigranjeiros, tais como bergamota, banana, pêssego, melancia, alface, beterraba, tomate, cebola, repolho, couve, cenoura, dentre outros.

Nesse contexto, é válido ressaltar que o local pratica preços compatíveis com o mercado, sendo, diversas vezes, até mais caros. Em entrevistas informais com frequentadores da Casa da Granja, durante as diversas visitas realizadas, observou-se que o diferencial do estabelecimento está associado à qualidade e confiança da origem dos produtos. Nesse sentido, nas conversas com os clientes, ouviu-se muito a associação do diferencial dos produtos com palavras e frases do tipo “alimentos fresquinhos”, “direto do produtor”, “confiança quanto à origem” ou “produtos sem veneno”.

Dessa forma, foi possível verificar que, ao comprar diretamente do produtor, o consumidor, que não está acostumado a essa relação, tende a sentir maior confiança no produto, como se a figura do produtor trouxesse maior segurança ao alimento adquirido.

Adicionalmente, é válido ressaltar que, nos últimos anos o local, que opera de segunda a domingo, das 07:30 até às 20:30 horas, passou por diversas reformas no sentido de ampliar a capacidade de atendimento ao constante aumento da demanda, inclusive com a abertura de uma lancheria, onde também são comercializados produtos de origem local.

#### 4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

O Sítio “Querência da Família” é uma propriedade com 197.844,96 m<sup>2</sup> (aproximadamente 20 hectares) de terra, localizada na Linha Pinhal, interior do município de Bom Retiro do Sul, a aproximadamente cem quilômetros da cidade de Porto Alegre, pertencendo à região Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, em área abrangida pelo polo industrial e tecnológico de Lajeado. A propriedade dista poucos quilômetros de uma extensa malha rodoviária, estando a menos de 5 quilômetros de uma das principais rodovias do país (BR - 386). Entretanto, embora os privilégios que a localização e o tamanho da propriedade proporcionam, a mesma é pouco explorada.

O sítio é familiar e totalmente compartilhado entre os filhos da proprietária, inclusive com residências para os mesmos. A proprietária da terra é a Sra. Maria Schmitt Vieira, mãe dos beneficiários da terra e avó do autor.

É válido ressaltar a formação profissional de cada um dos elementos da família, pois, conforme descrição abaixo, é possível notar que a formação técnica dos mesmos pode ser relacionada à estrutura básica necessária para criação de um negócio rural:



Sr. Humberto Schmitt Vieira (filho da proprietária): Advogado, formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);

Sr. Enos Schmitt Vieira (filho da proprietária): Engenheiro Agrônomo, formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);

Sr. James Schmitt Vieira (filho da proprietária): Médico Veterinário, formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);

Sra. Isabel Cristina Corrêa Schmitt Vieira (nora da proprietária): Engenheira de Alimentos, formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);

Sr. Sílvio Luís da Silveira Machado (genro da proprietária): Contador, formado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS);

Sr. Thiago Schmitt Vieira Machado (neto da proprietária): Graduando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e autor do presente trabalho.

Há cinco anos que um dos filhos, apoiado pelos demais, se dispôs a encabeçar um projeto de transformação do sítio de área de lazer em uma propriedade de exploração comercial agrícola, da espécie agricultura familiar.

A proprietária cedeu o direito de exploração a esse filho em troca de dispor livremente de todos os produtos produzidos para seu uso, bem como de sua família.

O filho, por sua vez, explora-o, valendo-se de auxílio dos demais membros da família e, predominantemente, do auxílio do caseiro e de sua família, mantendo com os mesmos um contrato de parceria a parte do contrato de trabalho, compartilhando com eles um percentual da receita advinda da venda dos produtos agrícolas produzidos na propriedade.

A exploração tem sido feita de forma empírica, buscando-se atender essencialmente os clientes de outro empreendimento – casa de retiros – a respeito do qual se falará adiante.

As principais culturas desenvolvidas na propriedade são: produção de erva-mate (um hectare), produção leiteira e bovinocultura de gado de corte (sete hectares), produção de batata-doce (0,1 hectare), produção de cana-de-açúcar (0,275 hectare), produção de aipim (0,1 hectare), horticultura (0,05 hectare), pomar (0,3 hectares) e piscicultura (0,6 hectare).

Os principais produtos comercializados em escala experimental são: derivados de leite (queijo, doce de leite, nata), batata-doce, hortifrútiis (alface, couve, tempero-verde, repolho), caldo-de-cana, doce de banana, peixes em regime de “pesque-e-pague”, aipim, abóbora, moranga e frutas (banana, limão, caqui e bergamota).

A receita média mensal obtida com a venda dos produtos produzidos na propriedade é, aproximadamente, de um mil e quinhentos reais a dois mil e quinhentos reais. Soma-se a isso o valor de três mil reais anuais, referente ao arrendamento de 4,2 hectares. Entretanto, a propriedade não gera lucro e necessita de constantes aportes.

O sítio “Querência da Família” possui uma gama razoável de maquinário agrícola, adquiridos ao longo dos últimos cinco anos: trator Agrícola Massey Ferguson, Carroção de 2 toneladas, ordenhadeira, roçadeira de arrasto e duas roçadeiras portáteis à gasolina, motocultivador, subsolador (pé-de-pato), entaipadeira, grade niveladora, máquina Batedora de Grãos (debulhadora), picador, motosserra, máquina para produzir caldo-de-cana, ordenhadeira, freezer, dentre outras. Tal maquinário ainda é subutilizado, sendo um potencial para o desenvolvimento agrícola da propriedade.

Outrossim, há no sítio três galpões com aproximadamente 50 m<sup>2</sup> cada um, os quais são utilizados para guarda de equipamentos e para manejo dos animais.

Ademais, conforme explanado pelos filhos beneficiários da propriedade durante as entrevistas, além da estrutura em maquinário e em galpões, outras potencialidades da propriedade são: intensificação da produção de leite e derivados (através do investimento em matrizes de qualidade e no plantio de pastagens); o custo logístico nulo e a possibilidade de aplicação de preços de varejo, tendo em vista a comercialização ser realizada de forma direta ao consumidor final; o crescente mercado cativo, em função do aumento de frequentadores da propriedade em decorrência da construção da segunda Casa de Retiros, o que ampliou a capacidade de acomodação (alojamentos) do centro de eventos que era de 70 pessoas para 270 pessoas, e a capacidade dos auditórios, que era de 70 pessoas, passou para 420 pessoas; e, por fim, o desenvolvimento do turismo rural, buscando a integração dos clientes que frequentam a propriedade com o processo produtivo, visto que em sua maioria eles são habitantes de Porto Alegre e região metropolitana e apresentam pouca interação com o ambiente rural.

Entretanto, os beneficiários relataram algumas preocupações com relação aos investimentos que pretendem realizar na propriedade, tais como as fragilidades internas no

sentido de não haver um planejamento da produção, o que impacta em grande oscilação na oferta de produtos e no não acompanhamento da demanda (o número de frequentadores aumentou mais de 200%, entretanto, os níveis de produção pouco mudaram), bem como o controle incipiente dos custos envolvidos em cada cultura.

Além disso, outros receios em investir na propriedade são referentes ao ambiente externo, como a variabilidade climática que impacta diretamente na produtividade das culturas desenvolvidas na propriedade, o risco de roubo, que atualmente é mitigado através de um controle de câmeras e pela presença do caseiro e de sua família, o custo da mão de obra especializada e o risco de danos à saúde dos envolvidos na produção, vide os possíveis males ergonômicos advindos do cultivo de produtos como o aipim.

Por fim, os sócios também mencionaram ter receio com relação ao novo Código Florestal, uma vez que, conforme o novo código (Lei nº12.651/2012, Art. 12.), 20% da área da propriedade deve ser mantida com cobertura de vegetação nativa, a título de Reserva Legal, o que acaba gerando um custo de oportunidade muito alto para uma pequena propriedade rural.

#### 4.4. DETALHAMENTO DO PÚBLICO-ALVO

Com base no controle de presença aos eventos no Sítio durante os anos de 2015 e 2016 foi possível obter alguns dados referentes ao público-alvo, conforme detalhado a seguir:

Observou-se que, conforme mencionado anteriormente, o número de participantes dos eventos aumentou bastante após a ampliação da capacidade das casas de retiro no final de 2015. Nesse sentido, é possível observar que, no ano de 2016, houve uma participação 279% maior em quantidade de pessoas do que no ano de 2015.

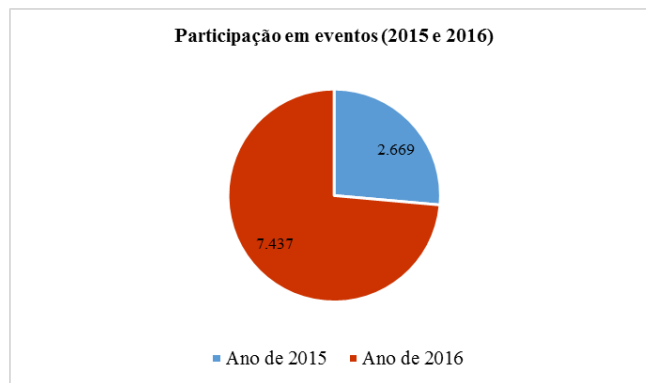


Figura 1: Gráfico de Participação em eventos

Fonte: controle de presença aos eventos no Sítio de 2015 e 2016

Constatou-se também, um equilíbrio entre participantes do sexo feminino e masculino. 53% dos participantes são do sexo masculino e 47% do sexo feminino.

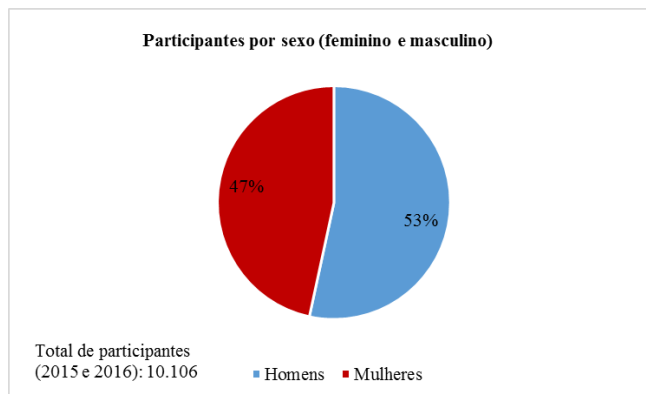


Figura 2: Gráfico de Participantes por sexo

Fonte: controle de presença aos eventos no Sítio de 2015 e 2016

Por fim, as informações da população possibilitaram a constatação de que o público que frequenta as casas é predominantemente originário de Porto Alegre e Entorno (65%), seguido pela região do Vale dos Sinos e Caí (17%) e pela região da Serra Gaúcha (12%).

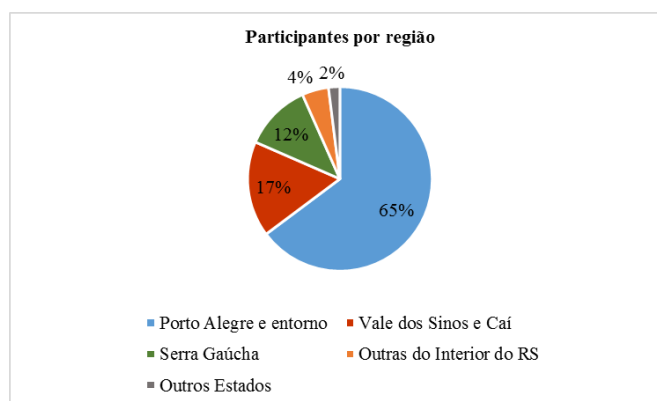


Figura 3: Gráfico de Participantes por região

Fonte: controle de presença aos eventos no Sítio de 2015 e 2016

Adicionalmente, verificou-se no entendimento realizado com os sócios da propriedade que um mesmo grupo de pessoas tende a realizar, em média, quatro encontros anuais, o que demonstra que a população inédita ao longo do ano na propriedade é de, aproximadamente, 25% do público total.

#### 4.5. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS CLIENTES

A etapa de análise qualitativa foi elaborada tendo como base um questionário estruturado predominantemente com questões de múltipla escolha fechadas, as quais foram respondidas por clientes do Sítio Querência da Família. A distribuição se deu em papel, tanto diretamente para participantes dos eventos, quanto para alguns organizadores de eventos, a fim de que os mesmos disponibilizassem as pesquisas para seus respectivos grupos, posteriormente encaminhando os questionários já preenchidos. Nesse sentido, o objetivo foi atingir um total de 100 respostas e, uma vez atingida a meta proposta, as mesmas foram tabuladas, analisadas descritas abaixo no presente relatório.

A pesquisa foi descritiva de caráter quantitativo, não obstante de apresentasse questão qualitativa. Conforme Roesch (2005), esse tipo de pesquisa apresenta maior potencial quando o objetivo é se obter informações como quantidades, proporções e frequência sobre uma população determinada. Nesse sentido, segundo Malhotra (2006), o questionário simplifica a coleta de dados confiáveis, pois restringe as respostas a uma quantidade limitada de alternativas e é de fácil aplicação. No caso da presente pesquisa, os principais objetivos são a coleta de dados referentes à satisfação e insatisfação, motivações, necessidades, preferências e sugestões dos clientes, permitindo analisar a qualidade, a estrutura, o preço e o *mix* de produtos ofertado pelo Sítio.

Inicialmente, inseriu-se no questionário perguntas que visavam identificar o perfil de compra do público-alvo. Nesse sentido, observou-se que a grande maioria do público não tem como principal fonte de compra de produtos agrícolas as propriedades rurais (apenas 2% indicaram essa preferência), mas, sim, os supermercados (67% dos respondentes). Entretanto, foi possível identificar uma procura significativa pelas feiras de produtores (22%), que também é uma das formas de venda direta do produtor para o consumidor final.

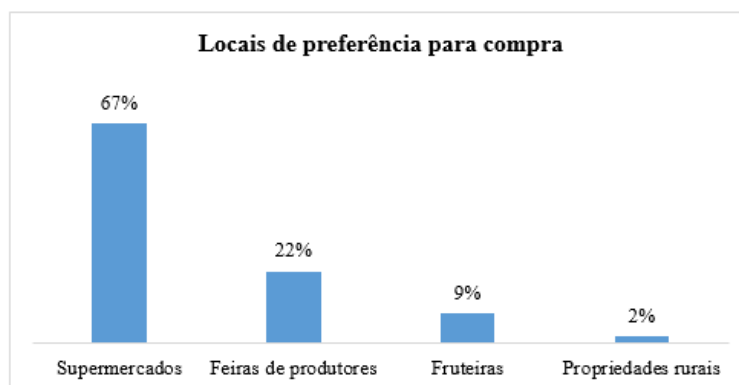


Figura 4: Gráfico de Locais de preferência para compra

Fonte: o autor

Para entender os fatores de maior impacto na decisão de compra do público, questionou-se o nível de importância dado pelos consumidores a determinados fatores como preço, procedências, qualidade e identidade visual. Nesse sentido, verificamos que o maior influenciador da decisão de compra de produtos agrícolas por parte dos frequentadores dos eventos no Sítio é o preço (53%). A qualidade e boa procedência foram, respectivamente, segundo (21%) e terceiro (18%) aspectos mais mencionados como decisivo na compra.

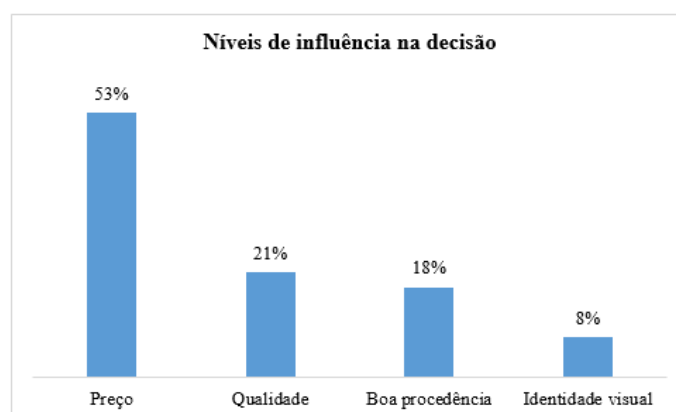


Figura 5: Gráfico de Níveis de influência na decisão

Fonte: o autor

Nesse contexto, buscou-se um aprofundamento maior referente à importância dada origem dos produtos, fator esse entendido pelos sócios/proprietários do Sítio como sendo um fator de diferenciação da propriedade, uma vez que os visitantes podem passear pelas instalações e acompanhar todo o cultivo e processamento realizado no local. Dos 100 respondentes, a maior parte informou que denotam um grau alto de importância à origem dos produtos (36%), sendo que 28% informaram que a origem dos produtos tem um impacto muito alto nas suas decisões de compra, e 36% informaram que percebem um impacto moderado, baixo ou muito baixo da procedência em suas decisões de compra de produtos agrícolas.

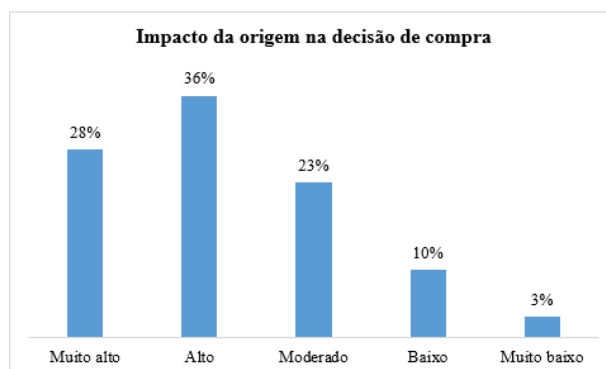


Figura 6: Gráfico de Impacto da origem dos produtos na decisão de compra

Fonte: o autor

Por mais que, conforme mencionado anteriormente, os participantes de todos os eventos podem visualizar todo o processo produtivo na propriedade, a interação dos mesmos com o processo em si é muito baixa. Nesse sentido, os participantes podem acompanhar a ordenha, o manejo dos animais, a colheita e processamento da cana-de-açúcar para produção de caldo de cana e de melado, a colheita de frutas, legumes, verduras, o processamento dos derivados do leite, mas em nenhum momento interagem com o processo, o que foi percebido como uma oportunidade, principalmente após o acompanhamento realizado nas propriedades mencionadas na etapa de Análise da Concorrência.

Assim, questionou-se os participantes em relação ao grau de interesse dos mesmos em conhecer e participar de forma mais interativa das atividades produtivas no Sítio. Dos 100 respondentes, 16% demonstraram alto interesse em participar das atividades, 34% informou apresentar um alto interesse em interagir nas atividades e, por fim, 50% dos respondentes apresentaram um interesse moderado, baixo ou muito baixo em interagir mais ativamente no processo produtivo na propriedade.

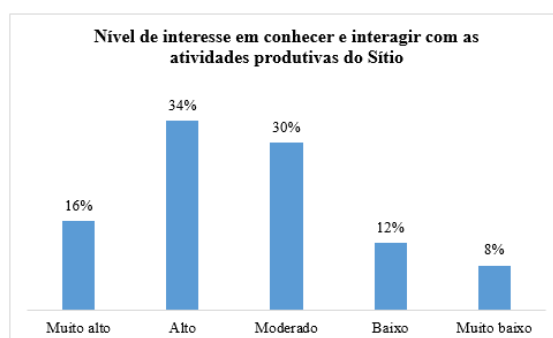


Figura 7: Gráfico de Grau de interesse em conhecer interagir com as atividades produtivas no Sítio

Fonte: o autor

Sobre o nível de satisfação, os entrevistados foram questionados em relação a cinco diferentes categorias, quais sejam, preço, mix de produtos, qualidade, identificação visual

(design), e atendimento. Nesse sentido, consideramos uma escala de 1 a 6, onde 1 representa “Totalmente insatisfeito” e 6 “Totalmente satisfeito”. Nesse sentido, observou-se que as categorias de preço, qualidade e atendimento foram categorizadas pelo público de forma bastante positiva, ficando muito próximas da faixa 5, que seriam os clientes “Muito satisfeitos”. Entretanto, as categorias “mix de produtos” e “identificação visual (design)” ficaram mais abaixo, beirando a faixa 3, que seriam os clientes “Pouco insatisfeitos”.

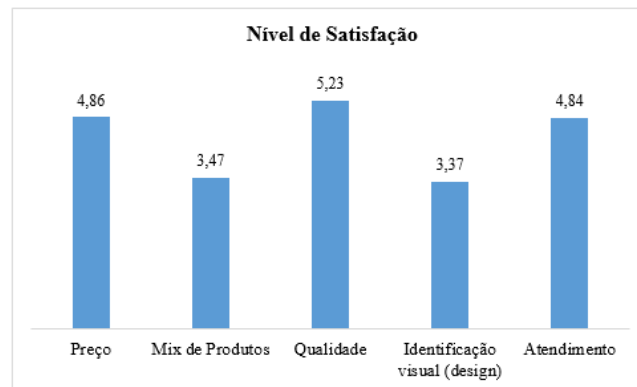


Figura 8: Gráfico do Nível de satisfação dos consumidores

Fonte: o autor

Dada a importância do entendimento dos níveis de satisfação atuais, buscou-se apresentar os resultados de uma outra forma e, para tanto, foram agrupadas as respostas 1 e 2, doravante denominadas como “Satisfação Baixa”, 3 e 4 doravante denominada “Satisfação Moderada”, e 5 e 6, doravante denominadas como “Satisfação Elevada”. Nesse sentido, é possível perceber que, enquanto 90% do público apresenta índice de satisfação elevada com reação à qualidade dos produtos do Sítio, 77% apresenta índice de satisfação elevada com o atendimento, e 71% apresenta índices de satisfação elevada com o preço praticado pelo Sítio, apenas 14% apresenta uma alta satisfação com o mix de produtos e apenas 6% apresenta índice de satisfação elevada com relação à apresentação visual dos produtos.

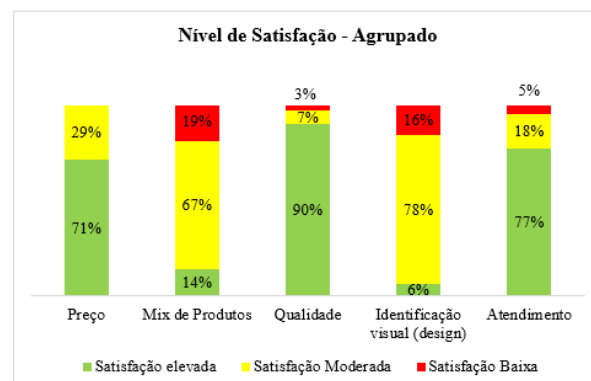


Figura 9: Gráfico do Nível de satisfação – Agrupado

Fonte: o autor



Ainda, buscou-se compreender os produtos de preferência dos consumidores dentro de três categorias de produtos que poderiam ser desenvolvidos na estrutura atual da propriedade, quais sejam, Frutas, Hortaliças e Derivados do leite. Nos quadros a seguir serão apresentados os resultados da consulta:

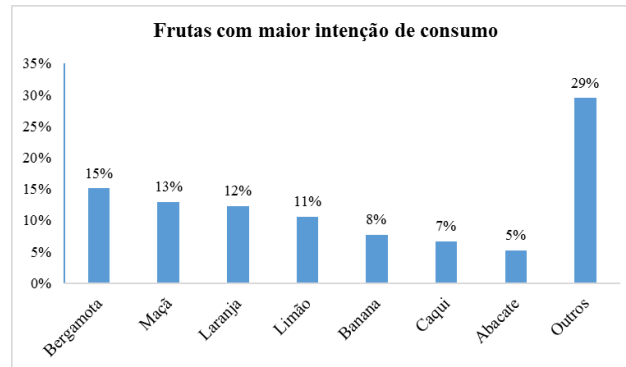


Figura 10: Gráfico de Frutas com maior intenção de consumo

Fonte: o autor

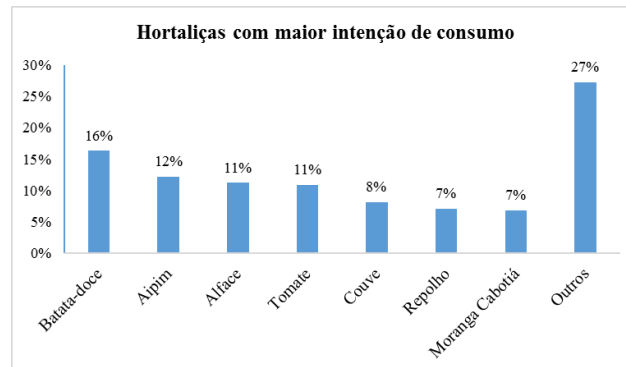


Figura 11: Gráfico de Hortaliças com maior intenção de consumo

Fonte: o autor

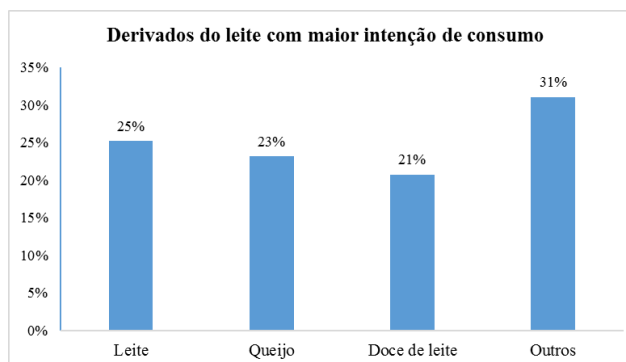


Figura 12: Gráfico de Derivados do leite com maior intenção de consumo

Fonte: o autor

Por fim, foi inserida uma questão qualitativa no trabalho, a fim de as sugestões dos respondentes para o Sítio. Nesse sentido, buscou-se segregar as sugestões em cinco grupo, conforme demonstrado a seguir:

<b>Deixe sua sugestão para a equipe do sítio:</b>	<b>Quantidade</b>
Comercializar produtos de origem animal (carne de gado, carne de frango, peixes).	13
Proporcionar maior interação com a produção	10
Disponibilizar maior quantidade de derivados do leite (Queijo, Doce de leite, Nata)	9
Padronizar embalagens (evitar "sacolas de mercado" ou potes reutilizados de diversas marcas)	7
Disponibilizar maiores opções de lazer (trilhas, "pesque-e-pague")	6

*Figura 13: Tabela de sugestões para o Sítio*

*Fonte: o autor*

#### 4.6. ANÁLISE SWOT

A partir dos resultados e informações levantados nas etapas anteriores de pesquisa, foi desenvolvida uma análise SWOT, relacionando as oportunidades e ameaças de mercado com as forças e fraquezas percebidas na propriedade. Após esta análise os dados serão condensados em uma matriz SWOT para melhor visualização e entendimento.

##### 4.6.1. FORÇAS

As principais forças do sítio Querência da Família identificadas na pesquisa são:

- Localização privilegiada, próximo a um dos grandes centros industriais e tecnológicos do estado (Lajeado), a uma das principais rodovias do estado (BR – 386);
- Ampla área de terra em se tratando de agricultura familiar (aproximadamente 20 hectares);
- Comercialização direto ao consumidor final: em linha com as tendências globais de encurtamento da cadeia de comercialização de produtos agrícolas, o sítio comercializa seu produto diretamente ao consumidor final, o que permite a prática de preços de varejo e diminui os possíveis custos logísticos, aumentando assim as margens de lucro;

- Equipamentos e estrutura física do local: os equipamentos e a estrutura física do local estão alinhados aos equipamentos e à estrutura necessária para o desenvolvimento das culturas de maior preferência dos clientes;
- Preço e qualidade são fatores com alto poder de influência sobre o público atendido pelo Sítio e, conforme as entrevistas realizadas, o público está bastante satisfeitos com o preço e a qualidade dos produtos oferecidos na propriedade;
- Atendimento de qualidade, conforme percepção dos consumidores;
- Formação profissional dos membros da família proprietária é bastante relacionada à produção e gestão de um agronegócio.
- A propriedade se insere de forma favorável no contexto de ampliação do turismo rural, uma vez que o público frequentador é predominantemente de origem urbana, tendo se observado na pesquisa de campo uma intenção de maior interação com as atividades rurais.

#### 4.6.2. FRAQUEZAS

As principais fraquezas do sítio Querência da Família identificadas na pesquisa são:

- Ausência de planejamento da produção: o que impacta em grande oscilação na oferta de produtos em função da sazonalidade dos cultivos e no não acompanhamento da demanda (o número de frequentadores aumentou mais de 200%, entretanto, os níveis de produção pouco mudaram);
- Baixo controle dos custos de produção;
- Insatisfação do público em relação ao *Mix* de produtos ofertado e, também, em relação à apresentação dos produtos vendidos. Segundo apurado na pesquisa realizada, muitas vezes não há produtos disponíveis para venda ou a oferta de produtos não cobre a demanda dos clientes, bem como em muitas oportunidades os produtos são vendidos e entregues aos clientes em potes reutilizados ou sacolas plásticas de mercados diversos.
- Dificuldade de atendimento às exigências sanitárias para a produção de produtos agroindustriais de origem animal e vegetal.

#### 4.6.3. AMEAÇAS

As principais ameaças ao sítio Querência da Família identificadas na pesquisa são:

- Dependência de mão-de-obra especializada: tendo em vista que nenhum membro da família que é proprietária do sítio trabalha intensivamente na produção, é alta a dependência que se tem de mão-de-obra qualificada, sendo um grande desafio a captação e retenção de talentos;
- Custo de oportunidade decorrente do novo Código Florestal, o qual prevê que 20% da área da propriedade deve ser mantida com cobertura de vegetação nativa, a título de Reserva Legal;
- Clientes cada vez mais exigentes;
- Alta dependência da realização de eventos no local;
- Crise econômica no país afeta a disponibilidade de renda dos frequentadores.
- Risco climático na produção agropecuária.
- Risco de mercado, relativamente aos preços de insumos e produtos.
- Risco agrônomo relativo à pragas e moléstias nos cultivos, principalmente se cultivados organicamente.
- Risco veterinário relativamente à pragas e moléstias que afetem as criações.

#### 4.6.4. OPORTUNIDADES

As principais oportunidades do sítio Querência da Família identificadas na pesquisa são:

- Ampliar *Mix* de produtos, desenvolvendo um planejamento estratégico da produção (grande parte dos produtos que fazem parte do *mix* de produto citado como sendo da preferência de consumo dos frequentadores do sítio é passível de implementação);
- Ampliar as oportunidades de interação do público com a propriedade, visando atender ao maior interesse da população urbana em atividades relacionadas à natureza e à produção rural;
- Informar os clientes sobre os métodos produtivos utilizados, a fim de responder à maior conscientização da população em geral sobre a importância da qualidade e origem dos alimentos consumidos;
- Otimizar a identificação visual dos produtos comercializados;

- Minimizar os riscos à saúde ocupacional dos colaboradores.

#### 4.7. MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização privilegiada</li> <li>- Ampla área de terra (em se tratando de agricultura familiar)</li> <li>- Comercialização direta para o consumidor final</li> <li>- Equipamentos e estrutura disponível em linha com preferências dos consumidores</li> <li>- Bom preço e qualidade conforme percepção dos clientes</li> <li>- Bom atendimento, conforme a percepção dos clientes</li> <li>- Formação profissional dos sócios em linha com estrutura de uma empresa do agronegócio</li> <li>- Potencial de exploração do Turismo Rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de planejamento da produção</li> <li>- Baixo controle de custos</li> <li>- Insatisfação do público em relação ao <i>mix</i> de produtos ofertados</li> <li>- Insatisfação do público em relação à identificação visual dos produtos</li> <li>- Dificuldade de atendimento às exigências sanitárias, em produtos agroindustriais de origem animal e vegetal</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar Mix de produtos, desenvolvendo um planejamento estratégico da produção</li> <li>- Ampliar as oportunidades de interação do público com a propriedade</li> <li>- Informar os clientes sobre os métodos produtivos utilizados</li> <li>- Otimizar a identificação visual dos produtos comercializados</li> <li>- Minimizar os riscos à saúde ocupacional dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta dependência de mão-de-obra especializada</li> <li>- Custo de oportunidade decorrente do novo Código Florestal</li> <li>- Clientes cada vez mais exigentes</li> <li>- Alta dependência da realização de eventos no local</li> <li>- Crise econômica no país</li> <li>- Risco climático na produção agropecuária</li> <li>- Risco de mercado, relativamente aos preços de insumos e produtos</li> <li>- Risco agrônomico relativo à pragas e moléstias nos cultivos</li> <li>- Risco veterinário</li> </ul>

Figura 14: Matriz SWOT

Fonte: o autor

#### 4.8. OBJETIVOS

A partir da análise SWOT e em conversas com os sócios, filhos da proprietária, foram desenvolvidos e validados os seguintes objetivos para o Sítio “Querência da Família”:

- Objetivo 1: Realizar o planejamento estratégico para produção agropecuária na propriedade a fim de mitigar a sazonalidade no oferecimento de produtos e atender as expectativas dos clientes;
- Objetivo 2: Implementação de identidade visual e padronização de embalagens.
- Objetivo 3: Otimizar a utilização da área de terra destinada à reserva legal florestal, dentro do permitido pela lei;
- Objetivo 4: Agregar valor à experiência dos clientes com vista a uma maior integração com o meio rural;
- Objetivo 5: Utilizar estratégias para minimizar riscos de problemas de saúde ocupacional e otimizar a utilização de mão de obra.

Para atingir estes objetivos serão traçadas estratégias e planos de ação com responsáveis designados. Também será acordado com os sócios e com os funcionários do

Sítio acompanhamento periódico para verificar problemas na execução e direcionamento das estratégias e planos de ação.

#### 4.9. ESTRATÉGIAS

Para definir a atuação da empresa e atingir as suas metas, foram elaboradas estratégias, com base nos objetivos e composto de marketing da empresa, abordando preço, produto, praça e promoção. Cada estratégia elaborada auxiliará no atingimento de um ou mais objetivos.

Dessa forma, o planejamento estratégico da produção agropecuária foi proposto com vistas ao atingimento dos objetivos 1, 2, 3, 4 e 5 e está dividido em quatro eixos básicos:

- Desenvolvimento de Fruticultura;
- Produção de hortaliças;
- Produção de laticínios;
- Desenvolvimento de Sistemas agroflorestais.

##### 4.9.1. FRUTICULTURA

Em conversas com o sócio que possui graduação em engenharia agrônômica foi identificada a solução adequada para a questão da sazonalidade de produção de frutas, atendendo ainda as preferências identificadas junto aos clientes.

Foram selecionadas para plantio uma combinação de variedades de tangerina (bergamotas) de colheita precoce, média e tardia: Quinze de Março, Okitsu, Lee, Poncan, Montenegrina e Murcote. Essas variedades permitirão a colheita de frutos no período de 15 de março até 15 de novembro, abrangendo justamente o período de maior ocupação da Casa de Retiro, conforme o registro de participações em eventos.

Também serão plantadas algumas árvores de outras frutas incluídas na preferência dos clientes, com mais quinze de citações na pesquisa: Caqui Fuyu (chocolate branco), Limão Taiti, Abacate e Banana. Aproximadamente 80% da área será com tangerinas e o restante dividido entre as demais frutíferas selecionadas (500 m<sup>2</sup> para cada uma, o que corresponde a 10 árvores de abacate; 20 limoeiros, 20 árvores de caqui, e 125 bananeiras).

Duas espécies selecionadas nas pesquisas não foram indicadas na estratégia. A Laranja porque a propriedade já possui incidência da doença letal a essa fruta denominada cancro cítrico. E a maçã, porque, conforme informou o sócio que é engenheiro agrônomo, o clima da região não é adequado a essa cultura.

A área a ser ocupada pelo pomar será de um hectare. A de mão-de-obra na implantação será terceirizada. A mão-de-obra no manejo anual será do funcionário permanente da propriedade. E a colheita, de forma a atender ao objetivo de maximizar a integração dos clientes com o meio rural, será feita pelos próprios compradores. Essa estratégia também atende o disposto no objetivo de otimizar a utilização da mão-de-obra.

Ainda por recomendação da assessoria agrônômica, considerando que a primeira produção comercial do pomar será ao terceiro ano, nos primeiros dois anos será efetuado o cultivo de moranga cabotiá de forma a obter renda. A área de cultivo corresponde a 2/3 de um hectare.

#### 4.9.2. PRODUÇÃO DE HORTALIÇAS

As hortaliças identificadas na preferência dos consumidores que foram selecionadas para a produção são:

- Batata-doce;
- Aipim;
- Alface;
- Tomate;
- Couve;
- Repolho;
- Moranga cabotiá.

Com exceção da moranga cabotiá e do tomate, os demais produtos já são vendidos experimentalmente aos clientes da propriedade. Os preços praticados são similares ao preço de varejo em centros urbanos e, com base na experiência atual, correspondem a um lucro aproximado de 200% sobre o custo, conforme levantamento realizado pelos sócios, sem contar a mão-de-obra, que é realizada pelo funcionário permanente da propriedade.

A área cultivada atualmente é de 0,1 ha de batata doce; 0,1 ha de aipim; 0,05 ha das demais hortaliças (inclui outras hortaliças não citadas pelos clientes).

Nas entrevistas com os sócios e o funcionário permanente foi identificado que a produção de aipim apresenta o maior risco ocupacional, especialmente no momento da colheita com esforço excessivo e alto potencial de lesões na coluna vertebral. Adicionalmente, é a gleba de lavoura que mais demanda utilização de mão-de-obra no plantio, manejo e colheita e é o produto de menor valor agregado.

Assim, apesar de ter sido citada entre as preferências dos clientes, optou-se por eliminar o aipim do portfólio de produtos da propriedade, com vistas ao atingimento do objetivo 5 (minimizar riscos de problemas de saúde ocupacional e otimizar a utilização de mão de obra).

De igual forma, apesar de indicado entre as preferências dos clientes, optou-se por não cultivar o tomate haja vista o uso intensivo de produtos agrotóxicos que essa cultura exige.

Portanto, a produção será concentrada nos demais itens de preferência dos clientes:

a) Alface, produção contínua com ciclos mensais, exceto nos meses de dezembro e janeiro (baixa demanda). Área ocupada: 300 m<sup>2</sup>. Vendas estimadas: 1.000 cabeças/mês.

b) Couve, produção contínua com ciclos de rebrote mensais, exceto nos meses de dezembro e janeiro (baixa demanda). Área a ser ocupada: 200 m<sup>2</sup>. Vendas estimadas: 1.000 maços de folhas/mês.

c) Repolho: colheita de junho a dezembro. Área a ser ocupada: 1.500 m<sup>2</sup>. Vendas estimadas: 4.200 cabeças de repolho/ano.

d) Batata-doce: um ciclo anual com colheita de março a junho. Área a ser ocupadas: 2.500 m<sup>2</sup>. Vendas estimadas: 5.000 kg.

e) Moranga cabotiá: uma colheita anual com venda administrada ao longo do ano, em razão da possibilidade de armazenamento. Área estimada: 6.500 m<sup>2</sup>. Vendas estimadas: 10.000 kg.



#### 4.9.3. PRODUÇÃO DE DERIVADOS DO LEITE

A propriedade já comercializa experimentalmente queijo e doce de leite, o que coincide com as preferências dos consumidores. A venda de leite *in natura* constou como uma das preferências dos clientes, entretanto, em razão das elevadas exigências técnico-sanitárias para a venda desse produto, no momento, os sócios optaram por descartar essa possibilidade.

A produção de queijo e laticínios artesanais em propriedades rurais é regulada pela Instrução Normativa MAPA nº 5/2017 e 57/2011.

A propriedade já possui os equipamentos necessários, mas será necessária a construção de instalações para o processamento dos laticínios de forma a atender os requisitos legais. O prédio deverá ter 50 metros quadrados, em alvenaria econômica, e, com base na indicação da consultoria agrônômica do sócio que é engenheiro agrônomo, é indicada aquisição de 6 novas vacas.

a) Creme de leite pastoso, requer 2,5 litros leite e 375 g de açúcar para obtenção de um quilograma de produto, o que equivale a aproximadamente três embalagens de 330g. Cada embalagem com 330g do produto é vendida a R\$ 5,00

O leite é produzido na propriedade e possui o custo estimado, com base em levantamentos de Conjuntura Mensal elaborados pela Companhia Nacional do Abastecimento, de R\$ 1,00/litro. O açúcar é adquirido a R\$ 2,60/kg. A embalagem com capacidade para 330 g é adquirida a R\$ 0,40 e será de modelo padrão para atender o Objetivo 2. O gasto com gás é estimado em R\$ 0,05/pote de 330 g.

Assim, para um custo variável unitário de R\$ 1,60, temos uma receita de R\$ 5,00.

b) Queijo artesanal:

Um quilo de queijo demanda 10 litros de leite, a um custo estimado de R\$ 1,00/litro. O coalho tem um custo estimado de R\$ 0,05 por quilograma de queijo. O preço do produto é de R\$ 24,00/quilo contra um custo variável de R\$ 10,05.

Verifica-se que a transformação do leite em derivados é altamente vantajosa, proporcionando um lucro bruto equivalente a 140 a 200% do custo. A título de comparação,

para um custo estimado de R\$ 1,00, os laticínios da região pagam de R\$ 1,10 a R\$ 1,25/l de leite cru, que representa um retorno de apenas 10 a 25% do custo.

Considerando que a lactação de uma vaca dura em média dez meses e que é possível com técnicas veterinárias produzir a sincronização deaios, será projetada a lactação no período de fevereiro a novembro, permanecendo as vacas secas no período de menor utilização da Casa de Retiros.

A produção esperada de 6.000 litros mensais será transformada em 400 kg de queijo e 800 kg de doce de leite pastoso (2.400 embalagens mensais de 330 g), o que é compatível com o aumento de demanda decorrente da intensificação da utilização da Casa de Retiros nos próximos anos.

#### 4.9.4. SISTEMAS AGROFLORESTAIS

O novo Código Florestal (Lei nº 12.651/2012) determinou a reserva de 20% da propriedade para a utilização com cobertura florestal nativa. Isso trouxe um representativo custo de oportunidade para os produtores rurais que se obrigaram a utilizar parcela de suas terras com cobertura florestal.

Na propriedade que possui cerca de 20 ha, isso representa 4 ha que devem ser coberto com florestas nativas.

Entretanto, o mesmo dispositivo legal possibilitou a exploração de folhas e ramos dessas áreas florestais. Nesse sentido, o adensamento das matas nativas com plantio dentro das florestas de mudas de erva-mate (que também é nativa) adiciona rentabilidade à propriedade sem descumprimento do normativo ambiental. Um hectare já está em implantação. Serão implantados mais dois hectares.

#### 4.10. PLANOS DE AÇÃO

Para melhor visualização, distribuiu-se os planos de ação em tabelas, sendo ordenados conforme as estratégias que atendem. Cada item é balizado por uma estratégia de marketing e descreve o que é a ação, por que ela é relevante, além de delimitar quem, como e quando será executada.

<b>Estratégia</b>	<b>Ação</b>	<b>Como?</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Quem?</b>
Desenvolvimento da fruticultura	Encomenda das mudas de frutíferas variadas com variedades que proporcionem colheita escalonada ao longo do ano	Encomenda de mudas a viveiristas pré-selecionados	A fim de mitigar a sazonalidade no oferecimento de produtos, otimizar o uso da mão-de-obra durante o ano, e atender às demandas dos clientes.	Abril de 2019	Enos Schimitt Vieira
	Preparo do solo e plantio	Lavração, adubação e plantio de mudas		Junho e julho de 2019	Enos Schimitt Vieira e mão-de-obra terceirizada
	Tratos culturais anuais	Capina, poda e controles fitossanitários		Acompanhamento constante a partir do término do plantio	Enos Schimitt Vieira e funcionário permanente
	Colheita	Manualmente	Favorecer a interação do público com o meio rural e otimizar a utilização da mão-de-obra	A partir do terceiro ano após o plantio, nas épocas próprias de cada variedade	Consumidores
Desenvolvimento da produção de hortaliças	Preparo do solo e plantio	Lavração, adubação e plantio de mudas das variedades selecionadas pelos frequentadores, excluídas aquelas com risco ocupacional acentuado	A fim de mitigar a sazonalidade no oferecimento de produtos, otimizar o uso da mão-de-obra durante o ano, atender às demandas dos clientes, sem descuidar dos riscos ocupacionais da mão-de-obra.	Início em agosto de 2018, com replantio permanente seguindo os ciclos de cada cultura	Enos Schimitt Vieira e funcionário permanente
	Tratos culturais anuais	Capina e controles fitossanitários		Acompanhamento constante a partir do término do plantio	Enos Schimitt Vieira e funcionário permanente
	Colheita	Manualmente	Favorecer a interação do público com o meio rural e otimizar a utilização da mão-de-obra	A partir do terceiro ano após o plantio, nas épocas próprias de cada variedade	Consumidores
Produção de Laticíneos	Adequação à legislação sanitária (Instrução Normativa MAPA nº 5/2017 e 57/2011)	Construção de um prédio de aproximadamente 50m2 para abrigar a agroindústria	A fim de mitigar a sazonalidade no oferecimento de produtos e atender às demandas dos	Setembro de 2018	Isabel Cristina Schimitt Vieira

Estratégia	Ação	Como?	Por quê?	Quando?	Quem?
	Ampliação da produção leiteira	Aquisição de seis novas matrizes	clientes.	Dezembro de 2018	James Schimitt Vieira
	Produção	Trato dos animais, ordenha e transformação do leite em derivados		Dezembro de 2018	Isabel Cristina, James Schimitt Vieira e esposa do funcionário
	Aquisição de embalagens padronizadas	Cotação de preços e estabelecimento de parceria com fornecedores fixo	Implementação de identidade visual e padronização de embalagens	Dezembro de 2018	Isabel Cristina e James Schimitt Vieira
Desenvolvimento de sistemas agroflorestais	Encomenda das mudas de erva-mate	Encomenda de mudas a viveiristas pré-selecionados	Otimizar a utilização da área de terra destinada à reserva legal florestal	Abril de 2019	Humberto Schimitt Vieira
	Preparo do solo e plantio	Abertura de covas, adubação e plantio de mudas		Junho e julho de 2019	Humberto Schimitt Vieira e mão-de-obra terceirizada
	Tratos culturais anuais	Capina (química) e controles fitossanitários		Acompanhamento constante a partir do término do plantio	Humberto Schimitt Vieira e funcionário permanente
	Colheita	Poda manual das árvores		A partir do quinto ano após o plantio, ocorrendo de dois em dois anos	Humberto Schimitt Vieira e mão-de-obra terceirizada

Figura 15: Tabela de Planos de Ação - Fonte: o autor

#### 4.11. AVALIAÇÃO E CONTROLE

A fim de possibilitar a adequada administração e controle da implementação das estratégias apresentadas, foram estabelecidas metas mensuráveis para os cinco objetivos propostos neste trabalho.

No primeiro objetivo, a meta será aumentar de 3,47 para acima de 4,8 o Nível de satisfação com o *Mix* de produtos da propriedade; no segundo objetivo, a meta será aumentar de 3,37 para acima de 4,8 o nível de satisfação do público com a Identidade visual dos produtos; e, para o quarto objetivo, será desenvolvido um gráfico que meça o Índice de satisfação com a interação nas atividades do Sítio, sendo que a meta desse índice será de um nível de satisfação acima de 4,5 pontos na mesma escala de 1 a 6 utilizada para

os objetivos um e dois. As informações para desenvolvimento dos índices mencionados serão obtidas através da aplicação anual de questionário semelhante àquele utilizado no presente trabalho na etapa de Análise Quantitativa.

Para o terceiro objetivo, a meta será cumprida após a implementação do plantio da área adicional de produção de erva-mate, a qual está relacionada com a estratégia de Desenvolvimento de sistemas agroflorestais. Por fim, para o quinto e último objetivo, a meta será relacionada aos feedbacks a serem obtidos do funcionário permanente e de sua família em reuniões semestrais a serem realizadas juntamente com sócios da propriedade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, o maior desafio encontrado foi referente à questão societária. Nesse sentido, nas etapas preliminares previu-se que um dos filhos da proprietária passaria a atuar na propriedade em tempo integral, a fim de otimizar a gestão e obter melhores resultados. Dessa forma, os esforços iniciais do trabalho foram direcionados considerando a possibilidade de vultosos investimentos no Sítio, uma vez que todos os sócios estavam dispostos a investirem no local, já que um deles estaria à frente *in loco*.

Entretanto, ainda durante a realização dos trabalhos, essa ideia foi rechaçada, principalmente em função da significativa redução salarial que o referido sócio sofreria ao dedicar-se integralmente à propriedade. Assim, após um realinhamento entre o autor do trabalho e os sócios da propriedade, os esforços foram direcionados à proposição de atividades menos complexas e que exigissem um investimento menos vultoso. Nesse sentido, surgiram as estratégias supramencionadas, como o pomar no qual os próprios clientes podem colher as frutas, ou ainda o cultivo de erva-mate, que pode ser efetuado com base em parceria com empresas terceiras que assumem a manutenção da lavoura, em troca do direito de serem os compradores da produção.

Em relação à situação atual da propriedade, é válido ressaltar que os clientes do Sítio “Querência da Família” já estão habituados com produtos de qualidade, a um preço justo, com toda a confiança que envolve a comercialização diretamente do produtor para o consumidor final.

Por conseguinte, não obstante os entraves mencionados, o presente trabalho teve como objetivo a criação de um plano de marketing que proporcionou uma reflexão abrangente sobre o negócio do Sítio, sendo que os fundamentos para realização do mesmo são os conhecimentos de marketing obtidos ao longo do curso de graduação em Administração.

A análise realizada foi direcionada por meio das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (matriz SWOT), as quais foram levantadas através de pesquisa externa e interna do ambiente de marketing, bem como por meio de entrevistas com os sócios, com os clientes e com o funcionário do Sítio. A partir do entendimento da situação em que a propriedade está inserida, traçou-se os objetivos, estratégias e planos de ação, que foi, então, o resultado do presente trabalho.

Dessa forma, este plano de marketing permitirá que os sócios do Sítio utilizem seus recursos e direcionem seus esforços da forma mais produtiva possível, visando a aproveitarem as oportunidades do mercado. Nesse sentido, é bastante recomendável que os sócios da propriedade assumam a responsabilidade de viabilizar a execução das recomendações propostas, efetuando, também, a avaliação e o controle dos resultados obtidos.

Destaca-se que o contexto descrito no presente trabalho, assim como as estratégias definidas não são estáticas, de forma que é responsabilidade dos sócios do Sítios se manterem atualizados e atentos ao mercado. Nesse sentido, dado que a família proprietária não atua diretamente na propriedade, possuindo uma capacidade limitada de gestão, indica-se que, se possível, seja avaliada a viabilidade de se estabelecer uma parceria com pessoa física ou jurídica que possua maior capacidade e disponibilidade de gestão, a fim de que se possa extrair resultados mais consistentes.

Por fim, espera-se que este trabalho atenda aos desejos e ambições da família proprietária, e que os mesmos façam um ótimo uso das informações e proposições ora registradas.

## REFERÊNCIAS

CZINKOTA, M. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookmon, 2001.

Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **LEI Nº 12.651, DE 25 DE MAIO DE 2012**. Disponível em:

< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/112651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112651.htm) >. Acesso em 07 de maio de 2018.

Companhia Nacional do Abastecimento. **Levantamentos de Conjuntura Mensal**. Disponível em:

< <https://www.conab.gov.br/> >. Acesso em 07 de maio de 2018.

DAMIANI, Juliane; MERA, Cláudia Prudêncio. **Viabilidade Econômica da Produção de Erva Mate Ilex em área de Reserva Legal**. XX Seminário Institucional de Ensino, Pesquisa e Extensão – Universidade de Cruz Alta (Unicruz). – Cruz Alta: Unicruz, 2015.

Diário Oficial da União. **Instrução Normativa MAPA nº 5/2017**. Disponível em:

< [http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-animal/sisbi-1/legislacao/InstruoNormativa\\_05.2017.pdf](http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-animal/sisbi-1/legislacao/InstruoNormativa_05.2017.pdf) >. Acesso em 07 de maio de 2018.

Companhia Nacional do Abastecimento. **Levantamentos de Conjuntura Mensal**. Disponível em:

< <https://www.conab.gov.br/> >. Acesso em 07 de maio de 2018.

DÖRR, A. C.; GUSE, J. C.; FREITAS, L. A. R (orgs). **Agronegócios: desafios e oportunidades da nova economia**. – 1 ed. Curitiba: Appris, 2013.

DÖRR, A. C.; ROSSATO, A. Z.; ZULIAN, A (orgs). **Agronegócios: panorama, perspectivas e influência do mercado de alimentos certificados**. – 1 ed. Curitiba: Appris, 2013.

FILHO, H. M. S.; BATALHA, M. O. **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

**Granja Lia**. Disponível em: < <http://www.granjalia.com.br/?p=historia> >. Acesso em 26 de abril de 2018.

KEY, R. D.; EDWARDS, W. M.; DUFFY, P. A.; tradução AMOM, T. **Gestão de propriedades rurais**. – 7ª ed. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica de Edson Crescitelli – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall do Brasil, 2006.



McCARTHY, E. J.; PERREAULT JÚNIOR, W. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. Tradução de Arlete Simille – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, M. F.; CONSOLI, M. A.; LOPES, F. F.; CONSOLI, M. H. – **Processo Estratégico de Marketing e Plano de Marketing para o Agronegócio**. – SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Rural”. Realizado em Cuiabá – MT, no período de 25 a 28 de julho de 2004.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, L. G. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pionera Thomson Learning, 2002.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (orgs); prefácio NOGUEIRA JÚNIOR, A. D. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTAL BRASIL, com informações do MDSA, **Ministério da Defesa e Associação dos Produtores Rurais Alexandre Gusmão (Aspag). Governo lança portal que facilita a venda de produtos da agricultura familiar**. [2016] Acessado em: < <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2016/10/governo-lanca-portal-que-facilita-a-venda-de-produtos-da-agricultura-familiar> > Acesso em 26 de abril de 2018.

SEPULCRI, Odílio; TRENTO, Edison José. **O mercado e a comercialização de produtos agrícolas**. – Curitiba: Instituto Emater, 2010.

**Sítio Capororoca**. Disponível em: < <http://www.sitiocapororoca.com.br/> >. Acesso em 26 de abril de 2018.

**Sítio Santa Fé**. Disponível em: < <http://caminhosrurais.com.br/site/portfolio/sitio-santa-fe/> >. Acesso em 26 de abril de 2018.

SPROESSER, Renato Luiz. **Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos**. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão Agroindustrial* – GEPAI – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5, p. 241-290.

United States Department of Agriculture, **Farmers Market Promotion Program – 2016 Highlights**. [2017] Disponível em: < <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/FMPP2016Highlights.pdf> >. Publicado em janeiro de 2017. Acesso em 30 de abril de 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAQUIL, Paulo Dabdab; MIELE, Marcelo; SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WIDONSCK, C. A. *et al*; coordenador: SAVOIA, J. R. F. **Agronegócio no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

WESTOWOOD, J. **O plano de marketing**. 3ª ed. São Paulo: M.Books, 2007.

## 6. APÊNDICE A

### PESQUISA SOBRE O SÍTIO “QUERÊNCIA DA FAMÍLIA”

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_\_

Através desta pesquisa, será medido o grau de satisfação dos alunos em relação à academia e seus serviços. É fundamental que você responda as questões com atenção e sinceridade para que a Porto do Corpo possa atendê-lo cada vez melhor! As informações e os dados preenchidos neste questionário são confidenciais. Obrigado pela sua participação!

**Nas questões de 1 a 4, assinale a opção que melhor se relaciona com o seu perfil de consumidor (uma única escolha).**

**1 - Onde você costuma comprar os produtos agrícolas que você consome?**

- ( ) Supermercados
- ( ) Feiras de produtores
- ( ) Fruteiras
- ( ) Propriedades rurais

**2 - Quais dos seguintes fatores mais influência no seu processo de compra de produtos agrícolas?**

- ( ) Qualidade
- ( ) Boa procedência
- ( ) Identidade visual
- ( ) Preço

**3 - Qual o impacto que você atribui à origem de um produto agrícola na sua decisão de compra?**

- ( ) Muito baixo
- ( ) Baixo
- ( ) Moderado
- ( ) Alto
- ( ) Muito alto

**4 - Qual o seu grau de interesse em conhecer e interagir com as atividades produtivas do sítio de Bom Retiro do Sul?**

- ( ) Muito baixo
- ( ) Baixo
- ( ) Moderado
- ( ) Alto
- ( ) Muito alto

5 Com base na sua experiência com os produtos do sítio, utilize a escala de grau de (in)satisfação para avaliar cada item.

	Totalmente insatisfeito	Muito Insatisfeito	Pouco Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalment e Satisfeito
Preço						
Mix de Produtos						
Qualidade						
Identificação visual (design)						
Atendimento						

6 - Em cada um dos grupos abaixo descritos, cite ao menos dois e, no máximo, três produtos que mais lhe interessa consumir a partir da produção do sítio de Bom Retiro do Sul:

→Frutas: 1 – \_\_\_\_\_

2 – \_\_\_\_\_

3 – \_\_\_\_\_

→Hortaliças: 1 – \_\_\_\_\_

2 – \_\_\_\_\_

3 – \_\_\_\_\_

→Derivados do leite: 1 – \_\_\_\_\_

2 – \_\_\_\_\_

3 – \_\_\_\_\_

7 – Deixe a sua opinião para o sítio:

---



---



---