



ANÁLISE DE ATIVIDADE E PLANEJAMENTO EM ASSOCIAÇÃO AGRÍCOLA
ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES AGRÍCOLAS DO
ESTADO DE SÃO PAULO

Paula Catarine Fontanelli Marques	204352
Patrícia Yumi Hayashi	204335
Suelen Gonçalves Cardoso	205905
Letícia Tilli Monteiro	182079
Larissa Silva Teixeira	200887

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva – CRB 8/9281

M348a

Marques, Paula Catarine Fontanelli, 1991-

Análise de atividade e planejamento em associação agrícola: estudo de caso na associação de produtores agrícolas do Estado de São Paulo / Paula Catarine Fontanelli Marques, Patrícia Yumi Hayashi, Suelen Gonçalves Cardoso, Letícia Tilli Monteiro, Larissa Silva Teixeira. - Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Bruno Brandão Fischer.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Compras. 2. Cooperativa de produtores. I. Hayashi, Patrícia Yumi, 1998-. II. Cardoso, Suelen Gonçalves, 1999-. III. Monteiro, Letícia Tilli, 1997-. IV. Teixeira, Larissa Silva, 1997-. V. Fischer, Bruno Brandão, 1983-. VI. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. VII. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Bacharéis em Administração

Data de entrega do trabalho definitivo: 26-11-2021



Agradecimento

Agradecemos primeiramente ao nosso professor e orientador Bruno Fischer pelo suporte e orientação durante todos os anos de graduação e no trabalho de conclusão de curso. As colegas Aline, Ana, Ingrid e Natalye pelo trabalho durante a disciplina de Elaboração de Projetos e as professoras Ieda Kanashiro e Esther Dalpoz que inspiraram a ideia inicial do projeto “Horta na Cesta”. Agradecemos imensamente a disposição dos agricultores entrevistados e o representante do CATI pelo primeiro contato.

E por último, a todos os amigos e familiares que durante os anos de graduação nos ajudaram, apoiaram e auxiliaram na passagem pela UNICAMP. Por mais que tenha sido breve houveram muitos aprendizados de vida, estes anos com toda certeza serão lembrados durante muito tempo.



Resumo

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um projeto de inovação para compra e venda de hortaliças por meio de uma plataforma digital. Foram verificados desarranjos que inviabilizaram a execução do projeto e a elaboração foi readaptada para melhor compreensão dos mesmos e para otimizar o desenvolvimento de projetos internos, voltado principalmente a questões intrínsecas à organização.

Portanto foi realizada a análise do processo de compra de maquinário de uma associação de produtores rurais a fim de melhorar a tomada de decisão e implementação de projetos internos. A metodologia utilizada foi baseada no Design Thinking, Duplo Diamante, com a exemplificação para a realidade da organização e sugestão de ferramentas.

Palavras-chave: agricultura, compra, *design thinking*, planejamento, projeto, associação.



Abstract

This work was developed from an innovation project for buying and selling vegetables through a digital platform. Difficulties were found that made the execution of the project unfeasible and the elaboration was readapted to better understand them and to optimize the development of internal projects, mainly focused on issues intrinsic to the organization.

Therefore, an analysis of the machinery purchase process of an association of rural producers was performed in order to improve decision-making and implementation of internal projects. The methodology used was based on Design Thinking, Double Diamond, with an illustration of the organization's reality and suggestion of tools.

Keywords: *agriculture, purchase, design thinking, planning, project, association.*



Lista de Imagem

Imagem 1 - “Curva de desempenho da equipe”	26
Imagem 2 - “Quais são as fases do famoso duplo diamante?”	33
Imagem 3 - “Resumo das etapas e aplicações”	45



Lista de tabelas

Tabela 1 - Tabela de problemas levantados pelos associados	18
--	----



Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA	10
3. SEÇÃO I	12
3.1 Estudo de viabilidade	12
3.2 Imersão	13
3.3 Análise	15
3.3.1 Opções de mercado	16
3.4 Definição	23
4. SEÇÃO II	24
4.1 Construção de uma solução	24
4.2 Solução identificada	25
4.3 União	27
4.4 Motivação	30
4.5 Planejamento	32
5. DESIGN THINKING	34
5.1 Descobrir	36
5.2 Definir	37
5.3 Elaboração	40
5.3.1 Prototipagem/Teste	43
5.4 Implementar	44
5.5 Feedback	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
Anexo A	52
Anexo B	78

1. INTRODUÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso I (TCC 1) desenvolvido pelas integrantes Larissa, Letícia, Paula, Patrícia e Suelen, tinha como proposta utilizar o Projeto "Horta na Cesta" desenvolvido na Disciplina GL702 - Elaboração de Projetos, ministrada pela professora Ieda Kanashiro. Porém, devido a alguns problemas na implementação, que serão retratadas ao longo deste texto, a proposta principal do TCC 1 foi adaptada.

A proposta inicial foi idealizada para ser implementada dentro de uma associação de agricultores de uma região de São Paulo na qual os associados seriam os principais impactados do projeto. O conhecimento sobre essa associação foi descrito por uma representante da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) (AGRICULTURA E ABASTECIMENTO, 2010) que apresentou e descreveu como a instituição era organizada e suas principais atividades.

O objetivo principal desse projeto "Horta na Cesta" era desenvolver uma plataforma que visava conectar os agricultores associados aos consumidores locais de hortaliças, por meio da venda de cestas sortidas contendo esses produtos. A plataforma serviria como um intermediário, no qual o consumidor assinaria um plano de acordo com a sua preferência para o recebimento das cestas, e o agricultor seria avisado por meio de SMS, Whatsapp, ligação ou acesso ao aplicativo. Também constaria neste contato a periodicidade que se deve montar a cesta e enviá-la ao comprador.

Esse serviço voltado aos pequenos agricultores, além de uma tentativa de aumentar sua renda seria uma tentativa de inseri-los digitalmente na sociedade, sem forçá-los a uma mudança brusca e repentina. Além disso, fomentaria o contato com o aplicativo de forma gradual e didática, de modo a aumentar a familiaridade com a tecnologia, algo tido como difícil de manusear e que pode representar uma barreira.

O estudo feito para esse projeto realizou uma previsão de investimento inicial de aproximadamente R\$17.000,00 para os custos fixos e capital de giro, no qual seu valor dependerá da estocagem, venda e compra. Assim como, a necessidade de um



investimento pré-inicial para o desenvolvimento da plataforma, compreendido entre R\$3.500,00 e R\$4.500,00, esses valores poderão se reduzir, pois a associação que adotaria a plataforma já possui parte dos materiais necessários. O investimento daria um retorno mensal de, em média, R\$38.000,00, levando-se em consideração a assinatura de 200 planos distribuídos entre os pacotes oferecidos. Para mais informações sobre o projeto “Horta na Cesta” leia o anexo A.

Na seção I será retratado como foi o processo de implementação da proposta do projeto junto a associação: primeiros contatos, entrevistas, diagnósticos de problemas encontrados e viabilidade da solução.

Na seção II iremos retratar, com a inviabilidade do projeto inicial, a solução ideal para o contexto atual da associação e como implementá-la. Na sequência, serão expostas as considerações finais e conclusões do estudo realizado.

2. METODOLOGIA

Após a apresentação do projeto, que seria a plataforma de venda dos produtos cultivados pelos pequenos agricultores, foi obtido *feedback* - comentário crítico em retorno ao apresentado (Hilsdorf, Carlos. 2012) - negativo através dos integrantes da comunidade. Visto que o plano inicial não poderia ser implementado, pois haviam fatores em descompasso prioritário a serem resolvidos.

Partindo desse retorno, buscou-se uma abordagem para melhorar a compreensão da realidade da associação e reestruturação do projeto; chegando a metodologia de *Design Thinking* (DT), já que a mesma se encaixa na visão fenomenológica, onde “O mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem.” (ROESCH, 2008, p. 123).

Como a tradução do nome diz, essa abordagem baseia-se na lógica de pensamento do *designer* que trabalha no “Processo multifásico e não linear - chamado *fuzzy front end* - que permite interações e aprendizados constantes” (VIANNA et al. 2011). O DT tem um levantamento de dados e análise qualitativa ao contrário dos métodos de marketing, que focam em pesquisas quantitativas. Todavia ambos possuem pesquisas com teor exploratório focado nas pessoas, segundo John Kolko (VIANNA et al. 2011).

Para o início do estudo, o enfoque são as etapas de “Imersão” e de “Análise e Definição”, do qual serviu de base para compreender o que anulou a fase de execução do projeto “Horta na Cesta”, pois a problemática necessitava de atuação imediata dentro da associação. Desta forma, optou-se por executar entrevistas semi-estruturadas a uma amostra aleatória de membros da comunidade. O resultado das conversas possibilitou a compreensão do ponto de vista dos filiados sobre a associação, assim com uma análise direcionada à melhor compreensão das respostas levantadas junto aos questionamentos.

Nos próximos tópicos encontra-se, respectivamente, o detalhamento sobre a forma de ordenação de dados para embasar o estudo de caso, nos quais as



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



informações obtidas através das entrevistas; e a evidenciação da principal problemática comum aos associados.

3. SEÇÃO I

3.1 Estudo de viabilidade

Para a implementação da proposta, a primeira medida tomada foi entrar em contato diretamente com os agricultores associados, para realizar a apresentação do projeto “Horta na Cesta”. Após a explicação inicial junto ao presidente, houve a necessidade de realizar conversas individuais com alguns membros da cooperativa, escolhidos ao acaso. Após cada conversa, de forma espontânea, eram descritos pelos associados toda a atual situação da organização, desde os pontos de motivação dos filiados até a percepção dos companheiros sobre técnicas de utilização do maquinário. De forma que expuseram os motivos pelos quais não seria possível implementar o projeto conforme estudado previamente.

Um dos exemplos citados foi de que no ano de 2020, a associação investiu na compra de máquinas de beneficiamento agrícola e uma balança para pesar a produção, de uso comum aos colaboradores. A balança é o utensílio mais utilizado entre os agricultores ativos da associação, contudo a pandemia provocou a diminuição na utilização de todos os equipamentos.

Por causa dessas informações, foi necessário um novo estudo junto a alguns membros da instituição para compreender detalhadamente as situações apresentadas pelos entrevistados, como o cenário atual da organização, a situação dos próprios agricultores e como ambos impactam o projeto “Horta na Cesta”.

3.2 Imersão

Como elucidado anteriormente, a etapa de imersão se faz necessária para a coleta de material a ser utilizado na análise posterior. Nesta parte do trabalho será descrita a maneira pela qual o grupo realizou esse processo.

Foi escolhida a entrevista semi-estruturada (MANZINI, 2004), dado que ela possui os pontos fundamentais para o questionamento, os quais são imprescindíveis para serem trazidos à entrevista. O benefício desse modelo é que ele pode ser construído previamente, para ter uma trilha direcionada e crescente tanto na construção do pensamento como no conhecimento que está sendo compartilhado, sem enrijecer o diálogo.

O formato possibilita uma conversa fluida e personalizada conforme o entrevistado, assim como permite o aprofundamento nos comentários realizados pelos interlocutores, propiciando uma troca mais dinâmica e abundante de informações. Esse formato de entrevista possui esse nome por permitir o planejamento do roteiro, mantendo a espontaneidade da inserção de mais perguntas durante a execução.

Para esse estudo utilizou-se o seguinte roteiro:

1. Apresentação dos entrevistadores, do projeto e do intuito da entrevista.
2. Perguntar sobre o profissional/pessoal e onde a agricultura se encaixa na vida do entrevistado.
3. Quando entrou na associação?
4. Relação com a associação: benefícios etc.
5. Problemas/Oportunidades de melhoria para associação?
6. Sugestões para o projeto?

A primeira parte teve a intenção de contextualizar o entrevistado da pesquisa que estava sendo desenvolvida. O segundo ponto teve o objetivo de identificar qual o contexto sócio econômico do associado para entender melhor o perfil dos membros da organização. O terceiro, quarto e quinto pontos possibilitaram identificar



o porquê dos membros estarem envolvidos com a organização e sua visão da mesma. E por fim as sugestões abrem o leque para coletar ideias que poderão ser utilizadas como soluções e também pode indicar algum desafio ou oportunidade não citada no decorrer da entrevista.

Os entrevistados foram selecionados por meio de amostra aleatória - quantidade escolhida ao acaso, sem determinação de critérios para participação, “as escuras” - com a solicitação de quatro contatos à associação. Os encontros foram realizados individualmente com a presença de dois ou três autores como entrevistadores e isentos de registros audiovisuais para garantir o anonimato.

3.3 Análise

Nesta seção iremos abordar os problemas expostos pelos associados da organização.

A associação teve sua concepção planejada para atuar em consonância com a secretaria de Agricultura da cidade no fornecimento de frutas, hortaliças e legumes para refeições em escolas e outros locais. Este projeto de atuação foi responsável por atrair associados à organização, interessados em possuir fontes mais seguras de renda. Entretanto, para que pudessem trabalhar em conjunto à prefeitura é necessário participar de uma licitação pública (Lei de licitação e contratos administrativos, 1993). e cumprir diversos trâmites legais. A burocracia associada à falta de conhecimento de questões jurídicas, os fez prorrogar esse projeto de venda em conjunto. Nesta questão, se verifica não apenas uma falta de conhecimento técnico, mas também um desconhecimento do próprio perfil de produção dos membros. Os produtores e a associação desconhecem sua demanda e capacidade de oferta e tem dificuldade em planejamento de produção, pois não contam, na maioria das vezes com esses dados, afinal muitos deles vendem para feiras de produtores, logo ofertam o que possuem.

O tópico abaixo traz algumas informações necessárias para entender o trabalho do governo de estimular a compra de produtos de agricultura familiar pela prefeitura.

3.3.1 Opções de mercado

Historicamente o Brasil sempre foi um país referência no setor agrário, porém as políticas públicas possuem mais foco em grandes agricultores, principalmente nos que exportam. O desequilíbrio de benefícios e incentivos entre os grandes produtores e os agricultores familiares impedia que os pequenos produtores desenvolvessem e expandissem suas produções (BERGAMASCO, Sonia; BORSATTO, Ricardo e ESQUERDO, Vanilde Ferreira de, 2013).

Após a ditadura os trabalhadores rurais e entidades de apoio começaram a lutar por mais suporte do poder público e, em meados dos anos 1990, eles obtiveram êxito em sua luta. O primeiro marco de vitória foi em 1996 com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), seguido pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Esses programas são aliados importantes do produtor e responsáveis pela renda de muitas famílias no país, eles abrem um mercado que conta com um potencial de crescimento expressivo, que é o de alimentação nas escolas (BERGAMASCO, Sonia; BORSATTO, Ricardo e ESQUERDO, Vanilde Ferreira de. 2013).

Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)

O PAA foi criado em 2003 através do art. 19 da Lei nº 10.696, como uma das ações do Programa Fome Zero, que substituiu o Programa Comunidade Solidária, e surgiu de uma necessidade da sociedade e de instituições públicas de combater a fome e também de garantir a segurança alimentar e nutricional da população brasileira. O PAA, se encaixa no Fome Zero com a finalidade de promover acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar (Ministério da Cidadania, 2003).

Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

O PNAE foi criado em 1954 pelo Ministério da Saúde e formalizado em 1955 pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) tendo como objetivo reduzir a

desnutrição nas escolas e ao mesmo tempo melhorar os hábitos alimentares de seus alunos, todavia somente em 2009 através da Lei 11.947 o programa foi vinculado formalmente à agricultura familiar local ou regional. Conforme o artigo 14 desta Lei, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) deve repassar no mínimo 30% dos recursos financeiros aos Estados e municípios para a compra de alimentos que deverão ser adquiridos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações (Ministério da Educação, 2009).

A existência desses programas junto com o interesse da prefeitura de comprar de produtores locais foram motivadores para a criação/união dessas associações.

Dando sequência ao tópico 3.3 (Análise), as entrevistas realizadas ofereceram um retrospecto do perfil dos produtores da associação em que existe uma divisão entre horticultura e citricultura. Nos últimos anos, a associação investiu na compra de aparelhagem para o beneficiamento da produção de hortaliças e mandioca. A central possui duas câmaras frias, balança, maquinário para embalagem a vácuo de mandioca e higienização. Todavia, há uma questão a ser levantada: apenas uma parte dos produtores são horticultores e um número reduzido destes realiza beneficiamento da produção com as máquinas de higienização e embalagem. O projeto teve uma grande magnitude e impacto no uso de recursos da organização, mas atingiu um baixo número de associados.

A outra parte dos produtores é formada em maioria por citricultores que enfrentam desafios na produção ao lidar com baixo preço de venda, pragas e competição, que oferecem baixo preço na compra o que inviabiliza a produção por terem que ofertar a valores próximos ao custo. Muitos produtores da região centro leste de São Paulo têm recorrido ao arrendamento de terra (Estatuto da Terra, 1964), processo no qual é feito uma espécie de aluguel do espaço para a produção de terceiros.

Uma outra característica presente na associação é a falta de controle de informações pelo administrativo, como por exemplo, uma tabela constantemente

atualizada com informações relevantes sobre os associados e suas atividades. Alguns pontos podem ser pertinentes, como: quais são as culturas plantadas pelos agricultores; quantidade média produzida em determinado período; se existe uma capacidade de expansão na produção; qual o período de rotatividade na plantação; o plantio é exclusivamente feito pelos associados e familiares ou se conseguem ter um apoio na mão-de-obra; como são os equipamentos que os agricultores possuem, se possuem maquinário; quem são os principais compradores; se apresentam fornecedores em comum; entre outros.

Todas essas questões são fundamentais para a compreensão do perfil do grupo, de forma que possam compreender melhor as necessidades e até oportunidades, para que o apoio possa ser mais eficiente e personalizado. A falta dessa abordagem pode justificar a desmotivação de todo o grupo quando não se sente representado e acolhido, por não enxergar a utilidade imediata e nem os possíveis benefícios futuros.

Dentro das falas dos entrevistados, houve outra característica que foi a desmotivação do grupo como fator comum a todos, de tal forma que a associação existe, mas poucos filiados têm participação ativa e pouquíssimos utilizam dos aparelhos instalados no galpão para enriquecimento do produto antes de comercializar. Somado a toda essa falta de engajamento, foi apresentado questões do cenário econômico que comprometem ainda mais o engajamento e motivação dos agricultores envolvidos.

O quadro a seguir, foi elaborado com alguns dos principais problemas citados nas entrevistas com os membros da associação:

Cenário Econômico	Produção	Dificuldade de Execução
Agricultores migrando da citricultura para o arrendamento de terras	Falta de previsibilidade de produção	Falta conhecimento do processo beneficiamento dos produtos
Agricultores desmotivados com o mercado.	Dificuldade de criar variedade de produção	Gerenciamento é um ponto crítico
Por causa da pandemia, os agricultores não estão participando ativamente da organização.	Minoria de agricultores ainda plantando e vendendo	Não tem uma padronização. Processos/Gestão/Produção
Pessoas	Planejamento	Venda/Revenda
Associados pouco engajado com a Organização	Não possui o controle/lista de Produto(s) X Agricultor(es)	A maioria das vendas não passa pela associação
Individualismo, pouco trabalho em conjunto	Compra de maquinário não foi pensado na demanda da maioria dos associados	Produtos vendidos sem beneficiamento

Tabela 1 - “Tabela de problemas levantados pelos associados” (Fonte: elaboração própria).

Nesse quadro podemos setorizar as principais dificuldades abordadas pelos associados nas entrevistas. Os tópicos mais comentados ao longo das conversas são o seguinte: cenário econômico, produção, dificuldade de execução, pessoas e planejamento.

Podemos identificar que uma das dores enfrentadas diante do cenário econômico é de que houve uma migração em conjunto da maioria dos agricultores que tinham a produção voltada principalmente para a citricultura, optarem pelo arrendamento de terras. A grande motivação tem sido o mercado incerto e problemas na produção de Citros, como por exemplo, preços e pragas agrícolas.

A região enfrentou a conhecida "doença dos citros", fungo que dizima a plantação e se espalha muito rápido (POLO, Pietra. 2019) . Já os preços de cítricos em baixa, somados a dificuldade de manter a frequência e fidelidade de compradores, tornava a produção inviável, forçando assim a migração para outros cultivos e atraindo a possibilidade de arrendamento. Este modelo passa a ser muito

atraente, por ser uma fonte de renda fixa, assim como evitar a necessidade de ter que arriscar investimentos, tempo, plantio, mão-de-obra e outras questões necessárias a cada ciclo de produção, à espera de sucesso através de novos produtos.

Em relação à produção, um ponto importante para que a associação possa estar em plena atividade seria a alta participação de todos os associados envolvidos. Entretanto, levantou-se a questão de que apenas uma minoria dos agricultores ainda planta e vende, cerca de cinco agricultores ainda produzem ativamente na suas terras, segundo a entrevista realizada no primeiro semestre de 2021. Um dos principais problemas enfrentados na agricultura é a falta de previsibilidade, pouca homogeneidade e dificuldade em ter uma grande gama de produtos.

Já as questões de dificuldade de execução, podem lesar a imagem da organização, pois devido à falta de conhecimento do processo de beneficiamento dos produtos, houve um relato no qual apresentou uma tentativa da venda de uma raiz a vácuo, contudo haviam falhado no processamento e por isto foi descontinuada a atividade.

O ponto em questão, é que um dos maquinários recém adquiridos destinava-se exatamente para embalar a vácuo os alimentos. Porém ao invés de agregar valor ao material, proteger e facilitar a compra pelo consumidor, foi identificado que os produtos expostos não estavam de fato embalados corretamente e por isso precisou ser descartado. Assim a atividade precisou ser interrompida, pois a falha pode causar deterioração do produto, contaminação e possíveis problemas de saúde ao consumidor.

Quanto às pessoas, pode se notar a frequente enumeração, por quase todos os entrevistados, de que os associados são poucos engajados com a organização, junto ao individualismo dos agricultores, o que torna esses pontos ainda mais críticos. É possível ligar essa situação a uma dificuldade levantada no cenário econômico, da qual a pandemia reduziu a participação ativa dos integrantes nas reuniões e conseqüentemente a diminuição do engajamento, com busca pelo arrendamento como uma das melhores alternativas segundo a visão deles.

Outro ponto relevante na dificuldade de execução é que o gerenciamento da organização é visto como um ponto crítico pelos membros, pois o administrativo precisa de melhorias e estruturação para gerir a associação, de tal forma que a associação prospere, cresça e seja reconhecida, convergindo com a vontade e necessidade dos agricultores que dela fazem parte. Apenas com uma gestão integrada às necessidades do grupo envolvido é que os dois passos seguintes, de planejamento estruturado e venda da produção, podem trazer o desenvolvimento dos projetos e melhores condições aos associados.

Em relação ao planejamento, entende-se que ele precisa ser uma ferramenta essencial possibilitando que sejam traçados as principais atividades base, que precisam ser executadas ao longo de um determinado período, para se atingir um objetivo futuro conforme acordado mutuamente entre o grupo. Principalmente, levando-se em consideração por ser uma associação, essa necessidade precisa valorizar o bem comum ou pelo menos o da grande maioria, para que não seja perdido o principal propósito.

Na entrevista com os membros pode-se identificar um *gap* de planejamento, onde buscou se entender se existia um controle da relação de produto e agricultor. A afirmação foi de que já havia sido feito no passado uma lista que relaciona os produtores com os tipos de plantio, contudo não houve nenhuma ação usando todos esses dados, que poderiam fazer diferença nas escolhas e decisões do grupo assim como uma melhor organização e otimização.

Um exemplo de que por falta desse planejamento estruturado a entidade não obteve sucesso, foi a compra importante realizada por eles de equipamentos e maquinário do qual são utilizados apenas por uma fração muito pequena dos associados, ou seja não foi agregado valor a todos os envolvidos.

Por fim, os principais problemas de venda identificados são ocasionados por toda a desestruturação pontuada anteriormente, que acarreta a falta de elo dos associados junto à entidade. Por conta disto, se habituaram a ir diretamente ao varejo, em feiras e vender a produção. Uma evidência da falta de vínculo dos membros junto a Associação, já que o processo não passa através dela.



O que além de não proporcionar a diferenciação de uma entrega de alimentos com um selo da cooperativa, por exemplo, os produtos são entregues sem nenhum tipo de beneficiamento ao consumidor, seja por falta de maquinário adequado, ou o mesmo não ser o mais apropriado, insuficiência de conhecimento de utilização dos equipamentos e carência dos vínculos internos que viabiliza o aprendizado em conjunto.

3.4 Definição

Portanto, as principais razões que impediram a implementação foram: a organização estar com poucos agricultores ativos, desmotivados, desestruturados, os produtores não realizam a vendas dos produtos em conjunto e além de perfil diferente de suas mercadorias (alguns produtos sujos e outros beneficiados com valor agregado). Resumidamente, a implementação do “Horta na Cesta” não seria eficaz, uma vez que existem problemas estruturais que devem ser primeiramente solucionados antes de se partir para um projeto desta escala, o que demonstra que o projeto tenta solucionar um problema que não é prioritário.

4. SEÇÃO II

4.1 Construção de uma solução

A não implementação do “Horta na Cesta” alterou o objetivo final do projeto tornando-o um estudo de problemas estruturais enfrentados pela associação e ao final propor uma intervenção no planejamento. Portanto, a seção II terá foco na identificação de um problema e desenvolvimento de uma solução para o mesmo.

As entrevistas realizadas com membros da associação de produtores revelaram diversos problemas como: cenário econômico atual enfrentado pelos agricultores, dificuldade na previsibilidade e variabilidade da produção, dificuldade na execução de projetos e soluções criadas, problemas com engajamento e trabalho em conjunto, planejamento e controle, e vendas descentralizadas. (vide tabela 1).

A partir desses problemas levantados é possível implementar algumas melhorias voltadas à questão de planejamento e execução de projetos, e ainda impactar indiretamente a gestão de pessoas dentro da associação. A ideia da proposta seria executar uma ferramenta para resolução rápida e eficiente de problemas, nesse caso seria a abordagem do *Design Thinking* (DT).

A metodologia do DT foi utilizada para estruturar a análise dos dados levantados, diante essa abordagem foi adaptada para ser usada como base teórica na construção de uma linha de pensamento aos associados na forma de como criar um projeto do zero. Os pontos foram reorganizados em quatro tópicos: Descobrir, Definir, Elaborar e Implementar baseando-se em situações reais que foram apresentadas e discutidas ao longo das entrevistas e como as situações poderiam ter sido abordadas com outra concepção.

Além dos tópicos levantados nessa metodologia ainda será citado como a motivação dos membros e cooperação da equipe são essenciais para a fluidez dos projetos.

4.2 Solução identificada

O objetivo principal do projeto “Horta na Cesta” era aumentar e facilitar a venda dos produtos comercializados pela Associação e assim gerar um maior retorno financeiro para os agricultores. Entretanto, o estudo do projeto foi realizado a partir de informações repassadas pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI) (AGRICULTURA E ABASTECIMENTO, 2010) e o estudo de Mercado (analisando possíveis inovações a serem implementadas nesse segmento e avaliando as necessidades das pessoas que viviam nas proximidades do projeto). Nesse primeiro momento não houve contato direto com os agricultores.

Portanto, assim que a fase de elaboração/ideação (fase de desenvolvimento de uma solução para a oportunidade encontrada) foi finalizada, a equipe do projeto entrou pela primeira vez em contato com os agricultores. E assim como foi retratado nas seções anteriores foi possível verificar a inviabilidade de seguir com o desdobramento do projeto, uma vez que existem problemas estruturais que interferem diretamente na execução da proposta.

Um dos principais problemas levantados no estudo de caso que interferem no desenvolvimento do projeto é a dificuldade no planejamento e administração interna da associação, e esse ponto afeta diretamente a implementação de qualquer iniciativa. Sendo assim, o objetivo inicial do trabalho foi alterado para atingir essa dificuldade base e assim otimizar e tornar mais eficiente a implementação de novos projetos dentro da associação.

O meio escolhido com o propósito de aprimorar o planejamento interno foi a efetuação de uma linha de pensamento por parte dos agricultores, a fim de criar um passo a passo de como implementar uma melhoria ou resolver um problema intrínseco à organização.

A metodologia base que foi utilizada para criar essa linha de pensamento foi o *Design Thinking* (DT), e ela será incorporada nos textos abaixo de forma mais prática com o objetivo de utilizar as experiências vividas pela própria associação e

propor uma forma diferente de trabalhar com essas vivências e intensificar os resultados obtidos.

A principal vivência retratada no estudo de caso está voltada a questão da compra de maquinários pela associação, como esse processo foi realizado e a forma de planejamento utilizado. Além disso, foi similarmente utilizado diversas outras informações captadas durante as entrevistas para realizar essa comparação com o uso da ferramenta metodológica escolhida para o trabalho.

Contudo, apenas desenvolver uma linha de pensamento por parte dos agricultores não é suficiente para amplificar o sucesso no desenvolvimento de projetos dentro do grupo, uma vez que o propósito de uma associação é reunir indivíduos com objetivos em comum e gerar benefícios mútuos para todos os envolvidos. Portanto, a união e motivação do grupo são fatores essenciais para a prosperidade de uma associação.

4.3 União

Como retratado acima, a união e cooperação de um grupo são fatores essenciais para gerar maior valor a uma associação e assim potencializar os benefícios para todos os envolvidos.

A partir de estudos do Katzenbach e Smith (1994), conforme referenciado no artigo das autoras LIBOREIRA, Karla Rocha; BORGES, Renata Simões Guimarães, (p.5-22, 2018), é possível avaliar a fase que uma equipe se encontra e como esse estágio pode influenciar no resultado final de um grupo. Esse estudo divide as equipes em 5 estágios, representado na imagem abaixo, iniciando no “grupo de trabalho” até a fase de maior eficácia e potencial que são as equipes de “alto desempenho”. Realizando uma comparação com o estudo de caso da organização analisada, é possível verificar que o grupo de agricultores se encontra na fase 2 de “pseudo-equipe”, aquela que apresenta o menor grau de eficácia, uma vez que os integrantes trabalham de forma individual e os interesses pessoais se prevalecem, apesar de trabalharem para um propósito em comum, como associados.(FURUKAWA MARQUES,2019)

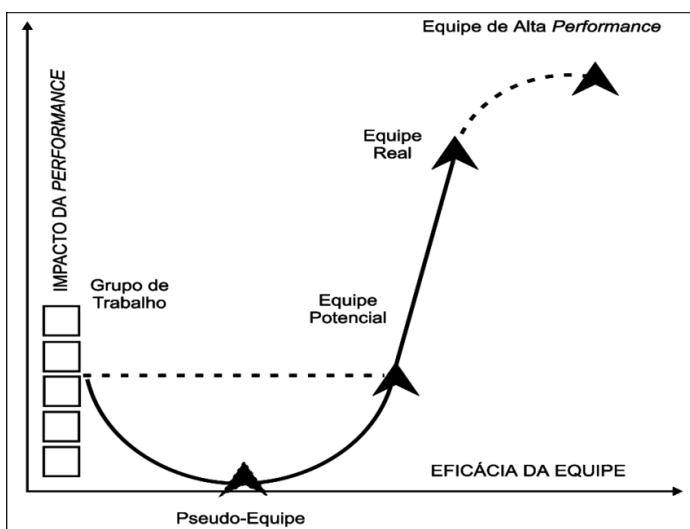


Imagem 1 - “Curva de desempenho da equipe” (Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p.85)

Portanto, é necessário que os associados deixem de focar nos interesses individuais e comecem a priorizar a colaboração dentro do grupo, a fim de melhorar o desempenho geral da associação, e assim, gerando uma maior vantagem agregada para todos. Segundo estudos realizados por Gratton e Erickson (2007), conforme referenciado no artigo de LIBOREIRA, Karla Rocha; BORGES, Renata Simões Guimarães (p.5-22, 2018), as 8 práticas que têm como objetivo melhorar a cooperação e o desempenho das equipes são: comunicação, modelagem de comportamento cooperativos, cultura, treinamento, comunidade, liderança, familiaridade e definição de papéis. Assim levando em consideração essa base teórica e o estudo de caso serão apresentadas algumas formas de implantação de cada uma dessas práticas:

Em relação a comunicação, é possível desenvolver canais de comunicação dentro da associação, estimulando a constante interação entre os associados, por exemplo o uso de grupos de Whatsapp. A modelagem de comportamento, deve ser realizada pela liderança, no qual os líderes devem a partir de suas ações demonstrar como a colaboração pode ser utilizada a fim de melhorar o desempenho em conjunto, um exemplo seria envolver os integrantes na tomada de decisão de qualquer fase do projeto e solicitando constantes feedbacks para aprimoramento. A cultura deve ser criada com base na ajuda ao próximo, ou seja, os associados passam a se orientar e ajudar de forma mútua.

O treinamento, está voltado a desenvolver cada membro da organização de forma que os conhecimentos sejam complementares entre si, por exemplo, em uma equipe de projeto existir uma pessoa especializada no planejamento, outra na comunicação, outra voltada a questões financeiras e jurídicas, entre outros com conhecimentos que interajam a fim de atingir o objetivo. O senso de comunidade e familiaridade tem como propósito que os sujeitos se sintam parte de um grupo e cooperem entre si de forma fluida, uma forma de reforçar esse senso de pertencimento é realizar reuniões periódicas e incentivar a integração da equipe



para que se conheçam e estabeleçam laços, assim sendo, as trocas de conhecimento serão livres e espontâneas.

Além dessas práticas levantadas é necessário realizar a construção de uma boa liderança que seja o exemplo e fomenta a união entre o grupo e que cada indivíduo tenha seus papéis e responsabilidades bem definidos, para assim reduzir o número de conflitos internos relacionados a ambivalência de atividades.

4.4 Motivação

Observou-se que parte das problemáticas explanadas pelos membros estão ligadas à motivação. Cabe, portanto, o questionamento de qual seria a definição de motivação; quais teorias melhor explicam as informações obtidas nas entrevistas; e como tornar os membros mais engajados.

O termo motivação apresenta diferentes definições, uma das mais utilizadas entre os teóricos da psicologia, é o de energizador da ação, conforme o demonstrado no artigo de Todorov e Moreira (2005, p.122-124).

No campo da administração há teorias que visam fundamentar como ela funciona e quais fatores colaboram para seu incentivo, como por exemplo: a Teoria da necessidade adquirida, a Teoria das expectativas, a Teoria da Equidade e a Teoria das necessidades hierárquicas, que serão explicadas no decorrer desta parte. Esse estímulo, chamado motivação, pode ser externo, relacionado ao ambiente, ou interno, definido por aspectos intrínsecos ao indivíduo. (Cardoso, 2018).

A Teoria das Expectativas, segundo Victor Vroom, presume que a estima por um fruto positivo decorrente das ações definem o comportamento (Cardoso, 2018). No início da associação o objetivo era vender em conjunto para a prefeitura local por meio de licitação, o que traria benefícios a todos, mas a execução não foi bem sucedida. Esse não cumprimento da expectativa colaborou para o desengajamento descrito na Análise da seção I no tópico Pessoas. E junto a isso, a desmotivação com relação ao mercado e a presença de poucos membros ativos no cenário de pandemia, construíram uma expectativa negativa de não almejar ou enxergar recompensas ao agir em prol à organização.

A visão de Stacy Adams também explica esta desmotivação pela percepção que o ser humano têm sobre a equivalência entre a contribuição e o retorno dela em comparação com o mesmo dos demais, sendo mais motivados quando a consideram similares (Cardoso, 2018). Veja o caso da compra de maquinário, citado na seção I e que será mais explorado nas próximas partes. Todos contribuíram para

a compra, mas nem todos da associação tem produção que viabilize o uso dele. Na visão de Adams e tomando como verdade a Teoria da Equidade, um participante não beneficiado pela compra está menos motivado por ter contribuído da mesma forma que o beneficiado.

Apesar destes pontos os membros se mantêm na organização, esse fato se explica pela Teoria da Necessidade Adquirida. Esta teoria olha a motivação externa e defende que o ambiente nos molda com uma de três necessidades: realização, poder ou filiação (Cardoso, 2018). A necessidade de filiação, ou seja, de manter boas relações com os demais no local que se encontra molda os participantes, pois a maioria possui algum vínculo fora da organização, como pertencer à mesma família ou ser de famílias ligadas afetivamente, segundo comentários dos entrevistados (Seção I), mas essa ligação não está alinhada ao cooperativismo essencial à união.

Para melhorar a motivação do grupo e reverter o cenário atual é necessário a criação de uma estrutura que atenda as carências e impulse o melhor funcionamento da associação. Não há uma fórmula única, entretanto, por ser essencial trabalhar a união junto a motivação, dados os problemas discutidos anteriormente, é recomendável a criação de metas e um sistema de recompensas baseado na competência e/ou desempenho trazendo benefícios, não necessariamente materiais que tragam uma visão positiva de volta a organização. No longo prazo, isso pode trazer como recompensa o estabelecimento de uma gestão com foco em igualdade, equilibrando o alcance de resultado e o atendimento aos membros, ideal para associações por não visarem lucro. (FERREIRA, Aristides, FERREIRA, Mafalda, DIOGO, Carole e VALENTE, Ana C, 2006)

4.5 Planejamento

A união e a motivação são essenciais para uma equipe funcionar, mas para gerir ambas e manter a organização funcionando, o planejamento é a base. Com relação a esses dois pontos, os treinamentos e a estruturação só acontecem com planejamento, pois é preciso formular as ações e analisar os riscos para poder aumentar as chances de alcance dos objetivos.

No caso da associação o planejamento poderia ter evitado a frustração de não terem atendido aos requisitos do processo licitatório, para vender em grande quantidade à administração da região. Porque teriam feito a busca das informações para a participação de forma antecipada e poderiam ponderar os riscos do projeto.

Outra questão, essa preparação poderia ter trazido maiores benefícios na questão da compra de maquinários. Se a associação tivesse um controle da produção de seus membros e levantado internamente quais seriam os equipamentos de maior necessidade entre os produtos trabalhados por eles, poderiam ter reduzido o risco de comprar algo que trouxesse disparidade entre o retorno do investimento para cada membro.

Para o desenvolvimento do planejamento há diversas técnicas de realização. No caso de criação de um projeto - entende-se o termo como elaboração de ideia ou objetivo que se pretende executar - uma forma utilizada é o *Design Thinking*. Explicando por comparações, o DT é uma variação do PDCA com maior liberdade para erro e recomeço das etapas.

O PDCA, além de ser o nome do método de planejamento e controle de processos, é a sigla em inglês das etapas do mesmo, sendo elas: Planejar (*Plan*), Fazer (*Do*), Verificar (*Check*) e Agir (*Action*) (CUNHA,2013). Trata-se de um processo cíclico, assim como o *Design Thinking*, onde se coleta informações e cria-se o plano de ação na primeira fase, se executa o plano, para depois verificar pontos de melhoria e por fim atuar sobre esses pontos com soluções recomeçando o ciclo. Uma diferença entre o PDCA e o DT está na maior flexibilidade entre as



etapas de implementação do segundo em relação ao primeiro, para a melhor compreensão disto verificar a parte seguinte do presente trabalho.

Na próxima seção está o aprofundamento nos conceitos de *Design Thinking* e detalhamento de como implementar um planejamento baseado nele. Para a descrição de cada etapa utilizou-se uma explicação mais prática com exemplificação para definição de um processo de compras no contexto da associação que norteou a construção dessa solução.

5. DESIGN THINKING

As etapas que compõem esse processo variam de acordo com a base teórica utilizada. Para o presente trabalho, elas são uma adaptação do conceito do Duplo Diamante. Segundo o *Design Council*, o Duplo Diamante possui quatro fases Descobrir, Definir, Elaborar e Implementar, sendo uma fase divergente e outra convergente sucessivamente; essa composição em “diamante” representa a quantidade e clareza de dados e ideias no decorrer do processo (MENDES, 2020, p.18), como pode ser observado na imagem 2. Na adaptação de Frederico W. Mendes, as etapas são Imersão, Análise e Definição, Ideação, Prototipação, Testes e Entrega.

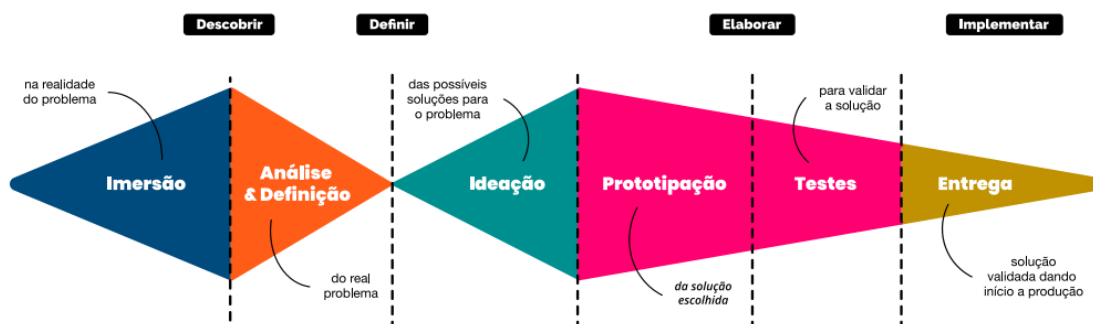


Imagem 2 - “Quais são as fases do famoso duplo diamante?” (Fonte: Mendes, Frederico W. *Design Thinking: a inovação criativa e colaborativa*, p.19)

Na imersão há o levantamento de dados cujo objetivo é possibilitar a melhor compreensão do contexto e problemáticas a serem trabalhadas. Essa etapa é dividida em imersão preliminar e imersão em profundidade. A preliminar possibilita a familiarização com o problema inicial construindo os questionamentos e hipóteses-guia da outra parte da imersão. Enquanto a pesquisa em profundidade promove a coleta de dados estruturada para o detalhamento da construção preliminar.

A categorização das informações coletadas, percepção, anotação dos problemas, oportunidades encontradas e seleção de principal desafio a ser solucionado são ações da parte de Análise e Definição. Portanto, trata-se da apuração dos dados. Com os dados apurados, há enumeração de todas as ideias e informações advindas das pessoas envolvidas para a concepção das soluções. Por isso, durante a Ideação é essencial o estímulo à criatividade e, se possível, trabalhar com um grupo diverso para conseguir sugestões pouco enviesadas e plurais.

Na prototipação e testes ocorre a validação da solução escolhida, culminando na entrega para implementação, contanto que haja a aprovação. Vale ressaltar que o processo não é linear, então há a possibilidade de na prototipação encontrar a necessidade de realização de outra imersão, por exemplo.

Nas próximas seções serão repassadas cada etapa do *Design Thinking*, com aplicações práticas a partir de vivências dos agricultores dentro da associação.

5.1 Descobrir

Descobrir é o primeiro diamante do *Design Council* duplo diamante, ele é utilizado para ajudar a entender a situação do problema através do diálogo e da empatia, buscando uma compreensão total da situação e como se chegou a ela, para que não haja suposições e achismos durante o desenvolvimento do projeto.

A seção I detalha a situação interna da associação e evidencia o impacto negativo que a má administração teve no planejamento de compras de maquinários. Através das entrevistas foi mostrado que a liderança do grupo desconhecia o perfil e também os produtos de seus integrantes e isso impactou diretamente no processo de aquisição de máquinas de beneficiamento, pois levou a compra de um equipamento que é utilizado por uma minoria de colaboradores.

Era necessário fazer uma reunião presencial ou online que contasse com a presença da maior parte dos agricultores ativos, na qual eles apresentariam os produtos que estão cultivando e definiriam quais eram os objetivos a serem alcançados com a compra do maquinário, para que as vantagens da compra ajudassem a maior parte dos usuários da organização. Uma ferramenta que poderia ser utilizada nesta situação é o *brainstorming*, que é utilizado para solucionar problemas específicos, gerar novas ideias e reunir informações (Melo, A. e Abelheira, R., 2015, p. 81).

Uma vantagem de realizar um levantamento de informações bem feito sobre os produtores e seus produtos é que abriria possibilidades de expansão no mercado interno e externo para os agricultores. Com um maquinário que agregasse valor ao produto e agilizasse o processo, as chances de atender a novas demandas seriam maiores e mais viáveis.

5.2 Definir

Neste trecho do texto iremos abordar melhor sobre como é aplicada a etapa de definição no DT, servindo de parâmetro para a instituição estudada. A fase anterior, chamada de descobrir que é fortemente estruturada através da empatia junto a cooperativa e que ocorreu através das entrevistas com os membros. O principal objetivo foi conhecer melhor as dificuldades enfrentadas pela associação.

A partir deste estágio, todos os levantamentos de dados e definições de problemas reunidos no primeiro passo serviram como base para identificar os pontos essenciais levantados, a fim de compreender quais são as necessidades fundamentais do grupo, para que então ocorra a continuidade na próxima etapa de ideação.

Após terem sido levantadas todas estas problemáticas, o passo de definição tende a ser crucial para a continuidade das melhores práticas a serem abordadas. Conforme dito na seção I, uma das questões levantadas na entrevista quando se buscou entender melhor sobre o planejamento estratégico, questionou-se sobre como são feitos os controles da relação de produto(s) e agricultor(es), assim como eram feitas as escolhas de compras de material/maquinário.

A análise feita a partir de então, conseguiu sintetizar que todos os problemas apontados apresentam as características em comum de falta de estruturação e dificuldade de controle/organização. Entende-se que esses pontos são as chaves dos problemas atuais enfrentados pelo grupo, sendo portanto a base da definição. E uma eficiente estratégia de abordagem seria partir deles para pensar soluções que impactem positivamente a associação e os membros envolvidos.

Uma das possíveis formas de definir como os associados podem trabalhar com planejamento técnico seria elencar por exemplo:

- Quais são os produtos que melhor se desenvolvem em termos de produtividade (quantidade x qualidade);

- Qual o agricultor tem mais habilidade no plantio de determinado alimento, que possibilitaria a ele se dedicar mais a esse tipo de produção e/ou trocar conhecimento de técnicas junto aos demais;
- Quais produtos são os mais procurados, assim como os mais vendidos, até mesmo por estação do ano;
- Um melhor planejamento de rotatividade de culturas entre os associados e no próprio terreno;
- A escolha do melhor equipamento e maquinário, cujo custo benefício abrange a maioria dos associados.

Estes pontos definidos podem servir como um trunfo nas tomadas de decisões, sustentando os passos seguintes no DT.

A compra do maquinário foi uma das advertências trazidas por eles, pois não foi adquirido através de uma estruturação planejada em conjunto, ou seja, não seguiu uma lógica ordenada e com uma definição clara, a qual possibilita uma trajetória mais concisa e com redução de riscos.

Pode-se considerar que não houve uma análise sobre como é de fato toda a produção dos membros envolvidos e iniciaram focando no beneficiamento seletivo, quando escolheram por um equipamento em que há a segregação de uma boa parte do grupo. Deste modo, presume-se que uma imersão para descoberta do problema raiz, possibilita uma melhor análise e definição, para que só então as ideias propostas façam sentido dentro da realidade do contexto do grupo e assim gere um impacto favorável.

Utilizando como recurso uma metodologia, como é o caso do DT, a aquisição tenderia a ser mais acertada, pois a sua estruturação em etapas possibilita a lógica do pensamento arranjado/ordenado e assim atenderia de fato a maioria dos agricultores no grupo. Isto é muito relevante, principalmente se considerar que esta ação pode desestimular o engajamento, assim como desencadear o questionamento da real necessidade de se manter ligado a um grupo de ajuda mútua, no qual para maioria dos filiados pode não estar gerando benefícios de valor agregado, tanto em lucro financeiro, como facilitação das atividades de plantio ou venda.



Assim definiu-se que o trabalho iria ser conduzido para formular um passo-a-passo de boas práticas de planejamento, com foco nas carências coletivas, para que a partir delas a instituição tomasse as escolhas certas, assim como o fortalecimento da base estrutural da associação.

5.3 Elaboração

A abordagem da fase de Elaboração (ideação) é buscar a compreensão de como os processos podem ser feitos de forma mais eficiente trazendo novas ideias de como proceder com os métodos internos da associação buscando as soluções mais eficientes para todos os sócios. Após as duas primeiras etapas, é necessário fazer a análise das possibilidades que podem ser utilizadas para suprir as necessidades diversas que os agricultores apresentam e em conjunto melhorar o beneficiamento da produção buscando uma lucratividade melhor nas suas vendas.

O maquinário da associação apresenta problemas cruciais no seu processo de compras. Não atende a um número satisfatório de associados e ainda enfrenta problemas no uso, pois não houve treinamento para promover um uso adequado do produto, já que cada usuário é responsável pela operação.

As máquinas têm funções bastante específicas, o que não corresponde com a maioria dos alimentos produzidos. No levantamento organizado através das conversas realizadas foi possível inferir que a amostra verificada entendia que os benefícios do maquinário adquirido pela associação estava muito aquém do esperado pelos sócios. Contudo, não é a maioria destes que podem utilizar por não apresentarem produção necessária (produto e quantidade) para fazer uso das máquinas adquiridas.

Para um bom processo de compras é necessário que um número satisfatório de pessoas estejam aptas a utilizar os produtos adquiridos. Além disso, um dos maquinários apresenta falhas no uso, pois não houve treinamento anterior o que faz com que o produto seja vendido com falhas no embalagem.

Para melhorar o processo de compras internas e o bom uso das máquinas compradas é necessário rever o processo com o qual os agricultores decidiram e compraram os produtos. Para isso, foi utilizada uma lista básica de atribuições com as quais o departamento de compras de organizações cooperativas se utilizam para que o processo de decisão conjunta seja mais eficiente do início ao fim (BARBOSA, M. B.; VIEIRA, F. G. D., 2017).

Lista de atribuições:

1. Entender as necessidades do usuário;
2. Cotar preços;
3. Operacionalizar o uso;
4. Verificar o processo de entrega e instalação;
5. Auxiliar o usuário a entender a utilização das máquinas;
6. Verificar desgaste do uso, frequência, depreciação.

Adaptado de BARBOSA, M. B.; VIEIRA, F. G. D. 2017, p. 79.

A lista de atribuições trata sobre como o processo de projetos realizados por uma organização deve caminhar para atender as necessidades básicas que surgem ao longo do tempo das atividades desenvolvidas. Esta lista de atribuições está sendo utilizada como um exemplo prático de um processo de compras, mas pode ser adaptada para servir de ponto de partida para outros tipos de necessidade que possam vir a surgir.

O primeiro ponto é entender qual a necessidade do produto ou serviço a ser comprado/contratado e qual utilidade que deve ter, depois se faz necessário cotar os valores e entender qual o orçamento disponível e qual o valor que será despendido ao longo desse processo. O custo é o primeiro fator limitante de qualquer projeto, por isso deve-se entender este primeiro que outros. A operacionalização do uso corresponde ao planejamento do funcionamento integral do que foi contratado, entender como funcionará tudo ao redor do que está sendo feito. Depois disso, é na prática colocar em uso o que foi planejado e em seguida já iniciar os ajustes necessários para adaptação dos usuários às novas funcionalidades e modo de trabalho.

A última etapa discute o controle do que foi implementado, quais foram os custos reais, impactos e benefícios atingidos. É importante que esta fase de controle tenha uma sazonalidade fixa para ser possível comparar e entender se o produto/serviço deve ser continuado, ampliado ou descontinuado. No caso revisitado



da compra de maquinários pela associação agrícola, seria possível entender qual o benefício que tais máquinas ofereceram depois de implementadas e como seria possível maximizar a utilidade destas para os associados, visto que os benefícios atingidos pela compra não parecem ser visíveis.

5.3.1 Prototipagem/Teste

Dentro do processo de elaboração existe uma etapa chamada de Prototipação, essa fase ocorre após o estágio de ideação, no qual a solução desenvolvida é colocada em prática, como abordado no livro *Design Thinking* Inovação em negócio (MJV Press, 2011. p. 120-138). Na maioria dos casos esse protótipo pode ser desenvolvido de forma simplificada, ou seja, não é necessário a alocação de todos os recursos nesse primeiro momento. Nessa etapa são realizados alguns testes com o objetivo de verificar a viabilidade do projeto na prática.

Baseado no estudo de caso dos agricultores, a fase de prototipação está vinculada ao processo da compra dos maquinários, após a ideação do projeto e a definição dos equipamentos a serem adquiridos. Nesse processo é interessante realizar um primeiro piloto com o uso mínimo de recursos necessários (exemplos de recursos: dinheiro, materiais, espaço, pessoas entre outros pontos) a fim de validar se a ideia criada é viável (sem que todos os recursos sejam finalizados). A partir da afirmação citada acima, um modelo de protótipo simplificado seria realizar a compra de apenas uma unidade de um maquinário, para assim validar o modelo de compra desenvolvido na fase de ideação e em paralelo avaliar o nível de retorno da solução (custo/benefícios) dentro da associação.

5.4 Implementar

Depois da fase de prototipação se conclui a necessidade, ou ausência de necessidade, de repetição de alguma das fases anteriores, como por exemplo a fase de Definir ou a de Elaboração, essa conclusão parte dos resultados e análise dos dos testes. Os resultados são as informações extraídas dos experimentos com a coleta dos dados que foram considerados importantes na Elaboração, as métricas do projeto.

No caso estudado da associação, cujo objetivo é chegar em um modo de compra que atenda a organização, a conclusão saíria de métricas ligadas ao atendimento da demanda dos associado pelo item comprado, como o tempo de uso do maquinário em comparação com o período parado, retirando o tempo para manutenção, e a quantidade de pessoas utilizando o equipamento, por exemplo. Se o uso e quantidade de pessoas forem altos, significa que a compra e todo o planejamento anterior são válidos e o projeto pode seguir para a etapa de Implementação.

A Implementação consiste na aplicação da resolução da fase anterior, quando bem sucedida em maior escala, colocando em prática no dia a dia da organização. Desta forma, os benefícios tendem a ser replicados e surgem novos desafios, iniciando outro processo de *Design Thinking*. Na hipótese da associação, seria o uso do mesmo modelo de processo de compra para aquisição dos demais equipamentos necessários ao atendimento da demanda dos produtores, garantindo um uso mais efetivo dos investimentos.

5.5 Feedback

Para todas as fases de execução de um projeto interno de uma organização sempre é interessante e necessário o uso de *feedbacks*, a instituição dessa fase é marcada pela revisão de tudo que foi realizado até então, para poder prosseguir com o andamento das decisões e corrigir distorções que são geradas invariavelmente ao longo do processo de execução de uma proposta. O diálogo entre as partes interessadas alinham suas necessidades e interesses a fim de satisfazer ambos (ULLMAN, J. e FUMAGALLI, L., 2018, p. 138).

No caso trabalhado é importante que, por serem decisões tomadas em conjunto, exista uma revisão para garantir que todo o grupo esteja ciente das decisões e a maioria concorda. O processo de *feedback* é importante também para mapear o aprendizado do grupo e assim auxiliar na tomada de decisões mais eficiente no futuro. A habilidade em transmitir com clareza e objetividade para a equipe também é uma habilidade importante do líder da organização (ULLMAN, J. e FUMAGALLI, L., 2018, p. 141).

É necessário para qualquer organização garantir uma curva de aprendizado a cada projeto conjunto e uma melhora na comunicação das necessidades que os associados possuem, como no caso abordado, a compra de maquinários poderia ter sido mais eficiente se todas as necessidades e produção tivessem sido levadas em consideração antes de realizar a aquisição.

Segue abaixo a Imagem 3 representando todas as etapas adaptadas do *Design Thinking* e como poderia ser aplicado em prática no estudo de caso. É importante que a etapa de *feedback* seja realizada após qualquer uma das fases.

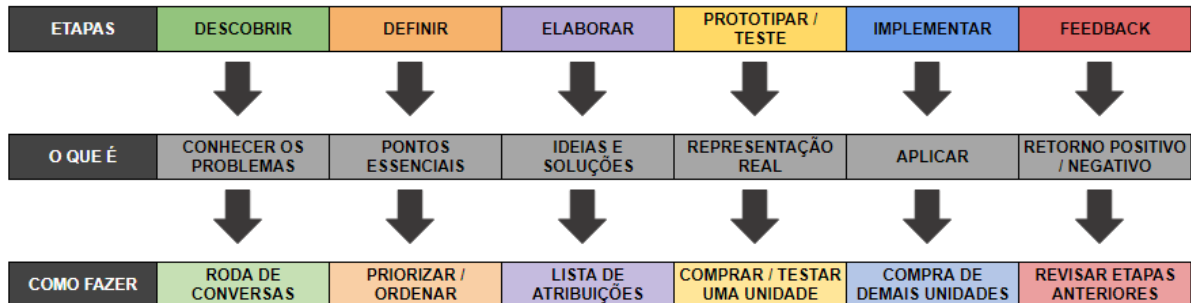


Imagem 3 - “Resumo das etapas e aplicações” (Fonte: elaboração própria).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A princípio esse estudo tinha a intenção de estruturar a aplicação do projeto “Horta na cesta” junto aos associados. Entretanto, no contato com os membros para apresentar a proposta da plataforma, viu-se que pontos de estruturação e engajamento dos membros, não possibilitaria que a oportunidade oferecida pudesse ser aplicada devido a maturidade da organização.

Conforme a adversidade encontrada, houve a necessidade de recuo do projeto inicial. Sendo assim, o estudo desenvolvido foi o de análise de um ponto trazido pela própria associação: identificar um modelo de planejamento mais eficiente e estruturado para guiar futuros projetos. Foi definido uma nova linha de pensamento que a instituição precisava adotar para obter melhores resultados, a metodologia escolhida para trabalhar foi o *Design Thinking* (DT), pois oferece melhor suporte aos envolvidos e minimiza os riscos ao analisar o cenário completo da situação.

Para estudar a eficiência do método foi usado como exemplo a análise da última compra de maquinário feita pela organização, em comparação, como ela deveria ser feita através da metodologia do DT como guia e parâmetro. De tal forma que os membros pudessem ter um planejamento com antecedência delimitando um objetivo.

A base de pensamento para aplicação do DT foi a do Duplo Diamante que possui quatro fases: Descobrir, Definir, Elaborar e Implementar. A primeira busca analisar de forma empática a situação dos envolvidos, a segunda é transformar a informação da etapa anterior em algo executável e oficializar o problema a ser solucionado, a terceira visa analisar as possibilidades e ideias mais eficientes, também é nesta etapa que se inicia as fases de prototipagem e de testes onde a solução desenvolvida é colocada em prática, a última fase é a aplicação da resolução da fase anterior quando bem sucedida em maior escala, ou caso não haja sucesso na fase de Elaboração, voltar às fases anteriores e refazer o DT.

A metodologia foi adaptada à realidade atual da associação e também pode ser readaptada caso os membros acharem necessário ou haja mudança no cenário. A ferramenta foi construída a fim de definir um padrão que eles pudessem utilizar em todos os futuros projetos. Contudo, era importante que no caminho de ação houvesse, eventualmente, a oportunidade de corrigir de forma rápida algum imprevisto ou que fosse possível retroceder a uma etapa precedente e reestruturar as metas minimizando os riscos, ou seja, a aplicação da retroalimentação quando necessário.

A análise das etapas do DT foram feitas de forma teórica e não houve a implementação por conta de limitações como: pandemia, tempo hábil e recurso monetário. Todavia, há o amparo acadêmico para que o estudo de análise da instituição seja embasado nas recomendações de bibliografia que apoiaram um melhor direcionamento na construção da metodologia.

Além da estruturação desta dissertação, houve a construção de um folder (Anexo B), com uma linguagem mais simples e um padrão orgânico, cujo intuito foi entregar um guia fácil e aplicável para que os membros da instituição possam utilizar de apoio nos projetos futuros.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. **Coordenadoria de Assistência Técnica Integral – CATI**. Disponível em: <https://agricultura.sp.gov.br/noticias/coordenadoria-d-e-assistencia-tecnica-integral-cati/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

BARBOSA, M. B.; VIEIRA, F. G. D. **O papel estratégico do departamento de compras em uma organização cooperativa**. Caderno de Administração, v. 14, n. 1, p. 74-87, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/38197/19896>. Acesso em: 13 ago. 2021.

BERGAMASCO, Sonia; BORSATTO, Ricardo e ESQUERDO, Vanilde Ferreira de.. **Políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: reflexões a partir de estudos de casos no estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinaria de Estudos Agrarios. 38. 25-46. 2013.

BRASIL. **Estatuto da Terra**. Brasília, DF, 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d59566.htm. Acesso em: 26 nov. 2021.

BRASIL. **Lei de licitação e contratos administrativos**. Brasília, DF, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 26 nov. 2021.

BRASIL. **Ministério da Cidadania**. Programa de Aquisição de Alimentos. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa>. Acesso em: 24 ago. 2021.

BRASIL. **Ministério da Educação**. Programa Nacional de Alimentação Escolar. Disponível em: <https://www.fn-de.gov.br/programas/pnae>. Acesso em: 24 ago. 2021.

CARDOSO, Marta S. R. **Motivação e Incentivos: O caso da Cooperativa Celeiro da Terra**. 2018. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.3/5094>. Acesso em: 15 ago. 2021.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CUNHA, Luís Fernando P. **O método PDCA como ferramenta de melhoria contínua dos processos e suporte para a elaboração do planejamento estratégico das empresas.** Revista UNIABEU Belford Roxo, V.6 n.14, p. 366-384, 2013. oai:revista.uniabeu.edu.br:article/980 Disponível em:

https://core.ac.uk/display/268396546?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1 Acesso em: 10 nov. 2021

FERREIRA, Aristides, FERREIRA, Mafalda, DIOGO, Carole e VALENTE, Ana C. **Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)**, Comportamento Organizacional e de Gestão, 2006, vol.12 n°2 pp. 187-198.

FURUKAWA MARQUES, D. **A Dialética do Conflito ou Como Equilibrar Interesses Individuais e Coletivos em uma Comunidade Cooperativa.** InSURgência: revista de direitos e movimentos sociais, Brasília, v. 4, n. 2, p. 164–207, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/28878>. Acesso em: 6 jun. 2021.

HILSDORF, Carlos. **O que é feedback?**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-feedback>. Acesso em: 15 jun. 2021.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes.** Tradução: Pedro Catunda. São Paulo: Makron Books, 1994.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Tradução de Edite Siergert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIBOREIRA, Karla Rocha; BORGES, Renata Simões Guimarães. **GESTÃO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO: ABORDAGENS E DISCUSSÕES RECENTES: High Performance Team Management: Recent Approaches and Discussions.** Gestão e Regionalidade, Minas Gerais, v.34, n.102. p.5-22, mar./2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1334/133460324002/html/#B13>. Acesso em: 3 set. 2021

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS



QUALITATIVOS. A pesquisa qualitativa em debate, 2., Bauru, 2004. Anais Bauru: USC, 2004.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema**. Novatec Editora, 2015. p. 81.

MENDES, Frederico Westphalen. **Design Thinking: a inovação criativa e colaborativa**. 1. ed. [S.l.]: CINQ, 2020. p. 1-144.

POLO, Pietra. **Conheça as principais doenças da citricultura**. Agrosmart. Disponível em: <https://agrosmart.com.br/blog/conheca-as-principais-doencas-da-citricultura/>. Acesso em: 14 jun. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Cap 7, 8 e 9.

SILVA, M. J. V. E. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011. p. 6-138.

THEELEN, Matthijs. **Fuzzy Front End**. Disponível em: <https://mtheelen.nl/fuzzy-front-end/>. Acesso em: 20 jun. 2021.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia**. Rev. bras. ter. comport. cogn. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452005000100012&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 set. 2021.

ULLMAN, J. I. e FUMAGALLI, L. A. W.. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional**. Rev. FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137 - 155, 2018.

Anexo A

1.1 Resumo

O negócio trata-se de uma plataforma que visa conectar pequenos agricultores aos consumidores de hortaliças, por meio da venda de cestas sortidas contendo esses produtos. A plataforma servirá como um intermediário entre o consumidor, que assinará um plano, de acordo com a sua preferência, para o recebimento das cestas e o agricultor, o qual será avisado por meio de SMS ou Whatsapp, ligação ou acesso ao aplicativo, a periodicidade em que deve montar a cesta e enviá-la ao comprador.

Esse serviço voltado aos pequenos agricultores vai além de uma tentativa de aumentar sua renda, trata-se de uma tentativa de inseri-los digitalmente na sociedade, sem forçá-los a uma mudança brusca e repentina, mas fomentando o contato com o aplicativo de forma gradual e didática, de modo a aumentar a familiaridade com a tecnologia, algo tido como difícil de manusear e que pode representar uma barreira.

Inicialmente, o projeto requer um investimento de R\$16.910,69 para os custos fixos, de capital de giro, no qual seu valor dependerá da estocagem, venda e compra e, por fim, de um investimento pré inicial para o desenvolvimento da plataforma, compreendido entre R\$3.500,00 e R\$4.500,00, esses valores poderão ser reduzidos, pois a associação que para quem o projeto originalmente se destina já possui parte dos materiais necessários. O investimento deve dar um retorno mensal de, em média, R\$38.000,00, levando-se em consideração a assinatura de 200 planos distribuídos entre os pacotes oferecidos (bronze, prata e ouro). As atividades devem ter início em dezembro de 2020.

1.2 Dados do empreendimento

Nome da plataforma: Horta na Cesta.



1.3 Missão

Promover a inclusão digital de pequenos agricultores, conectando-os a consumidores de hortaliças de modo a dinamizar e incentivar o estilo de vida saudável à sociedade.

Palavras chaves: Conexão, Pequenos agricultores, Consumidores, Cestas sortidas de hortaliças e Inclusão digital.

1.4 Setores de atividades

O setor da economia, no qual o desenvolvimento e utilização da plataforma irá se atuar é o de serviços, em que as atividades não são voltadas ao oferecimento de mercadorias, mas sim na entrega do próprio trabalho ao cliente. Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por ser uma plataforma, o serviço oferecido se enquadra na seção de Informação e Comunicação (J), na subclasse 6203-1/00 “Desenvolvimento e licenciamento de programa de computador não customizáveis”, pelo fato dessa subclasse abranger a criação de sistemas ou programas de computador que não são passíveis de customização e que podem ser empregados no comércio, sendo adquiridos das empresas que os desenvolveu ou direto de seus distribuidores ou representantes, a exemplo de jogos de computador, sistemas operacionais e aplicativos para empresas e outras finalidades, sendo esse último, a ocupação da plataforma desenvolvida.

1.5 Capital social

Os recursos necessários para o desenvolvimento e utilização da plataforma são os apontados na tabela a seguir, considerados custos fixos, a eles somam-se o custo pré - operacional e o capital de giro, os quais servem para o desenvolvimento da plataforma e para a sua manutenção e de seus serviços, respectivamente.

Produtos	Qtde. (UN)	Valor unitário (R\$)	Total (R\$)
Computador	4	2.000,00	8.000,00
Telefone	4	50,00	200,00
No-break	1	400,00	400,00
Palha	100 (1kg cada unidade)	42,79	420,79
Tag	1000	0,09	99,90
Cestas	50	17,20 (P)	7.790,00
	100	41,30 (M)	
	50	60,00 (G)	

Total = 16.910,69

Tabela 2 - "Tabela de móveis e utensílios" (Fonte: elaboração própria)

1.7 Fonte de recursos

Os recursos necessários para o desenvolvimento da plataforma serão provenientes da associação, que pode utilizá-la para aumentar as vendas por meio da diversificação do fornecimento dos produtos. Assim sendo, quesitos como forma jurídica e estrutura tributária, também ficarão por conta desta, a qual se caracteriza por ser uma associação privada.

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Estudo do Cliente

Os clientes são os agricultores de uma associação do interior do estado de São Paulo, que se iniciou com o objetivo de unir o trabalho dos agricultores da cidade para melhorar a produção e a venda. Como mencionado em alguns documentos da Associação, eles possuem a Central que foi implantada em um local com facilidade de escoamento próximo a uma rodovia com a ideia de intermediar a

comercialização entre o produtor e os pequenos mercados para que os agricultores possam direcionar sua atenção à produção.

Após a implantação da plataforma, a central continuará sendo utilizada pela associação da mesma forma, isto é, nos segmentos de armazenamento e distribuição das hortaliças, todavia, ao invés de vender para pequenos negócios, o consumidor principal serão pessoas físicas. Além disso, neste local irão padronizar as cestas, com o intuito de criar identidade visual para o produto e, ainda nessa fase, será escolhida a diversidade de hortaliças que irá compor cada cesta.

A demanda por esse serviço foi verificada tanto com os consumidores (pessoas), quanto com o nosso fornecedor (agricultores), ela foi confirmada ainda através de informações fornecidas por quatro agricultores participantes de um projeto anterior adjacente, no qual eles tinham dificuldades logísticas para encontrar e ampliar o número de consumidores e entregar as hortaliças.

Diante disso, a plataforma será viável e efetiva pelo fato de conectá-los ao consumidor de forma digital. Os agricultores terão a possibilidade de fornecer as hortaliças que irão compor as cestas pelo fato de cultivarem várias hortaliças, totalizando 15 variedades e com a possibilidade de expansão.

2.2 Estudo do Consumidor final

Os principais consumidores são pessoas físicas, mas esse fator não é limitante para empresas que queiram adquirir alguma cesta e mandar para colaboradores, clientes ou ter as hortaliças presentes na alimentação dos funcionários em eventos.

Dados colhidos via Google Forms indicam que dos 219 possíveis consumidores do serviço, 49,3% deles comprem hortaliças quatro vezes ao mês ou mais e 22,4%, três vezes ao mês, isso indica que para, aproximadamente, 157 pessoas da nossa amostra, seria viável a assinatura semanal de cestas. Dentre os 219 respondentes, 66,7% deixaram de consumir hortaliças por não poder sair de casa para comprar em um contexto pré-pandemia de COVID-19 e durante a

pandemia, o que denota uma oportunidade, pois apesar de quererem hortaliças com frequência, deixam de consumir por fatores logísticos.

Após a verificação dessa demanda no mercado, questionou-se se as pessoas teriam o interesse em fazer uma assinatura para receber, *via delivery*, as hortaliças frescas e periodicamente. Também foi verificado se a ideia de uma cesta sortida desses produtos seria um atrativo para a assinatura e 84,4% dos entrevistados acham a ideia “muito atrativa” e “atrativa”.

Além desses fatores, o fato de saber a origem dos alimentos, que foram cultivados por pequenos agricultores e o local, por intermédio da plataforma, mostrou que 97,3% das pessoas se sentem mais motivadas a adquiri-los. E, por fim, a motivação social se mostrou uma questão determinante, visto que 93,6% acham entre “extremamente importante” e “importante” a ideia de ajudar um pequeno agricultor a melhorar sua renda ao assinar as cestas.

2.3 Estudo dos concorrentes

O principal concorrente é a “empresa 1” que atende de terça a sexta entregando cestas de hortaliças e frutas orgânicas, de acordo com a sazonalidade, produzidas por eles. O preço cobrado varia de acordo com os itens adicionados à cesta, podendo variar de acordo com os itens escolhidos pelos agricultores.

O segundo concorrente estudado para estruturar esse negócio foi a “empresa 2”, vendedor de orgânicos, que atua na América Latina e atende os grandes centros no Brasil. O preço cobrado também varia de acordo com o que o cliente quer colocar na cesta, não atendem o mercado da cidade em questão e não disponibilizam receitas.

Diferentemente da Horta na Cesta, que, apesar de não atender o nicho dos orgânicos, pois acredita ser um fator limitante e que dificulta o alcance do pequeno produtor que não possui a licença, tem-se um preço fixo semanal. O fato da cesta possuir alimentos sortidos foi baseado em diversas opiniões e experiências de consumidores que assinam caixas de produtos com elementos surpresas. Um exemplo desse novo elemento no mercado são as caixas de cosméticos e livros que

os consumidores assinam e recebem periodicamente com produtos escolhidos pela empresa. As hortaliças provêm de agricultores locais, o que fomenta o negócio local e apoia o pequeno produtor. O serviço possibilita ao consumidor ter uma conexão com o produtor através da plataforma e possíveis visitas ao local e, como os elementos serão sortidos, será disponibilizado receitas com os elementos da cesta para incentivar o consumidor a ingerir produtos diversificados de forma criativa até para crianças.

Características	Horta na Cesta	Empresa 1	Empresa 2
Orgânico	Não	Sim	Sim
Preço fixo	Sim	Não	Não
Sortidos (cesta surpresa)	Sim	Não	Não
Pequeno agricultor	Sim	Não	Sim
Agricultor local	Sim	Não	Não
Conexão com o produtor	Sim	Não	Sim
Receitas	Sim	Sim	Não

Tabela 3 - “Tabela de estudo dos concorrentes” (Fonte: elaboração própria)

Ao analisar a concorrência, percebeu-se que já existem serviços com elementos similares aos oferecidos por Horta na Cesta, contudo, ocorrem, geralmente, nas grandes cidades e esses serviços estão distribuídos entre os negócios e não centrados em um, por exemplo, é preciso escolher entre ter a conexão com o pequeno produtor ou ter o acesso a receitas com elementos da cesta. Além da concentração de todos esses elementos, o diferencial da plataforma oferecida é ter um preço fixo a ser pago por semana e variabilidade da alimentação do consumidor já que não terá a possibilidade de pedir sempre as mesmas coisas na cesta, mas há a possibilidade de limitar os produtos que não gostaria de receber.

Portanto, acredita-se que a plataforma poderá competir de forma justa no mercado, oferecendo opções ao consumidor onde ele não precisará escolher entre elementos que gostaria de ter tanto em questão de serviços quanto de produtos, oferecendo possibilidades de dietas balanceadas e apoiando os pequenos produtores.

2.4 Estudo dos fornecedores

Abaixo, estão listados os principais equipamentos, matéria prima e serviços que são demandados para o negócio. Considerando um cenário, no qual o projeto será executado na associação, onde há um espaço físico com centro de distribuição e montagem das cestas e refrigeradores para o armazenamento.

Na lista é considerado a possibilidade de compras online das cestas e palha para proteger os alimentos, os demais serviços podem ser contratados pessoalmente ou via telefone. Os recursos a serem adquiridos foram cotados no estado de São Paulo.

Ordem	Item	Nome do fornecedor	Preço	Condição de pagamento	Prazo de entrega
1	Caixa bau palha de milho (pacote 1: 21x13x12)	Fornecedor 1	R\$ 17,20	PagSeguro, parcelado ou à vista no cartão ou boleto	3 dias
2	Caixa bau palha de milho (pacote 2: 38x22x25)	Fornecedor 1	R\$ 41,30	PagSeguro, parcelado ou à vista no cartão ou boleto	3 dias
3	Caixa bau palha de milho (pacote 3: 44x30x31)	Fornecedor 1	R\$ 60,00 +taxa de	PagSeguro, parcelado ou à vista no cartão ou boleto	3 dias

			entrega 17,90		
4	Tag's (1000)	Fornecedor 2	R\$ 99,99	Parcelado ou à vista no cartão ou boleto	15 dias
5	Palha (1000g)	Fornecedor 3	R\$ 42,79	À vista no cartão ou boleto	10 dias
7	Hortaliças	Agricultores	De acordo com os produto s ofertad os	A cada 1 mês em dinheiro ou depósito	Toda Terça (dia anterior da entrega)
8	Transporte	Transportadora	R\$ 1185,0 0 + 1% sobre o valor da NF	Depósito.	1 dia

Tabela 4 - "Tabela de estudo de fornecedores" (Fonte: elaboração própria)

3. PLANO DE MARKETING

3.1 Descrição do produto

A plataforma tem como principal objetivo realizar assinaturas mensais de cestas de hortaliças sortidas (hortaliças, legumes e frutas), as quais serão entregues, periodicamente, na casa do assinante, para assim gerar uma maior comodidade e conforto para o cliente final, além de incorporar em sua rotina semanal uma dieta mais variada, uma vez que as cestas serão sortidas e seus produtos variam conforme as semanas.

Serão disponibilizadas 3 categorias de assinaturas diferentes, alternando a variedade presentes em cada cesta, mantendo a mesma periodicidade. Os planos serão:

- Bronze: 4 variedades de hortaliças (sortidas), entregue a cada 7 dias.
- Prata: 6 variedades de hortaliças (sortidas), entregue a cada 7 dias.
- Ouro: 8 variedades de hortaliças (sortidas), entregue a cada 7 dias

Haverá opção de cesta low carb, para aquelas pessoas que estão realizando dietas e precisam de alimentos que apresentam especificidades requeridas pelas dietas.

A quantidade de hortaliças presente em cada cesta seguirá os seguintes critérios:

- Unitário: Para 1 pessoa, 2 kg por cesta
- Casal: Para 2 pessoas, 4 kg por cesta
- Família: Para 4 ou mais pessoas, 8 kg por cesta

A composição e a proporção de cada alimento nas cestas serão sortidas, mas irão variar de em torno de 400 gramas diárias individual, considerando ao todo 5 dias (Exemplo: Cesta unitária é a validade para 1 pessoa, sendo assim (1 pessoa X 400g) X 5 dias = 2kg por cesta). Esse número foi baseado no consumo médio recomendado de hortaliças, legumes e frutas pela OMS (Organização Mundial da Saúde) em que são recomendados 400g diários de hortaliças e frutas para ter uma vida saudável.

Dentro da plataforma haverá uma aba contendo a descrição e origem de cada hortaliça que poderá ser recebida, assim como a tabela nutricional, para que o consumidor tenha acesso às características dos alimentos que estará consumindo. Uma outra aba conterá várias receitas que têm como ingredientes os produtos da cesta e outra ainda irá disponibilizar dicas de limpeza e armazenamento para os alimentos, com o intuito de mantê-los frescos e bons para o consumo por mais tempo e, tendo em visto o contexto de pandemia, apresentar a maneira correta de higienização. Uma vez que as cestas estiverem sortidas, haverá a opção, durante o processo de assinatura, de inserir restrições para as hortaliças que o

consumidor não deseja receber, para que não receba algo que não possa usufruir. Além disso, na plataforma será possível ler a história de cada agricultor, conhecer um pouco mais sobre a vida deles e como os alimentos são cultivados.

As principais hortaliças disponibilizadas serão: alface, cebolinha, chuchu, cheiro verde, almeirão, rúcula, couve manteiga, agrião, espinafre, tomate, brócolis, cenoura, batata, batata doce, couve-flor, abobrinha, berinjela, cebola, laranja, banana, abacaxi, tangerina, limão, quiabo e mandioca.

3.2 Preço

Os preços evidenciados abaixo referem-se à cada cesta entregue semanalmente, todavia, o pagamento por ela ocorrerá mensalmente. As assinaturas deverão ser renovadas também a cada mês.

	Unitário (1)	Casal (2)	Família (4)
Bronze	R\$ 20,00/semana	R\$ 40,00/semana	R\$ 70,00/semana
Prata	R\$ 25,00/semana	R\$ 45,00/semana	R\$ 75,00/semana
Ouro	R\$ 30,00/semana	R\$ 50,00/semana	R\$ 80,00/semana

Tabela 5 - “Tabela de preços dos planos de assinatura do Horta na Cesta” (Fonte: elaboração própria)

Além das assinaturas mensais será cobrada uma taxa de frete por viagem, essa taxa pode variar conforme a quantidade de pessoas utilizando a plataforma. No primeiro momento, se 200 pessoas forem assinantes (número baseado em dados colhidos do Google Forms), com transporte de até 2 toneladas de alimentos, o preço por entrega sairá aproximadamente R\$5,90.

3.3 Estratégia Promocional

A principal estratégia de divulgação que a plataforma irá utilizar, em primeiro momento, serão as redes sociais, principalmente Instagram e Facebook. Levando-se em consideração o cenário atual de pandemia e isolamento social, as redes sociais

se tornaram os principais veículos de propaganda de produtos e serviços, devido ao aumento de tempo despendido nessas redes por seus usuários, além de apresentarem custos menores de divulgação.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (Ibramerc), 41% das empresas começaram a adotar as redes sociais como principal meio de divulgação, e elas presenciaram uma melhora significativa em suas vendas, pois, devido a situação de isolamento social, muitas pessoas estão aderindo a essa nova realidade, utilizando ecommerce/compra online, dessa forma, o número de indivíduos realizando transações online tende a aumentar cada vez mais.

Outra estratégia promocional que a plataforma irá utilizar é o desconto no primeiro mês de assinatura, para que as pessoas possam ter a oportunidade de experimentar o serviço antes da sua fidelização. Esse ponto é extremamente importante para deixar o consumidor mais seguro e confortável ao conhecer um novo negócio.

O formato de navegação, a divulgação e a composição das telas da plataforma, serão baseados na jornada *omnichannel*, uma estratégia utilizada para aproximar a jornada online do consumidor a forma presencial, e isso pode ser feito a partir de uma boa descrição dos produtos, avaliações de consumidores, vídeos, postagem de outras pessoas utilizando a plataforma, dicas de como utilizar o produto recebido e sua forma de armazenamento, para assim ganhar uma maior confiança e lealdade do consumidor final.

3.4 Estrutura de comercialização

Os canais de entrega serão: a plataforma e o *delivery*. A plataforma será o principal meio de contato entre a oferta dos agricultores e a demanda dos consumidores. O cadastro do cliente, o catálogo de alimentos, as assinaturas e pagamentos estarão e serão realizados dentro da plataforma, tornando o processo de compra ágil e confortável para o consumidor final.

A distribuição das cestas será realizada por delivery até a residência do cliente. A periodicidade será de 1 vez por semana, com dias fixos para entrega e faixa de horário definida, uma vez que os alimentos serão levados pelos agricultores no início do dia ou na noite anterior para a central, onde serão embalados e direcionados aos clientes, normalmente ao final do dia (entre as 16h até as 20h).

No primeiro momento, o projeto irá apenas na região da associação e a distribuição será feita por uma empresa terceirizada, segue abaixo os valores do transporte (utilização por 1 dia):

- Veículo A – Capacidade 2T – Valor R\$1185,00 sobre o valor da NF referente ao seguro e gerenciamento de risco.
- Veículo B – Capacidade 450 Kg – Valor R\$829,50 + 1% sobre o valor da NF referente ao seguro e gerenciamento de risco.

Como o projeto realizará a distribuição em uma única região, e as entregas serão semanais (um único dia da semana), é interessante, no cenário inicial, utilizar esse formato de serviços para realizar suas entregas, ao invés de contratar um serviço mensal, pois, no caso da contratação de um motoboy individual, é necessário pagar também salário e benefícios. A longo prazo, com a escalabilidade do projeto, será interessante realizar uma parceria com uma distribuidora, tendo em vista o aumento da demanda, da periodicidade e do número de localidades para realizar o *delivery*.

Outra opção consiste na contratação de uma empresa de motoboys, porém a faixa de preço na região varia em torno de 12 reais por entrega (preço mínimo), porém, nesse caso, poderá sair mais caro do que alugar um carro por dia, todavia irá depender muito do número de entregas a serem feitas e a distância entre elas.

4. PLANO OPERACIONAL

4.1 Layout ou arranjo físico

O projeto utilizará o arranjo físico da associação, mais precisamente a central da associação, onde os produtos serão armazenados, embalados e distribuídos.

- Estrutura interna: Área de 5000 m², construção em alvenaria e estrutura metálica, área limpa e climatizada, área suja, 2 banheiros, vestiário, cozinha, escritório, estacionamento, poço tubular profundo, sistema de tratamento do esgoto sanitário com fossas biodigestora, sistema de aproveitamento de água.

4.2 Capacidade produtiva, comercial e de prestação de serviços

Atualmente, a associação possui 33 associados, que trabalham em uma área de plantio de aproximadamente 10 hectares e cada hectare produz em média 20 toneladas de hortaliças ao mês. As cestas possuem diferentes tamanhos, mas, levando-se em consideração a cesta para casal, que possui 4 kg, haverá o potencial de produção de 5.000 cestas. Todavia, como não será vendido apenas cestas, esse número se ajustará aos demais modos de venda da instituição.

4.3 Processos operacionais

O negócio se constitui como um projeto de implementação de uma plataforma online para realizar a conexão entre os produtores agrícolas associados e consumidores que se interessem em assinar planos de compras mensais de hortaliças sortidas. Os planos estão descritos no item 3.2.

As cestas de hortaliças são constituídas por produtos sortidos, mas possuem quantidade pré-estabelecida pelo plano de assinatura. Além disso, é possível na própria plataforma deixar selecionado quais produtos não devem constar na cesta, caso o cliente tenha restrição de compra.

Os funcionários do projeto irão cadastrar os produtores através de 3 meios: ligação telefônica, SMS ou mensagem por Whatsapp e estes receberão sua demanda de encomendas da semana pelo seu meio de preferência. Essa escolha se dá por conta de gerar inclusão digital ao produtor sem a necessidade destes terem treinamento ou conhecimento abrangente no uso de tecnologias. Em consulta feita com a representantes da associação foi informado que os produtores por mais

que possuam mínimo acesso a celulares e smartphones não estão acostumados com o uso de outras tecnologias além destas citadas.

O processo de compra e pagamento será realizado por meio online. O cliente da plataforma acessa pela internet e realiza sua assinatura e faz o pagamento por cartão de débito, crédito, boleto ou transferência. Após esse processo ele passa a constar na lista de clientes da plataforma.

O processo de produção, armazenamento e distribuição será realizado da seguinte maneira: a produção fica sob responsabilidade total dos produtores e estes também devem fazer entregas semanais no centro de distribuição. No centro de distribuição são realizados o armazenamento e a separação dos produtos para embalagem e padronização de qualidade, este processo é importante para garantir que o alimento chegue fresco e com qualidade constante na mesa dos clientes. O armazenamento será de curtíssimo prazo para garantir máxima qualidade às hortaliças.

Após a separação e embalagem, as cestas seguem para a entrega que será realizada uma vez na semana para os clientes. A entrega é terceirizada.

Todos os meses esse plano poderá ser renovado pelos clientes ao final do mês. O pagamento para os agricultores será realizado mensalmente, de acordo com o volume das mercadorias entregues na associação e vendidas pela plataforma.

4.4. Necessidade de pessoal

Cargo	Qualificações/ funções
Agricultores	Fornecer as hortaliças para o centro de distribuição.
Desenvolvedores	Desenvolver plataforma e atualizá-la sempre que necessário e desenvolver sistema para enviar SMS do pedido para o agricultor.
Associação	Receber as entregas dos agricultores, montar as cestas e armazenar as hortaliças que não

	forem utilizadas.
Funcionários	Contato com o cliente e ser um intermédio para os agricultores tirarem dúvidas.

Tabela 6 - "Tabela de necessidade de pessoal do Horta na Cesta" (Fonte: elaboração própria)

5. PLANO FINANCEIRO

5.1 Estimativa dos investimentos fixos

Os investimentos fixos são constituídos por todos os ativos necessários para que o negócio possa funcionar de maneira integral.

Para o projeto seria necessário constituir escritório básico para a atuação dos colaboradores que seriam responsáveis pelo andamento do projeto. A estrutura não contaria com veículos e maquinários, pois se necessário esses serviços serão terceirizados, pois não são core business do projeto.

Tabela de móveis e utensílios

Produtos	Qtde. (UN)	Valor unitário (R\$)	Total (R\$)
Computador	4	2.000,00	8.000,00
Telefone	4	50,00	200,00
No-break	1	400,00	400,00
Palha	100 (1kg cada unidade)	42,79	420,79
Tag	1000	0,09	99,90
Cestas	50	17,20 (P)	7.790,00
	100	41,30 (M)	
	50	60,00 (G)	

Total = 16.910,69

Tabela 1 - "Tabela de móveis e utensílios" (Fonte: elaboração própria) idem 1.6

5.2 Capital de giro

O montante necessário para o funcionamento normal da organização. Compreende o valor necessário para o pagamento de contas e salários até o próximo recebimento de novos recursos.

A - Estimativa de estoque inicial

O estoque inicial seria preenchido pelas primeiras entregas dos produtores na central de distribuição da associação e seriam praticados estoques de curtíssimo prazo (inferior a 1 semana) e por demanda. Isso se dá por conta de hortaliças serem produtos com alto grau de perecibilidade.

B - Caixa mínimo

Constituído pelo capital de giro próprio, é necessário compreender o prazo médio de venda, compras e estocagem.

A plataforma, para atender as necessidades de consumidores e agricultores, necessita trabalhar com a seguinte frequência de prazos:

- Estocagem: semanal
- Venda: semanal
- Compras: mensal

5.3 Investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais ocorrem para que a atividade passe a ser desenvolvida pela organização. A estrutura física da plataforma conta com funcionários para o atendimento de consumidores e agricultores em escritório compartilhado na planta da associação e se utilizaria de seu centro de distribuição e câmara fria.

O custo da plataforma será constituído pelo seu desenvolvimento em versão online (site) e compra de domínio. Esses custos são variáveis, mas ficam na

margem de R\$3.500,00 a R\$4.500,00 reais para cobrir o serviço de desenvolvimento e o domínio custa cerca de R\$50 reais por ano.

5.4 Investimento total

O investimento total é composto pela soma dos valores de:

- Investimento fixo (R\$16.910,69)
- Capital de giro (dependente da estocagem, venda e compra)
- Investimento pré-operacional (entre R\$3.500 e R\$4.500,00)

5.5 Estimativa do faturamento mensal

O faturamento deve ser calculado levando em consideração a estimativa do quanto a empresa vai gerar de receita por mês. Para o projeto que não foi implementado esse cálculo pode ser estimado levando em consideração os planos que serão oferecidos.

O teste piloto será feito na região mais próxima à localização da associação. Em uma pesquisa realizada nessas regiões, aproximadamente, 200 pessoas gostariam de receber essas cestas em suas residências.

A média de preço foi disposta a partir de uma distribuição simples em que a concentração seria no segundo plano e os valores utilizados são uma média entre os três tipos de planos sugeridos de tamanho (unitário, casal e família).

Tabela estimada de faturamento mensal

Produto	Vendas (planos)	Preço unitário (R\$)	Vendas total (R\$)
Bronze	50	42,50x4 = 170	8.500,00
Prata	100	47,50x4 = 190	19.000,00
Ouro	50	52,50x4 = 210	10.500,00
Total	200	142,50x4 = 570	38.000,00

Tabela 7 - "Tabela estimada de faturamento mensal" (Fonte: elaboração própria)

5.6 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações

O custo de matéria-prima compreende todo o custo da cadeia de fornecimento do produto. O projeto terá como custo os insumos e a embalagem. A distribuição será terceirizada, com a utilização da empresa MOVE.

Logo, os custos serão formados por:

- Produto: hortaliças com preço definido por contrato com o produtor.
- Embalagem: cestas para distribuição.
- Distribuição: terceirizada. Para a quantidade máxima de 2T, o valor é de R\$1185,00 + 1% sobre o valor da NF referente ao seguro e gerenciamento de risco (absorvido pelos clientes, com os fretes).

5.7 Apuração dos custos de mercadorias vendidas

A apuração de custos é o CMV (custo de mercadorias vendidas). Este valor é representado pela venda efetiva multiplicada pelo custo de aquisição. Este custo é variável e pode ser compreendido no projeto como de 20% que é o indicado para o setor de serviços. Este valor será revertido à associação para a manutenção da plataforma e futuro reinvestimento em sua estrutura para a manutenção do projeto.

5.8 Estimativa dos custos com mão de obra

O custo de mão de obra é definido por salários pagos aos colaboradores. Para o desenvolvimento dessa atividade de gestão da plataforma de vendas será necessário quatro funcionários trabalhando para garantir seu funcionamento. Além disso, as atividades de distribuição serão terceirizadas e a entrega da mercadoria na central é de incumbência dos produtores e a separação ficará designada à central de distribuição da associação.

Levando em consideração estes pontos, com um salário médio para analistas que é de R\$2.600,00 os custos totais serão de R\$10.400,00 em salários adicionados ao valor de cerca de R\$4.680,00 em encargos simples (INSS + FGTS).

5.9 Estimativa do custo com depreciação

O custo de depreciação acontece após a aquisição de um produto e o consequente desgaste deste ao longo do tempo. Os seguintes itens sofrem depreciação neste projeto.

Tabela de depreciação

Bens	Valor do bem (R\$)	Vida útil (em anos)	Depreciação anual (R\$)
Computador	2.000,00	3	666,70
Telefone	50,00	5	10,00
Mesa de escritório	1.200,00	10	120,00
Impressora	400,00	5	80,00
No-break*	400,00	5	80,00
Cadeira	250,00	10	25,00
Cestas	17,20 (P)	10	1,72
	41,30 (M)	10	4,13
	60,00 (G)	10	6,00

Total = 993,55

Tabela 8 - “Tabela de depreciação” (Fonte: elaboração própria)

* no-break: regulador de energia para os computadores não sofrerem perda de dados.

5.10 Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são aqueles que independem do volume de produção e vendas. No caso, serão compostos pelos seguintes itens: telefone, internet, salários, materiais de escritório e depreciação de bens.

Despesas como de aluguel, água, energia, entre outros não serão mensurados, pois o escritório funciona em sinergia com a estrutura organizacional existente.

Tabela de custos fixos (mensal)

Descrição	Custo mensal (R\$)
Internet + Telefone	150,00
Salários + Encargos	15.080,00
Material de escritório	100,00
Domínio	50,00
Depreciação	82,80

Total = 15.462,80

Tabela 9 - “Tabela de custos fixos (mensal)” (Fonte: elaboração própria)

5.11 Indicador de viabilidade

5.11.1 Rentabilidade

A rentabilidade é a medida de viabilidade que corresponde qual o valor para garantir a continuidade e capacidade de competição do projeto no mercado.

Cálculo realizado pela fórmula:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}} \times 100$$

$$\text{Logo, Rentabilidade} = \frac{65000}{21410} \times 100 = 3,03$$

6. CONSTRUÇÃO DE CENÁRIO

Ao longo da história, os alimentos mais gordurosos ou com alto teor de carboidratos sempre foram preferidos em relação a alimentos menos calóricos.

Entretanto, esta tendência tem se invertido pelo crescimento do número de pessoas que apresentam doenças ligadas, entre outros fatores, a maus hábitos alimentares, como obesidade, diabetes e doenças cardíacas. Um alerta emitido pela OMS diz que uma em cada oito pessoas em idade adulta no mundo é obeso. O cenário é preocupante, pois o estudo indica que até 2025, isso representará 700 milhões de adultos obesos e 75 milhões de crianças com sobrepeso e obesidade.

A adoção de uma alimentação saudável é uma saída importante para esse problema e tem sido uma tendência global nos últimos anos. Hoje, o Brasil é o quarto maior mercado consumidor de hortaliças no mundo, movimentando US\$35 bilhões anualmente. As principais tendências apresentadas no setor, como aponta o Euromonitor e análises do SEBRAE, são a adoção de alimentação vegana, vegetariana, livre de glúten e fitness. A Agência Kantar pesquisou hábitos e preocupações do consumidor brasileiros e foi significativo o aumento do interesse em manter hábitos mais saudáveis para melhorar a saúde, além disso, 27% dos entrevistados consideraram importante consumir alimentos e bebidas mais saudáveis.

Portanto, o setor de hortaliças e alimentação saudável mostra-se como uma boa oportunidade de investimento.

Diante do cenário de COVID-19, com a impossibilidade de abrir negócios e o isolamento social, o aumento do serviço de delivery tornou-se uma realidade. De acordo com pesquisas realizadas e com a revista EXAME, apesar de 40% dos brasileiros terem a renda afetada pela pandemia, houve um aumento do serviço de delivery em 59% e os produtos mais comprados são alimentos e medicamentos, resultando em uma alteração da dinâmica de compra do consumidor.

Segundo um estudo feito pela Corebiz, o pedido de comidas via aplicativos cresceu em 77%. Um serviço similar ao que será oferecido pela plataforma Horta na Cesta, chamado HomeRefill, que consiste em uma assinatura de entrega de itens de supermercado apresenta uma projeção de crescimento de 200% nos próximos meses. Através da pesquisa citada anteriormente junto às projeções, pode-se concluir que o serviço de delivery de hortaliças se mostra importante e promissor.

Outra questão que vem à tona com grande recorrência é a inclusão digital, principalmente, de pequenos agricultores. Pesquisas do Sebrae revelam que grande parte dos produtores apresentam pouco ou nenhum acesso à internet, uma vez que muitos vivem em lugares com baixa qualidade de sinal. Portanto, o projeto tem como objetivo incluir essas pessoas, por meio de uma plataforma que realiza vendas online, a Horta na Cesta, a qual não requer, necessariamente, acesso à rede, além de aumentar a renda dos agricultores.

Esse processo será feito a partir dos canais de comunicação, que serão ligações, SMS e Whatsapp (para aqueles que têm acesso a rede), assim será necessário que o agricultor tenha apenas acesso a um celular para poder participar do projeto, e receberá todo o suporte e informações necessários por esses canais.

Considerando as mudanças que vêm acontecendo no contexto que estamos vivendo, como a transição das mudanças nos hábitos alimentares, o aumento do uso do serviço de delivery e a necessidade da inclusão digital de todas as pessoas, em especial, dos pequenos agricultores, em uma realidade cada vez mais tecnológica, faz-se necessário, paulatinamente, o desenvolvimento de medidas que vão de encontro a essas mudanças e supram as necessidades que estão surgindo.

Defronte a esse comportamento está o serviço oferecido pela plataforma Horta na Cesta, o qual propõe não só um estilo de vida mais saudável, mas também a inclusão de pequenos agricultores e toda essa conexão será subsidiada pelo uso de delivery, colaborando, portanto, com essa nova era de mudanças.

7. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

Forças:	Fraquezas:
- Possibilitar a inclusão digital do agricultores (dando acesso ao conhecimento) - Facilidade de uso, para os agricultores (por ser simples e não necessitar de	- A terceirização da entrega pode diminuir a qualidade dos produtos (amassos) - Ter um aparelho celular para participar - atualização constante da plataforma

internet para sua utilização) - Cestas serem definidas por nós (assim em caso de perda e problema na produção, não terá problemas na venda) - Fomentar a compra de agricultores locais - Aumentar a renda de pequenos produtores locais - Planos de cestas variadas com hortaliças sortidas	- responder legalmente por possíveis problemas, na qualidade entrega.
Oportunidades: - Gerar empatia por parte do cliente - Cestas de presente - Portfólio de produtos diferenciados por data - Ter opção de cestas orgânicas	Ameaças: - Existir concorrentes que já estão mais anos no mercado, com conteúdos parecidos - A compra não ser presencial

Tabela 10 - "Análise SWOT" (Fonte: elaboração própria)

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASIL. **Um em cada oito adultos no mundo é obeso, alerta OMS**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2018-10/um-em-cada-oito-adultos-no-mundo-e-obeso-a-lerta-oms#:~:text=No%20Dia%20Mundial%20da%20Obesidade,de%20700%20milh%C3%B5es%20com%20obesidade>. Acesso em: 30 jun. 2020.

BERGAMASCO, S. M. P. P.; BORSATTO, Ricardo S.; ESQUERDO, VFS. **Políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: reflexões a partir de estudos de casos no estado de São Paulo**. Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, v. 38, p. 25-49, 2013.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário: Agricultura Familiar**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/informativos.html>. Acesso em: 29 set. 2021.



BRASIL. (2006). **Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Programa de Aquisição de Alimentos.** Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/programa-de-aquisicao-de-alimentos-paa#wrapper> . Acesso em: 24/08/2021.

BRASIL. (2006). **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programa Nacional de Alimentação Escolar.** Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pnae/pnae-eixos-de-atuacao/pnae-agricultura-familiar>. Acesso em: 24/08/2021.

CONTAZUL BLOG. **Descubra o que é o Simples Nacional e suas vantagens para pequenos empresários.** Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-simples-nacional/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

CONTAZUL BLOG. **Saiba como calcular a margem de lucro de um produto e da empresa.** Disponível em: <https://blog.contaazul.com/saiba-como-calcular-a-margem-de-lucro-de-um-produto-e-da-empresa> . Acesso em: 30 jun. 2020.

CRISTIANE THIEL. **Pesquisa: redes sociais aumentam vendas em até 41%.** Disponível em: <https://cristianethiel.com.br/pesquisa-redes-sociais-aumentam-vendas-em-ate-41/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

DATASUS. **Pesquisa Nacional de Saúde Módulo de Estilo de Vida – Consumo de alimentos.** Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/pns/Notas_Tecnicas_PNS_P_A.pdf. Acesso em: 30 jun. 2020.

DCX. **3 fundamentos da jornada de compras omnichannel.** Disponível em: <https://dcx.lett.digital/jornada-de-compras-omnichannel/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

EMBRAPA. **Soja.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/soja/cultivos/soja1#:~:text=Na%20safra%202016%2F2017%2C%20a,de%203.362%20kg%20por%20hectare>. Acesso em: 30 jun. 2020.

EMBRAPA. **Hortaliça não é só salada.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/hortalica-nao-e-so-salada>. Acesso em: 30 jun. 2020.

EXAME. **Efeito coronavírus: delivery de compras aumentou 59% com isolamento social.** Disponível em: <https://exame.com/negocios/efeito-coronavirus-delivery-de-compras-aumentou-59-com-isolamento-social/>. Acesso em: 30 jun. 2020.

G1. **Alface gigante é produzida em Santa Catarina.** Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL222659-5598,00.html#:~:text=P%C3%A9%20de%20alface%20comum%20pesa,do%20pa%C3%ADs%20pesa%20800%20gramas>. Acesso em: 30 jun. 2020.

IBGE. **CONCLA.** Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?subclasse=6203100&tipo=cnae&view=subclasse>. Acesso em: 30 jun. 2020.

ENACTUS GLOBAL. **IV SIMPÓSIO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO SOCIAL ENACTUS BRASIL. NÔMADE: DE PROJETO ENACTUS À STARTUP.** Disponível em: <http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2019/09/NOMADE-DE-PROJETO-ENACTUS-%C3%80-STARTUP.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MEIO E MENSAGEM. **Delivery deve continuar crescendo no pós-pandemia.** Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/05/26/delivery-deve-continuar-crescendo-no-pos-pandemia.html>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MEU QUINTAL ORGÂNICO. **Entregas à domicílio: monte sua cesta.** Disponível em: <http://meuquintalorganicos.com.br/home>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MOTOBOY.COM. **Precificação.** Disponível em: <https://www.motoboy.com/precificacao>. Acesso em: 30 jun. 2020.

MOVE LOGÍSTICA. **Distribuição porta a porta.** Disponível em: <http://www.movelogistica.com.br/distribuicao-porta-a-porta.html>. Acesso em: 30 jun. 2020.

Müller, A. L. (2010). **Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar e Programa Nacional de Alimentação Escolar.** Brasília, 30 p. Relatório de Consultoria.

MUNDO MARKETING. **Pandemia gera aumento de demanda por delivery no Brasil.** Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/ultimas-noticias/38627/pandemia-gera-aumento-de-demanda-por-delivery-no-brasil-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 30 jun. 2020.

RAIZS. **SITE RAIZS.** Disponível em: <https://www.raizs.com.br/institucional/quemsomos>. Acesso em: 30 jun. 2020.



REVISTA SAFRA. **Pesquisa do SEBRAE revela uso da tecnologia no campo.** Disponível em: <http://revistasafra.com.br/pesquisa-do-sebrae-revela-uso-da-tecnologia-no-campo>. Acesso em: 30 jun. 2020.

SUCÃO. **Mercado de Alimentação Saudável: tendências e mudanças em 2020.** Disponível em: <https://www.sucao.com.br/mercado-de-alimentacao-saudavel-tendencias-e-mudancas-em-2020/#:~:text=O%20mercado%20de%20alimenta%C3%A7%C3%A3o%20saud%C3%A1vel%20relacionado%20tamb%C3%A9m%20ao%20bem%2Destar,Mercado%20de%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20Vegetariana>. Acesso em: 30 jun. 2020.

VALOR INVESTE. **Com quarentena, apps de entrega são oportunidades para trabalhadores e comércio.** Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/02/com-quarentena-apps-de-entregas-sao-oportunidade-para-trabalhadores-e-comercios.ghml>. Acesso em: 30 jun. 2020.

Anexo B



DEFINIÇÃO DAS ETAPAS

Passo 1: analisa de forma empática a situação dos envolvidos para conseguir entender a situação.

Passo 2: transformar a informação da etapa anterior em algo possível de fazer e decidir o problema a ser solucionado.

Passo 3: analisar as possibilidades e ideias mais úteis.

Passo 4: aplicar uma das soluções na prática e verificar se dá certo.

Passo 5: verificar a partir do último passo se deu certo. Se sim, continuar pelo caminho planejado e se der errado olhar os passos anteriores.

obs: anotar todas as etapas para ter o registro do projeto

VANTAGENS

- Agilidade
- Praticidade
- Organização
- Diminuição de erros
- Redução de riscos
- Facilita o trabalho em equipe

REFERÊNCIA

- MENDES, Frederico Westphalen. Design Thinking: a inovação criativa e colaborativa. 1. ed. [S.l.]: CINQ, 2020. p. 1-144.
<https://materiais.districto.me/design-thinking>
- SILVA, M. J. V. E. et al. Design thinking: inovação em negócios. 1. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2011. p. 6-138.
<https://conteudo.mjv.com.br/ebook/design-thinking-inovacao-em-negocios>