

---

# Diagnóstico estratégico na agricultura familiar: um estudo da inserção dos produtores no comércio eletrônico

## Estrategic diagnostic in familiar agriculture: an study on the insertion of producers in the e-commerce

JÉSSICA SCHWANKE 

ALDI FEIDEN 

MANOEL JOÃO RAMOS 

### RESUMO

Neste estudo buscou-se analisar a partir da matriz SWOT, o ambiente interno e externo da agricultura familiar, considerando o posicionamento estratégico que essas empresas familiares apresentam, com o intuito de implantar o comércio eletrônico como alternativa de mercado e renda. O estudo foi realizado com agricultores familiares que comercializam os produtos na feira do produtor rural nos municípios de Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel, localizados na região oeste do Estado do Paraná. Para compor o estudo bibliográfico, foram utilizados livros e artigos científicos que abordam o assunto pesquisado. Para a realização da pesquisa utilizou-se como metodologia o estudo de campo, efetivado por meio de entrevistas semiestruturadas com os produtores familiares dos municípios em estudo e com as empresas especializadas em comércio eletrônico e assistência técnica à agricultura familiar, para a aplicação da matriz SWOT. O diagnóstico a partir da matriz SWOT cruzada apresentou resultados satisfatórios, permitindo caracterizar os fatores internos das propriedades rurais, visto que auxiliou na identificação da capacidade ofensiva, indicando as variáveis necessárias a ser melhoradas em prol da captação das oportunidades e retenção

das ameaças. Tais informações serão importantes quanto ao poder de decisão aos agricultores familiares quanto ao processo de implantação do comércio eletrônico.

**Palavras-chave:** Matriz SWOT. Compras Online. Cadeias Curtas Alimentares. Produção Familiar.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze from the SWOT matrix the internal and external environment of familiar farming taking into consideration the strategic positioning that these family businesses present, with the purpose of implementing e-commerce as a market and income alternative. The study was carried out with familiar farmers who trade products at the rural producers fair in the counties of Marechal Cândido Rondon, Toledo and Cascavel, western Paraná. To elaborate the theoretical reference, bibliographical references were used from books and scientific articles. To carry out the research was used the field study method through semi-structured interviews with familiar producers of counties under study and with companies specialized in e-commerce and technical assistance in familiar farming, for the application of the SWOT matrix. The diagnosis from the crossed SWOT matrix exposed satisfying results, allowing characterize the inside factors of rural properties, as it helped in the identification of the offensive capacity, indicating the necessary variables to be improved to capture opportunities and retain of the threats. Such information will be important regarding to the decision-making power of familiar farmers about the process of implementing e-commerce.

**Keyword:** SWOT Matrix. Online Shopping. Short Food Chains. Familiar Farming.

## **1. INTRODUÇÃO**

A agricultura familiar é caracterizada por pequenas propriedades, em que a família é responsável pelos meios da produção e da terra. A agricultura familiar goza de alguns incentivos públicos, como o Programa Nacional da Agricultura Familiar (PRONAF), sendo a produção de baixa dependência de insumos externos, alto aproveitamento do solo, adoção de medidas de proteção ao meio ambiente, além de dispor de emprego assalariado de mão de obra.

Contudo, a agricultura familiar possui certas limitações mercadológicas de integração e competitividade, por resultado da baixa capitalização e maior custo produtivo (SERAFIM JUNIOR et al, 2015).

Como alternativa de mercado, o comércio eletrônico se apresenta como uma solução ao gargalo mercadológico, pois a partir do uso das redes sociais, como *Facebook*® e a utilização do aplicativo de mensagens *WhatsApp*® é possível divulgar os produtos a serem comercializados, tornando possível a aproximação dos agricultores com os consumidores. Algumas redes sociais como o *Instagram*® já possuem o 'botão' de compra para a realização das transações. Outro meio alternativo para as vendas pelo comércio eletrônico são as chamadas cestas a partir do *Delivery*, nesse modelo, o consumidor escolhe a cesta de produtos que melhor atenda suas necessidades, efetua a compra pelo *site* ou aplicativo e os agricultores efetua as entregas em dias pré-estabelecidos.

O estudo utilizou a matriz SWOT cruzada como ferramenta estratégica, com o objetivo de analisar o ambiente interno e externo à agricultura familiar levando em consideração o posicionamento estratégico que os agricultores familiares apresentam, com o intuito de implantar o comércio eletrônico como alternativa de mercado e renda. Sendo os objetivos específicos: a) descrever a estrutura da matriz SWOT para a agricultura familiar, levando-se em consideração os quatro fatores da análise para saber o posicionamento e a possibilidade de implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar; b) identificar os pontos fortes e fracos, a fim de preparar estratégias quanto aos riscos e problemas, visando obter a melhor forma para implantar a plataforma de comércio eletrônico na agricultura familiar.

Para a realização do estudo, utilizou-se como base a pesquisa bibliográfica, por meio de livros e artigos sobre o tema, para aprofundamento teórico. Para a coleta de dados, a investigação ocorreu por meio de um estudo de campo a partir de uma entrevista semiestruturada, aplicada aos agricultores familiares que comercializam os produtos nas feiras do produtor rural nos municípios de Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel, sendo os três localizados na região oeste do Estado do Paraná. Além dos procedimentos descritos, a pesquisa contou, ainda, com a participação de empresas especia-

lizadas no ramo de comércio eletrônico e de assistência técnica à agricultura familiar.

Para a elaboração da matriz SWOT utilizou-se os fatores da matriz PESTEL que considera além do fator econômico, os fatores políticos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. A matriz SWOT objetiva analisar o ambiente onde a empresa está inserida e serve de base para o planejamento estratégico e de gestão organizacional.

Este estudo apresenta o conceito de agricultura familiar e cadeias curtas de comercialização, contextualizando o comércio eletrônico e sua aplicação na agricultura familiar, além de descrever o planejamento estratégico aliado à busca pelo sucesso de mercado levando em consideração os conceitos da análise SWOT e da matriz PESTEL. Posteriormente, aponta-se a metodologia utilizada para a elaboração do artigo, e os resultados obtidos na pesquisa. Por fim, apresentam-se as conclusões relevantes à pesquisa.

## **2. AGRICULTURA FAMILIAR: CADEIAS CURTAS DE COMERCIALIZAÇÃO**

A agricultura familiar corresponde a uma importante parcela quanto à segurança alimentar, e está principalmente ligada aos programas governamentais de alimentação, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). A agricultura familiar tem se desenvolvido fortemente e agregado valor à produção a partir dos mercados locais caracterizados como circuitos curtos de produção a qual proporciona a proximidade entre produtores e consumidores (SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012).

Os autores consideram que os circuitos curtos auxiliam no combate aos problemas relacionados aos custos de produção, além de contribuir com as mudanças dos padrões alimentares ligados a preocupação tanto com a segurança alimentar quanto com a qualidade dos alimentos (SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012). As práticas de criação e inserção dos agricultores nos circuitos curtos de comercialização é considerada por Schneider e Ferrari (2015), como uma estratégia empreendedora de novas formas de mercados, assim com a organização coletiva em associações e cooperativas que se tornam parceiros em novos negócios.

As cadeias curtas alimentares são processos diferenciados que permitem restituir o valor de mercados consolidados pela tradição: artesanais, caseiros, naturais e a base de processo produtivo de modo sustentável (MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000). As cadeias curtas se fazem cada vez mais presentes quando a procura é manifestada, decorrente da preocupação da qualidade de vida, bem estar, e, qualidade dos alimentos (NIEDERLE, 2014).

Embora limitado, novos circuitos de produção e de comércio de alimentos da agricultura familiar estão sendo desenvolvidos perante a agricultura convencional. O surgimento desses circuitos agroalimentares está relacionado com a preocupação pública com questões ambientais, de saúde, bem-estar, segurança alimentar e alimentos de qualidade isentos de agrotóxicos (RENTING; MARSDEN; BANKS, 2003). Baseado nas teorias de Marsden, Banks e Bristow (2000) que enfatizam a existência de três principais tipos de cadeias curtas, Renting, Marsden e Banks (2003), apresentam um modelo com diferentes mecanismos para entender as cadeias curtas alimentares no tempo e espaço conforme Tabela 1.

*Tabela 1 – Tipologia das cadeias curtas agroalimentares*

<b>Face-a-Face</b>	<b>Proximidade Espacial</b>	<b>Espacialmente Entendida</b>
Lojas especializadas	Grupo de lojas agrícolas	Rótulo de certificação
Comercializado pelo agricultor na propriedade	Marca regional	Código de produção
Venda à beira da estrada	Cooperativas de consumo	Efeitos de reputação
Colheita realizada pelo consumidor	Comunidade de apoio à agricultura	
Entrega em domicílio	Turismo rural (articulação com o espaço)	
Entrega pelo correio	Eventos especiais e feiras (articulação no tempo)	
Comércio eletrônico	Lojas locais, restaurantes e empresas de turismo	
	Varejo especializado	
	Abastecimento de instituições organizacionais	

Fonte: Adaptado de Renting, Marsden e Banks (2003).

O modelo de cadeias face-a-face está relacionado à venda direta entre o produtor e o consumidor, com o objetivo de constituir uma relação sem o intermédio de outra pessoa. O modelo de proximidade espacial está relacionado à existência de um intermediador na comercialização. Já o modelo espacialmente estendido refere-se a produtos certificados, em geral orgânicos e redes em processo de expansão.

Darolt (2012), salienta que a maioria dos produtores de base ecológica utiliza de dois a três canais de comercialização, destacam-se as feiras do produtor, entrega de cestas a domicílio e as compras governamentais.

Para Darolt (2013), as feiras do produtor e as cestas a domicílio são consideradas por eles dentro dos circuitos curtos como venda direta, mas que ocorre fora da propriedade. Já as compras governamentais são consideradas venda indireta, pois necessita de intermediação.

Com o surgimento da internet e a evolução das inovações tecnológicas, surgiram novos mercados, como o comércio eletrônico, em que, as operações financeiras ocorrem por meio de dispositivos e plataformas digitais (PATTERSON, 2014). Turban, Rainer e Potter (2005), consideram o comércio eletrônico como todo o processo de compra e venda de produtos e serviços por meio da rede de internet mediante o uso de computadores e celulares.

Também é considerado comércio eletrônico a comercialização por meio das redes sociais, conhecida como *social commerce* ou *s-commerce*, podendo ser realizadas pelo *Facebook*®, *Twitter*®, *Google+*® e o *Pinterest*® (GALINARI et al., 2015). Pode-se destacar ainda a utilização do *Instagram*®, pois o mesmo tem a possibilidade de transformar o perfil pessoal em comercial, nele o consumidor tem a possibilidade de ser redimensionado ao *site* do vendedor ou então efetuar a compra e o pagamento até mesmo pela rede social. Galinari et al. (2015), salientam que nesse tipo de comércio o objetivo é buscar pelo produto, escolher, pagar e avaliar no próprio ambiente da rede social.

A mais acessada rede social no mundo da *web* é o *Facebook*®, as redes sociais são os mais rápidos meios para concretizar fins lucrativos online, ademais divulgam os produtos e preços e facilitam

os processos de compra e venda, acrescentando a fidelização dos clientes (AZEVEDO; GUEDES, 2014).

As cestas de alimentos entregues a domicílio por meio de *delivery*, também são exemplos de vendas que ocorrem por meio da internet, caracterizando-se como comércio eletrônico. Schmitt e Guimarães (2008), destacam que essa iniciativa auxilia na redução da distância entre produtores e consumidores, de forma a valorizar os circuitos locais de comercialização.

Para que uma organização consiga entrar ou se manter no mercado ela precisa planejar e utilizar estratégias, a fim de escolher as melhores alternativas. As empresas buscam por instrumentos de gestão que auxiliam no êxito das metas e objetivos.

De acordo com Oliveira (2007), a utilização da estratégia é o procedimento mais adequado para concretizar metas estabelecidas, com a finalidade de posicionar a empresa frente ao ambiente competitivo. Na visão de Chiavenato (2003), o planejamento é a base das demais funções no processo administrativo. Planejar significa antecipar os objetivos a serem atingidos e como fazer para alcançá-los. O autor salienta que o objetivo do planejamento é utilizar ferramentas que forneçam informações para a tomada de decisão.

Fischmann (2009) e Oliveira (2007), apontam que de forma conjunta, o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que visa analisar o ambiente de uma organização, a fim de estabelecer o melhor cenário organizacional diante dos fatores internos que podem ser controlados pela empresa, e os fatores externos, podendo ser caracterizados por fatores políticos, econômicos, legislação, entre outros que a organização não possui domínio sobre as ações.

Para desenvolver um bom planejamento estratégico é fundamental conhecer o ambiente onde a organização está inserida. Buscar a excelência de gestão é uma tarefa que deve ser considerada antes dar o *start* organizacional. A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para mapear o cenário mercadológico tanto interno quanto externo a organização. Quanto ao cenário externo, nessa análise, comumente o ambiente está voltado à conjuntura econômica. Aprofundando a análise de cenário mercadológico de modo externo, pode-se utilizar a ferramenta PESTEL que está alinhada ao aspecto econômico e a

outros cinco fatores, sendo eles: fatores políticos, fatores sociais, fatores tecnológicos, fatores ambientais e fatores legais.

Oliveira (2007), considera que a elaboração da análise SWOT auxilia na estimativa de risco perante as oportunidades e ameaças, porém, ao analisar as alternativas para contornar os malefícios, é necessário avaliar os pontos fortes e fracos quanto à capacidade da organização em atrair vantagens diante das oportunidades percebidas.

Pretendendo aprimorar o estudo da análise de cenário organizacional, com base nos fatores externos à organização, não somente de aspecto puramente econômico, mas, em conjunto com outros fatores externos, a análise PESTEL, assim como salienta Machado (2005), é uma ferramenta que auxilia na compreensão sobre as perspectivas agregada as tomadas de decisão. As organizações são afetadas na maior parte por forças macro ambientais, sendo elas, fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais, fatores tecnológicos, fatores ambientais e fatores legais, esses aspectos podem interferir ou impactar um negócio e com isso, devem ser melhores avaliadas.

As variáveis no contexto da análise PESTEL podem ser observadas nos conceitos desenvolvidos por Johnson, Scholes e Whittington (2009):

A política ressalta o papel dos governos; a economia indica os fatores macroeconômicos como taxas de câmbio, ciclos de negócios e taxas de crescimento econômico diferentes no mundo; as influências sociais incluem mudanças culturais e demográficas, como, por exemplo, o envelhecimento da população [...]; as influências tecnológicas se referem às inovações, como a internet e a nanotecnologia ou o surgimento de novos compostos; o meio ambiente diz respeito especialmente às questões ecológicas, como poluição e resíduos; e, finalmente, a legislação abrange impedimentos ou mudanças legislativas, como leis de saúde ou de segurança, ou restrições a divisões ou aquisições de companhias (JOHNSON; SCHOLE; e WHITTINGTON, 2009, p.47-48).

Johnson, Scholes e Whittington (2009), salientam que analisar esses fatores é fundamental para toda e qualquer organização, identificar os principais indicadores de mudança poderá gerar um *feedback* necessário para saber o quanto irá afetar a organização e qual a melhor decisão a ser tomada.



### 3. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo compreende o diagnóstico macro ambiental, visando à construção e análise de cenários para a inclusão dos agricultores familiares no comércio eletrônico, em especial àqueles que têm a feira do produtor como ambiente comercial, localizados nos municípios de Marechal Cândido Rondon, Toledo e Cascavel.

A construção deste artigo deu-se a partir de uma revisão bibliográfica e de literatura referente às cadeias curtas de comercialização e a gestão estratégica. Por conseguinte, coletou-se os dados para a realização das análises internas e externas que foram elaboradas mediante informações constituídas em entrevistas semiestruturadas com 69 agricultores familiares dos municípios em estudo, no período de 3 de dezembro de 2018 a 30 de janeiro de 2019, a fim de coletar dados quanto aos fatores internos. E por intermédio de empresas especializadas no apoio a agricultura familiar e de assessoria ao comércio eletrônico, que ocorreu no mês de julho de 2019, com o intuito de coletar informações quanto aos fatores externos, as principais tendências futuras para a possível implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar.

Para encontrar o tamanho da amostra da população foi utilizado o cálculo estatístico amostral citado por Mattar (1996, p. 220) para uma população finita:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot N + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Em que:

n= tamanho da amostra;

N= tamanho da população;

Z= valor padrão determinado pelo nível de confiança. Para o nível de confiança de 95%, Z=1,96;

p= proporção de ocorrência da variável em estudo na população (0,5);

q= proporção de não-ocorrência da variável em estudo na população (q= 1- p);

E= erro máximo admitido (0,05).

$$\begin{aligned}
 n &= 84 \cdot 1,96^2 \cdot (0,5 \cdot 1 - 0,5) / (0,05^2 \cdot 84 + 1,96^2) \cdot (0,5 \cdot 1 - 0,5) \\
 n &= 322,6944 \cdot 0,25 / 0,0025 \cdot 84 + 3,8416 \cdot 0,25 \\
 n &= 80,6736 / 0,21 + 0,9604 \\
 n &= 68,95
 \end{aligned}$$

Os municípios em estudo possuem um número diversificado de agricultores familiares que comercializam os produtos na feira do produtor rural, e que têm vínculo com o meio rural. Sendo 13 em Marechal Cândido Rondon, 24 em Toledo e 47 em Cascavel.

Para a obtenção de resultados precisos utilizou-se a metodologia de análise SWOT cruzada, em que o número de linhas é igual ao número de colunas. O diagnóstico objetiva reforçar as oportunidades e minimizar os impactos que as fraquezas ocasionam na organização, buscando confrontar e alto defender-se quanto as ameaças, em face aos pontos positivos que a empresa detém. De modo que, a partir das forças disponíveis as oportunidades possam ser aproveitadas para desenvolver o negócio.

Para a realização da análise SWOT primeiramente realizou-se a listagem dos fatores do ambiente interno, relacionado aos pontos fortes e fracos que os agricultores familiares citaram no período da coleta de dados. Para a elaboração da lista, foi realizada a tabulação de dados por meio da ferramenta de *software Microsoft Excel*<sup>®</sup>, a fim de analisar as variáveis com maior presença no cotidiano dos agricultores. Por conseguinte listaram-se os fatores do ambiente externo, pertinente às oportunidades e ameaças que os agricultores possam combater e potencializar perante a implantação do comércio eletrônico, conforme análises das empresas especializadas na assistência técnica à agricultura familiar e ao ramo do comércio eletrônico.

Com o propósito de preencher corretamente as lacunas da matriz SWOT seguiu-se algumas instruções ao cruzar um fator com outro. Havendo a necessidade de enumerar quanto a intensidade de ponderação de um fator para outro, sendo o grau de intensidade de 0 a 2, ou seja, quanto o primeiro fator ajuda, dificulta ou acentua o segundo. Portanto, 0 significa sem efeito, 1 pouco efeito, e 2 muito efeito. A matriz SWOT também apresenta o quanto efetivo cada quadrante significou, de acordo com a intensidade de ponderação, por exemplo, quanto mais intensidade de grau 2, mais efetivo o quadrante se demonstrou.

Após o preenchimento da matriz SWOT os resultados foram consolidados e calculados a fim de fornecer um posicionamento

estratégico. Para isso utilizou-se o critério ofensivo e defensivo, para tanto cada cor da matriz corresponde a um quadrante (Q1, Q2, Q3 e Q4), em que:

- a) A capacidade ofensiva corresponde ao Q1-Q3, ou seja, o somatório “forças x oportunidades” menos o somatório “fraquezas x oportunidades”, esse procedimento refere-se ao quanto à organização é capaz de atacar.
- b) A capacidade defensiva corresponde ao Q2-Q4, ou seja, o somatório “forças x ameaças” menos o somatório “fraquezas x ameaças”, esse procedimento refere-se ao quanto à organização é capaz de se defender.

Quanto ao posicionamento estratégico, representado pela soma de todas as forças, subtraído por todas as fraquezas compostas pelo método Q1+Q2-Q3-Q4. Esse processo visa apresentar o quanto a empresa reage diante o cenário universal.

Por fim, para apresentar qual fator é mais estimulante em seu respectivo ambiente, o resultado é representado graficamente por meio do gráfico de rede. Segundo Reske Filho e Rocchi (2008), o gráfico rede constitui coordenadas que registra os índices considerados relevantes, a fim de criar uma imagem de desempenho. Sendo o ambiente interno retratado pelo eixo vertical e o ambiente externo pelo eixo horizontal.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o objetivo de estudar a competitividade de uma organização Kenneth Andrews e Roland Cristensen criaram a análise SWOT. Segundo Kotler (2000) a análise permite identificar as possíveis alterações estratégicas, a fim de aperfeiçoar ou preservar os processos, nutrindo resultados positivos.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. O Quadro 1 apresenta as quatro situações de cruzamento:

- a) Forças x Oportunidades;
- b) Forças x Ameaças;
- c) Fraquezas x Oportunidades;
- d) Fraquezas x Ameaças.

Quadro 1 – Cruzamento dos fatores e ponderação das intensidades de acordo com o Mapeamento do ambiente interno e externo

GUIA PARA PREENCHIMENTO DA MATRIZ SWOT			AMBIENTE EXTERNO														
Respostas	Pts.	Perguntas	OPORTUNIDADES					AMEAÇAS					TOTAL				
			Compras Coletivas	DIY (faça você mesmo)	Cocriação (o cliente no processo)	Sistema Clica e Retira	Novos hábitos de Consumo	Redes Sociais para Comercialização	Custos Alto de Produção	Custo de Frete Alto	Clima	Crise Econômica		Concorrência com menores custos	Alterações nas Leis e Regulamentos em geral		
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	0	Com que intensidade a Fraqueza X ajuda a organização a capturar a Oportunidade Y?	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	20	
		1		2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	1	15		
		2		2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	14		
		0		2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	16		
		1		2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	16		
		2		2	2	2	2	2	2	0	0	0	1	2	15		
	FRAQUEZAS	0	Com que intensidade a Fraqueza X dificulta a organização em aproveitar a Oportunidade Y?	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	0	16
		1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	20	
		2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	16
		0		0	0	0	2	0	2	2	0	0	1	2	0	09	
		1		2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	0	07	
		2		0	0	1	1	0	2	2	0	2	2	0	2	0	10
TOTAL			4	6	5	3	6	0	-8	-3	2	0	0	3			

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A matriz SWOT apresenta fatores importantes a serem considerados quanto à implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar. Os fatores positivos dos agricultores familiares estão relacionados quanto ao seu modo de produção, pois, apresentam características distintas dos agricultores convencionais, sendo importante destacar, a diversificação da produção e a qualidade dos alimentos, pois, de tal modo, conseguem produzir ao longo do ano, fazendo a substituição de produtos em períodos sazonais, sendo esse processo uma maneira estratégica de sobrevivência no campo em caso de adversidades climáticas ou problemas de mercado (FANTIN, 1986).

Os agricultores familiares também atendem as exigências sanitárias e ambientais, as quais permitem a produção de alimentos de qualidade. Neumann (2007), considera que as maiores barreiras para os agricultores familiares alcançarem o acesso aos mercados estão relacionadas principalmente às legislações sanitárias e a qualidade dos produtos. Atender estas exigências é fundamental para que o agricultor familiar possa atender a demanda de consumidores que estão cada vez mais motivados em adquirir produtos de qualidade e livres de substâncias tóxicas e química.

Com relação ao preço, Carmo e Magalhães (1999), destacam que, os produtos da agricultura familiar possui um melhor desempenho econômico, mesmo utilizando mão-de-obra ao invés de máquinas, pois, a produção é constituída em menores custos efetivos quando comparados à produção convencional, oferecendo dessa forma, produtos com preços similares, ou até mesmo mais em conta, dependendo das condições climáticas, e qualidade produtiva.

Implantar o comércio eletrônico necessita de algumas atenções, principalmente em produzir conteúdos para que as informações cheguem até o consumidor final. As redes sociais são importantes ferramentas para aproximar vendedores e consumidores, quebrando a sensação de ausência da negociação, além de ser uma excelente ferramenta de propaganda, já que possuem conteúdo colaborativo, o qual gera uma maior visibilidade, tendo em vista que, as informações são transmitidas de forma mais rápida, contribuindo para o avanço do marketing na era digital (PIZETA; SEVERIANO e FAGUNDES, 2016). É importante destacar o uso das redes sociais como um fator favorável a implantação do comércio eletrônico na

agricultura familiar, já que ao mesmo tempo em que ela é vista como uma oportunidade, a maior parte dos agricultores já faz o uso dessa ferramenta com finalidade comercial.

Quanto às fraquezas que a matriz apresenta com relação às condições frágeis que os agricultores possuem para a implantação do comércio eletrônico, a logística apresenta-se como o fator maior limitante. De acordo com Ballou (2010), a logística está relacionada ao processo de armazenagem, estoque disponível e conseqüentemente a distribuição dos produtos até o consumidor final. Esse fator se relaciona com outra condição fragilizada, relacionada com a pequena escala de produção, e, portanto, os agricultores por vezes não possuem estoque suficiente para atender a demanda de consumidores dispostos a comprar pela internet. De acordo com Bakos (1991), o mercado eletrônico necessita de grandes investimentos de capital e economias de escala e escopo, ou seja, menos custos produtivos e concentração produtiva.

Para o sucesso do comércio eletrônico, de acordo com Chaston e Mangles (2002), é necessário um eficiente processo de gestão das atividades associado à formulação de estratégias. Sendo fundamental ofertar condições de pagamento diferenciadas, a fim de viabilizar o comércio eletrônico (MOREIRA, 2016). O autor considera que, os múltiplos tipos de pagamento convertem mais visitantes em clientes. Porém, para que o comércio eletrônico seja efetivamente implantado, é necessário o conhecimento em tecnologia e a capacitação para o uso adequado, visando aumentar a eficácia da gestão auxiliando no crescimento saudável da organização, além de auxiliar na tomada de decisão e tornar o negócio competitivo (FONTES, 2015).

Quanto ao processo da sucessão familiar, esta, visa garantir o desenvolvimento sustentável das organizações, com governança corporativa e projetos sólidos. Porém, na agricultura familiar, a sucessão esta relacionada à falta de preparo dos sucessores para gerenciar melhor o negócio familiar, não devendo ser confundido apenas com a transferência da herança (FACCIN; SCHMIDT, 2013).

Quando relacionados às oportunidades ao processo de implantar o comércio eletrônico na agricultura familiar, a matriz apresenta diversos fatores oportunos relativos a novos costumes da população, com a intenção de melhorar a qualidade de vida. De acordo com

França et al. (2014), com o surgimento da indústria, a população, principalmente, de grandes centros urbanos, devido ao ritmo de vida, acabam se alimentando por meio de produtos processados, em detrimento da escassez de tempo para preparar o próprio alimento, conseqüentemente, esse processo alimentar acaba afetando a qualidade de vida e bem estar. Porém, novos hábitos de consumo alimentar estão surgindo, principalmente relacionado à alimentação segura e saudável, integrada ao meio ambiente sustentável (LIOTTI, 2015).

Os novos hábitos de consumo alimentar, também estão relacionados a outros dois fatores observados como oportunidades, sendo, o *Do It Yourself* (DIY), ou seja, faça você mesmo, de acordo com Derbona et al. (2016), com a crise econômica, as pessoas estão preocupadas em poupar renda e investir na economia criativa, e suprir as necessidades de consumo. Para Barreto (2014), o DIY, também está relacionado aos hábitos alimentares, pois as pessoas estão à procura de alimentos não industrializados, preocupando-se com a origem dos alimentos, a fim de melhorar a qualidade de vida, saúde e bem estar. O segundo fator está relacionado à cocriação, sendo essa ferramenta definida como a inovação, por meio da associação de consumidores e empresas, visando agregar valor ao produto (MORAIS et al., 2017). Na agricultura familiar, a cocriação é relevante para a gestão dos processos produtivos, pois, obter a participação dos consumidores no processo produtivo dos produtos está além de satisfazer as necessidades dos consumidores, mas também, expor às pessoas a necessidade de preocupar-se com o meio ambiente, com a dignidade e fragilidade da terra (ZACCHI, MERINO; MERINO, 2017).

No comércio eletrônico, uma ferramenta que promove ainda mais a interação entre vendedor e consumidor e, é um caminho favorável a cocriação é o processo de clicar e retirar, ou seja, compra no *site* e retira na loja. É uma maneira conveniente e prática para quem prefere comprar o produto online e retirar na loja mais próxima a sua residência (UTOMI; ANGELINI, 2019).

As compras coletivas, também, são um fator relevante que auxilia no processo de decisão da aquisição sem impulso, já que nesse tipo de *site*, é necessário atingir um número mínimo de pessoas para fechar negócio e dessa forma adquirir desconto sobre o produto, além de reduzir os custos de frete (YOSHIDA, 2015). Na agricultu-

ra familiar, o processo de compra coletiva já ocorre por meio dos programas federais PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) e PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) que buscam fortalecer a agricultura familiar por meio de canais institucionais de comercialização, visando o combate à fome em creches, escolas, penitenciárias, entidades carentes, etc. (NETO, 2015).

Já em relação aos fatores de riscos para a implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar, destacam-se alguns. O custo alto de produção na agricultura familiar está relacionado, principalmente, com a mão de obra, comparado com a agricultura convencional, que faz uso de inovações tecnológicas, produz em maior quantidade, e conseqüentemente têm redução nos custos produtivos. Diante desse fator, os agricultores familiares muitas vezes acabam perdendo espaço no mercado (SILVA, 2015). O clima, de forma indireta, também está relacionado ao aumento do custo produtivo, pois, é uma variável não controlada pelo agricultor, e está relacionado com o comportamento dos mercados (ALMEIDA et al., 2012).

A crise econômica é uma consequência muito grande para qualquer negócio, seja empresarial urbano ou rural. A crise financeira desencadeou um aumento significativo de desempregados, estes por sua vez, buscam oportunidades de negócio motivadas pelo chamado “empreendedorismo por necessidade”, ou seja, as pessoas estão se aperfeiçoando e abrindo seu próprio negócio (ROLDÃO; MONTE-MOR; TARDIN, 2018). Outro fator relacionado à crise econômica está relacionado ao custo logístico elevado. A logística é muito presente no comércio eletrônico, pessoas buscam comprar pela internet, a fim de reduzir custos, porém os valores dos fretes estão se mostrando cada vez mais elevados. Para a ABCOMM (2017), o frete é o maior responsável pelos custos logísticos no comércio eletrônico, uma maneira encontrada pelos lojistas, foi contratar transportadoras privadas e diminuir a dependência ao uso dos correios, a fim de reduzir custos, extravios e, atraso nas entregas.

Saber quem são os concorrentes e seu posicionamento no mercado é importante para o desenvolvimento de todo negócio. Para Bertucci e Milani Filho (2010), a concorrência é uma característica de mercado, conhecer os concorrentes é fundamental para criar



estratégias que viabilizem o negócio para atrair clientes. Para Porter (1989), gerir os custos é fundamental para o poder de decisão diante do posicionamento estratégico a ser tomado e se manter competitivo perante os concorrentes. Por meio da análise dos custos dos concorrentes é possível desenvolver estratégias de negócio para obter vantagens competitivas sustentáveis (WARD, HEWSON e SRIKANTHAN, 1992).

As leis e normalizações também podem ser motivos de riscos e ameaças para as organizações. As normas empresariais surgiram com a Revolução Industrial, devido à produção em larga escala que pretende padronizar a produção. De acordo com o SEBRAE (2019), conhecer as normas que regem um negócio é fundamental para seu desenvolvimento, sendo que, o descumprimento de leis e normas, pode prejudicar a empresa, como por exemplo, impossibilitar a obtenção de selos de qualidade e certificação. As normatizações também permite que a empresa seja competitiva, tornando-a mais segura, facilitando o processo de implantação tecnológica e estimulando a inovação.

A partir do cruzamento dos fatores na matriz SWOT, os dados analisados originaram o posicionamento estratégico com relação à implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar. Porter (1980), considera o posicionamento estratégico como a capacidade em que a organização desenvolve suas atividades com diferencial quando comparado a seus concorrentes. Toledo e Hemzo (1991), defendem que o posicionamento estratégico contribui para o processo de decisão, a fim de ocupar uma posição competitiva e significativa no mercado.

Para melhor expressar os resultados obtidos pela matriz SWOT e observar as atribuições do posicionamento estratégico apresenta-se o Gráfico 1.

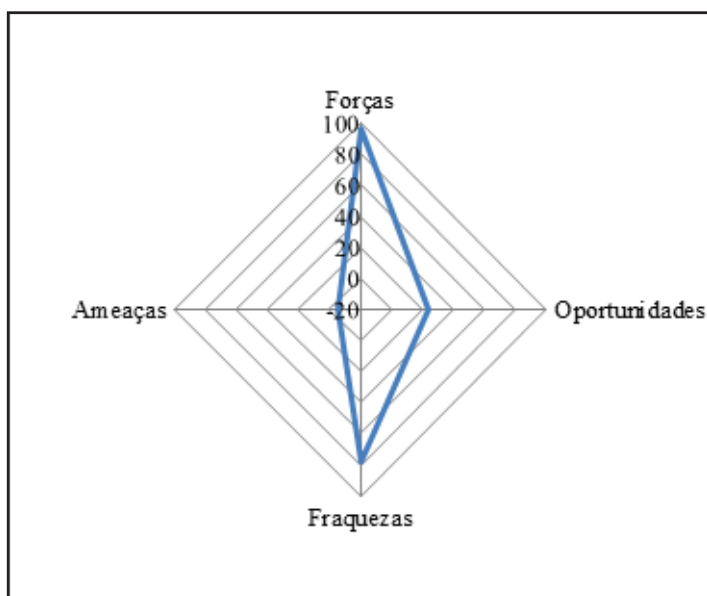


Gráfico 1 – Análise gráfica do resultado do posicionamento estratégico por meio da análise cruzada da Matriz SWOT

Fonte: Autores (2019).

O Gráfico 1 apresenta as escalas da Análise SWOT, sendo possível observar um acentuado deslocamento para as forças dos agricultores familiares, seguido das fraquezas. Constata-se que as organizações familiares tem mais controle dos fatores internos. Ademais, é possível observar a acentuação do eixo horizontal do gráfico para as oportunidades. Portanto, é possível dizer que os pontos fracos quando ajustados, podem auxiliar a obtenção das oportunidades e minimizar as ameaças.

Portanto, percebe-se que o posicionamento estratégico é positivo, o que permite as organizações familiares explorar as oportunidades, mesmo que de forma restrita, melhorar algumas fraquezas como condições de pagamento, conhecimento das tecnologias de informação e gestão, pois, estes ajustes podem auxiliar a minimizar as possíveis ameaças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estudo sobre a análise dos ambientes internos e externos à agricultura familiar, com a finalidade de analisar a possibilidade de implantação do comércio eletrônico como mercado alternativo à comercialização, observou-se o potencial ofensivo quanto às forças dos agricultores familiares perante a busca de oportunidades.

Para que seja possível a implantação do comércio eletrônico na agricultura familiar, é necessário, primeiramente, que os agricultores obtenham capacitação e treinamento quanto ao modo de operar esse mercado, e compreender os processos para que o negócio obtenha êxito. Também é necessário que os agricultores adaptem ao negócio formas de pagamento diferenciadas daquelas utilizadas na feira do produtor rural, empregando ao menos o pagamento no cartão de crédito e o boleto bancário, pois estes são os principais meios escolhidos pelos consumidores.

Quanto aos demais fatores que necessitam de atenção, são possíveis estratégias de adaptação. Para o setor logístico, por exemplo, para produtos com prazo de validade longo, podem ser realizadas vendas no comércio eletrônico no âmbito nacional, podendo haver datas preestabelecidas nas agências dos correios ou transportadoras, indica-se a entrega ao menos duas vezes na semana. Já para produtos perecíveis, é possível estabelecer as vendas no contexto local e regional, seja na forma individual ou em cestas entregues a domicílio.

Quanto a pequena escala de produção, no comércio eletrônico, é comum as empresas, principalmente, em épocas como a atual, de crise, possuírem menor estoque, poucas quantidades por itens, mas de acordo com a experiência que os agricultores vão adquirindo, será possível verificar quais produtos possuem maior e menor saída, possibilitando adaptar-se de acordo com a demanda. Porém, para que haja sucesso no uso do comércio eletrônico, é necessária uma gestão precisa, fundamental para que todos os setores sejam eficazes.

Ressalta-se a utilização das redes sociais quanto à divulgação e até mesmo de comercialização dos produtos, como um ponto essencial para auxiliar na implantação do comércio eletrônico, como meio de tornar o consumidor fidedigno, visando que as redes sociais auxiliam no processo de compra e venda. A utilização das redes sociais poderá auxiliar na captação das oportunidades voltada as

inovações no comércio eletrônico.

Quanto ao processo de implantação do comércio eletrônico, os agricultores familiares possuem como alternativa, além de *sites*, a possibilidade de entregar cestas a domicílio, haja vista que os produtores possuem uma gama de produtos diversificados, no entanto, a maioria dos produtos é perecível, os quais não suportariam longas distâncias, sendo as cestas uma alternativa de comércio e agregação de valor local. Bem como, sendo possível a implantação de um *site* local e regional, no qual poderão ser comercializados produtos com prazo de validade mais longo, além das cestas para entrega a domicílio.

O diagnóstico a partir da matriz SWOT cruzada mostrou-se uma ferramenta satisfatória para a caracterização dos fatores internos das propriedades rurais, visto que auxiliou na identificação da capacidade ofensiva, indicando as variáveis necessárias a serem melhoradas em prol da captação das oportunidades e retenção das ameaças. Tais informações serão benéficas quanto ao poder de decisão por parte dos agricultores familiares, quanto ao processo de implantação do comércio eletrônico.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. **Pesquisa:** logística no e-commerce brasileiro 2017. Disponível em:

<https://www.abcomm.org/Pesquisas/Pesquisa-ABComm-Logistica-Ecommerce-2017.pdf>. Acesso em: 18 de dezembro de 2019.

ALMEIDA, L. C. F.; DUARTE, S. L.; TAVARES, M.; REIS, E. A. Análise das variáveis de custo da cultura do café arábica nas principais regiões produtoras do país. **Reuna**, v. 17, n. 2, 2012, p. 97-114.

AZEVEDO, M. G. M.; GUEDES, M. D. O facebook como estratégia de marketing para atrair e fidelizar clientes. In: Encontro de Comunicação e de Mídia – **Ecom**, Campina Grande, 22-26 set. 2014.

BAKOS, J. Y. A strategic analysis of electronic marketplaces. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 3, 1991, p. 294-310.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARRETO, S. V. **Da técnica ao artesanal, do isolamento ao colaboracionismo:** os efeitos da modernidade no mundo contemporâneo. 2014, 60 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social/Jornalismo). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

BERTUCCI, C. E.; MILANI FILHO, M. A. F. Análise de custo de competidores em tomadas

de preço: estudo de caso em uma empresa multinacional. IN: **XVII Congresso Brasileiro de Custos**, Belo Horizonte: AB Custos, 2010, p. 1-15.

CARMO, M. S.; MAGALHÃES, M. M. Agricultura sustentável: avaliação da eficiência técnica e econômica de atividades agropecuárias selecionadas no sistema não convencional de produção. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 29, n. 7, 1999, p. 7-98

CHANSTON, I.; MANGLES, T. E-commerce in small US manufacturing firms: a pilot study on internal competencies. **Journal of Marketing Management**, v. 18, 2002, p. 341-360.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundações e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAROLT, M. R. **Conexão Ecológica**: novas relações entre agricultores e consumidores. Londrina: IAPAR, 2012, 162 p.

DAROLT, M. R.; LAMINE, C.; BRANDEMBURG, A. A diversidade dos circuitos curtos de alimentos ecológicos: ensinamentos do caso brasileiro e francês. **Agriculturas**, v. 10, n. 2, jun. 2013, p. 8-13.

DERBONA, C. H.; MONTANHEIRO, D.; COUTINHO, L.; SILVA, T. T. O movimento "Do It Yourself" e a grande indústria em momentos de crise. IN: XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2016, São Paulo. **Anais XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, São Paulo: INTERCOM, 2016, p. 1-12.

FACCIN, O. P.; SCHMIDT, C. E. F. Sucessão nas propriedades rurais familiares integrantes de uma cooperativa agropecuária. IN: **Coleção Desenvolvimento Rural**, v. 2, Porto Alegre, RS, 2013. Disponível em [http://www.emater.tche.br/site/arquivos/E\\_Book2.pdf](http://www.emater.tche.br/site/arquivos/E_Book2.pdf). Acesso em: 17 de dezembro de 2019.

FANTIN, E. Diversificação: um segredo da pequena unidade produtiva. **Revista Brasileira de Extensão Rural**. V. 8, n. 1, 1986, p. 10-11.

FISCHIMANN, A. A. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FONTES, O. S. **A importância do treinamento e capacitação dos colaboradores dentro da empresa**. 2015. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Teologia Integrada, FATIN, Igarassu, 2015.

FRANÇA, F. C. O.; MENDES, A. C. R.; ANDRADE, I. S.; RIBEIRO, G. S.; PINHEIRO, I. B. Mudanças dos hábitos alimentares provocados pela industrialização e o impacto sobre a saúde do brasileiro. IN: **Anais do I Seminário Alimentação e Cultura na Bahia**, Centro de Estudos do Recôncavo, UEFS, 2014, p. 1-7.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 41, mar. 2015, p. 135-180.

JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre, Bookman, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIOTTI, L. G.; SILVA, A. F. M.; OLIVEIRA, B. C. M.; BRITO, D. R.; MARTINS, J. C. M.; SALES, J. K.; LIOTTI, K.; PENNISI FILHO, R. R. Preocupação dos consumidores com a alimentação saudável. **Revista Idea**, v. 6, n. 2, 2015, p. 1-41.

- MACHADO, R. T. M. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.
- MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, v. 40, n. 4, 2000, p. 424-438.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORAIS, I.; PRADO, K. P. L.; TOLEDO, L. A.; DANTAS, S. S.; ASSIS, E. E. Cocriação sob a perspectiva da criação de novos produtos. *Desenvolvimento e Gestão*, v. 20, n. 2, maio-ago. 2017, p. 170-181.
- MOREIRA, R. A. O comércio eletrônico, os métodos de pagamentos e os mecanismos de segurança. *Refas*, v. 3, n. 1, 2016, p. 16-30.
- NETO, C. C. N. A agricultura familiar no contexto dos programas de compras coletivas de alimentos: o PAA, PNAE e o PPAIS. *Caderno Prudentino de Geografia*, v. 2, n. 37, ago./dez. 2015, p. 69-84.
- NEUMANN, P. S. A agroindústria familiar de vinho na região da quarta colônia do Rio Grande do Sul. IN: Congresso Brasileiro de Sistemas de Produção, 2007, Fortaleza. **Anais do Congresso Brasileiro de Sistemas de Produção**, Fortaleza, 2007.
- NIEDERLE, P. A. Políticas de valor nos mercados alimentares: movimentos sociais econômicos e a reconstrução das trajetórias sociais dos alimentos agroecológicos. *Século XXI - Revista de Ciências Sociais*, v. 4, n. 1, 2014, p. 162-189.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PATTERSON, A. P. **Modelagem de regressão de e-commerce no Brasil**. 2014. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- PIZETA, D. S.; SEVERIANO, W. R.; FAGUNDES, A. J. Marketing Digital: a utilização das mídias sociais como canal de comunicação impulsionando a compra do consumidor. *Revista Ambiente Acadêmico*, v. 2, n. 1, 2016, p. 6-26.
- PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando a sustentando um desempenho superior**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- RENTING, H.; MARSDEN, T. K.; BANKS, L. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, London, v. 35, 2003, p. 393-411.
- RESKE FILHO, A.; ROCCHI, C. A. **Apliação do gráfico radar na avaliação do desempenho das empresas de construção civil**. 2008. IN: XV Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, 2008.
- ROLDÃO, T.; MONTE-MOR, D. S.; TARDIN, N. A influência da recessão econômica na intenção de empreender: uma análise cross-country baseada na crise do Subprime. *Revista O&S*, Salvador, v. 25, n. 85, abr./jun. 2018, p. 320-338.
- SCARABELOT, M.; SCHNEIDER, S. As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local: um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC. *E-revista Unioeste*, v. 14, n. 19, jan-jun 2012, p. 101-130.
- SCHNEIDER, S.; FERRARI, D. L. Cadeias curtas, cooperação e produtos de qualidade na

agricultura: o processo de realocização da produção agroalimentar em Santa Catarina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, jan-mar, 2015, p. 56-71.

SCHMITT, C. J.; GUIMARÃES, L. A. O mercado institucional como instrumento para o fortalecimento da agricultura familiar de base ecológica. **Agriculturas**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, jun. 2008, p. 7-13.

SEBRAE. **Entenda a importância da normalização para o seu negócio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-a-importancia-da-normalizacao-para-o-seu-negocio.61498b88ba73e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 18 de dezembro de 2019.

SERAFIM JUNIOR, V., SILVA, N. L. S.; GRANDI, A. M.; BESEN, F. G. Desafios para a agricultura familiar dentro das perspectivas agrícolas brasileiras. IN: I CINGEN, v. 1, n. 1, 2015, Cascavel. **Anais, I CINGEN**, Cascavel, 2015.

SILVA, S. I. **A produção em área da agricultura familiar e sua vinculação com o agronegócio**: um estudo de caso do PA Carimã em Rondonópolis/MT. 2015. 190 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais. 2015.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. O processo de posicionamento estratégico. IN: XV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, v. 4, 1991, Belo Horizonte. **Anais**, Belo Horizonte, 1991.

TURBAN, E.; RAINER JR, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

UTOMI, K.; ANGELINE, K. **Internet com responsa vai às compras**: cuidados e responsabilidades no uso da internet. São Paulo: Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto Br e Comitê Gestor da Internet no Brasil. Disponível em: <https://internetsegura.br/pdf/guia-internet-com-responsa-vai-as-compras.pdf>. Acesso em: 18 de dezembro de 2019.

WARD, K.; HEWSON, W.; SRIKANTHAN, S. Accounting for competition. **Management Accounting**, v. 70, n. 2, 1992, p. 19-20.

YOSHIDA, L. P. **Uma análise das vantagens e desvantagens dos portais de compras coletivas sob a ótica do empreendedor**: um estudo multicascos em MPE's do setor de serviços. 2015, 85 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2015.

ZACCHI, G. P.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D. Cocriação e gestão de design em pequenas empresas rurais e pesqueiras: uma abordagem sustentável. **Mix Sustentável**, v. 3, n. 1, 2017, p. 52-63.

Recebido em: 26-3-2021

Aprovado em: 10-3-2022

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>