

Área: Marketing e Comunicação

Planejamento de Marketing no Agronegócio: Um Estudo no Setor da Horticultura

AUTORES

GRAZIELA OSTE GRAZIANO

UNIMEP-Universidade Metodista de Piracicaba

grabela@terra.com.br

ISABELA OSTE GRAZIANO

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

grabela@terra.com.br

NADIA KASSOUF PIZZINATTO

Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP

nkp@merconet.com.br

RODRIGO MORES DE SIQUEIRA

Faculdade de Engenharia de Piracicaba

grabela@terra.com.br

DALILA ALVES CORRÊA

Universidade Metodista de Piracicaba

dacorrea@unimep.br

Resumo

O plano de marketing é um produto estratégico, e sua elaboração pode seguir diversos processos, constituindo, nas palavras de Dias (2003), uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa. De natureza exploratória, o trabalho, resultante de parceria universidade-secretaria municipal de abastecimento (sema), de piracicaba-s.p., estuda a implementação do planejamento de marketing no agronegócio, no setor da horticultura, com base no processo dos 4 a's preconizado por raimar richers. Na primeira etapa da pesquisa procurou-se desenvolver e esclarecer os conceitos vinculados ao referencial teórico do tema em estudo, tanto o relativo ao processo de planejamento de marketing quanto o do setor em análise. Em seguida, foi realizado estudo de múltiplos casos nas hortas urbanas da cidade de piracicaba, que proliferaram por lei municipal que estimulou o arrendamento de terras para esta finalidade. Como resultados da pesquisa, um diagnóstico do setor - derivado da análise, primeiro dos 4 a's de richers- e sugestões para as demais etapas do planejamento de marketing: adaptação, ativação, avaliação, vinculadas às estratégias de composto de produto e promocionais, bem como de sistemas de controle típicos do processo de planejamento de marketing, passíveis de implementação para organizações desse setor do agronegócio

Palavras-Chave: marketing do agronegócio, planejamento pelos 4 A 'S, estratégias

Abstract

The marketing plan is a strategic product, and your elaboration can follow several processes, constituting, in Diass (2003), a valuable contribution for the strategy of marketing of a company. Of exploratory nature, the work, resultant of agreement between university and the municipal supplying secretary (sema), of piracicaba-s.p., studies the implementation of the marketing planning in the agribusiness, in the section of the horticulture, with base in the 4 a's

process extolled by raimar richers. In the first phase of the research it was tried to grow and to clear the concepts linked to the theoretical reference of the theme in study, so much the relative to the process of marketing planning as the one of the section in analysis. Soon after, study of multiple cases was accomplished in the urban vegetable gardens of the city of piracicaba, that proliferated for municipal law that stimulated the lease of lands for this purpose. As results of the research, a diagnosis of the section - derived of the analysis, first of 4 a's of richers - and suggestions for the other stages of the planning of marketing: adaptation, activation, evaluation, linked to the strategies of composed of product and promotion, as well as of systems of control typical of the process of planning of marketing, susceptible to implementation for organizations of that section of the agribusiness.

Key-Words: Marketing of the Agribusiness, Planning for the 4'S, Strategies

1. Introdução

Organizações do agronegócio são aquelas que participam do chamado Sistema Agro-Industrial, de pelo menos um dos setores da cadeia que o compõem, que são: a) agricultura, pecuária e pesca; b) indústrias agroalimentares; c) distribuição agrícola alimentar. d) comércio e) consumidor; f) indústrias e serviços de apoio (BATALHA, 1997).

Não há como negar a importância do agronegócio na sociedade, por estar diretamente ligado a toda fonte de alimentos, além de implicações que possa ter em relação à segurança alimentar; manutenção do ecossistema; qualidade de vida e também no tocante à geração de renda, pois o desenvolvimento do agronegócio gera novos empregos nos centros urbanos, com a dinamização da venda de máquinas e equipamentos, de sementes e insumos agrícolas, prestação de serviços de assistência técnica e de informação agrícola e melhoria nos transportes.(LOPES,2000)

Tais organizações são partícipes de um cenário mundial contemporâneo que anuncia uma crise social e ambiental causada por fatores ligados à exploração dos recursos naturais, ao crescimento populacional em ritmo acelerado, ao aumento da pobreza e a insustentáveis padrões de produção e consumo, os quais anunciam que o futuro pode não ser tão promissor em relação à disponibilidade de recursos como já foi no passado; (CAMPOS et al, 2004).

Em decorrência das crescentes preocupações ambientais, o surgimento de diversos movimentos em defesa do meio ambiente e a insustentabilidade dos padrões de consumo atuais, viu-se a necessidade de se procurar alternativas que fossem ao encontro de um desenvolvimento mais sustentável, para o que tem se intensificado a formulação de políticas, modelos e teorias sobre abrangendo os setores econômicos, sociais e ambientais (CAMPOS et al, 2004).

Nessa linha, em 11.11.95, na cidade de Piracicaba-S.P., a lei 3985 buscou incentivar o surgimento de hortas urbanas, pelo incentivo de 50% de abatimento no IPTU (Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana) bem como a Taxa de Limpeza Pública, para os proprietários de terreno que fosse “utilizado no mínimo em 2/3 (dois terços) de sua área total, no cultivo de hortas individuais e ou coletivas”.(Lei 3985. 11.11.95)

Surgiram 147 micro empresários na horticultura urbana, competindo com setores dos elos que Megido;Xavier (1994) denominam “dentro da porteira “ (produção de alimentos) e “depois da porteira” (distribuição de alimentos) já existentes na cidade e região.Tudo isso acenava para a necessidade de profissionalizar a gestão dos empreendimentos do agronegócio, mudando também o perfil exigido do produtor rural, já que, parodiando Lopes (2000), o desafio da competitividade requer novos conhecimentos na área de gestão e muito mais informação de mercado .

Dentre os instrumentais e processos exigidos para sobreviver e enfrentar o desafio da competitividade no mercado, os produtores do sistema agroindustrial podem se modernizar buscando tecnologias disponíveis nos centros de pesquisa, mas necessitam também se adaptar às novas práticas de mercado apoiando-se em processos e ferramentas de marketing, tais

como as do Planejamento de Marketing: é um processo que leva ao desenvolvimento de estratégias de crescimento, concorrências, promocionais e outras, para uma empresa, visando assegurar que suas capacidades correspondam, não apenas hoje, mas também no futuro próximo, aos desafios de um ambiente do mercado competitivo no qual ela opera.(HOOLEY, 2005).

Assim, todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro (RICHERS, 2000): dentre elas, as do agronegócio, ou *agribusiness*, como o denominaram, em 1957, os criadores do termo, dois pesquisadores americanos, John Davis e Goldberg (BATALHA, 1997).

O plano de marketing é um produto estratégico, e sua elaboração pode seguir diversos processos, constituindo, nas palavras de Dias (2003), uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa.

Este trabalho apresenta alguns desses processos do Planejamento de Marketing, e enfoca em especial um processo de levantamento e análise de dados para a elaboração do plano de marketing no Agronegócio, preconizado por Richers (2000), como os 4A's: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação, buscando a implementação do planejamento de marketing no agronegócio nas hortas urbanas da cidade de Piracicaba, surgidas com em decorrência da Lei 3958, de 11.11.95, que levou proprietários de terrenos baldios a arrendá-los em troca de redução de impostos e outros estímulos.

A partir de pesquisa junto a estudo de múltiplos casos de horticultores, foram levantados dados que possibilitaram o desenvolvimento do Planejamento de Marketing, seguindo o processo dos 4 A's, para tais micro empreendedores rurais, num esforço conjunto da Universidade Metodista de Piracicaba e da Prefeitura Municipal da cidade, por meio da Secretaria Municipal de Abastecimento. O trabalho relata o processo e as estratégias propostas no processo de Planejamento de Marketing aplicado ao Agronegócio, na Horticultura.

2. Agronegócio, o Setor em Estudo

A definição correta de agronegócio é mais antiga do que se imagina: em 1957, dois pesquisadores americanos, John Davis e Goldberg, reconheceram que não seria mais adequado analisar a economia nos moldes tradicionais, com setores isolados que fabricavam insumos, processava os produtos e os comercializavam. (www.varejaoprodutosorganicos.com.br;) O conceito de agronegócio procura guardar a mesma categorização proposta por eles para o conceito de *Agribusiness*, o qual soma às operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, as atividades de produção nas unidades agrícolas, o armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (EMBRAPA, 2006).

Para fins de classificação teórica, o sistema agroindustrial (do *agribusiness* ou agronegócio) na visão de Batalha, (1997), pode ser dividido em diversos setores econômicos: a) agricultura, pecuária e pesca; b) indústrias agroalimentares; c) distribuição agrícola e alimentar; d) comércio internacional; e) consumidor; f) indústrias e serviços de apoio.

Já para Megido & Xavier (1994), o sistema mercadológico do agronegócio pode ser dividido e analisado em três setores: a) antes da porteira: representado por todos os setores de produção de insumos, tais como: sementes, vacinas e defensivos; b) dentro da porteira: incluem as atividades básicas da agropecuária, tais como, plantio, cultivo e colheita; e c) depois da porteira - é representado por dois setores, tais como o da produção e processamento industrial de alimentos, e o da distribuição de alimentos, composto pelos atacadistas, grandes redes de distribuição varejistas e comerciantes independentes de alimentos.

O conceito de *agribusiness* foi redefinido pelo próprio Goldberg em 1968, (apud Zylberstajn, 2000, p. 5) como um sistema de *commodities*, que “engloba todos os atores

envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto”, incluindo: “o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final”.

Nessa readequação do termo, o autor coloca no SAG “todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio”.

Analisando o *agribusiness* sob esse novo enfoque, Zylberstajn (2000,p.1-20), aplicando o conceito de cadeia (*filière*) ao Sistema do agronegócio – denominado por ele como Sistema Agroalimentar, (SAG), visualiza-o como composto pelos seguintes agentes: consumidor, o varejo do alimento, o atacado, a agroindústria, a produção primária . Ainda sob o enfoque das cadeias, enquadra os partícipes do SAG em três subsistemas, como segue: a) subsistema de produção – “engloba o estudo da indústria de insumos e produção agropastoril;” b) subsistema de transferência – “focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte”; e c) subsistema de consumo – engloba “o estudo das forças de mercado”. O autor considera que para o sistema de *commodities*, este último subsistema tende a ser considerado a “força central que dá forma ao sistema do *agribusiness*”.

O agronegócio ocupa posição de destaque por diversas razões, tais como: segurança alimentar; manutenção do ecossistema; qualidade de vida, geração de renda, entre outros. Os desafios para esse setor são: produzir mais, degradando menos e a custos competitivos; gerar capacidade de diferenciação de produtos e de mercados; abrir novas oportunidades para produtores; enfrentar os novos requisitos competitivos de mercados interno e externo; e estar atualizado para atender aos novos padrões de consumo. Tudo isso requer a implementação de uma política tecnológica voltada para as atividades ligadas ao agronegócio (FINEP, 2006).

Para sobreviver e enfrentar o desafio da competitividade no mercado, também os produtores agrícolas precisaram se modernizar, mudando seu perfil: o desafio da competitividade, segundo Lopes, (2000) requer novos conhecimentos na área de gestão e muito mais informação de mercado, buscando tecnologias disponíveis nos centros de pesquisa, além de se adaptarem às novas práticas de mercado e ferramentas de marketing, tais como as do planejamento de marketing: é um processo que leva ao desenvolvimento de estratégias competitivas para uma empresa, visando assegurar que suas capacidades correspondam ao ambiente do mercado competitivo no qual ela opera, não apenas hoje, mas também no futuro próximo (HOOLEY, 2005). Assim, todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro (RICHERS, 2000); sendo um documento onde a organização define suas estratégias com a finalidade de obter a competitividade através de um diferencial diagnosticado no mercado, trata-se, na verdade, de um produto estratégico, cuja elaboração constitui uma contribuição valiosa para a estratégia de marketing de uma empresa (DIAS, 2003).

Assim, o processo de levantamento e análise de dados para a elaboração do plano de marketing no Agronegócio, com a elaboração de programas de ação, sintetizado por Richers (2000), como os 4A's: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação, é um processo de planejamento que procura atender à necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conceber o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possa realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis (RICHERS, 2000)

O agronegócio brasileiro é um setor em expansão e desfruta de perspectivas de ganhos de participação no mercado mundial. No entanto, é preciso que as instituições de desenvolvimento científico e tecnológico continuem colaborando na organização e no desenvolvimento de métodos e processos que garantam cadeias produtivas eficazes e eficientes. Este tipo de preocupação originou a pesquisa que gerou este trabalho, o qual estuda a implementação do planejamento de marketing no agronegócio com base nos 4A's, nas

hortas urbanas da cidade de Piracicaba, surgidas em decorrência da Lei 3958, que levou proprietários de terrenos baldios a arrendá-los para pequenos horticultores, em troca de redução de impostos e outros estímulos.

3. Planejamento de Marketing: Processo e Aplicação ao Marketing do Agronegócio

3.1 – Planejamento de Marketing: do Processo ao Plano

O Planejamento de Marketing está muito próximo do Planejamento Estratégico, na visão de Hooley, Saunders & Piercy, (2005), tanto que o denominam Planejamento Estratégico de Marketing.

O Planejamento Estratégico define Objetivos para a organização, que levam, ainda segundo Hooley, Saunders & Piercy (2005), ao desenvolvimento de planos funcionais, entendendo-se como tais os Planos das áreas de Marketing, Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção... Na área de Marketing, para cada nível de produto (linha de produtos, marca) a organização deve desenvolver um plano para atingir suas metas, decorrentes dos Objetivos do Planejamento Estratégico. Por exemplo: se o Planejamento Estratégico prevê como objetivo um Lucro Líquido após o Imposto de Renda da ordem de 25% acima ao do ano anterior, os Planos Funcionais, inclusive o de Marketing, devem identificar a contribuição da área para se atingir o objetivo geral da organização.

O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de planejamento de marketing (KOTLER, 2000). Para se chegar a ele, é preciso seguir um processo de planejamento.

Diversos autores (Pizzinatto, 2001; Westwood, 1996, Kotler, 2000), sugerem a assunção das seguintes etapas para o processo de planejamento de marketing:

a) **Diagnóstico:** conhecido por análise SWOT (*strong, weaknesses, oppportunies, troubles*), também conhecida com PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças). As potencialidades representam os pontos fortes da organização, ou seja, os diferenciais da empresa perante a concorrência. Os pontos fracos representam as fragilidades, e se não foram trabalhados podem se tornar em uma ameaça. As oportunidades estão vinculadas aos novos nichos de mercado.

b) **Objetivos:** são traçados os caminhos que a empresa deseja percorrer, ou seja, eliminar uma ameaça, organizar-se para aproveitar uma oportunidade.

c) **Estratégias:** são maneiras alternativas de se atingir os objetivos

d) **Programas de ação ou táticas:** é a parte do planejamento em que se atribuem tarefas, fixam-se os prazos e define-se os custos.

e) **Sistemas de controle:** são utilizados para o acompanhamento dos resultados do esforço para atingir os objetivos.

O processo de planejamento de marketing leva à elaboração de um documento textual, que é o próprio plano de marketing.

Segundo Kotler (2000), um plano de marketing deve conter: **Resumo:** apresenta uma rápida visão do plano proposto; **Situação atual de marketing:** apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente; **Análise de oportunidades e questões:** identifica as principais oportunidades / ameaças, forças / fraquezas e questões relacionadas à linha de produtos; **Objetivos:** define as metas financeiras e de marketing do plano em relação ao volume de vendas, participação de mercado e lucros; **Estratégia de marketing:** apresenta a abordagem geral de marketing que será utilizada para alcançar os objetivos do plano; **Programas de ação:** apresenta os programas especiais de marketing projetados para atingir os objetivos do negócio; **Demonstrativo de resultados projetados:** projeta os resultados financeiros esperados do plano e **Controles:** indica como o plano será monitorado.

Entretanto, outra forma de desenvolver o Planejamento de Marketing, denominada os 4 A's, preconizada por Raimar Richers (2000), é passível de utilização como processo, e vem sendo sugerida na bibliografia específica do agronegócio, por autores como Megido; Xavier (1994). Sobre ela se discorre a seguir.

3.2 O processo dos 4 A's para o Planejamento de Marketing

Além do processo de planejamento de marketing já apresentado, há a proposição do professor Raimar Richers (2000) de seguir o processo que denomina os 4 A's, metodologia de trabalho assumida por autores ligados à área do agronegócio.

Há uma distinção entre processo de planejamento e plano de marketing. Apesar de ser muito difundido o roteiro do plano de Kotler, acima apresentado, a bibliografia específica do Agronegócio assume como processo de planejamento os 4A's do Raimar Richers (2000), que são quatro etapas de trabalho propostas pelo autor, apresentadas a seguir: **Análise** – visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro, implica na pesquisa de informações sobre o mercado-alvo, em que se identifica oportunidades e ameaças, chegando a um diagnóstico; **Adaptação** - visa ajustar as ofertas da empresa - as suas linhas de produtos ou serviços – as forças externas detectadas pela análise, ou seja, atender as necessidades do cliente objetivando o lucro; **Ativação** – é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos comparadores nas quantidades e com frequência desejadas, é desenvolver atividades para ativar o processo de venda; e **Avaliação** – propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados, a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Ainda com base na concepção do autor os 4A's podem ser classificados em dois grupos: Análise e Avaliação são funções de apoio; Adaptação e Ativação são funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas, a partir de metas preestabelecidas.

No tópico seguinte, discorre-se sobre a aplicação deste processo de Planejamento de Marketing para o Agronegócio.

3.3 – Marketing do Agronegócio: os 4 A's como processo de planejamento

O Marketing do Agronegócio é parecido com o tradicional, ou seja, deve ter como objetivo “surpreender seus clientes” por meio do oferecimento de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e desejos. Além do exposto, o Marketing do Agronegócio, preocupa-se também em realizar suas atividades em busca da preservação do meio ambiente (JANSEN, 2006).

No tocante à Análise, Megido; Xavier (1994), identificam exemplos de informações que necessitam ser buscadas, nessa primeira etapa do planejamento de marketing, tais como : dados nacionais e internacionais sobre “safra e concorrência, custos e nível de competitividade da matéria prima vegetal/animal”, bem como “ fatores de ameaça e oportunidade na cadeia de *agribusiness*.”

Tomando por base os 4A's de Raimar Richers, Megido; Xavier (1994), sugere que o processo de Adaptação possa ser representado no marketing do agronegócio com “acordos de produção entre agroindústrias e produtores”; identifica também nessa etapa a tomada de “decisões de mix de produtos nos setores de insumos e bens de produção, sistemas de comercialização da tecnologia para a produção agropecuária e a produção rural”.

Já a Ativação no Marketing Rural ou Marketing do Agronegócio, compreende todas as ações desenvolvidas para a venda de produtos e serviços agropecuários e para a fixação de uma imagem positiva das empresas que atuam no setor. As grandes empresas têm praticado,

com competência, o Marketing Rural, promovendo ações e atividades junto aos diferentes públicos, através de campanhas publicitárias, eventos (feiras, exposições, dias de campo etc) e um trabalho de assistência e comunicação junto aos produtores rurais (www.comunicacaoempresarial.com.br, 2006).

Para que os produtos se tornem rentáveis, é necessário montar estratégias que diferenciem o produto, ou melhor ainda, a empresa, da concorrência. E esta é a principal tarefa dos profissionais de marketing que atuam na área de agronegócios (ARAÚJO, 2006).

Por fim, todo processo de marketing no agronegócio é controlado através da função de Avaliação, que sucede o controle das vendas, no tocante aos lucros ou prejuízos.

Na verdade, a função de Análise pode apoiar-se na metodologia apresentada no item 2.1, embutida na etapa de Diagnóstico. A fase de Adaptação materializa-se na definição de uma das etapas do processo anterior, a definição de Estratégias, principalmente as de Produto, Preço. O mesmo ocorre com a fase de Ativação: ela indica a materialização das Estratégias de Vendas e Promoção. A fase de Avaliação de Richers, corresponde à fase de Controle proposta por Kotler (2000) e assumida pelos demais autores citados em 2.1.

4 - Estudo de Caso: as hortas urbanas em Piracicaba-S.P.

4.1 – O surgimento das Hortas Urbanas em Piracicaba-S.P.

Segundo Monetta (1992) o *agribusiness* no município de Piracicaba caracteriza-se pela predominância da monocultura canavieira integrada à agroindústria processadora, o qual originou-se do nascimento do Próalcool (Programa Nacional do Álcool, criado em 1975). Tal programa veio beneficiar interesses hegemônicos, tendo como consequência “a redução da área destinada a agropecuária, (de 135520 para 121663 ha, 1970 para 1985). Entretanto, o segmento da horticultura na cidade recebeu um estímulo ao crescimento com a Lei 3985, que oferecia a isenção de IPTU (Imposto Territorial Urbano) e 50% de descontos da taxa de água.

Assim, a produção de hortifrutis em Piracicaba caracterizava-se por dar maior destaque à produção de verduras e legumes, onde ocorre o predomínio de pequenos produtores, que utilizam na sua maioria a mão-de-obra familiar. Isto indica que a horticultura, provavelmente, constitui-se em atividade central dentro da estratégia de reprodução social (MONETTA, 1992).

A sugestão de concentração no setor das hortas baseou-se na Lei Municipal de incentivo aos proprietários de terrenos não aproveitados, no sentido de levá-los à concessão dos mesmos para cultivo de hortas por terceiros (Lei 3985). Com essa Lei, surgiram na cidade 148 (cento e quarenta e oito) Hortas Urbanas, ocupando uma área total de 158.000m².

4.2 – Metodologia

A natureza deste trabalho é exploratória: na primeira etapa da pesquisa procurou-se desenvolver e esclarecer os conceitos, vinculados ao referencial teórico do tema em estudo. Diversos autores, tais como Vergara (2004), Aaker, Kumar e Day (2001) defendem que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema.

Uma das fontes de informação do estudo exploratório é o estudo de caso (Mattar, 1996), metodologia utilizada quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Assim, como estudo de caso, ainda de forma exploratória, na segunda etapa do estudo foi selecionado o setor de horticultura para análise da prática do planejamento de marketing seis hortas urbanas da cidade de Piracicaba. De todas

as hortas urbanas existentes na cidade, foram selecionadas 6 (seis) , aleatoriamente, entre os produtores que se dispuseram a colaborar com a pesquisa, o que, segundo Yin (2001), se caracteriza como estudo de múltiplos casos, dentro do setor da horticultura. Somando-se a área das hortas cultivadas pelos seis produtores entrevistados, tem-se 29.300 m², como mostra o Quadro 1 abaixo, o que representa 18,55% do total da área cultivada. A etapa da Análise do setor foi realizada via entrevistas, com apoio em questionário, em que se buscava identificar as ameaças e oportunidades vivenciadas pelos microempresários rurais. Também foi realizada pesquisa por observação, nas hortas visitadas, sobre o perfil do ponto de venda ao consumidor final.

Quadro 1 – área cultivada nas hortas selecionadas.

Hortas	Área (m ²)
1	8000
2	2300
3	3000
4	1000
5	1000
6	14000
Total	29300

Fonte: elaborado pelos autores

Ainda na Metodologia, para definição das Estratégias vinculadas à etapa de Adaptação da organização às exigências do mercado, bem como para as relacionadas à etapa da Ativação do mercado, foram realizados Seminários com horticultores, organizados pela Prefeitura da cidade, via SEMA e Universidade Metodista de Piracicaba e trabalho conjunto na elaboração do Planejamento de Marketing, envolvendo: a) professores dentre os quais a primeira autora do trabalho; b) alunos do Pós Graduação em Marketing da Universidade; e c) responsáveis pela SEMA , da Prefeitura de Piracicaba.

5. Planejamento e Plano de Marketing no Agronegócio para as Hortas Urbanas de Piracicaba

Neste item apresenta-se o processo de planejamento de marketing e o plano proposto para o setor em estudo.

5.1 Análise: o diagnóstico no processo de planejamento

A etapa da Análise do setor foi realizada via diagnóstico que mostrou que as hortas urbanas fazem parte do Sistema Mercadológico de Hortifrutis da cidade.

A Análise do Sistema Mercadológico mostra a grande concorrência sofrida pelos horticultores urbanos, dado que a cidade é abastecida por produtores locais e regionais que entregam seus produtos a Centrais de Abastecimento denominadas CEASAs. Estas Centrais de Abastecimento fornecem a varejistas, classificados em três categorias: o Grande Varejo, composto pelas grandes cadeias supermercadistas, como o Grupo Pão de Açúcar, por exemplo; o Varejo Independente, representado por supermercadistas de um único estabelecimento e o Pequeno Varejo, representado por pequenos armazéns de bairros e quitandas.

Ainda na etapa da Análise, o levantamento do Composto de Produtos das hortas urbanas selecionadas permite notar, a predominância de verduras (hortaliças). Os tipos de vegetais plantados totalizam 58, e destes, 42 tipos (72%) são verduras e apenas 16 tipos (28 %) são legumes, como mostra o Quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Tipos de vegetais cultivados pelas hortas urbanas

Vegetais	Hortas						Total
	1	2	3	4	5	6	
Verduras							
Acelga	X		X	X			3
Agrião		X	X	X		X	4
Alface	X	X	X	X	X	X	6
Almeirão	X	X			X	X	4
Cebolinha	X		X				2
Cheiro-verde		X		X			2
Chicória	X	X	X	X		X	5
Couve		X	X	X	X		4
Couve-flor			X				1
Espinafre		X	X				2
Mostarda	X						1
Repolho			X				1
Rúcula	X	X	X	X		X	5
Salsa	X		X				2
SUB-TOTAL							42
Legumes							
Abóbora					X		1
Abobrinha				X			1
Beterraba	X		X	X	X	X	5
Cenoura		X		X	X	X	4
Chuchu					X		1
Pepino				X			1
Quiabo					X		1
Rabanete	X		X				2
SUB-TOTAL							16
TOTAL	10	9	13	10	9	7	58

Fonte: elaborado pelos autores

A produção referente às hortas entrevistadas girava em torno de 4.595 maços por mês o que pode ser visualizado no Quadro 3, o que fornece uma estimativa da produção total das hortas urbanas em Piracicaba: se 4595 maços/mês correspondem à produção de uma área de aproximadamente 29.300 m², pode-se deduzir que, em 158.000 m² (área total cultivada), pode ocorrer uma produção próxima a 25.000 maços/mês.

Quadro 3- Quantidade de verduras produzidas/mês pelas hortas

Hortas	Quantidade Aproximada (maços/mês)
1	225
2	1200
3	800
4	300
5	70
6	2000
Total	4595

Fonte: elaborado pelos autores

A quantidade de verduras perdidas detectadas na etapa da Análise, em maços/mês, em cinco das seis hortas entrevistadas, totalizam 1365, como mostra o Quadro 4, abaixo.

Quadro 4 – Quantidade aproximada de verduras perdidas no mês

Hortas	Perdas (maços/mês)
1	100
2	50
3	Não respondeu
4	180
5	35
6	1000
Total	1365

Fonte: elaborado pelos autores

A etapa da Análise ainda permitiu identificar os elos componentes da cadeia de distribuição das hortas urbanas: o Quadro 5 mostra que todos os horticultores entrevistados vendem seus produtos diretamente ao consumidor final, apenas dois vendem para varejões da rede privada e somente um vende para restaurantes.

Quadro 5 – Destino dos vegetais

Destino	Hortas					
	1	2	3	4	5	6
Consumidor final	X	X	X	X	X	X
Varejões privados	X					X
Supermercados				X		
Restaurantes						X
Mercearias de bairro						
Outros						

Fonte: elaborado pelos autores

O Quadro 6 mostra os motivos da venda praticamente restrita ao consumidor final. Pode-se observar que o principal problema é quantidade ofertada de produtos, pequena para o volume demandado pelas cadeias de supermercados (Grande Varejo); outra barreira ao crescimento dos empresários rurais é a impossibilidade de efetuar a entrega no local da demanda e de oferecer preços competitivos.

Por fim, o diagnóstico mostrou que existiam pontos fracos e ameaças ao setor, por :

- a) perda da produção pela restrição do mercado ao segmento do consumidor final
- b) incapacidade de buscar novos segmentos de mercado devido ao fato de a produção ser pequena para a demanda
- c) inexistência de veículos para transporte

Em resumo, pode-se notar falhas no desenvolvimento da função Adaptação da quantidade de produtos às necessidades do mercado, e de não buscar soluções alternativas à impossibilidade de entrega dos produtos no local estipulado pelos clientes.

Quadro 6 – Motivos de vender apenas para o consumidor final

Hortas	Motivos
--------	---------

1	Não tem condições de fornecer grandes quantidade pois a produção pe pequena, e por enquanto não condições de aumentá-la. Assim, vende quando o consumidor vai buscar no local e em pouca quantidade, vende também no atacado (varejões da rede privada). Além disso, consegue preço melhor vendendo no varejo.
2	Os clientes locais consomem quase toda a produção
3	Nunca foi procurar outros compradores, pois não teria condições para atender a demanda e nem para entregar o produto no local, pois não possui transporte para tanto.
4	A concorrência é grande e por isso o preço cai muito. Assim não como competir com quem produz em grande quantidade.
5	Foi procurado por varejistas mas, a quantidade que produz e não atende as necessidades dos mesmos e não tem transporte suficiente para fazer a entrega no local.
6	Vende a maioria das vezes para consumidor final, e raras vezes para restaurante e supermercados que vão buscar no local.

Fonte: elaborado pelos autores

O problema apresentado pelos entrevistados é a área cultivada, que por ser pequena, impossibilita a oferta de quantidade e qualidade nos produtos vendidos. Além disso, existe a falta de condições para transportar o produto até o local, fato que os torna menos competitivos.

Segundo a maioria dos entrevistados, o maior benefício que o ambiente externo (Prefeitura) poderia oferecer a eles seria: a redução da tarifa da água, cujo consumo é muito alto principalmente no verão, como mostra o Quadro 7, abaixo.

Quadro 7 – Benefícios adicionais que a Prefeitura poderia oferecer aos horticultores

Hortas	Benefícios
1	Fornecimento de máquinas agrícolas e caminhões para transportar bagaço e esterco.
2	Baixar o preço da tarifa de água
3	Não respondeu
4	Oferecer desconto no preço da tarifa de água
5	Ajudar com adubo e com água
6	Reduzir a tarifa de água principalmente no verão, quando se faz necessário regar de 3 a 4 vezes por dia.

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, com base nos dados mostrados acima, tem-se como diagnóstico resultante da pesquisa:

a) A venda é realizada diretamente aos consumidores finais, vendem também para o chamado pequeno varejo, representado pelas pequenas quitandas, além de algumas pensões, restaurantes, em casos isolados.

b) A pesquisa também detectou que, em termos mercadológicos, o setor tem pouca penetração e posicionamento na mente do consumidor final. Um dos motivos ao qual se atribui esse ponto fraco é que o ponto de venda é praticamente inexistente: a pesquisa por observação detectou a grande dificuldade dos consumidores para encontrar o acesso às hortas, cercadas e sem qualquer indicativo para serem encontradas, o que foi definido como um ponto fraco e conseqüentemente, uma ameaça ao setor.

c) Os produtores têm grande perda da produção, dado que apenas a venda aos consumidores finais e ao Pequeno Varejo não absorve a oferta. Ao mesmo tempo, ocorre a incapacidade de atingir o Grande Varejo (Hipermercados, tais como: Pão-de-Açúcar, Carrefour, Big e etc)

devido ao fato de produção ser pequena diversificada, e descontínua, não adaptada às exigências do Grande Varejo, o qual exige grande quantidade de um tipo de produto, e os produtores diversificam e descontinuam a produção. Por exemplo, o Grande Varejo pode exigir alface romana, enquanto um produtor oferece alface crespa, outro alface americana, e sempre não na quantidade esperada pelos compradores. Os produtores, além de tudo isso, não dispõem de sistema de transporte, no que se refere a entrega e os compradores, obviamente, não se dispõem a buscar os produtos diretamente nas hortas, dispersas pela cidade.

d) Um dos pontos fortes do setor é que a produção é regada com água tratada do SEMAE- Secretaria Municipal de Águas e Esgotos.

c) Infelizmente, um ponto fraco, é que a população não tem conhecimento do ponto forte acima.

5.2 - Adaptação-Ativação: Estratégias de marketing do processo de Planejamento

Os seminários com horticultores e representantes da área acadêmica, bem como de representantes dos órgãos públicos levaram à sugestão de diversas Estratégias de Adaptação e de Ativação do setor, buscando atingir segmentos-alvo diferenciados. São apresentadas e analisadas a seguir.

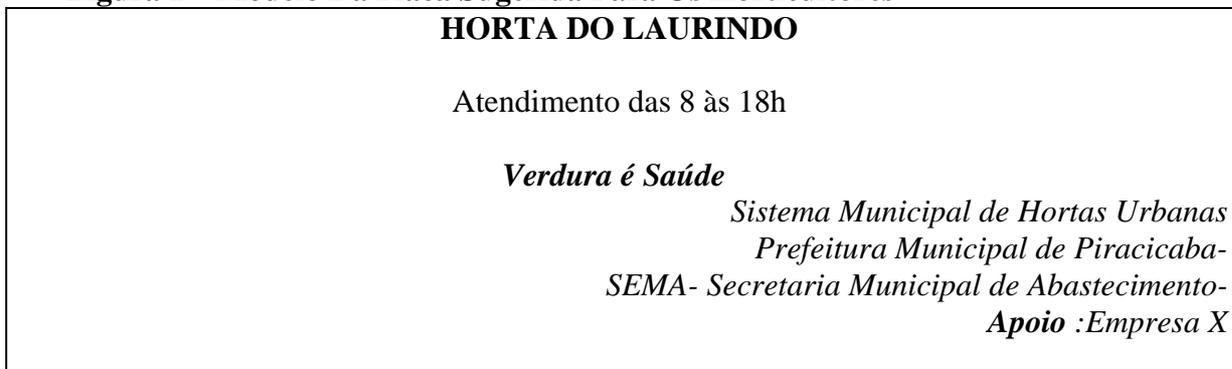
5.2.1 Estratégias de Ativação

As estratégias a) e b), a seguir, são algumas das Estratégias Promocionais que a SEMA prontificou-se a colaborar na divulgação, colocando :

a) Artigos/notícias em jornais com a indicação dos nomes das hortas: A estratégia seria uma forma de fixar a “marca” e os endereços , incentivando a população a procurá-las. Nos artigos , seria enfatizado o ponto forte de que a produção era regada com água tratada, o que garantiria maior qualidade e evitaria a contaminação dos alimentos produzidos.

b) Placas com nomes dos proprietários: A estratégia, visando a fixação da marca, em sua operacionalização tática, incluiria horários de atendimento, um *slogan* chamativo e o apoio não somente da SEMA como também seria associada a uma Estratégia de Parceria com empresas que apoiariam a divulgação. Segue exemplo abaixo, na Figura 1:

Figura 1 – Modelo Da Placa Sugerida Para Os Horticultores



As estratégias a) e b), supra, objetivavam eliminar a ameaça representada pela falta de visibilidade do ponto de venda e do próprio setor como um todo, perante o mercado. Seriam estratégias para adoção a curto prazo.

c) **Criação de um selo de garantia:** Esta estratégia visava utilizar o ponto forte do setor :água tratada, como diferencial de qualidade. Para tanto, também seria necessário o apoio financeiro da SEMA ou de outras empresas, para o financiamento dos selos a serem apostos nos produtos.

5.2.2 Estratégias De Adaptação

a) **Modernização do Sistema Produtivo:** Para a Tática (implementação da Estratégia) o setor contaria com o apoio dos Órgãos Públicos: no projeto denominado Patrulha Agrícola, a Prefeitura cederia a locação dos serviços de um trator , o que possibilitaria trabalhar 1 canteiro de 6 m, em 10 minutos, a um custo módico: R\$=1,66, já que a base de pagamento seria de R\$-10,00 a hora.

b) **Associativismo e/ou Cooperativismo:** Considerando a precariedade financeira dos horticultores como microempresários rurais, foi proposta a formação de uma Associação, para compra de insumos, sementes, busca de apoio técnico que possibilitasse o alavancamento e a união das ações, dado que no agronegócio dificilmente um ou poucos elementos de um setor conseguem interferir no cenário.

A cooperativa é uma associação de pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro (PEREIRA, 2002). Assim, a cooperativa, é formada por um grupo de pessoas que trabalham em conjunto sem objetivo de lucro.

c) **Parcerias:** Estratégia que implicaria na busca, pela própria Associação ou Cooperativa a ser formada, de apoio técnico administrativo e agrônomo: UNIMEP- Universidade Metodista de Piracicaba e ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz.

5.2.3 Adaptação e Ativação

Embora as decisões ligadas a Vendas sejam consideradas Estratégias de Ativação do Mercado, são alocadas aqui também na fase de Adaptação, pois exigem adequações para sua implementação.

a) **Box comunitário em Varejão:** Esse sistema de vendas exigiria, em princípio, a formação da Associação, pois necessitaria do investimento nos serviços de um perueiro que coletasse a produção das hortas, para abastecer o Box. Também exigiria a contratação de um vendedor, pois os horticultores não teriam como dar atendimento a mais este ponto de venda.

b) **Carrinho para venda de hortalças no bairro (personalizados)**

c) **Estratégia de Desenvolvimento de Mercados:** A estratégia supra, assim denominada por Igor Ansoff (apud Kotler, 2000) que implica na conquista de novos mercados para os mesmos produtos, foi proposta para segmentos diversos, abaixo elencados: *merenda escolar* – tal segmento foi lembrado como uma opção do esforço de ativação do mercado, para evitar excedentes e perdas; *Grande Varejo*- a conquista deste segmento exigiria como ação tática a construção de um Sistema de Informações em Marketing (SIM). com dados dos mais diversos segmentos. Por exemplo, seriam feitas pesquisa junto ao: Carrefour, Pão de Açúcar, para identificar as necessidades das lojas e levar à produção planejada em conjunto, e assim eliminar o ponto fraco de pequena produção por horticultor; e *Lanchonetes dos bairros*- seria

outro segmento-alvo cuja conquista também se apoiaria no SIM (Kotler, 2000) para as quais seria efetuado um cadastramento para venda no próprio bairro em que se situa a horta.

5.3 Avaliação

A Avaliação, última etapa do Planejamento de Marketing, exigiria, após a implantação das Estratégias e Táticas citadas, um Estudo Experimental que Malhotra et al (2005) denomina “Estudo de Medida única”, pois todos o setor estaria sendo avaliado, sem grupo de controle, comparando-se produção, vendas, lucros, antes e depois da implantação das Estratégias.

6 – Conclusão

A pesquisa focou o setor ligado à produção agrícola nas Hortas Urbanas, cujo crescimento, provocado por estímulo legal, tinha intuito social, pois o objetivo era elevar a oferta de alimentos e, conseqüentemente, baratear o custo da alimentação para a população. Entretanto isso não vinha ocorrendo, pois os preços eram mais caros por entenderem os produtores que oferecem verduras e legumes de melhor qualidade e que isso justifica a cobrança de um preço mais elevado.

O estudo, apoiado no Processo de Planejamento de Marketing dos 4 A's, bem como em demais processos da bibliografia da área, apontou, na fase de Análise, os preços altos como um dos Pontos Fracos do setor. Não somente isto, mostrou que é possível aplicar no agronegócio, os princípios e processos do Planejamento de Marketing, tanto o dos 4 A's, quanto os demais levantados na bibliografia da área.

O trabalho delineou de forma gráfica o Sistema Mercadológico em que se inserem os horticultores urbanos de Piracicaba, apresentado na Figura 1, demonstrando sua característica híbrida, com um Sistema Público de distribuição administrado pela Prefeitura Municipal e um Sistema Privado de distribuição de alimentos, segmentado - para fins do presente estudo - em Grande Varejo (Cadeias de Lojas), Varejo Independente (Supermercados Independentes e Varejões da rede privada) e Pequeno Varejo (Quitandas e Mercarias).

Apontou como ameaça o fato de que o Sistema Varejista Privado não prestigiava as hortas locais adquirindo seus estoques da CEASA local ou de Campinas

O estudo mostrou que é preciso uma adaptação do Sistema como um todo, principalmente na fase da Ativação, no Sistema de Vendas dos vários elos, denominado por MEGIDO (1995, p. 77) como “fator Estrutura- Comercialização”. É preciso que os relacionamentos entre vários elos do Sistema ultrapassem o nível da impessoalidade para atingir o da “parceria”, que “envolve preocupação total com os resultados do cliente, além do produto/ tecnologia do seu fornecimento. (idem, 68).

Nessa linha de raciocínio, coube à própria Prefeitura da cidade, que tomou a primeira iniciativa, desenvolver a fase de Ativação do Marketing, no sentido de unir as forças do Sistema em Estratégia de Parceria, num sistema de cooperativa dos horticultores, que se incumbisse de agilizar as vendas dos seus cooperados ganhando por volume e não na unidade, eliminando as perdas e desperdícios e por fim, chegando a almejada redução de preços com qualidade, idéia inicial do projeto de incentivo da Lei 3985/95 da Prefeitura Municipal de Piracicaba.

Em resumo, foi realizado um diagnóstico, na fase de Análise do Planejamento de Marketing, por meio de uma análise interna das hortas e do cenário externo. A proposição de Estratégias apontadas nas fases de Adaptação e Ativação como oportunidades reais de conquista de um mercado potencial ou de eliminação de ameaças (concorrência do CEASA e perdas na produção) mostraram que as funções mercadológicas propostas por Richers (2000), analisadas como os 4A's (análise, adaptação, ativação, e avaliação), poderão ocorrer se os empresários:

- analisarem as tendências de mercado e suas expectativas por meio de uma pesquisa de marketing

- adaptem seus produtos e preços de acordo com as expectativas de demanda
- ativem as variáveis de comunicação com o mercado
- avaliem permanentemente as atividades de marketing realizadas.

Enfim, se o for assumido, pelos horticultores, diretamente, ou por sua Cooperativa, o processo de Planejamento de Marketing, como forma de profissionalizar a gestão do agronegócio.

7 – Referências

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2001.
- APASSUL. Associação dos Produtores e Comerciantes de Sementes e Mudanças do RS. Disponível em: <http://www.apassul.com.br>. Acessado em mar/2006.
- ARAÚJO, Sólton de. Marketing e Agronegócio. Disponível em: <http://www.pensandomarketing.com/home/id32.html>. Acessado em: 10/07/2006. 14:20
- BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, vols. I e 2, 1997.
- CAMPOS, Lucila Maria de Souza. et al. A influência dos rótulos ambientais no processo de compras de produtos orgânicos. In: Anais do ENANPAD 2004
- CARBONE, Gleriani Torres et al. Fatores Relevantes na Decisão de Compra de Frango Caipira e seu Impacto na Cadeia Produtiva. In: Anais do ENANPAD 2004.
- DAVIS, J. H; GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness. Boston: Harvard University. 1957.
- DIAS, Sergio Roberto. Gestão de marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <http://www21.sede.embrapa.br>. Acessado em mar/2006.
- HOOLEY, Graham. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- JANSEN, Marcos Garcia. O marketing e o agronegócio. Disponível em: <http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=54>. Acessado em: 10/07/2006. 12:46.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- FINEP. Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: www.finep.gov.br. Acessado em mar/2006.
- LOPES, I. V. Menos crédito oficial, revolução no campo, mais produtividade. Conjuntura Econômica, Rio de Janeiro, v. 56, n. 6, p. 34-38, jun. 2002.
- MALHOTRA, Naresh K., Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil. 2005.
- MATTAR, F.N.. Pesquisa de Marketing. São Paulo : Atlas, 1996.
- MEGIDO, J. T. L. & XAVIER, C., Marketing e Agribusiness, Ed Atlas, 1994.
- MONETTA et al. Abastecimento alimentar e ação pública municipal: o caso de Piracicaba. Relatório de Pesquisa. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” USP. Prefeitura Municipal de Piracicaba. 1992.
- PEREIRA, Maria Isabel. Cooperativas de trabalho: o impacto no setor de serviços. São Paulo: Pioneira: 2002.
- RICHERS, Raimar. Marketing uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- SPÍNOLA, Wilson. Agronegócio x marketing: abre-se uma nova porteira. Disponível em: <http://www.pagnarural.com.br>. Acessado em: 10/07/2006. 15:35
- THOMAS, Vinod. Elas Começaram no Agro. Agro Exame. Edição especial. p. 48 e 49, Setembro, 2004.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZYLBERSTAJN & NEVES, Marcos Fava. Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Webgrafia

www.comunicacaoempresarial.com.br. Acessado em: 10/07/2006. 09:38

www.varejaoprodutosorganicos.com.br. Acessado 20/03/2006. 10:40