

**O estudo da comercialização de polpa de frutas: um estudo de caso de uma associação
de produtores da Paraíba**

**The study of fruit pulp commercialization: a case study of an association of producers in
Paraíba**

**El estudio de la comercialización de pulpa de frutas: un estudio de caso de una
asociación de productores de Paraíba**

Recebido: 26/08/2020 | Revisado: 03/09/2020 | Aceito: 10/09/2020 | Publicado: 12/09/2020

Isleno Michel de Sousa Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3473-2379>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: islenomichel@hotmail.com

Laysa Gabryella de Souza Laurentino

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7852-0052>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: laysaagabryella@live.com

Taciano Pessoa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0921-1085>

Instituto Federal do Maranhão, Brasil

E-mail: taciano.pessoa@gmail.com

Patrícia Ferreira da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4580-2336>

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil

E-mail: patrycyafs@yahoo.com.br

Resumo

O agronegócio é fundamental para o equilíbrio da economia brasileira. As pessoas buscam por hábitos saudáveis na mesa, dessa forma a Fábrica de Polpas de Frutas situada na zona rural de Areia-PB, fabricam polpas para venda em Areia e regiões circunvizinhas. Para promover esse mercado é preciso inovação e marketing. O uso de tecnologias no campo tornou-se essencial para realizar uma atividade de forma planejada e eficaz. Desde a estratégia do plantio até a colheita. Assim, objetivou-se com este trabalho analisar os canais de comercialização utilizados pela fábrica de polpas de frutas, mantida pela associação –

Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim (ADESCO). Para isso foi utilizado pesquisa nas redes sociais como o Facebook, entrevistas com os responsáveis pela fábrica, visitas aos canais de Youtube e Instagram. Após à análise foi verificado que a fábrica não utiliza do potencial que as redes sociais possuem, deixando falhas e oportunidades para promover as polpas. A utilização de estratégias como as redes sociais é um meio rentável e eficaz. A fábrica deveria explorar essas redes agregando mais valor ao seu produto e obtendo um reconhecimento da empresa.

Palavras-chave: Agronegócio; Canais de comercialização; Marketing; Redes sociais.

Abstract

Agribusiness is fundamental for the balance of the Brazilian economy. People look for healthy habits at their table, so the Fruit Pulp Factory located in the rural area of Areia-PB, manufacture pulps for sale in Areia and surrounding regions. To promote this market, innovation and marketing are needed. The use of technologies in the field has become essential to carry out an activity in a planned and effective way. From the planting strategy to the harvest. Thus, the objective of this work was to analyze the commercialization channels used by the fruit pulp factory, maintained by the association - Association for the Development of the Community of Chã de Jardim (ADESCO). For this, research was used on social networks such as Facebook, interviews with those responsible for the factory, visits to YouTube and Instagram channels. After the analysis, it was verified that the factory does not use the potential that social networks have, leaving flaws and opportunities to promote the pulps. The use of strategies such as social networks is a profitable and effective way. The factory should exploit these networks adding more value to its product and obtaining recognition from the company.

Keywords: Agribusiness; Marketing channels; Marketing; Social networks.

Resumen

La agroindustria es fundamental para el equilibrio de la economía brasileña. La gente busca hábitos saludables en su mesa, por eso la Fábrica de Pulpa de Frutas ubicada en la zona rural de Areia-PB, fabrica pulpas para la venta en Areia y comarcas aledañas. Para promover este mercado, se necesita innovación y marketing. El uso de tecnologías en el campo se ha convertido en imprescindible para realizar una actividad de forma planificada y eficaz. De la estrategia de siembra a la cosecha. Así, el objetivo de este trabajo fue analizar los canales de

comercialización utilizados por la fábrica de pulpa de frutas, mantenida por la asociación - Asociación para el Desarrollo de la Comunidad de Chã de Jardim (ADESCO). Para ello se utilizó la investigación en redes sociales como Facebook, entrevistas a los responsables de la fábrica, visitas a los canales de YouTube e Instagram. Luego del análisis, se verificó que la fábrica no aprovecha el potencial que tienen las redes sociales, dejando fallas y oportunidades para promover las pulpas. El uso de estrategias como las redes sociales es una forma rentable y eficaz. La fábrica debería explotar estas redes agregando más valor a su producto y obteniendo el reconocimiento de la empresa.

Palabras clave: Agroindustria; Canales de marketing; Márketing; Redes sociales.

1. Introdução

O agronegócio é o setor que vem equilibrando a economia do Brasil nos últimos anos, sendo responsável por um terço do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Com a crise econômica que atingiu o Brasil nos últimos anos que gerou uma estagnação da atividade econômica, problemas políticos, influenciando em diversos setores e no desenvolvimento, o agronegócio ficou evidenciado no âmbito econômico, decorrente a sua possibilidade de ampliação de produtividade e geração de empregos (Gilio & Renno, 2018).

O Brasil é reconhecido pela variedade de produção de frutas em todas as regiões, advindas de lavouras permanentes ou temporárias, o que eleva as oportunidades de se investir nesse setor. As frutas são alimentos indispensáveis na alimentação humana, uma vez que possuem um elevado teor nutricional, sendo compostas por nutrientes essenciais como as vitaminas, os minerais e as fibras, além do conteúdo expressivo de proteína, lipídio, carboidrato e outras substâncias essenciais (Santos et al., 2019).

A Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados (Abrafrutas) estima que a produção brasileira seja de 44 milhões de toneladas ao longo do ano (Anuário Brasileiro de Fruticultura [ABF], 2018), onde o cultivo de frutas ocupa em torno de 2,3 milhões de hectares, produzindo cerca de 16% dos empregos no agronegócio e gerando cerca de 5 milhões de empregos (Plano Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura [PNDF], 2017). Segundo a Abrafrutas (2019), no primeiro trimestre do ano de 2019, foram exportadas 218,2 toneladas de frutas, com elevação de 15% em relação ao primeiro trimestre de 2018 (janeiro a março), com acréscimo de receita de 9%, ou seja, de 173,2 milhões de dólares. Esse fato deve-se à eficiência da comercialização, que vem sendo assegurada através

do desenvolvimento de novas técnicas relacionadas, principalmente, com a conservação, embalagem e transporte (Fernandes & Silva, 2003).

De acordo com Moraes (2019) a qualidade das frutas vai desde o manejo da matéria prima até o produto acabado. Mesmo com todos esses processos ativos e planejados a logística na comercialização de polpa de frutas é um desafio para ao agronegócio, devido a sua perecibilidade e transporte a longas distâncias. Para isso, a atividade requer uma quantidade expressiva de insumos que vai desde a remoção da matéria-prima até a entrega ao consumidor final.

As frutas apresentam tempo de vida útil bastante reduzido acarretando perdas nutricionais e econômicas. Uma alternativa para aumentar a disponibilidade das frutas é a preservação por meio do congelamento, principalmente da polpa (Santos et al., 2019). A demanda por produtos naturais e práticos que preservem as características sensoriais das frutas faz com que uma parcela da população tenha preferência pelas frutas e polpas de frutas, desejando manter o sabor e cor da fruta “in natura”, assim quanto à composição nutricional e funcional (Diniz, Reis, & Vieira, 2017).

A polpa de frutas também é utilizada como matéria-prima na produção de iogurtes, sorvetes, refrescos, doces entre outros, podendo ser processada durante a safra, visando a sua utilização (Matta, Freire Junior, Cabral, & Furtado, 2005). A comercialização de polpas de frutas trata-se de uma excelente fonte de valor nutritivo e opção para o beneficiamento e aproveitamento das frutas, visto que as frutas apresentam alta perecibilidade e são de fácil deterioração.

De acordo com Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) através do Regulamento Técnico Geral para Fixação dos Padrões de Identidade e Qualidade para Polpa de Fruta, segundo a Instrução Normativa nº 01, de 07 de janeiro 2000, define polpa de fruta como um “produto não fermentado, não concentrado, não diluído, obtida de frutos polposos, através de processos tecnológicos adequados, com um teor mínimo de sólidos totais, proveniente da parte comestível do fruto” (Brasil, p. 54, 2000).

O consumo de polpas de frutas está presente nas casas, restaurantes, escolas, lanchonetes e etc. A utilização das frutas para fabricação das polpas variam de acordo com a sazonalidade, porém este entrave na produção pode ser sanado quando os produtores estão juntos em associações e cooperativas, sendo esta uma forma de sustentação no mercado, pois através dessa relação é possível ter um controle de quem está fornecendo a matéria-prima. Geralmente as pessoas que fazem parte da agricultura familiar são as que disponibilizam a

matéria-prima para as fábricas, que de certa forma se beneficiam e contribuem para o crescimento do negócio e da comunidade na qual faz parte.

As comunidades rurais estão ligadas a programas do governo para auxiliar nas suas atividades rurais. Para conseguir mais benefícios e financiamentos, algumas comunidades se unem e criam associações e cooperativas para unir forças visando conseguir vender produtos que tragam um valor tanto para os consumidores como para a comunidade. Em estudos realizados, os autores ressaltam a importância que se tem da inserção dos produtores da agricultura familiar a cooperativas, resultando em um aumento dos ganhos e diminuindo possíveis gargalos existentes da fabricação até a distribuição. Sabe-se que a falta de gestão e a dificuldade de comercialização dos produtos limita sua expansão (Bezerra & Schlindwein, 2017).

O valor agregado para os produtores familiares quando estão inseridos em associações, contribui para o beneficiamento e comercialização de polpa de frutas, contribuindo assim para geração de renda para os produtores, em especial nos períodos de sazonalidade das frutas. É o caso da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim (ADESCO), situada na cidade de Areia, interior paraibano.

A fábrica de polpas integra um dos empreendimentos da ADESCO. Surgiu a partir de uma iniciativa da professora da Educação para Jovens e Adultos (EJA), Luciana Balbino de Souza que tinha como alunos um público formado em sua grande maioria por mulheres, que pela própria particularidade do curso que frequentavam, já demonstravam não ter possuído a oportunidade de iniciar ou concluir os ensinos Fundamental ou Médio na idade adequada; tendo, portanto, baixa escolaridade, o que dificultava seu acesso a emprego (Vasconcelos & Fernandes, 2014).

Dada a relevância da temática, objetivou-se com este trabalho analisar os canais de comercialização utilizados pela fábrica de polpas de frutas, mantida pela associação – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim (ADESCO).

2. Materiais e Métodos

Uma vez delimitado o sujeito da pesquisa, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que para Yin (p. 23, 2005) trata-se de “uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

A presente pesquisa foi resultado de uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de materiais já publicados em artigos, periódicos acadêmicos, livros ou em materiais disponíveis na internet e o estudo de campo visa um aprofundamento do problema e estuda um único grupo especificamente.

Para coleta de dados, foram efetuadas visitas *in loco* ao Restaurante Rural Vó Maria onde foram realizadas entrevistas do tipo não estruturada, onde o pesquisador tem a liberdade para desenvolver questionamentos em qualquer direção que considere adequada, permitindo ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta (Laville & Dione, 1999). Durante a visita técnica à fábrica foi levantado aspectos como processo de fabricação da polpa de frutas; valor de comercialização; locais de comercialização tanto pela fábrica quanto pela associação; quais estratégias de marketing estão sendo adotadas pela fábrica que serviram de suporte para o estudo de caso.

Outro instrumento utilizado para a coleta de dados dessa pesquisa consistiu na observação participante, em que o pesquisador participa diretamente da observação, se incorporando ao grupo de forma tão próxima que se confunde com ele tendo como objetivo conquistar a confiança do grupo, fazendo com que ele compreenda e participe da pesquisa (Figueiredo & Souza, 2008).

O levantamento de dados secundários foi embasado a partir de pesquisa bibliográfica relacionada a temática sugerida, propondo artigos, trabalhos científicos, pesquisas eletrônicas, livros, revistas, monografias e pesquisas desenvolvidas por órgãos ligados a temática de relevância que abordam ao referente assunto. Os artigos utilizados para essa pesquisa foram retirados dos seguintes bancos de dados: Periódicos Capes, Google acadêmico, Scielo, entre outros, sendo critérios de seleção dos textos trabalhos do período relativo à década corrente, sem desconsiderar os trabalhos relevantes de anos anteriores. É importante apresentar os métodos científicos utilizados na pesquisa para que o trabalho realizado se torne confiável.

2.1 Caracterização do ambiente de estudo

A Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim (ADESCO) localiza-se na Comunidade Chã de Jardim, cerca de 7.5 km a sede do município Areiense, município este localizado na Paraíba, na macrorregião do Agreste Paraibano e na microrregião denominada Brejo Paraibano. Possui uma área de 269,78 km² e população estimada em 23829 habitantes, segundo o Censo de 2010 (IBGE, 2010). A ADESCO é

composta por cerca de vinte e oito membros, predominantemente jovens (Paraíba, 2015), evidenciando considerações feitas por Oliveira (2004), que salienta um aspecto do turismo que atinge mais fortemente pessoas desta faixa etária: esta atividade frequentemente introduz novos bens de consumo, hábitos e valores nos locais onde se instala, induzindo-os a alterar, inclusive, seus modos de vida.

A fábrica tem como propósito fixar, no mercado, as polpas de frutas provenientes de agricultores familiares, sem conservantes e livres de agrotóxicos, priorizando a valorização das frutas típicas da região, como caju, cajá, abacaxi, acerola, manga, umbu-cajá, goiaba entre outras (Silva, 2018). A produção das polpas conta com a contribuição de moradores da região ligados a agricultura familiar que disponibiliza as frutas a fábrica. A fábrica possui 5 funcionários, que são distribuídos nas atividades de manejo, processamento e envasamento e empacotamento das polpas. Por dia, são produzidos 230 kg de polpas de diversos sabores como maracujá, cajá, goiaba entre outras, seguindo as normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura.

O Restaurante Rural Vó Maria surgiu através do objetivo em perpetuar o empreendedorismo social na região rural de Areia. Por não possuir condições financeiras para abrir o restaurante, se reuniu juntamente com dois sócios em busca de empreender (Benevides, Pereira, & Alves, 2019). O restaurante possui um espaço de venda de produtos regionais, tais como doces caseiros, mel de abelha e de engenho, bebidas, temperos, queijos e artesanato (Chã de Jardim, 2018; Oliveira, 2018), além de fazer a comercialização das polpas produzidas na comunidade.

Neste sentido, Pereira (2019) afirma que a ADESCO se afina com esta dinâmica de funcionamento ao ter sua origem e toda a lógica gerencial e operacional que as permeiam pautadas no engajamento e na promoção de qualidade de vida e bem-estar da Comunidade Chã de Jardim. Pode-se citar, por exemplo, a produção de polpa de frutas, que incentiva a agricultura familiar e emprega moradores da comunidade na fábrica da associação; ou ainda a utilização de insumos para o seu restaurante que são produzidos localmente e dinamizam a economia da região, fazendo as divisas geradas a partir destas atividades circularem no próprio ambiente.

3. Revisão de Literatura

No Brasil, é notado uma evolução da área destinada à produção de alimentos orgânicos, conforme dados do Ministério da Agricultura Pesca e Abastecimento (2016) e essa

expansão da agricultura orgânica e o aumento do seu consumo proporcionam vários entraves, principalmente no que diz respeito sobre os produtos e informações de produção, capacidade produtiva e logística, do gerenciamento da comercialização e fluxo de informações ao longo de sua cadeia produtiva. Neste sentido, confirmam a potencialidade da escolha e do consumo como forma de autonomia e de desempenho político na transformação das práticas agrícolas e da comercialização dos alimentos (Portilho, 2005).

De acordo com Porter (p. 31,1989), “a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação”. A diferença entre uma cadeia produtiva de produtos orgânicos e uma cadeia de produtos convencionais está relacionada a presença da certificação e a aparente ausência da figura do atacadista, ou do intermediário entre a produção e o elo seguinte, característica esta que oferece uma dinâmica peculiar à cadeia (Silva, 2019).

Segundo Buainain e Batalha (2007) alguns dos fatores entraves ao desenvolvimento do mercado de orgânicos são a descontinuidade na oferta; demanda superior à oferta; prêmio no preço relativamente alto dos alimentos orgânicos; baixo número de empresas certificadas para processos de beneficiamento de produtos orgânicos; falta de segurança sobre a qualidade do produto; elevados custos de conversão e de certificação; estrutura de crédito deficiente; estrutura de apoio governamental insuficiente; pouca variedade e quantidade disponível de alimentos orgânicos, entre outros.

Nesse sentido, em estudos propostos por Silva (2019), são evidenciadas algumas estratégias que permitem melhorar este cenário, sendo a principal delas a organização dos agricultores para a comercialização em forma de associações e cooperativas, parceria esta que pode ser tanto informal como também realizada a partir de um contrato de produção e comercialização, no qual o grupo se compromete com a oferta dos alimentos a partir de um planejamento prévio e a empresa distribuidora tem a responsabilidade de comercializar.

São existentes dois modelos de distribuição que dominam a comercialização orgânica, que são: os circuitos que estabelecem uma conexão da produção e consumo relacionando a agricultura e a produção de alimentos com a economia e a sociedade local e regional; e os grandes canais de distribuição concentrados pelo “Império” de empresas de processamento e comercialização que operam no mercado de alimentos a nível mundial (Troiano, 2017).

Os procedimentos de comercialização e distribuição de produtos orgânicos são complicados, pois envolve processos que vão desde a limpeza até a distribuição para atingir

os consumidores que ainda estão se formando, além de driblar os grandes atacadistas cujo critério tem, em grande parte, base em quantidade e preço (Buainain & Batalha 2007).

Segundo Fonseca e Ribeiro (2003) e Silva (2019), a demanda crescente, somado a uma oferta ainda em consolidação, faz com que os produtos orgânicos apresentem preços superiores que os convencionais, evidenciando que os principais gargalos da cadeia produtiva de orgânicos, encarados principalmente pelos pequenos produtores familiares, atrapalham a comercialização nas grandes redes de supermercados, fato que quase determina a continuidade da sua baixa escala de produção, sendo necessário a inserção de novas estratégias de comercialização, algumas resgatando canais habituais, outras sendo possíveis a partir das plataformas online, se alinham com a tentativa do fortalecimento da agricultura familiar a partir da reaproximação entre produtores e consumidores, e terão destaque na próxima seção.

4. Resultados e Discussão

A fábrica de polpas de frutas da marca “Doce Jardim” integra um empreendimento de valor econômico para a associação e região do brejo paraibano, sendo utilizadas na produção de sucos que são servidos nos lanches de escolas, hospitais e meios de hospedagem de diversos municípios paraibanos (Paraíba, 2015, Oliveira, 2014). Os procedimentos utilizados na fabricação são minuciosos que vai desde o tratamento das frutas até o momento de colocar na refrigeração. Por não ser um produto de consumo direto, o preço e a praticidade são itens importantes no que diz respeito as polpas de frutas, necessitando ser levadas em consideração a fim de abranger a frequência de consumo para alcançar o mercado interno, sendo imprescindível o investimento na divulgação desse produto na forma de suco e também estimular o preparo de outras receitas práticas (Chinellato, Silva Scapim, Morales, Levorato, & Madrona, 2015).

Como em todo processamento, o processo produtivo para fabricação das polpas segue uma sequência de etapas de forma íntegra, obedecendo as boas práticas de fabricação e os padrões de higiene que devem ser alcançados por todos os produtos comestíveis para obtenção de um produto de qualidade dentro dos padrões de segurança do alimento, passando por diversas etapas que vão desde o recebimento da matéria-prima até o envase do produto final. O não cumprimento das boas práticas de fabricação no decorrer das etapas poderá ocasionar falhas no processo, conseqüentemente, o comprometimento do produto final (Sebastiany, Rego, & Vital, 2010).

A logística interna que trata-se das atividades associadas ao recebimento, ao armazenamento e à distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores (Porter, 1989), onde, no primeiro momento, as frutas são inspecionadas visualmente para seleção das melhores e descarte dos impróprios para o consumo. Posteriormente, são lavadas em água corrente para retirada das sujeiras aparentes, são classificadas e logo após mais uma lavagem imersa em solução clorada a 50 PPM por litro de água, por aproximadamente 15 minutos. Depois desse procedimento as frutas são lavadas mais uma vez em água tratada para retirada do excesso da solução e seguem para o setor de despulpamento. Logo após inicia-se o envasamento, sem contato manual, seguindo por uma tubulação de aço inoxidável polido em embalagens de polietileno. Posteriormente são empacotadas e inseridas na câmara fria para depois iniciar o processo de comercialização do produto.

Quando se trata em questões ambientais é elevada a quantidade de resíduos proveniente de vários segmentos da agroindústria sendo fundamental que sejam realizadas medidas para a disposição ambientalmente correta e o aproveitamento destes. Os resíduos orgânicos (cascas) provenientes da fabricação das polpas são direcionados à tambores e posteriormente são distribuídos gratuitamente aos agricultores da região para servir de ração animal. As sementes são usadas para fazer mudas e distribuir entre os moradores da região e os visitantes.

A polpa de frutas é servida através de sucos de diversos sabores no Restaurante Rural Vó Maria, acompanhada das refeições. Como a comunidade é visitada por inúmeras pessoas principalmente para o restaurante Vó Maria e para visitas na Mata do Pau Ferro (unidade de conservação localizada no município), a divulgação das polpas através dele é permanente, promovendo a comercialização a polpa de frutas para turistas e os moradores das regiões circunvizinhas

A polpa de frutas produzida tem origem orgânica, sem conservantes, água e nenhum produto químico. O atual presidente da ADESCO, Josemar, que é responsável pela comercialização dos produtos, compra de insumos e pela parte burocrática, faz questão de enfatizar que a polpa é “extraída sem água, sem produto químico algum” (Pereira, 2019), visando garantir a qualidade e propriedade das frutas a Agroindústria, buscando manter o seu produto natural sempre. Estas são comercializadas a um preço de R\$ 10,00 em hotéis e restaurantes de Areia-PB e região do brejo. Segundo Porter (1985), dessa forma cria-se uma

imagem, a ser entendida pelo consumidor, de que o produto e a empresa são singulares para os consumidores.

De acordo com Silva et al. (2019), conhecer os canais de comercialização de um produto é necessário para saber como o mercado funciona, e compreender o processo de formação de preços para identificar possíveis oportunidades de negócios ou parceiros nestas oportunidades. A comercialização é uma face importante da atividade produtiva da agricultura familiar, nesse sentido, Pierri e Valente (2015) afirmam que os circuitos curtos de comercialização são significativos para a economia local, através da geração de trabalho e renda bem como, na oferta de alimentos saudáveis.

O empreendimento utiliza os canais para divulgação através do restaurante e também nas redes sociais, apesar de não utilizar com frequência. A fábrica utiliza um marketing corpo a corpo em Areia e Remígio para vender as polpas (Machado, 2013). Souza-Seidl e Billaud (2015) e Scarabelot e Schneider (2012) afirmam que os circuitos curtos potencializam uma conexão direta entre os agricultores e consumidores, permitindo a formação da sua própria rede e expandindo o capital social dos agricultores, em outros termos, os curtos circuitos permitem maior interação na construção de relações mútuas de confiança e reciprocidade entre os agentes envolvidos. Entretanto, para Park, Mishra e Wozniak (2014) e Low, Adalja, Beaulieu, Key, Martinez, Melton et al. (2015), as propriedades que comercializam através dos mais variados canais de comercialização curtos obtêm maiores valores finais do que quando existem apenas compradores intermediários e as propriedades que utilizam apenas os canais curtos (corpo a corpo) obtêm lucros inferiores.

A fábrica possui perfil em redes sociais, entretanto não é atualizado com frequência, tendo última publicação realizada na data de 03 de novembro de 2016. O restaurante por sua vez, utiliza o seu perfil no Instagram para promover a fábrica, porém foram encontradas poucas publicações que se remete fábrica fazendo apenas uma ressalva que recentemente a criou um perfil no Instagram, mas com poucas publicações e seguidores. Percebe-se uma falha na questão do marketing da fábrica. É importante salientar que o marketing vem evoluindo conforme a sociedade se transforma, gerando uma necessidade cada vez maior nas organizações de entender e estudar acerca de novas estratégias para serem mais objetivas em sua gestão. Há canais que podem ser mais explorados, e um deles são as redes sociais. O marketing da fábrica está centralizado exclusivamente na comercialização em Areia e região, mas não possui um planejamento eficaz para promover a polpa, isso acarreta em uma menor comercialização do produto proveniente de pouca divulgação. Mesmo com o auxílio da divulgação do restaurante, a fábrica de polpas de frutas permanece sem propaganda própria.

O marketing da fábrica se limita a promoção através do Instagram do restaurante a qual é vinculada, e da comercialização diretamente com os consumidores finais das cidades vizinhas, reduzindo a margem de lucros. Explorando mais esses canais de marketing se torna uma oportunidade para promover o produto e a própria organização. A maioria das organizações percebe o quanto é relevante uma atenção minuciosa do uso da internet a favor da empresa. Esse contato real entre cliente e empresa, criam laços de fidelização contínuos, chegando a um alcance maior de consumidores. A parceria entre instituições e agricultores é fundamental para o avanço da cadeia produtiva.

Nesse sentido, Fornazier e Waquil (2011) afirmam que os agricultores podem apresentar dificuldades para inserir-se no mercado, pela capacidade produtiva, uma vez que, necessitam-se de serviços essenciais para a continuidade e aumento da produtividade, dentre eles, tem-se a assistência técnica, crédito tanto para produção como para o pagamento de auditorias dos processos de certificação e rastreabilidade.

Uma outra alternativa de marketing é a promoção de festivais de sucos ou mesmo sorvetes, de forma a incluir uma feira de polpas, para que aos poucos os clientes percebam o sabor e valorize os produtos oriundos da fábrica. O município de Areia possui um valor histórico, urbanístico, paisagístico e arquitetônico (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN], 2014), oferecendo aos turistas uma riqueza cultural diversificada com museus, igrejas, riachos e cachoeiras, trilhas e uma natureza ainda preservada em grande parte (Fundação Casa de José Américo [FCJA], 2018).

Dessa maneira, é interessante aproveitar do cenário turístico da cidade para promover festivais que enalteilam ainda mais as riquezas do local e contribuam significativamente para a economia local, uma vez que esses roteiros turísticos são utilizados como instrumento para divulgar as potencialidades de uma região a partir dos atrativos que os representa, promovendo suas especificidades (Dantas & Melo, 2011) e quando desenvolvidos em um espaço rural apresentando características culturais pode impulsionar o desenvolvimento de outras atividades e novas fontes de renda (Brambatti, 2019). Agentes de apoio como a Associação Turística Cultural e Rural de Areia (ATURA), vêm trabalhando e estimulando a população local a participar de roteiros turísticos a fim de demonstrar para turistas, suas potencialidades, cultura e costumes visando fortalecer a identidade cultural da população local (Melo & Brambilla, 2020).

Cabe ainda salientar que os consumidores em potencial são aqueles voltados a questões saudáveis, ou seja, que buscam alimentação saudável, dessa forma a fábrica poderia buscar mercados mais atrativos e voltados para o consumo saudável, tais como: parcerias com

academias, contatos com influencers digitais procurando sempre divulgar o produto mostrando a relação custo benefício e seu valor nutritivo para esses públicos. Segundo estudos propostos por Silva et al. (2013), o consumo de alimentos orgânicos tem relação direta com a adoção de hábitos alimentares saudáveis e ações sustentáveis. Uma pesquisa realizada com consumidores da região Sul e Sudeste do Brasil acerca de diversas marcas comerciais de café, inclusive café orgânico, mostrou que os principais motivos mencionados para o consumo de alimentos orgânicos foram: faz bem à saúde, produto livre agrotóxicos, têm mais sabor, além de ser mais natural e com mais qualidade (Silva et al., 2005).

A produção diferenciada é um importante espaço para a agricultura familiar que, ao invés de concorrer no mercado global por meio de custo e preço, pode oferecer produtos para diferentes nichos de mercado. Para tanto, exigem medidas além da produção diferenciada, como o marketing eficiente e posicionamento da empresa cooperativa focada em seu cliente alvo, promovendo as diferenciações de seus produtos para que os consumidores optem por eles (Sepulcri & Trento, 2010). A escolha da estratégia a ser adotada pelos produtores no mercado proporciona a diferenciação de posição em relação às outras propriedades, resultando em vantagens competitivas no mercado. A estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (Porter, 1986).

Sabe-se que a alta perecibilidade é um dos entraves para o transporte de polpas a uma longa distância, mas a fábrica não deveria descartar essa possibilidade de expansão, sair de sua região e tentar buscar novos mercados em outras cidades. Uma alternativa seria penetrar em mercados que possui tendas de hortifrúti orgânico ou realizar uma visita em supermercados de grande movimento para promoção das polpas. Esse modelo de comercialização não prejudica os agricultores visto que o perfil dos consumidores de feiras e supermercados são distintos no quesito tempo disponível, em que as feiras estão consolidadas no mercado (Pozzebon, Rambo, & Gazolla, 2018). Entretanto, a prática só se torna viável ao agricultor familiar se os intermediários exercerem com ética a promoção de venda do produto, como: a captação da produção de vários produtores, o armazenamento adequado do produto, protegendo-o e garantindo qualidade para o consumidor, o transporte do produto até o consumidor e a prática de preços minimamente viáveis ao produtor (Las casa, 2000).

Segundo Khan, Silva, Araújo, e Mayorga Mera (2003), os supermercados comandam a preferência do consumidor em relação ao local de aquisição da polpa de frutas, indicando que este prefere a comodidade de adquirir a polpa junto com a aquisição de outros produtos. Embora tenha conhecimento da importância dos supermercados na diversificação dos espaços

de comercialização de orgânicos, Azevedo (2012) ressalta a precisão de movimentar canais curtos como lojas e feiras, pois considera as vendas diretas estratégias para o fortalecimento do agricultor orgânico. Ao empoderá-lo através do contato direto com os consumidores e pela divulgação de seus produtos proporcionam maiores lucros com a eliminação dos atravessadores e o estabelecimento de relações face-a-face que superam o caráter estritamente econômico.

Mesmo com as ações de divulgação do restaurante, faz-se necessário um planejamento de marketing específico, que abranja os produtos, a marca e o cliente, principalmente através das redes sociais, onde o custo é menor e o alcance de pessoas é maior do que esperado.

Pereira (2019), analisando a formação de estratégia em uma organização do terceiro setor sob a perspectiva do Incrementalismo Lógico, utilizando-se, para tanto, de um estudo de caso da Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim – ADESCO realizou a identificação das dimensões constituintes da Análise SWOT a partir de um levantamento feito com base no conteúdo das entrevistas, procurando informações que permitissem compor um diagnóstico qualitativo do ambiente interno da ADESCO (Figura 1).

Segundo Zaccarelli (2012), a Matriz SWOT funciona como uma ferramenta de planejamento que analisa quatro fatores importantes: pontos fortes (strengths), pontos fracos (weakness), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats). Fernandes (2015) afirma que as forças e fraquezas em uma organização está ligado ao ambiente interno, sendo que as forças envolvem a qualificação do produto, a tecnologia aplicada, a especialização da mão de obra e tudo que destaca a organização das demais, já as fraquezas são o que atrapalham o desenvolvimento da organização, como a ausência de qualificação da mão de obra, precariedade de recursos ou de estrutura

Para Appio e Vieira (2006), as oportunidades e ameaças constituem fatores externos, sendo modelos de oportunidades as possibilidades de crescimento da empresa, uma melhor colocação no mercado competitivo e as ameaças o que impede a empresa de alcançar seus objetivos, como a dificuldade de empréstimos. Martins (2007) define as oportunidades e ameaças como fatores que uma organização não pode controlar e são necessários para o planejamento estratégico.

Figura 1 - Análise SWOT da ADESCO (Pereira, 2019).

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Networking</i> com os diversos <i>stakeholders</i> - Empreendimentos que valorizam regionalidades - Fácil acesso aos fornecedores de insumos - Prêmios que garantem reconhecimento - Ambiente que oferece suporte à organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeção desproporcional dos empreendimentos - Conflitos internos - Evasão de associados - Dificuldade de financiamento de projetos de grande porte - Concentração de fornecedores
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com poder público - Obtenção de financiamento a partir de editais do poder público ou da iniciativa privada, e de programas governamentais - Colaboração com outras organizações do terceiro setor - Preocupação da sociedade com questões relacionadas à sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade política do primeiro setor - Acesso limitado e precário ao local - Distância para grandes centros - Concorrência - Sazonalidade - Crise financeira em níveis nacional, regional e local

Fonte: Pereira (2019).

A Matriz SWOT desenvolvida por Pereira (2019), deve ser apresentada aos gestores do empreendimento visando ser utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico para a associação, visto que a fábrica de polpas apresenta um amplo potencial para se desenvolver no mercado, através de parcerias e melhor implementação dos produtos para comercialização, gerando renda e melhoria para produtores de sua comunidade Chã de Jardim.

Analisando a imagem, pode-se observar que as oportunidades estão relacionadas sobretudo ao estabelecimento de parcerias, notadamente com organizações do primeiro (compreende o conjunto do funcionalismo público) e segundo setores (corresponde a todo o rol de empresas privadas, que competem entre si), enquanto que as ameaças estão relacionadas com a instabilidade política do primeiro setor, uma vez que os agentes públicos possuem uma atuação determinante na associação, ao viabilizar cursos, participação em eventos e financiar empreendimentos, podendo ser entendida como oportunidades de um futuro próximo, uma vez que superadas se tornam aliadas para alçar maiores voos.

Já no que diz respeito análise das forças e fraquezas, observa-se, como fraqueza à projeção desproporcional que os empreendimentos da ADESCO possuem e como força, a boa relação da ADESCO com seus *stakeholders* o que gera vários benefícios para a associação que são fundamentais para a manutenção do negócio.

5. Considerações Finais

A partir dos procedimentos metodológicos aplicados a este estudo, que buscou verificar os canais de comercialização utilizados pela fábrica de polpas de frutas, mantida pela associação – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade de Chã de Jardim (ADESCO) os dados revelam que as polpas apresentam qualidade aceitável pelo mercado local e condições de preços competitivos com o mercado, entretanto os principais canais em que a fábrica de polpas comercializa os seus produtos foi constatado que existem falhas na divulgação das polpas produzidas e consequentemente na comercialização do produto.

Mesmo com as falhas na comercialização das polpas, a fábrica tem um importante valor para região que junto com a associação age de forma sustentável e mantém suas atividades produzindo polpas e gerando valor e renda para comunidade e turistas. Recomenda-se investimentos mais eficientes da divulgação inclusive, com maior rigor no controle da qualidade e um trabalho de promoção comercial, permitindo a expansão das vendas nos mercados interno e externo.

Por fim, este estudo que tem como título “O estudo da comercialização de polpa de frutas: um estudo de caso de uma associação de produtores da Paraíba” evidencia que a agroindústria de fabricação de polpas está de acordo com a tendência de mercado do setor de orgânicos, mostrando-se uma oportunidade que garante o crescimento sustentável dos agricultores familiares dessa região. Uma das limitações do estudo foi não ter explorado outros segmentos da associação. Considerando que esses podem possuir outras formas de comercialização. Sugere-se novos estudos através de pesquisas empíricas com toda a Associação. Para futuras pesquisas, seria interessante uma revisão sistemática, já que esse estudo não adotou essa metodologia. O presente trabalho, além do seu objetivo principal, visa fornecer uma construção de conhecimentos para uma futura evolução de pesquisas do gênero.

Referências

ABF. *Anuário Brasileiro de Fruticultura 2018*. (2018). Recuperado de <http://www.editoragazeta.com.br/flip/anuario-fruticultura-2018/files/assets/basic-html/page19.html>

Abrafrutas - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frutas e Derivados. *Estatística de exportações de frutas no primeiro trimestre de 2019*. (2019). Recuperado em:

<https://abrafrutas.org/2019/05/09/estatistica-de-exportacoes-de-frutas-no-primeiro-trimestre-de-2019/>

Appio, J., & Vieira, V. A. (2006). Uma aplicação prática da Matriz BCG e análise SWOT: um estudo de caso. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 7(2).

Benevides, W. D., Pereira, W. H. C., & Alves, G. S. Comunidades Rurais: caso de sucesso – Restaurante Vó Maria em Areia/PB. In: *X Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental*, p. 1-3, 2019.

Bezerra, G. J., & Schlindwein, M. M. (2017). Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. *Interações (Campo Grande)*, 18(1), 3-15.

Brambatti, L. E. (2019). Avaliação de Roteiros de Turismo Rural: o caso da região Uva e Vinho, Rio Grande do Sul, Brasil. *Turismo e Sociedade*, 12(2).

Brasil. Ministério da Agricultura do Abastecimento. Instrução normativa nº 01/00, de 07/01/00. Regulamento técnico geral para fixação dos padrões de identidade e qualidade para polpa de fruta. Diário Oficial da república federativa do Brasil, DF, 10 Jan. 2000, seção I, p. 54-58.

Buainain, A. M., & Batalha, M. O. (coord.). (2007). *Cadeia produtiva de produtos orgânicos*. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Política Agrária. Brasília, IICA/ MAPA, vol. 5.

Chã de Jardim. *Blog em ação*. Recuperado de: <http://cha-de-jardim.blogspot.com/>.

Chinellato, M. M., da Silva Scapim, M. R., Morales, D., Levorato, T. R., & Madrona, G. S. (2015). Pesquisa Quantitativa de Identificação das Oportunidades de Comercialização de Polpa Congelada de Frutas Orgânicas com Base do Perfil do Consumidor Atual. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 8(3), 543-562.

da Matta, V. M., Freire Junior, M., Cabral, L. M. C., & Furtado, A. A. L. (2005). Polpa de fruta congelada. *Área de Informação da Sede-Col Criar Plantar ABC 500P/500R Saber (INFOTECA-E)*.

da Silva, E. B., Cardoso, F. T., de Souza, G. G., & Almeida, A. (2013). Perfil sócio econômicos de consumidores de produtos orgânicos. *Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável*, 8(2), 13.

Dantas, N. G., & Melo, R. S. (2011). Análise da metodologia de hierarquização de atrativos turísticos como instrumento para elaboração de roteiros turísticos no município de Itabaiana (PB). *Caderno Virtual de Turismo*, 11(1).

de Azevedo, E. (2012). *Alimentos Orgânicos: ampliando conceitos de saúde humana, ambiental e social*. Senac.

de Melo, P. F. C., & Brambilla, A. (2020). Roteirização e Turismo Cultural: percepção de empreendedores e turistas sobre o Roteiro Caminhos do Frio em Areia, Paraíba. *Turismo e Sociedade*, 12(3).

de Oliveira, A. U., & Marques, M. I. M. (2004). *O campo no século XXI: território de vida, de luta e de construção da justiça social*. Editora Casa Amarela.

Diniz, C. M., Reis, R. B. S., & Vieira, V. F. (2017). Coliformes Totais e Escherichia coli em Polpas de Frutas Comercializadas no Sudoeste da Bahia. *ID on line Revista de Psicologia*, 11(35), 180-187.

dos Santos, B. A., Teixeira, F., do Amaral, L. A., Randolpho, G. A., Schwarz, K., dos Santos, E. F., & Novello, D. (2019). Caracterização química e nutricional de polpa de frutas armazenadas sob congelamento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 17(1).

Fernandes, A. R., & da Silva, C. A. B. Produção de polpa de frutas e extrato de tomate.

Fernandes, D. R. (2012). Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 13(2).

Figueiredo, A. M. D., & Souza, S. R. G. D. (2011). Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final. *Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris.*

Fornazier, A., & Waquil, P. D (2011). Importância do cooperativismo na inserção de pequenos produtores nos mercados: o caso da produção de maçã na serra catarinense. *Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural.*

Fundação Casa de José Américo (FCJA). *Cidade de Areia.* (2018). Recuperado de: <https://fcja.pb.gov.br/cidade-de-areia-pb>.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 6. ed. Editora Atlas AS.

Gilio, L., & Rennó, N. *O crescimento do agronegócio realmente tem se refletido em maior renda para agentes do setor?* Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – CEPEA. (2018). Recuperado de <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinia-o-cepea/o-crescimento-do-agronegocio-realmente-tem-se-refletido-em-maior-renda-para-agentes-do-setor.aspx#:~:text=03%2F09%2F2018,O%20crescimento%20do%20agroneg%C3%B3cio%20realmente%20tem%20se%20refletido,renda%20para%20agentes%20do%20setor%3F&text=Pela%20%C3%B3tica%20do%20mercado%20interno,redu%C3%A7%C3%A3o%20da%20pobreza%20no%20Pa%C3%ADs>.

Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). *O Iphan na Paraíba.* (2020). Recuperado de <http://portal.iphan.gov.br/pagina/detalhes/347/>.

Khan, A. S., Silva, L. M. R., Araújo, A. C. D., & Mayorga Mera, R. D. (2003). Estudo de mercado de polpa de frutas produzidas na região sudeste da Bahia.

Las Casa, A. L. (2000). *Marketing de Varejo.* (2a ed.), São Paulo: Atlas.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.* (Revisão técnica e adaptação da obra de Lana Mara Siman). Editora UFMG, Porto Alegre.

Low, S. A., Adalja, A., Beaulieu, E., Key, N., Martinez, S., Melton, A., & Jablonski, B. B. (2015). Trends in US local and regional food systems: A report to Congress.

Martins, M. A. P. (2007). *Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing*. Brasport.

Oliveira, J. R. D. (2018). “Do sítio sim, besta não!”: reciprocidade, dons e lutas simbólicas em jogo no turismo em Areia, Paraíba - Brasil. Tese de doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil.

Paraíba Criativa. *Inventário: Restaurante Rural Vó Maria*. (2015). Recuperado de <https://www.paraibacriativa.com.br/artista/restaurante-rural-vo-maria/>.

Park, T., Mishra, A. K., & Wozniak, S. J. (2014). Do farm operators benefit from direct to consumer marketing strategies?. *Agricultural Economics*, 45(2), 213-224.

Pereira, J. G. B. (2019). *Formação de estratégia e incrementalismo lógico no Terceiro Setor: o caso da ADESCO – Associação para o Desenvolvimento da Comunidade da Chã de Jardim*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Pernambuco, Brasil.

Pierri, M., & Valente, A. (2015). A feira livre como canal de comercialização de produtos da agricultura. Anais. In *53º Congresso de Economia e Sociologia Rural. Alagoas*.

Portilho, Fátima. (2005). *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. São Paulo, Ed. Cortez.

PNDF - Plano Nacional de Desenvolvimento da Fruticultura (2017). Recuperado de <http://www.agricultura.gov.br/noticias/mapa-lanca-plano-de-fruticultura-em-parceria-com-osetor-privado/PlanoNacionaldeDesenvolvimentodaFruticulturaMapa.pdf>

Porter, M. E. (1985). *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva–Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo: Campus.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (Vol. 1). Rio de Janeiro: Campus.

Pozzebon, L., Rambo, A. G., & Gazolla, M. (2018). As Cadeias Curtas das Feiras Coloniais e Agroecológicas: Autoconsumo e Segurança Alimentar e Nutricional. *Desenvolvimento em Questão*, 16(42), 405-441.

Scarabelot, M., & Schneider, S. (2012). As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local—um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC. *Revista Faz Ciência*, 14(19), 101.

Sebastiany, E., Rego, E. R. D., & Vital, M. J. S. (2010). Avaliação do processo produtivo de polpas de frutas congeladas. *Revista do Instituto Adolfo Lutz (Impresso)*, 69(3), 318-326.

Sepulcri, O., & Trento, E. J. (2010). O mercado e a comercialização de produtos agrícolas. *Curitiba: Instituto Emater*.

Silva, A. F. D., Minim, V. P. R., & Ribeiro, M. M. (2005). Análise sensorial de diferentes marcas comerciais de café (*Coffea arabica* L.) orgânico. *Ciência e Agrotecnologia*, 29(6), 1224-1230.

Silva, A. F. D., Minim, V. P. R., & Ribeiro, M. M. (2005). Análise sensorial de diferentes marcas comerciais de café (*Coffea arabica* L.) orgânico. *Ciência e Agrotecnologia*, 29(6), 1224-1230.

Silva, P. F. N., Kato, O. R., Martins, C. M., & Moreira, M. A. (2019). Captação de valor e canais de comercialização acessados pela cooperativa D'Irituia. *Anais do Colóquio Organizações, Desenvolvimento e Sustentabilidade-CODS*, 10.

Silva, R. F. D. (2018). *Bases de serviço de comercialização para a agricultura familiar: contribuições para estratégias de ater na promoção de territórios rurais sustentáveis*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Souza-Seidl, R., & Billaud, J. P. (2015). O casamento entre os circuitos curtos e a agricultura de base.

Troiano, J. A. (2017). Espaços de comercialização e perfis de consumo: impactos nas escolhas e estratégias produtivas de pequenos e médios produtores orgânicos do interior paulista. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

Vasconcelos, A. C. V. D., & Fernandes, V. D. C. (2014). Comunidade Chã de Jardim: gestão socioambiental como promotora do desenvolvimento sustentável com foco na economia solidária. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*.

Viana, L. G., & Cruz, P. S. (2016). Reaproveitamento de resíduos agroindustriais. In *IV Congresso Baiana de Engenharia Sanitária e Ambiental*, 1-3.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Zaccarelli, S. B. (2012). *Estratégia e Sucesso nas Empresas* (2a ed). São Paulo: Saraiva.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Isleno Michel de Sousa Santos – 25%

Laysa Gabryella de Souza Laurentino - 25%

Taciano Pessoa - 25%

Patrícia Ferreira da Silva - 25%