



Universidade de Brasília
Faculdade UnB de Planaltina

Edson Henrique Vaz Correia

Ferramentas de gestão aplicadas a Comunidades que sustentam a Agricultura: o caso da CSA da Floresta

PLANALTINA-DF

NOVEMBRO/2021

Edson Henrique Vaz Correia

Ferramentas de gestão aplicadas a Comunidades que sustentam a Agricultura: o caso da CSA da Floresta

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão do Agronegócio, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio

Orientadora: Prof^a Janaína Deane de Abreu Sá Diniz

Planaltina – DF

Novembro/2021

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por ter saúde e paciência para a conclusão deste objetivo.

Agradeço à minha família: meu pai, Edson Reis Soares Correia, pelo imenso apoio, paciência, motivação e confiança. Agradeço à minha mãe, Kátia Regina Alves Vaz, por toda a colaboração e gentileza.

À minha irmã: Leticia Vaz Correia, pelo apoio, compreensão, amizade e por existir na minha vida.

A todos os meus amigos, em especial: Wesley Pinheiro e Marcos Vinicius Ramos que fizeram parte desta história nos momentos de diversão e de trabalho. Sem eles o caminho seria muito mais difícil.

À minha namorada e à sua família que acreditaram em mim.

A todos os professores que fizeram parte desta formação e a Universidade de Brasília e seus colaboradores que construíram um ótimo ambiente para a minha caminhada.

Agradeço em especial à minha professora e orientadora, Janaina Diniz, pela paciência, disponibilidade e confiança.

Resumo

O consumo de produtos orgânicos vem crescendo bastante no Brasil e no mundo. As Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSA) são organizações que trabalham com produtos orgânicos sem a necessidade de um varejo, sendo um modelo de produção financiada pelos consumidores e outros *stakeholders*, que são chamados de Co-Agricultores. A organização estudada foi a CSA da Florestta, localizada no Distrito Federal e que enfrenta alguns gargalos na gestão de seus processos. O objetivo do presente trabalho é fazer uma análise de todos os processos da organização, sugerindo ferramentas e dinâmicas capazes de superar os gargalos e alcançar uma competitividade maior no mercado. Ao longo do trabalho são levantados os principais gargalos da CSA da Florestta e suas possíveis soluções, utilizando uma metodologia de pesquisa exploratória. Com detalhamento bibliográfico de cada ferramenta escolhida. O presente trabalho conclui com a premissa que a Csa da Florestta é uma organização com bastante potencial para o crescimento, porém, enfrenta as barreiras criadas pelos próprios gargalos.

Palavras-chave: Produtos orgânicos; análise de processos; Comunidades que sustentam a Agricultura.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Comunidades que sustentam a agricultura	6
1.2 Aplicativo Agromart	7
1.3 Metodologia de Pesquisa	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ÁREAS QUE DEVEM SER EXPLORADAS POR UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA	9
2.1. Gestão de pessoas.....	9
2.2 Contabilidade gerencial.....	10
2.3 Planejamento estratégico	10
2.3.1 A análise de SWOT	11
2.3.2 Missão	11
2.3.3 Visão	12
2.3.4 Valores.....	12
2.3.5 Princípios	12
3. RESULTADOS, ANÁLISES E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	13
3.1 Caracterização da organização	13
3.1.1 Divisão de hierarquia e tarefas da CSA da Florestta	14
3.2 O Propósito organizacional	15
3.1.1 Definição da Missão	15
3.1.2 Definição da Visão	15
3.1.3 Definição dos Valores.....	15
3.3. Análise do ambiente interno.....	15
3.3.1 Forças	18
3.3.2 Fraquezas	19
3.4 Análise do ambiente externo	20
3.4.1 Ameaças	23
3.4.2 Oportunidades	23
3.5 Resultados da análise de SWOT	24
3.5 Sugestões para resoluções dos gargalos levantados	25
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
Referências.....	27

1.INTRODUÇÃO

Este relatório foi produzido a partir de dados levantados durante estágio supervisionado na Comunidade que sustenta a Agricultura (CSA) da Florestta, no período de 1 de agosto de 2021 a 30 de outubro de 2021. O trabalho está dividido em quatro seções, incluindo esta introdução, onde será feita a apresentação do problema, de informações necessárias sobre a rede CSA, sobre o aplicativo Agromart, assim como a metodologia da pesquisa, o objetivo da pesquisa e a organização do relatório. A segunda seção aborda a revisão da bibliografia, incluindo as áreas em que uma organização competitiva deve atuar. A terceira seção apresenta a caracterização da organização, a escolha das ferramentas e as sugestões para enfrentar os gargalos levantados. Por fim, a quarta seção traz as considerações finais sobre o trabalho.

A problemática do trabalho será em volta dos gargalos levantados, esses gargalos serão resolvidos por ferramentas que serão explicadas, executadas e sugeridas.

No estágio conheci todos os processos da empresa, atuando em todas as áreas, da compra das mudas até a comercialização do produto final, aprimorando, assim, o meu entendimento sobre a organização como um todo e facilitando o levantamento de dados, o que me possibilitou fazer uma análise de todos os processos da organização, sugerindo ferramentas e dinâmicas capazes de superar os gargalo e alcançar uma competitividade maior no mercado, sendo esse o objetivo do presente trabalho.

1.1 Comunidades que sustentam a agricultura

Segundo Torres (2017), a CSA surgiu na década de 1970 com o modelo de produção e distribuição que diferente do modelo convencional. Foram reconhecidos quatro pontos que caracterizam a CSA.

1.Parceria: entre os consumidores e seus produtores deve existir um comprometimento, o suporte financeiro e a condição de bem-estar para ambas as partes.

2. Local: incentivo à economia local, integrando produtores a comunidades beneficiadas próximas ao local de cultivo.

3. Solidariedade: A comunidade se torna responsável pelos riscos e benefícios que traz a produção, sendo que a biodiversidade de cada região afeta o ritmo e diversidade de produtos cultivados.

4. Relação produtor-consumidor: contato direto e confiança mútua, sem a presença de intermediários ou hierarquia.

A Fundação Banco do Brasil reconheceu a CSA como Tecnologia Social em 2015. Em março do mesmo ano surgem as duas primeiras CSAs no Distrito Federal, e em 2017 já existiam 21 CSAs. Segundo a World Wide Fund for Nature (2018), atualmente existem cerca de 100 CSAs no Brasil, sendo 36 delas localizadas no Distrito federal.

A Comunidade que Sustenta a Agricultura (CSA, do inglês Community Supported Agriculture) abrange um modelo de negócio bastante diferente, onde a agricultura é apoiada e financiada pela comunidade, que semanalmente ou quinzenalmente recebe uma cesta com produtos orgânicos. Quem escolhe fazer parte da CSA torna-se um Co-Agricultor que, além de tornar sua alimentação e da sua família mais saudável, contribui com o desenvolvimento sustentável de sua região.

1.2 Aplicativo Agromart

Em 2020 aconteceu o Hackathon FGA, uma maratona on-line onde os estudantes da Universidade de Brasília foram desafiados a criar softwares com soluções para os gargalos trazido pelo Novo Corona vírus. O aplicativo Agromart foi desenvolvido por estudantes do curso de graduação em Engenharia de Software da Faculdade UnB Gama (FGA) e foi o vencedor na temática Agricultura e alimentação, se mostrando como uma ferramenta potencialmente aplicável às CSAs do Distrito Federal. O aplicativo tem o potencial para atender diferentes tipos de CSAs no DF e em todo o Brasil. Nesse sentido, a CSA da Florestta se disponibilizou a ser a organização piloto, compartilhando informações e gargalos que devem ser resolvidos pelo aplicativo.

O aplicativo está em andamento e eu, como estudante do curso de Gestão do Agronegócio, tive a oportunidade de acompanhar a equipe de desenvolvimento do aplicativo Agromart e, ao mesmo tempo, auxiliar na gestão da CSA da Florestta, buscando sugerir ferramentas que possam melhorar o nível de serviço e aumentar a competitividade da organização.

A mudança mais desejada pelos proprietários da CSA da Florestta é que o software possa organizar as quatro planilhas no Excel que são atualizadas diariamente por eles, quais sejam: planilha de cadastro, planilha de colheita, planilha que controla a quantidade de cestas que deverão ser levadas para o ponto de convivência, e a última planilha, que é a das entregas. Com o software realizando esse processo, diminuiriam as chances de erro, aumentaria a produtividade de todos os processos, auxiliando bastante o desenvolvimento da organização.

Outra função que o aplicativo deverá exercer será a de demonstrar a localização das 36 CSAs disponíveis no Distrito Federal, atraindo um público maior, logo, incentivando a chegada de novos Co-Agricultores para as CSAs do Distrito Federal.

1.3 Metodologia de Pesquisa

O estágio foi realizado na empresa CSA da Florestta, de 1 de agosto até 30 de outubro. O presente estudo permitiu a investigação das características de todos os eventos organizacionais, o plantio, a colheita, a montagem das cestas, até a comercialização nos pontos de convivência, sendo realizado um diagnóstico estratégico para a sugestões e aplicações de ferramentas. Foi utilizada a pesquisa exploratória, envolvendo entrevistas com todas os quatro colaboradores da organização, assim como levantamentos bibliográficos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E ÁREAS QUE DEVEM SER EXPLORADAS POR UMA ORGANIZAÇÃO COMPETITIVA

Segundo Chiavenato (2011) todos os recursos da empresa são importantes para o funcionamento e para alcançar seus objetivos. A falta de qualquer recurso empresarial dificulta todas as operações da empresa.

2.1. Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é de suma importância para a organização, cabe a ela identificar as competências e talentos de cada colaborador. Manter um colaborador incentivado é o dever fundamental de uma organização. Existem ferramentas de gestão que facilitam os serviços de um gestor na hora de analisar o perfil dos colaboradores, a exemplo da dinâmica de oito passos descrita por Chiavenato (2011).

Para Chiavenato (2011) deve-se saber aplicar as pessoas para obter o máximo delas. Para isso o proprietário precisa planejar e organizar o que cada pessoa da equipe deverá fazer, quais as suas tarefas e atividades, além de definir metas de curto, médio e longo prazos. O autor ainda propõe uma dinâmica com oito passos, a fim de planejar e organizar o trabalho da equipe.

1. Fazer um mapeamento do trabalho que deve ser realizado pela equipe e deixar a equipe informada sobre todos os aspectos do mapeamento.
2. Definir os objetivos que a equipe deve alcançar, aceitando opiniões sobre os melhores caminhos para atingir os objetivos.
3. Fazer a distribuição do trabalho global atribuindo as responsabilidades individuais pelas tarefas e responsabilidades grupais pelos objetivos da equipe.
4. Planejar o trabalho de cada membro da equipe de maneira integrada e solidária e fazendo com que o trabalho da equipe seja impulsionado.
5. Ajudar cada participante na condução do seu trabalho, oferecendo assim os recursos fundamentais para que a equipe possa ter disposição.

6. Fazer reuniões periódicas com a equipe com a intenção de avaliar constantemente o desempenho de cada participante.
7. Recompensar a equipe pelos resultados alcançados e fazer a equipe comemorar cada vitória.
8. Fazer com que o ambiente de trabalho da equipe seja agradável, tornando a empresa o melhor lugar para se trabalhar.

Uma organização com a gestão de pessoas bem trabalhada tende a alcançar seus objetivos com êxito, além de existir uma rotação menor de entrada e saída de colaboradores, devido ao fato de os colaboradores não desejarem sair de uma organização com um bom ambiente de trabalho, facilitando os objetivos de longo prazo.

2.2 Contabilidade gerencial

Para Crepaldi & Crepaldi (2017) o processo de contabilidade gerencial deve vir através da coleta de dados e informações que serão armazenados e processadas no sistema de informações da empresa.

Uma organização que não conhece sua área financeira não é capaz de reinvestir seus lucros corretamente. A proposta da contabilidade gerencial é exatamente essa, trazer o conhecimento necessário do setor para facilitar a tomada de decisão.

Existem ferramentas na contabilidade gerencial que auxilia bastante uma organização com por exemplo, levantamento de despesas, cálculo de custos e a criação de um balanço patrimonial. Essas três ações podem facilitar a tomada de decisões em diversos setores da organização.

Para NETO (2020) a análise de balanços deve relatar a posição econômica- financeira da empresa, as causas que determinam a evolução apresentada e as tendências futuras

2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é de suma importância para uma organização competitiva, pois nele é construído o propósito organizacional, que é formado pela

Missão, Visão, Valores e Princípios. Sem um propósito organizacional, a empresa não sabe ao certo quem ela é, qual direção deve tomar, e quais princípios deve seguir.

Para Tavares (2005, p. 265)

A empresa só pode estimar com maior precisão seus possíveis cursos de ação em respostas às oportunidades e ameaças à luz das suas forças e fraquezas. Caso contrário, carecerá de mecanismos para facilitar e orientar a criação de estratégias para atingir alvos pretendidos. Ao fazer esse tipo de avaliação, terá meios para identificar como converter fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades. Uma forma de realizar esta análise é através da construção de uma matriz, procurando-se estabelecer os vínculos entre essas possibilidades. Nesta matriz, cada informação deve ter um peso ou magnitude e o ideal é que sejam também pautadas na percepção do consumidor. A partir da análise SWOT, a empresa estará em condições de estabelecer o que considera como os seus fatores críticos de sucesso.

2.3.1 A análise de SWOT

Depois que o propósito organizacional está bem definido, devemos fazer uma análise do cenário, levando em conta os ambientes interno e externo. Para que possamos prosseguir com as sugestões das ferramentas, devemos conhecer as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da CSA da Florestta.

Para Tavares (2005, p. 20) “O conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados”.

2.3.2 Missão

Para Tavares (2005) a missão consiste na razão de existência e no papel que a organização deseja exercer. Para a elaboração de uma missão, é preciso muito cuidado, evitando que a missão seja circunstancial ou ambígua. Algumas empresas utilizam a missão para soluções de problemas.

A missão, para ser consistente, precisa ser desenvolvida e exercitada ao longo do tempo. Deve viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos. Tavares (2005, p. 88).

2.3.3 Visão

Segundo Tavares (2005), a visão é como uma organização deseja ser vista em uma projeção do futuro.

Esse tipo de previsão deve estar assentado em algo viável e ao mesmo tempo desafiador. Assim, toda a energia e o potencial mental serão orientados de maneira proativa. Deve corresponder a uma aspiração amplamente compartilhada por todos os membros da organização. Tavares (2005, p. 82)

2.3.4 Valores

Para Tavares (2005) os valores orientam a conduta de respeito a padrões de integridade, excelência técnica e profissional. Trata-se de um senso sobre quais valores devem guiar as pessoas na organização.

Para Tavares (2005, p. 114)

Para serem viáveis, os valores precisam atender a determinados requisitos, entre eles:

- ser específicos, para permitir que as pessoas possam determinar exatamente como devem ser suas ações;
- ser públicos, para permitir o acesso amplo;
- ser claros, para permitir sua compreensão objetiva;

Para serem viáveis, os valores precisam atender a determinados requisitos, entre eles:

- ser específicos, para permitir que as pessoas possam determinar exatamente como devem ser suas ações;
- ser públicos, para permitir o acesso amplo;
- ser claros, para permitir sua compreensão objetiva;

2.3.5 Princípios

Os princípios de uma organização são imutáveis e precisam ser respeitados, mesmo que a organização sofra algumas perdas.

A missão consiste na razão de sua existência e o papel que a organização deseja exercer. Para a elaboração de uma missão, é preciso muito cuidado, evitando que a missão seja circunstancial ou ambígua, algumas empresas utiliza a missão para soluções de problemas. Tavares (2005, p. 112)

3. RESULTADOS, ANÁLISES E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO

3.1 Caracterização da organização

A CSA da Florestta está localizada no Distrito Federal, sendo que o escritório se situa no Gama e a propriedade produtiva, em Luziânia, atendendo às regiões do Gama, Asa Sul, Asa Norte, Guará e Águas Claras. Os produtos comercializados são geralmente cestas com 10 itens, todos orgânicos certificados. O Co-Agricultor pode fazer alterações nas cestas para que suas preferências por determinados produtos sejam atendidas. Existe também o mercado virtual da CSA da Florestta, onde produtos industrializados e orgânicos ganham seu espaço, com uma variedade significativa de produtos. Os Co-Agricultores podem buscar os produtos do mercado no ponto de convivência, quando buscam as cestas, ou podem também pedir a cesta para entrega, neste caso, cobra-se R\$15,00 de taxa de entrega.

A CSA é composta por cinco colaboradores e dois proprietários, o casal que lidera a organização. A CSA da Florestta conta com uma propriedade para a produção dos alimentos, um escritório que é usado como base administrativa e quatro pontos de convivência, que são onde os Co-Agricultores buscam suas cestas, ficam localizadas em Águas Claras, Gama, Asa Norte e Asa Sul. Conta também com dois veículos, uma van para auxiliar, no ponto de convivência e um veículo Fiat Strada para fazer as entregas. Na propriedade de produção existe ainda um micro trator de mão motocultivador.

Os proprietários ficam responsáveis pelo atendimento ao Co-Agricultor e pela administração das quatro planilhas necessárias para o funcionamento da organização. A primeira planilha se refere aos Co-Agricultores que se tornam membros e os que se desligam da CSA, que dá sequência à segunda planilha, ligada diretamente à colheita. A segunda planilha tem a quantidade exata de Co-Agricultores que devem receber as cestas naquela semana, sendo sempre editada após a atualização da primeira planilha, para que não ocorram erros na hora da colheita, colhendo demais e desperdiçando, ou colhendo a menos e faltando na hora de realizar a montagem das cestas. A terceira planilha se refere aos Co-Agricultores que irão retirar suas cestas no ponto de convivência. Essa planilha se torna a mais complexa, devido ao fato de a CSA da

Florestta fornecer cestas com contas quinzenais e semanais. A última planilha é a das entregas das cestas via *delivery*, atendendo várias cidades do Distrito Federal.

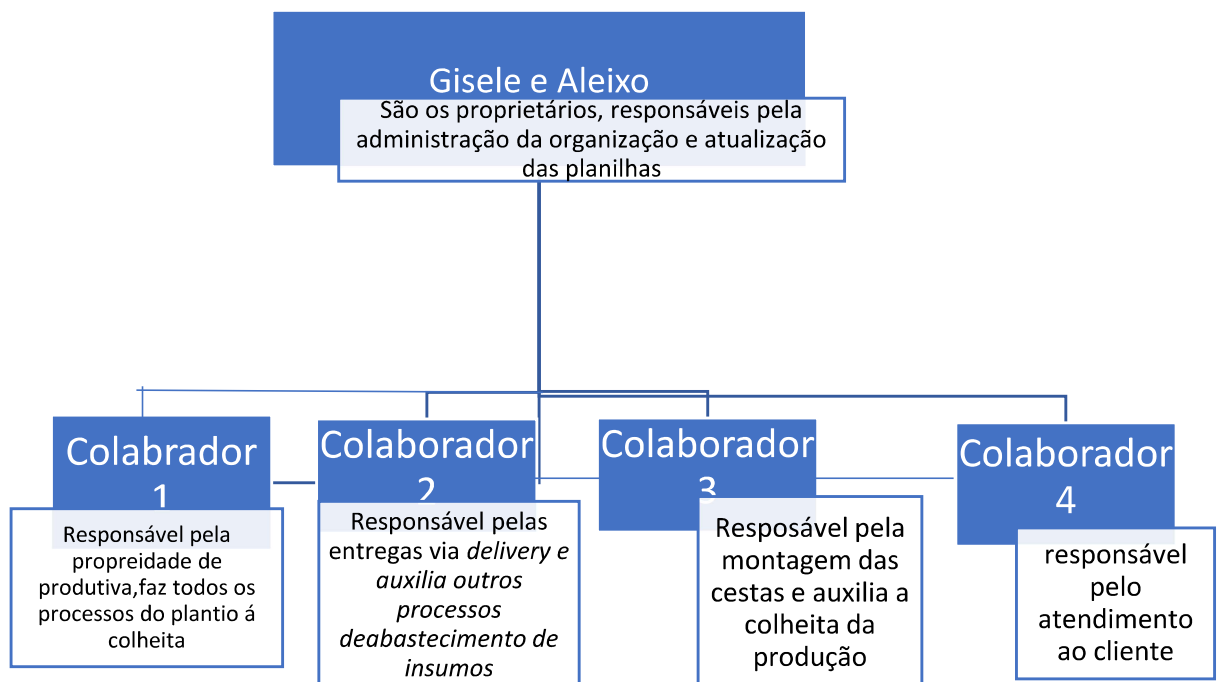
A CSA da Florestta possui ainda o mercado online, comercializando vários produtos que adquirem de fornecedores. São produtos orgânicos certificados, porém industrializados.

O atendimento ao cliente é realizado pelos proprietários e por uma colaboradora, que faz ligações, tira dúvidas e administra toda a parte dos serviços ao cliente.

A CSA da Florestta conta com os fornecedores para adquirir os produtos comercializados no seu mercado online e para complementar as cestas, já que a produção não tem tantas variedades para fornecer os dez itens distintos que devem conter em uma cesta.

Na propriedade produtiva existe uma cisterna que faz a captação e a distribuição de água para toda a produção, anulando assim os custos com irrigação da propriedade de produção.

3.1.1 Divisão de hierarquia e tarefas da CSA da Florestta



3.2 O Propósito organizacional

O Primeiro passo a ser dado é definir um propósito organizacional. Depois que missão, visão e valores são definidos, devemos tomá-los como base para a aplicação de novas ferramentas e melhorias.

3.1.1 Definição da Missão

Transformar pessoas e o planeta através da alimentação

3.1.2 Definição da Visão

Ser referência entre as CSAs buscando sempre levar a melhor qualidade de alimentos para os Co-Agricultores.

3.1.3 Definição dos Valores

- Humildade e simplicidade com nossos Co-Agricultores
- Qualidade nos produtos
- Foco na saúde e no meio-ambiente

3.3. Análise do ambiente interno

Tavares (2005, p. 21)

Nas condições internas afloram forças e fraquezas. As forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, patentes, capital humano, além de outras competências distintivas. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho. Métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, política de incentivos inadequada, entre outros fatores, podem comprometer o desempenho da empresa.

Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010) sugerem em uma matriz feita a partir das áreas mais importantes para uma organização competitiva (marketing, finanças, recursos humanos e produção). Essa matriz pode ser realizada em uma escala de cinco pontos, de muito desfavorável até muito favorável, analisado dez itens, que são a

qualidade do produto, número de linhas de produtos, diferenciação de mercado, canais de distribuição, programas promocionais, serviço ao cliente, pesquisa de marketing, propaganda e força de venda. Esta matriz auxilia a organização a conhecer o seu ambiente interno, pois trata-se de uma análise simples que demonstra alguns pontos fortes e fracos. Quando executamos essa ferramenta na CSA da Florestta, podemos observar os resultados no quadro 2.

Item	Muito Desfavorável 1	Desfavorável 2	Neutro 3	Favorável 4	Muito Favorável 5
1) Qualidade do produto					X
2) Número de linhas de produtos				X	
3) Diferenciação de mercado				X	
4) Participação de mercado			X		
5) Canais de distribuição				X	
6) Programas promocionais	X				
7) Serviço ao Cliente				X	
8) Pesquisa de Marketing			X		
9) Propaganda			X		
10) Força de venda				X	

Tabela 2 :Matriz feita a partir das áreas mais importantes para uma organização (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

1) Qualidade do produto

Todos os produtos comercializados pela CSA da Florestta são orgânicos e certificados, sendo alimentos saudáveis e mais saborosos que os convencionais.

2) Número de linhas de produtos

Além dos produtos produzidos pela própria CSA da Florestta, são comercializados vários outros produtos orgânicos que vêm de fornecedores e são disponibilizados no site de vendas e no próprio ponto de convivência.

3) Diferenciação do mercado

A diferenciação do mercado já se dá pelos tipos de produtos comercializados, uma vez que os produtos orgânicos são um nicho de mercado.

A CSA da Florestta tem alguns diferenciais. Por exemplo, antes do lockdown era servido café da manhã e frutas para degustação nos pontos de convivência. A CSA realiza também o dia de campo, que é uma visita junto com seus Co-Agricultores pelas áreas produtivas e fazendas de amigos dos proprietários.

4) Participação de mercado

O mercado em que a CSA da Florestta está inserida é o mercado de orgânicos. O mercado de produtos orgânicos no Brasil comporta apenas 15% dos consumidores, segundo a(Organis , s.d.) . Os proprietários da CSA da Florestta estão satisfeitos, porém gostariam de contar com mais Co-Agricultores, ou seja, ainda desejam atingir uma quota de mercado maior. Para isso, deve-se investir cada vez mais no marketing, uma área que a CSA da Florestta já é bem capacitada, já que tem perfil nas redes sociais para o compartilhamento de vídeos explicativos sobre o mercado Florestta e também sobre a dinâmica com as cestas.

5) Canais de distribuição

Os canais de distribuição são um ponto positivo da CSA da Florestta. A maioria dos Co-Agricultores buscam suas cestas nos pontos de convivência, aumentando o contato dos Co-Agricultores com os proprietários e colaboradores, criando vínculos de amizade, fazendo com que os Co-Agricultores se fidelizem. Outra maneira de distribuição das cestas e dos produtos comercializados no mercado online é o delivery, feito por um colaborador às terças-feiras.

6) Programas Promocionais

Não existe ainda alguma política de promoções na CSA da Florestta, o que se torna uma grande desvantagem competitiva. Porém, existe uma quota de produção, que a CSA da Florestta sempre oferece nos pontos de convivência, que consiste em

disponibilizar para os Co-Agricultores pegaram, sem nenhum custo adicional, os produtos que sobram na montagem das cestas ou que são colhidos em excesso.

7) Serviço ao Cliente

O atendimento ao cliente é um dos pontos fortes desta organização. Existe um colaborador específico para resolver problemas, atender novos Co-Agricultores e manter o contato necessário. Existe também um grupo no whatsapp para cada ponto de convivência. Nesta rede social os Co-Agricultores tiram dúvidas, conversam entre si, compartilham receitas e trocam mensagens regularmente.

8) Pesquisa de Marketing

A CSA da Florestta possui uma equipe que terceiriza o serviço de marketing. Entretanto, ainda não foi feito um levantamento de dados para avaliar se suas estratégias estão dando certo. A chegada de novos Co-Agricultores por si só torna uma confirmação para os proprietários de que o marketing está funcionando.

9) Propaganda

As propagandas em geral são feitas pelas redes sociais, whatsapp, Instagram e Facebook. A equipe de marketing promoveu uma página no Instagram, onde a CSA da Florestta aparece em propagandas, onde alcança um grande público para a sua página, que contém várias informações sobre como funciona o sistema da CSA e todos os seus benefícios.

10) Força de venda

O grande foco sobre a força de vendas da CSA da Florestta é garantir que o cliente esteja totalmente satisfeito. Lá o cliente é quem manda, dando cem por cento de atenção aos desejos e reclamações dos clientes, a CSA da Florestta sabe fidelizar a sua clientela usando a educação, o bom humor e muitas das vezes a paciência.

3.3.1 Forças

Os proprietários são bastante dedicados à CSA da Florestta e buscam ter relações saudáveis, fazendo com que eles não se sobrecarreguem, tendo em vista que

possuem filhos que precisam de atenção. A questão família e liderança agregou bem à equipe. O filho mais novo do casal foi ajudar em um ponto de convivência, logo encantou vários Co-Agricultores com sua presença. Em uma manhã o jovem conseguiu transmitir uma ótima impressão aos Co-Agricultores, que além de estarem financiando um meio de produção sustentável, está apoiando os produtores regionais com suas famílias.

O canal de distribuição funciona muito bem, alcançando uma fatia maior do mercado, agregando mais Co-agricultores. Até o presente momento, a CSA da Florestta realiza suas entregas em 16 cidades do Distrito Federal.

O marketing é o componente mais trabalhado dentro da organização. Possuem uma página no Instagram, onde pagam para ter mais visibilidade. Existem vídeos mostrando toda a propriedade, os alimentos e até mesmo a visão de cima de toda a produção, feita por drones. Esses vídeos passam por edição e são compartilhados no próprio grupo de Co-Agricultores e na página promovida no Instagram.

Outro ponto forte é a existência de um poço artesiano localizada na propriedade produtiva, reduzindo bastante os custos com irrigação, que são um dos maiores custos no meio produtivo.

3.3.2 Fraquezas

Com a população priorizando alimentos orgânicos, a CSA da Florestta saiu de 80 Co-Agricultores para 250 em apenas nove meses, deixando, assim, uma série de gargalos na gestão da organização que, devido ao rápido crescimento da demanda dos Co-Agricultores, não estavam conseguindo ser tratados pelos proprietários.

Esses gargalos se devem basicamente à necessidade de treinamento dos colaboradores. Outro gargalo se deve à existência de poucas caixas na empresa. Essas caixas são utilizadas na montagem e distribuição das cestas, e na colheita, a ausência delas cria um problema de logística, fazendo com que um colaborador deva ir até a propriedade produtiva ou algum ponto de convivência buscar mais caixas.

Existe também uma série de paradigmas que devem ser quebrados pelos proprietários, para que a CSA da Florestta possa alcançar a melhor produtividade possível. A relação entre os colaboradores é saudável, porém, a relação entre os proprietários e seus colaboradores funcionaria melhor se houvesse mais comunicação ou

se contratassem um supervisor, já que os proprietários encontram dificuldades para monitorar todos os processos.

A falta de um cronograma de atividades prejudica bastante a execução dos processos, tanto para os colaboradores, quanto para os proprietários, que muitas vezes esquecem de alguma atividade, precisando, assim, deslocar recursos para a finalização da tarefa pendente, tendo prejuízos e aumentando a dificuldade em realizar outras tarefas, assim como o estresse no ambiente de trabalho.

Quando olhamos para a propriedade de produção, percebemos que a parte do lucro que retorna à produção é suficiente somente para que a produção não pare, ou seja, não existe capital de giro suficiente para se investir em melhorias na estrutura da propriedade, dificultando o armazenamento da produção colhida, o aumento do volume de produção, bem estar e necessidades básicas dos colaboradores.

Quando observamos os colaboradores da organização, encontramos alguns fatores que devem ser melhorados, se houver mais incentivo, todos processos que são executados por um colaborador irá melhorar, sem exceção. Na Csa Da Floresta, todos os colaboradores têm um papel crucial para o desenvolvimento dos processos que formam a organização, logo a ausência de qualquer colaborador, seja por um dia, trará prejuízos e atrasos nos processos, tornando a gestão de pessoas ainda mais importante para a organização.

3.4 Análise do ambiente externo

A organização possui pouco controle sobre o ambiente externo, porém, apesar de não conseguir controlá-lo, consegue analisar e, assim, conhecê-lo, procurando aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Uma das ameaças mais comuns no ambiente externo são os concorrentes. Para Porter (2004, p. 5) existem cinco forças competitivas que são a entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, e rivalidade entre os atuais concorrentes como apresentadas na figura 1.



Figura 1- Forças que dirigem a concorrência na indústria - Fonte: Porter (2004, p.4)

Quando fazemos uma análise do ambiente externo da CSA da Florestta, podemos observar:

1) Ameaças de novos entrantes e concorrentes

Quando falamos de novos concorrentes, a CSA da Florestta não demonstra nenhuma insegurança, os Co-Agricultores parecem bastante satisfeitos pelos serviços prestados.

Quando se observa os principais concorrentes da CSA da Florestta, nos deparamos com outras CSAs disponíveis no Distrito Federal, porém, os proprietários da CSA da Florestta possuem um ótimo atendimento ao cliente, fidelizando grande parte dos Co-Agricultores que passam por eles. Os concorrentes que poderiam sim causar impactos à CSA da Florestta seriam as franquias de grande marcas que vendem orgânicos, como, por exemplo, Hortifruti e BioMundo, porém, essas grandes marcas já estão empregadas no Distrito Federal e de fato exercem um certo impacto sobre as CSAs, mas o modelo de financiar a produção e buscar os alimentos nos pontos de

convivências são experiências únicas que somente uma CSA pode proporcionar, sendo assim um grande diferencial.

2) Compradores e o poder de barganha

Os compradores / Co-Agricultores, já pagam um valor fixo de mensalidade. O momento em que pode existir a barganha é no fechamento do contrato, porém, os Co-Agricultores da CSA da Floresta parecem estar satisfeitos com os preços cobrados para os serviços disponíveis. A grande dificuldade que a CSA Da Floresta poderia ter, seria na hora de aumentar os preços das cestas, caso aconteça.

3) Fornecedores e o poder de barganha

Quanto aos fornecedores, existem vários já apresentados na caracterização da organização. O mais relevante aqui são os fornecedores que vendem os produtos orgânicos que a produção da própria CSA da Floresta não consegue suprir. Semanalmente os proprietários da CSA da Floresta buscam os produtos orgânicos junto a esses fornecedores. Uma solução seria aumentar e diversificar a produção de alimentos orgânicos pela CSA da Floresta, existem uma nova área de produção na propriedade, porém estão sendo cultivados os mesmos alimentos que já são cultivados na propriedade, prejudicando a diversidade dos alimentos produzidos.

4) Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são bastante utilizados, já que as cestas necessitam de dez alimentos orgânicos distintos e na maioria das vezes, antes de finalizarem as montagens das cestas alguns destes alimentos acabam, sendo substituídos por algum outro alimento. Muitas das vezes essa troca não resulta em maiores problemas, porém, essa troca não agrada aos Co-Agricultores que fazem parte do sistema de delivery, sendo que eles escolhem os produtos que devem conter nas cestas, diferente dos Co-Agricultores que buscam suas cestas nos pontos de convivência.

3.4.1 Ameaças

Existe uma dependência por fornecedores, já que a CSA da Florestta não é capaz de produzir a diversidade que é exigida para a montagem das cestas.

Já no quesito concorrência a rede CSA em Brasília conta com vários filiados, fazendo assim com que os Co-Agricultores tenham opções de local, preço e quantidade de produtos nas cestas. Esses elementos mudam de uma CSA para outra.

Existe também a falta de políticas públicas que vem desestimulando os proprietários, que gostariam de contar com isenções de tributos somente para a aquisição de um novo veículo. O preço da gasolina também é um fator que agrega bastantes custos para a CSA Da Florestta que dependem das entregas.

3.4.2 Oportunidades

A demanda por produtos orgânicos no Brasil cresceu bastante nos últimos anos. A Lei No 10.831, de 23 de dezembro de 2003, dispõe sobre a agricultura orgânica no Brasil e se fez como marco regulatório, colocando em pauta vários sistemas de produção alternativos – agroecológico, ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo entre vários outros.

Essa procura por alimentos orgânicos no Brasil e no mundo se dá não apenas pela nossa saúde, mas também pela preocupação dos consumidores com o meio ambiente, já que o consumidor consciente se preocupa com a origem do produto, com os meios de produção e, logo, com as consequências daquela produção.

O novo Corona vírus (SARS-CoV-2) trouxe várias incertezas e preocupações à sociedade mundial. Parte da população que consegue ter acesso a alimentos orgânicos começou a se preocupar com a saúde e a imunidade, optando, assim, por alimentos mais saudáveis, priorizando os alimentos orgânicos, que além de não prejudicarem a saúde dos consumidores, reduzem os impactos ao meio ambiente.

O presente trabalho e o aplicativo Agromart são considerados oportunidades, se forem absorvidas e utilizados pelos proprietários terá um impacto significativo na organização. O aplicativo Agromart auxiliará bastante a CSA da Floresta, os dados levantados do meu estágio, foram enviados aos desenvolvedores, que foram as quatro planilhas no software Excel que são necessárias para o funcionamento da organização.

3.5 Resultados da análise de SWOT

Nesta parte apresentamos as análises e identificamos se os pontos fortes que realmente levarão a futuras oportunidades e se os pontos fracos têm a capacidade de se tornar uma ameaça. Quando colocamos o SWOT em sua matriz, fica mais fácil fazer a análise, como exemplificado no quadro 3.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Diversidade dos produtos • Canais de distribuição • Atendimento ao cliente • Relação saudável entre os proprietários • Cisterna eliminando custos com a irrigação • Desenvolvimento contínuo do marketing • Mercado online da CSA da Floresta 	<ul style="list-style-type: none"> • Gargalos acumulados • Relação dos proprietários com seus colaboradores pode melhorar. • Ausência de um cronograma • Falta de incentivo com os colaboradores • Falta de investimento nos bens da organização: veículos e propriedade de produção.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Apoio de instituições e da legislação Lei No 10.831, de 23 de dezembro 2003 • Aumento da procura por produtos orgânicos • Desenvolvimento do aplicativo Agromart • Parceria com a Universidade de Brasília 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de fornecedores, para alguns produtos básicos que costumam faltar na cesta. • A concorrência e a entrada de novos concorrentes • Falta de políticas públicas para a aquisição de um novo veículo

Quadro 3: Matriz da análise de SOWT

Quando analisamos os SWOT da CSA da Florestta, percebemos que existem muitas fraquezas, porém, poucas ameaças, concluindo que a resolução dos gargalos internos beneficiaria bastante a organização, já que existem importantes forças e oportunidades. É uma organização com bastante potencial para crescimento em um ambiente organizacional que permite este crescimento. O próximo e último passo será a sugestão de ferramentas que auxiliarão na resolução desses gargalos.

3.5 Sugestões para resoluções dos gargalos levantados

Para os gargalos acumulados, deve ser feito um planejamento para a resolução de cada um deles, utilizando a plataforma Project, que faz parte do Pacote Office. Essa ferramenta calcula os custos, o tempo de cada processo, e a ordem que cada atividade deve ser realizada, denominando um prazo e a função que cada colaborador tem com as determinadas tarefas.

Para acrescentar valores a relação dos proprietários com seus colaboradores, deve ser implementado os oito passos citados por Chiavenato, já abordados no tópico 2.1. Com a implementação desta estratégia, o ambiente de trabalho tende a ter melhorias significativas. Incentivando e motivando os colaboradores constantemente, as melhorias em todos os setores da organização serão visíveis.

Para o melhor desenvolvimento das atividades diárias realizadas na CSA da Florestta, um cronograma deve ser abordado, principalmente para as atividades que envolvem as entregas, facilitando a logística, a eficiência das entregas e reduzindo o tempo, logo os custos.

Para o gargalo sobre o investimento que cada setor da organização deveria receber, a sugestão é trazida através da contabilidade gerencial, com levantamento de despesas, cálculo de custos e a criação de um balanço patrimonial. Após realizados esses três passos, haverá um melhor conhecimento sobre a situação econômica da organização, facilitando a tomada de decisão sobre o valor disponível para realizar os reinvestimentos necessários.

Toda mudança organizacional traz um certo desconforto para a empresa, porém, o período de mudança deve ser encarado como um momento de transformação, que é necessário para o crescimento da empresa. Toda organização competitiva deve passar por melhorias para continuar sempre oferecendo o melhor produto e o preço mais justo aos clientes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o período de estágio foram observados vários gargalos na gestão da organização estudada. O principal deles é a falta de reinvestimento em áreas necessárias para o desenvolvimento da organização, como, por exemplo, a propriedade de produção, a compra de materiais básicos para o desenvolvimento dos processos, a manutenção dos veículos e a própria gestão de pessoas. Para a resolução desses gargalos, foram sugeridas ferramentas de contabilidade gerencial, facilitando a tomada de decisão e criando um planejamento para a resolução dos gargalos de reinvestimento.

A gestão de pessoas também deve ser trabalhada na organização. Os funcionários não possuem uma meta definida, o que pode desmotivá-los, pois não existe um plano para crescimento dentro da organização. Foi sugerida uma dinâmica com oito passos capaz de levar uma organização a melhorias imediatas, melhorando a produtividade de todos os setores e também o ambiente de trabalho em geral.

A partir da análise de SWOT realizada na organização, foi possível deduzir que existe um grande espaço para o crescimento da CSA da Florestta no mercado, existindo mais oportunidades que ameaças, e as fraquezas sendo problemas com resoluções de curto a médio prazo. Com a resolução das fraquezas as forças se sobressairão e ficarão mais visíveis em toda a organização. Foi observado que existem muitos pontos fortes dentro da organização estudada, como o mercado online Florestta, que potencializa as vendas e aumenta bastante a diversidade de produtos orgânicos disponíveis.

Um dos grandes desafios deste trabalho foi demonstrar a importância de uma gestão para uma organização competitiva, levando em conta as possíveis ferramentas e dinâmicas capazes de resolver os gargalos levantados. Todas as ferramentas e dinâmicas foram sugeridas após um período de análise de todos os processos da empresa, para identificar os setores com o menor desenvolvimento, sendo

os setores de gestão de pessoas, planejamento estratégico e financeiro, o que traz vários gargalos de reinvestimento e dificulta a tomada de decisões. A CSA Da Floresta tem um grande potencial de crescimento, o software Agromart potencializa ainda mais esse crescimento, com esse estágio, foi sugerido mais possibilidades para os Co-Agricultores, com áreas de bate papo e auxílio no financeiro, onde vias de pagamentos ficarão registrados.

Referências

- Chiavenato, I. (2011). *Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*. Manoele.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2017). *Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática*. Atlas.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *afari da Estratégia Um Roteiro Pela Selva do Planejamento estratégico*. Bookman.
- NETO, A. A. (2020). *Estruturas e Análise de Balanços - Um Enfoque Econômico-financeiro*. Atlas.
- Organis . (s.d.). Fonte: organis.org: <https://organis.org.br/>
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. ELSEVIER EDITORA.
- Tavares, M. C. (2005). *Gestão estratégica*. Atlas.
- TORRES, C. L. (2017). *comunidade que sustenta a agricultura*:. BRASÍLIA.