

**MARKETING ESTRATÉGICO NO CULTIVO HIDROPÔNICO DE HORTALIÇAS
VISANDO A ALTA EFICIÊNCIA NUTRICIONAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
estudo de caso em uma organização de horticultura no Estado do Amazonas**

SERGIO AUGUSTO TORRES MENDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

ARMANDO ARAÚJO DE SOUZA JÚNIOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

ALEXANDRE PIRANGY DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

ANA FLÁVIA DE MORAES MORAES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

JONAS FERNANDO PETRY

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

**MARKETING ESTRATÉGICO NO CULTIVO HIDROPÔNICO DE HORTALIÇAS
VISANDO A ALTA EFICIÊNCIA NUTRICIONAL COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO: estudo de caso em uma organização de horticultura no Estado do
Amazonas**

RESUMO

O estudo analisa as práticas de marketing estratégico de uma Horticultura de porte médio, atuante desde 2017 na comercialização de alfaces hidropônicas. Quanto a sua metodologia, o presente estudo utilizou a pesquisa bibliográfica seguida da concepção e aplicação de entrevista junto ao proprietário da organização analisada. Os resultados apontam que o principal enfoque da empresa em destaque são a qualidade do produto e a eficiência nutricional. Estes dois fatores representam os diferenciais competitivos da empresa, à qual é líder em seu segmento de atuação. As práticas de marketing estratégico da organização ainda não são consolidadas, entretanto, através da realização de uma análise SWOT, percebeu-se que a organização possui oportunidades de ampliar ainda mais o seu *market share* com o patenteamento de sua marca, criação de um *site* e de perfis em mídias digitais com o intuito de estabelecer uma relação dialógica com outros públicos de consumidores ainda não alcançados.

Palavras-chave: Eficiência Nutricional. Clientes. Hidroponia. Estratégia. Competitividade.

INTRODUÇÃO

Além de produzir produtos e serviços de qualidade, as organizações necessitam ter como um de seus enfoques principais trabalhar o marketing junto aos seus públicos de interesse. Esse é um dos fatores preponderantes para que as empresas viabilizem a consecução de seus objetivos e assim assegurem resultados positivos em seus indicadores financeiros. As práticas de marketing têm passado por evolução no decurso das décadas. Isso é reflexo da forte influência que a internet exerce sobre a sociedade atual, conhecida como sociedade do conhecimento, também denominada como Sociedade 5.0 (ACHMAD, 2021; 2022;; KRIEZYU, 2019). As formas clássicas de se fazer marketing, as quais ficaram muito conhecidas na década de 90, deram lugar a formas mais consistentes de se relacionar com o cliente e fizeram surgir o que se convencionou chamar de marketing digital (BHABAD; MUKHEDKAR, 2023; SANTOS; MONTEIRO, 2020; WUISAN; HANDRA, 2023).

Essa conjuntura protagonizada pela utilização da internet por cada vez mais pessoas fez com que a informação se disseminasse de maneira mais veloz em comparação com as mídias tradicionais. Isso somado com o elevado nível de exigência da clientela elevou a relevância do marketing para as organizações. Em síntese, o marketing consiste em um processo comunicacional, o qual é praticado com o intuito de chamar a atenção dos potenciais clientes a respeito dos produtos e serviços ofertados por uma organização (KOTLER; KELLER, 2012).

Esse processo de interface com os clientes deve ser realizado tanto para fidelização dos sujeitos ou das empresas que compõem a carteira de compradores dos produtos ou serviços como também para a ampliação desse agrupamento, através da adesão de novos consumidores (SANTOS; MONTEIRO, 2020). É a realização dessa dinâmica que faz com que a organização consiga se tornar conhecida em seu âmbito de atuação. Por ser um processo social, torna-se fundamental que a relação da empresa com seus clientes seja pautada no respeito e na confiança (D'ÁVILA, 2016; SOUZA, 2023). A falta de observância a este princípio básico pode tornar duvidável tanto a qualidade dos produtos e serviços como também a reputação da empresa em seu ambiente concorrencial.

O fator que pode explicar o porquê de o marketing ser tão significativo para a sobrevivência das empresas é simples: para que a organização consiga o sucesso, é fundamental que aconteça a divulgação dos produtos e serviços para seu público de interesse (MOURA, 2020). Ao praticar os princípios de marketing, as empresas têm a oportunidade de aprimorar o relacionamento com seus clientes e demais *stakeholders* (HAMRAYEVA, 2023; FERREIRA; SOUSA; GONÇALVES, 2019). Com a evolução das práticas de marketing, as quais são resultantes dos avanços tecnológicos e da massificação da internet, o marketing passou a ter sua magnitude elevada, visto que um dos sustentáculos da economia digital é justamente a divulgação dos produtos e serviços idealizados pelas organizações aos seus públicos de interesse (JIA; ZANG; HAN, 2023; PAGODINA et al., 2019).

No campo da gestão, a literatura científica atinente à temática do marketing passou a apresentar algumas vertentes cuja operacionalização é focalizada para atender nichos de mercado específicos. Uma dessas categorias é denominada como marketing verde. Na interpretação de Shinde (2020), a diferença do marketing ambiental para o marketing tradicional é que o principal enfoque de sua prática é voltado para evidenciar ao cliente que os produtos ou serviços oferecidos não acarretam em prejuízos ao meio ambiente. Esse é um discurso propagado para demonstrar que a organização desenvolve seus processos de maneira ecologicamente correta, com o devido respeito tanto ao cliente como também aos assuntos pertinentes à questão da sustentabilidade.

É oportuno informar que a divulgação de práticas ecologicamente corretas por parte das organizações pode ocorrer de duas maneiras. A primeira delas diz respeito à produção do bem ou serviço realizada de maneira sustentável, enquanto que a segunda é correta a forma de como o item é embalado. O marketing verde segue a mesma lógica de interação entre a empresa e sua clientela, com o diferencial de que esse processo dialógico que culmina na aquisição do artefato ou do serviço ofertado acontece sem causar danos ao meio ambiente (BHARDWAJ et al. 2023; PATIL; KHOBARKAR, 2019).

Outra vertente existente na seara do marketing é o chamado marketing agrícola, o qual é uma das ramificações mais recentes desta temática de gestão. Enfatiza-se que este tipo de marketing possui seu campo de aplicação voltado para o agronegócio e tem como metas principais: a) destacar os produtos ou serviços rurais de maior valor agregado; b) avaliar de maneira criteriosa os riscos de mercado, e; c) propagar os benefícios dos produtos e serviços, seja no que tange as benesses nutritivas (no caso dos produtos) ou da rapidez no atendimento com garantia de assistência especializada (no caso dos serviços) (MEGIDO; XAVIER, 1998; SANTOS, 2018). De maneira sintetizada, as ações de marketing agrícola são focalizadas nos 4Ps de marketing: preço, promoção, ponto de venda e produto, os quais representam os 4 sustentáculos da comunicação entre a organização rural e seu público de interesse (SANTOS, 2018).

No âmbito do marketing agrícola praticado no ramo de horticultura, mais precisamente no plantio, colheita e venda de alfaces, a literatura científica evidencia estudos voltados para a descrição da cadeia de suprimentos deste produto, conforme é possível observar nos estudos de Santiago (2012). Outros estudos fazem comparação entre a comercialização de hortaliças orgânicas e convencionais, como se pode perceber na pesquisa de Santiago e Gentil (2014). Entretanto, é perceptível a escassez de trabalhos mais focalizados em analisar o marketing como elemento estratégico na venda de produtos rurais e seus benefícios. Dito isso, é elaborada a seguinte questão de pesquisa: Quais negócios podem ser gerados através da adoção do marketing estratégico na divulgação de produtos hidropônicos?

O objetivo geral deste artigo é investigar de que forma o marketing estratégico pode contribuir para a melhoria da performance de venda de produtos hidropônicos no Amazonas. Os objetivos específicos do estudo são: 1) Descrever o escopo conceitual do marketing estratégico consoante a literatura científica; 2) Avaliar as práticas de marketing de uma

organização rural atuante no setor de hortaliças, e; 3) Efetuar uma análise SWOT com base nos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados obtidos junto à organização avaliada neste estudo.

MARKETING ESTRATÉGICO

Antes de explicar sobre os conceitos de marketing estratégico, é conveniente proceder com a conceituação do termo estratégia. Na seara da gestão, estratégias são os caminhos que tornam possível a viabilização dos objetivos pretendidos por uma organização (NASCIMENTO-E-SILVA 2011; 2017; SILVA, 2019). Toda estratégia deve estar mandatoriamente vinculada à consecução de um objetivo. É oportuno frisar que a escolha da estratégia por parte do gestor deve considerar o nível de complexidade do intento almejado. De forma sintetizada, objetivos mais simples sugerem a adoção de estratégias mais objetivas, enquanto que a materialização de objetivos mais complexos podem demandar mais tempo para serem atingidos, o que por sua vez denota a implementação de um conjunto de estratégias que ao serem executadas corretamente elevação a probabilidade de êxito da organização.

O marketing estratégico consiste em um processo constante e feito de maneira sistematizada, através do qual a organização irá empreender esforços coletivos para responder às seguintes questões: a) quais resultados deverão ser atingidos; b) de que forma se dará a construção desses resultados, e; c) quais serão os parâmetros de avaliação do alcance dos resultados. Através da prática do marketing estratégico, as empresas podem robustecer os pontos em que elas se mostram exímias no que fazem e trabalhar o aprimoramento dos itens cujo desempenho se mostra aquém das expectativas (AKINYELE, 2010).

Além de definir quais serão os objetivos a alcançar, os profissionais de marketing devem trabalhar com vistas a promover iniciativas que sejam agradáveis aos olhos e a preferência dos consumidores (ABIODUN; KOLADE, 2020). A relevância deste tipo de ação se eleva quando o produto ou serviço é recém-lançado no mercado e ainda pouco conhecido do seu público de interesse. No caso das organizações que já possuem produtos e serviços consolidados, os planos voltados para o marketing estratégico possuem o enfoque de ampliar a participação da empresa quanto ao seu *marketing share*. Em ambas as situações, o marketing estratégico se mostra como um conjunto de ações voltadas para persuadir a clientela quanto a qualidade e efetividade de um produto ou serviço, o qual deve se notabilizar pelo atendimento da necessidade dos clientes (ARIZEN; SUHARTINI, 2020).

O marketing estratégico pode ser entendido como um processo de ajustamento dos pontos positivos de uma organização com os públicos de interesse que ela deseja alcançar. As ações desempenhadas na execução dos planos de marketing estratégico influenciam todo o futuro de uma empresa (KOTLER; KELLER, 2007). Isto reforça que a prática desta vertente do marketing deve estar permeada tanto nas oportunidades de mercado presentes no ambiente externo como também na percepção dos clientes quanto ao produto ou serviço a eles oferecido (YOKOYAMA; AZUMA; KIM, 2022).

As fases que compõem o planejamento estratégico de marketing são: a) análise estratégica de marketing; b) instauração da estratégia escolhida; c) monitoramento da consecução dos objetivos traçados no início do plano (HANZEKOLVA et al., 2009). Isso significa dizer que a feitura do marketing estratégico segue uma lógica processual, através da qual a execução correta de cada etapa do plano é um fator preponderante para a materialização dos intentos almejados (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011; 2017; SILVA, 2019). É conveniente afirmar que a idealização e prática deste tipo de planejamento considera a interface existente entre o binômio produto-mercado, com vistas a definir cada atividade necessária para fazer com que a solução ofertada se torne conhecida de seu público (MATUŠÍNSKÁ; STOKLASA, 2019).

O objetivo do marketing estratégico é prover incrementos na performance da organização através da utilização de abordagens estratégicas de marketing. Um dos sustentáculos necessários para que o caráter estratégico do marketing cumpra essa finalidade é a garantia da satisfação dos clientes (GHARRAVI; HAMEDANI, 2019). Esta afirmação reforça o que fora visto em Matušínská e Stoklasa (2019), cujo estudo menciona a interface existente entre produto e mercado para assegurar a consecução dos objetivos de marketing. É relevante frisar que diversos aspectos devem ser considerados para que os produtos e serviços consigam ser bem aceitos pelos seus potenciais clientes, a saber: a) os métodos de fabricação; b) a obediência aos normativos legais correlatos a fabricação do produto ou serviço; c) respeito ao meio ambiente; d) ética nas negociações; e) preço e formas de pagamento; f) embalagem e estética da solução ofertada, entre outros.

Um dos elementos que devem ser observados ao se trabalhar a questão do marketing é a existência de uma interface entre o marketing estratégico e os elementos que compõem o mix de marketing: preço, promoção, ponto de venda e produto. Considera-se que planos de marketing estratégico que se notabilizam por serem exitosos devem conciliar de maneira precisa estas duas situações distintas (BENSON-ELUWA, 2019). Noutras palavras, a execução do marketing estratégico deve ter como elementos basilares definições concernentes às práticas de preço, a localização estratégica dos pontos de venda, os benefícios dos produtos e as táticas utilizadas para tornar esses produtos conhecidos de seu público-alvo (ISTIKOMAH; SAPUTRA; YUSUF, 2022).

Outra razão que justifica o conhecimento e a prática dos conceitos de marketing estratégico é a competitividade. Nesse sentido, entende-se que o marketing estratégico consiste no processo de seleção e prática de intentos de natureza estratégica, os quais se alcançados auxiliam a organização no que tange a obtenção de vantagens competitivas, o que por sua vez se materializa com a adoção de práticas inovadoras de marketing para a consecução do diferencial competitivo (AL-KHAWALDAH et al., 2022; HARBAR et al., 2020). Isto se mostra imperioso principalmente nos casos em que a organização coexiste com seus concorrentes em mercados tidos como acirrados, incertos e turbulentos (SURYANTINI et al., 2023). Para lograr o êxito desejado, a prática do marketing estratégico deve primar pela detecção e pela divulgação do valor e dos benefícios do produto ou serviço ofertado para os seus potenciais compradores. Esta comunicação das benesses que o bem ou serviço produzido pela organização junto ao seu público-alvo deve ter como base a criação de uma relação dialógica com o intuito de tornar aquilo que a empresa produz conhecido por seus pares (CHONG; ALI, HAN; KANG, 2020).

Lannu (2019) explana que o marketing estratégico consiste em um conjunto de técnicas avançadas de marketing, o qual é composto pelas seguintes frentes de trabalho: a) segmentação; b) marketing de destino; c) posicionamento da marca, e; d) proposição de valor. A segmentação e o marketing de destino são focalizados no nicho de mercado que deverá ser explorado pelo produto ou serviço a ser ofertado pela organização. O posicionamento da marca diz respeito ao objetivo que se pretende alcançar com a prática do plano de marketing estratégico, enquanto que a proposição de valor engloba os benefícios que serão divulgados aos clientes com vistas a convencê-los de adquirir os bens ou serviços para a potencial clientela.

METODOLOGIA

Em termos metodológicos, o estudo tem na pesquisa bibliográfica um dos seus eixos estruturantes. Este tipo de pesquisa ocorre mediante a feitura de consultas junto a materiais que anteriormente já versaram sobre as temáticas pesquisadas e que integram a construção textual em desenvolvimento (GIL, 2019). É também um estudo do tipo exploratório, onde o enfoque principal é aprofundar as pesquisas sobre um determinado tema (VERGARA, 2016). A natureza

do estudo é qualitativa, posto que a fala dos respondentes foi analisada com vistas a perceber a realidade social na qual os fenômenos estudados acontecem com vistas a percepção mais clara de suas características (MINAYO, 2012).

Este estudo também consiste em um estudo de caso (YIN, 2015). Para esta produção textual, optou-se por pesquisar as práticas de marketing estratégico uma Horticultura de médio porte, cuja sede fica localizada no município de Rio Preto da Eva (AM). Essa organização atuante no agronegócio amazônico já tem em seu histórico 6 anos de atividade. O quadro de colaboradores atualmente conta com cerca de 15 funcionários (80% fixos e 20% temporários). A vertente de atuação desta organização é o cultivo de alface através da hidroponia. Todo o montante produzido é escoado e comercializado para o mercado local. Para efeito de esclarecimento, seus principais clientes são Atacarejos, Supermercados e Feiras (FERREIRA; SAMPAIO, 2009), cujos picos de sazonalidade ocorrem no período do verão e nas cheias dos rios (OLIVEIRA; CRISÓSTOMO, 2015).

Como resposta ao objetivo específico (1) Descrever o escopo conceitual do marketing estratégico consoante a literatura científica, utilizou-se o método bibliográfico conceitual desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2012; 2019). Consiste em uma metodologia de lógica processual que é composta por quatro fases: 1) definição das perguntas de pesquisa; 2) coleta dos dados; 3) interpretação e análise dos dados, e; 4) geração das respostas. A base de dados utilizada para a obtenção das respostas ocorreu pela plataforma *Google Scholar*. Com base nos conceitos obtidos, foi possível produzir o marco teórico da presente construção textual.

Como resposta ao objetivo específico (2) Avaliar as práticas de marketing de uma organização rural atuante no setor de hortaliças, optou-se pela realização de uma entrevista com 15 perguntas abertas. Este é um instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados primários e pode ser aplicado de forma estruturada com um roteiro definido de indagações ou também de maneira não estruturada com maior liberdade para abordar os assuntos de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os resultados obtidos quanto ao cumprimento deste propósito específico do presente estudo estão descritos na seção “Análise e Interpretação dos Dados”.

Para atender ao objetivo específico (3) “Efetuar uma análise SWOT com base nos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados obtidos junto à organização avaliada neste estudo”, efetuou-se uma análise com o intuito de detectar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças concernentes aos aspectos do marketing estratégico da organização. O intuito de atender a este objetivo específico teve como enfoque a proposição de melhorias (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015) para a organização destacada no presente estudo quanto às suas práticas de marketing estratégico.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte do estudo tem por objetivo destacar o conteúdo dos dados coletados durante a aplicação da entrevista semiestruturada. Para tanto, fez-se uso de um roteiro previamente estabelecido com 15 perguntas abertas, as quais foram propostas ao sócio administrador do empreendimento estudado. Algumas adaptações tiveram de ser implementadas para a realização da entrevista por conta dos cuidados com a pandemia de Covid-19 (LIMA et al., 2020). Optou-se pela realização de uma videoconferência *on-line* em um aplicativo no qual o vídeo fica gravado após a realização da entrevista. A pedido do proprietário, o teor deste estudo não irá fazer menção ao nome verdadeiro da organização. Para se referir a esta empresa do agronegócio amazonense, optou-se por utilizar a alcunha fictícia de Alfaces da Amazônia Ltda.

No que se refere à primeira pergunta: “Qual a sua percepção a respeito do tema marketing estratégico?”, o dirigente forneceu a seguinte resposta:

O marketing estratégico na minha visão é um conjunto de técnicas mais avançadas de marketing que a empresa pode colocar em prática com vistas a alcançar uma determinada finalidade que irá fazer com que a empresa se torne mais competitiva.

Nessa resposta do sócio administrador, percebe-se o domínio do conceito de marketing estratégico. Essa fala se mostra congruente com que foi observado nos estudos de Kotler e Keller (2007), Harbar et al. (2020) e Abiodun e Kolade (2020). A formação acadêmica do empresário pode explicar o porquê de sua resposta ser congruente com os conceitos averiguados na literatura científica.

Para a indagação da segunda pergunta: “Quais as práticas de marketing que sua empresa utiliza?”, o horticultor realizou os seguintes informes:

Atualmente nossa preocupação é manter nossa carteira de clientes que mesmo nesta pandemia do Covid-19 não cancelou os pedidos. Aqui na cidade do Rio Preto da Eva a nossa telefonia e internet é muito intermitente, mas mesmo assim dá para manter o diálogo com os atacarejos, feiras e supermercados. Nossa prática de marketing é feita através do que popularmente é chamado de “boca a boca”.

Nesta fala do dirigente da organização estudada há um detalhe que tem se mostrado o principal obstáculo para a implementação de inovações nas regiões rurais: as condições de internet. Isso corrobora com o estudo realizado por Dias (2019), o qual pesquisou as inovações tecnológicas em uma região pertencente ao sul do estado de Goiás, à qual é formada por localidades que possuem lavouras de tomate rasteiro. Na visão dos 7 proprietários agrícolas entrevistados, a estrutura deficitária de internet em regiões rurais representa uma barreira para que sejam adotadas soluções de cunho tecnológico no plantio do tomate rasteiro. A mesma realidade é percebida na organização analisada no presente estudo.

No que se refere a indagação para a terceira pergunta: “No planejamento estratégico de sua organização, como se dá o planejamento de marketing?”, o administrador indagado mencionou o seguinte dado:

Nosso planejamento estratégico é mais voltado para os resultados financeiros. No mês de dezembro de cada ano nos reunimos para avaliar a consecução das metas definidas para o ano e traçamos o que será almejado para o exercício vindouro. O marketing já é feito de maneira verbal com os nossos clientes. A nossa meta é produzir as alfaces e garantir o abastecimento de feiras, supermercados e atacarejos com nossos produtos.

Nessa fala do dirigente da Alfaces da Amazônia, nota-se que a empresa adota práticas de planejamento com o enfoque na avaliação do trabalho realizado ao longo do exercício contábil e com a projeção das metas para o ano seguinte. Entretanto, é perceptível que o marketing não é considerado da forma como deveria. Considera-se que a principal preocupação do gestor nessa área é solidificar os relacionamentos que já existem com os clientes da sua organização para manter a continuidade das operações de sua unidade de negócio (PRYGARA; YAROSH-DMYTRENKO, 2023).

Com relação à quarta pergunta: “Qual o diferencial da alface de vocês para a dos concorrentes?”, o empresário relatou a seguinte situação:

A produção das nossas alfaces prima pela qualidade e pela eficiência nutricional que torna nosso produto mais resistente e durável. Aqui na região temos outros 5 produtores de hortaliças, mas que são de porte menor e que não tem tanto cuidado quanto a apresentação dos produtos

e que atendem mercadinhos de menor porte. Temos 6 anos de existência nesse mercado e nesse período fomos conquistando clientela por conta da qualidade das alfaces. Sempre mencionamos isso aos nossos parceiros, inclusive convidando-os a nos visitar para acompanhar como fazemos o processo produtivo dentro da hidroponia.

Como se pode observar, o fator que torna a alface da organização analisada no presente estudo é a qualidade, que por sua vez pode ser entendida como a feitura de determinada atividade com destreza e com o atendimento a requisitos definidos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Na fala do empresário, é nítido que foi esse o fator que fez com que a organização conseguisse conquistar o seu espaço em seu âmbito concorrencial. A atitude de convidar potenciais clientes donos de redes varejistas e demais estabelecimentos para acompanhar como é feito o processo produtivo das alfaces é uma forma que o gestor encontrou de dar mais credibilidade ao seu produto.

Atinente a quinta questão: “Você tem ideia do posicionamento do seu empreendimento no seu ambiente concorrencial?”, o gestor da horticultura forneceu os seguintes dados:

Posso te afirmar que somos líder em nosso segmento. Isso se deve a dois fatores: o primeiro é a qualidade do nosso produto, pois cada fase do processo é inspecionada e temos auxílio de softwares para garantir essa característica da nossa alface. A segunda é que atendemos a todos os requisitos governamentais, seja no Ministério da Agricultura, seja no que se refere ao pagamento dos impostos. Antes da nossa empresa começar as atividades, o mercado era carente, com pequenos produtores que não emitiam nota fiscal e não cumpriam outras regras básicas. Depois da nossa chegada, pode-se dizer que o comércio de hortaliças ficou mais profissional, pois estudamos criteriosamente todas as normativas e regulamentos a serem atendidos.

Essa fala do dirigente revela que a organização analisada se destaca perante seus concorrentes pela qualidade e pela profissionalização da sua gestão (ROMME, 2016; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Como os demais concorrentes faziam seus processos de comercialização de maneira empírica, a entrada da Alfaces da Amazônia Ltda no cenário concorrencial fez com que a empresa se destacasse perante os demais empreendimentos, o que auxiliou na consolidação da sua participação. Isso culminou no alcance da liderança no mercado de venda de alfaces na capital.

No que se refere à questão seis: “No relacionamento com os clientes, quais são os aspectos mais trabalhados pela sua organização?”, o empreendedor indagado listou os seguintes aspectos:

Nosso foco é estabelecer com nossos clientes uma relação de confiança. Isso é feito demonstrando que nossas alfaces são feitas com a utilização do sistema hidropônico, o qual é uma tecnologia limpa, bem como a qualidade das alfaces e a garantia da produção das alfaces mesmo nos períodos de entressafra.

Nesse relato do gestor é reforçado mais uma vez o fator qualidade como diferencial do produto ofertado (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). Além disso, outro aspecto destacado na fala do empresário é a garantia da entrega dos produtos mesmo em períodos de escassez. Com essa atitude, a organização analisada demonstra buscar a consolidação da relação com seus clientes através da confiança (D’ÁVILA, 2016). Embora o empresário entrevistado tenha afirmado que o marketing da empresa é feito através da oralidade, percebe-se que os processos desenvolvidos são divulgados para os clientes com características do marketing verde (PATIL; KHOBARKAR, 2019; SHINDE, 2020). Isso é percebido no destaque da hidroponia

como forma de produção das alfaces, o que nos dizeres do entrevistado trata-se de uma tecnologia ecologicamente correta.

Para a indagação sete: “O senhor afirmou que o marketing de sua empresa é feito de maneira verbal com o contato direto com seus clientes. Vocês possuem algum *site* ou perfil em redes sociais?”

Não temos um *site*. Também não temos perfil em rede social. O dia a dia aqui no cultivo das alfaces é corrido e não temos um profissional especializado em mídias digitais para alimentar periodicamente esses canais de comunicação com informações sobre nossas alfaces.

Nessa fala do respondente, a ausência da organização nas mídias digitais é atribuída ao cotidiano movimentado da empresa no que tange a produção das alfaces como também pela ausência de uma pessoa dedicada para este fim. Isso pode ser considerado como um ponto a melhorar da organização, visto que as transformações que a sociedade passou nas últimas décadas mudaram a maneira pela qual os produtos e serviços são divulgados. Isso faz com que o marketing digital ganhe força e seja um dos sustentáculos para uma economia igualmente digital (PAGODINA et al., 2019).

Para a indagação oito: “Com relação ao *mix* de marketing, quais as políticas de sua organização com relação a preço?”, o empresário comunicou o seguinte:

Nosso preço é competitivo por dois motivos. O primeiro deles é que negociamos diretamente com nossos clientes e com isso não temos no nosso negócio a presença do atravessador. A segunda situação que nos favorece é a nossa capacidade de produção. Em 2023 temos uma expectativa de chegarmos a 132.000 alfaces/mês. Essa produção em larga escala nos permite negociar condições melhores de preço sem impactar no nosso fluxo de caixa.

Nessa resposta do sócio administrador, percebe-se que as práticas da organização analisada se mostram consolidadas. A alta capacidade de produção da organização analisada faz com que ela consiga barganhar melhores condições de venda e com isso garantir o pagamento de suas obrigações e a realização de investimentos. No composto de marketing, o fator preço pode ser considerado como positivo na análise do presente estudo.

Para a pergunta nove: “Quais as práticas de sua organização com relação ao ponto de venda?”, o empresário prestou os seguintes informes:

Não temos um ponto de venda fixo. A entrega é feita por nós mesmo através de nossos veículos. Damos essa opção para as empresas que são nossas parceiras. No caso das feiras, os proprietários das bancas têm a opção de buscar aqui na nossa sede as caçapas com os maços de alface. Nessa questão do ponto de venda somos flexíveis conforme a necessidade dos nossos clientes.

Como é perceptível nas falas do respondente, a questão do ponto de venda é tratada com flexibilidade, com base na necessidade da clientela. É relevante mencionar que mesmo não tendo uma política de marketing estratégico, a organização trabalha de forma eficiente os itens que compõem o *mix* de marketing até agora analisados no presente estudo.

Para a indagação dez: “Quais as práticas de promoção realizadas pela sua empresa?”, o empreendedor afirmou o seguinte:

Como lhe disse anteriormente, a nossa prática de promoção é feita de maneira relacional com os nossos clientes. Não temos canais de comunicação digital, mas asseguramos para os nossos clientes a qualidade das nossas alfaces através da prática correta do nosso cultivo hidropônico.

Como é perceptível nas falas do respondente, a promoção é feita através da oralidade, sempre enfatizando o fator da qualidade dos produtos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). As dificuldades de internet relatadas anteriormente pelo proprietário da Alfices da Amazônia somada com a ausência de pessoal dedicado a alimentar as mídias sociais explicam o porquê da Alfices da Amazônia preferir adotar práticas de promoção através de maneira verbal e se relacionando com os clientes. Nas palavras do sócio administrador, essa prática é realizada com vistas a estabelecer uma relação de confiança (D'ÁVILA, 2016).

Concernente à questão onze: “Quais as práticas adotadas pela sua organização no que se refere ao produto?”, o empresário realizou a seguinte afirmação:

Produzimos nossas alfaces através do sistema hidropônico. A razão de não termos um sistema de comunicação com o cliente mais robusto é que reservamos uma parte considerável de nossos investimentos na compra dos nutrientes para garantir a eficácia nutricional das nossas alfaces. Além disso, fazemos ações periódicas para evitar a incidência de pragas nos nossos cultivos. Procuramos adotar todos os cuidados necessários para assegurar que nossa alface chegue na mesa dos clientes com a qualidade que é a nossa maior reputação. Todos os nossos funcionários são orientados no que se refere ao correto manuseio das alfaces para evitar que haja alguma contaminação e avarias. Somos bastante cuidadosos com nossos produtos.

Nessa fala, nota-se que uma das preocupações do dirigente entrevistado é a da eficiência nutricional, a qual nos dizeres de Carneiro et al. (2017), Guimarães et al. (2017) e Viana (2020) significa que uma planta ao ser bem nutrida pode fazer com que o potencial de resposta do vegetal se potencialize com a aplicação dos demais insumos no plantio. Outro item mencionado pelo gestor é a atuação constante na prevenção da ocorrência de pragas. Isso somado com as orientações dadas aos agricultores no que tange à forma correta de manusear os produtos faz com que a organização seja bem avaliada no quesito de produto do *mix* de marketing.

Atinente a questão doze: “Num eventual crescimento da organização nos próximos cinco anos, o marketing estratégico de sua empresa passará a contemplar?”, o empresário mencionou o seguinte:

É possível. Mas veja: nossa projeção para os próximos cinco anos está voltada para o aumento da capacidade produtiva. As cidades que fazem parte da região metropolitana estão expandindo e queremos acompanhar esse crescimento. Com a capacidade de produção elevada, automaticamente é preciso adquirir mais nutrientes e contratar pessoal, o que por si só aumenta os nossos custos. Mas podemos sim pensar nessa possibilidade.

Aqui nesta fala do gerente entrevistado, apesar da abertura para uma possível adoção da criação de perfis em redes sociais, o enfoque principal está na ampliação da capacidade produtiva. Dessa maneira, percebe-se que o foco da organização Alfices da Amazônia está voltada para a parte produtiva, com a manutenção das práticas de marketing através do relacionamento direto com os clientes. Outra frente de trabalho reforçada pelo proprietário é a da eficiência nutricional (CARNEIRO et al., 2017; GUIMARÃES et al., 2017; VIANA, 2020). Pode-se inferir que a garantia da oferta do produto e a garantia da qualidade são os itens que tornam o produto vendido pela Alfices da Amazônia competitivo em seu respectivo ambiente concorrencial.

Referente a questão treze: “O que costuma ser feito com as alfaces que não atingem o nível desejado de qualidade?”, o empreendedor relatou a seguinte situação

Essa é uma situação que acontece muito pouco, pois nossos colaboradores são devidamente treinados para executar corretamente

cada parte do processo. Mas quando ocorre, costumamos fazer uma promoção com um abatimento no preço para compensar as perdas. Nesse caso, nosso público-alvo são as cozinhas industriais. Para as feiras, redes varejistas e atacarejos procuramos manter o nosso padrão de qualidade com alfaces frescas e de ótima aparência.

Nesta resposta é notável que o sócio dirigente busca evitar em seu processo produtivo a ocorrência de desperdícios (BILLIG, 2016). O empresário reforça os cuidados que sua organização possui para garantir que suas alfaces sejam produzidas e sejam reconhecidas pela qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Atinente a pergunta quatorze: “No período da crise provocada pela pandemia de Covid-19, a sua organização sofreu algum impacto nas vendas?”, o empresário demonstrou as seguintes apontamentos

O que mudou aqui foram os cuidados que adotamos: máscara, álcool em gel, instalação de torneiras para higienização das mãos perto dos locais onde são executadas as atividades da hidroponia. Na parte das vendas acabamos sendo beneficiados, pois as pessoas tiveram de ficar em casa, então automaticamente o consumo de hortaliças aumentou. Mas mesmo que houvesse uma queda, não sofreríamos tanto pois estamos sempre atentos ao ambiente externo e fazemos reuniões periódicas para acompanhar o andamento do cumprimento das metas definidas para a organização. Se fôssemos uma organização atuante em outra área que não fosse a do agronegócio, provavelmente os efeitos seriam bem mais devastadores sobre nosso fluxo de caixa.

Nessa fala do respondente, nota-se que sua organização não teve o seu fluxo de caixa impactado com a pandemia de Covid-19 (LIMA et al., 2020). O fato de a organização trabalhar com um item alimentício somado com o distanciamento social e a recomendação das autoridades de saúde para que as pessoas ficassem em casa acabou evitando que o resultado financeiro da organização ficasse comprometido.

No que se refere a questão quinze: “A sua organização não possui perfis em redes sociais. Mas há pelo menos uma logomarca que diferencie o seu produto dos demais?” o respondente afirmou o seguinte:

Não temos uma marca patenteada. Para isso precisaremos contratar um profissional para esse objetivo. Mas é algo a ser pensado para o futuro.

Nesta fala do respondente, nota-se que mais uma vez o enfoque está voltado para a capacidade produtiva e para a eficiência nutricional (CARNEIRO et al., 2017; GUIMARÃES et al., 2017; VIANA, 2020). O patenteamento pode ser um relevante elemento de distinção e proteção ao negócio. Entretanto, essa possibilidade será para o futuro sinalizando que isso pode ser trabalhado juntamente com o plano de expansão da capacidade produtiva da Alfaces da Amazônia Ltda.

Com o teor dessas respostas, nota-se que na organização analisada o principal enfoque se dá nas frentes de produção e de qualidade do produto, à qual é alcançada através da eficiência nutricional (CARNEIRO et al., 2017; GUIMARÃES et al., 2017; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; VIANA, 2020). O marketing praticado pela Alfaces da Amazônia é feito através do contato direto com os clientes. As falas do respondente seguida de sua análise possibilitaram que o objetivo 2 fosse devidamente cumprido para a materialização da presente produção textual.

Com vistas a cumprir com o objetivo específico 3 “Efetuar uma análise SWOT com base nos resultados obtidos na análise e interpretação dos dados obtidos junto à organização avaliada neste estudo”, foi realizada uma análise SWOT focalizada nas práticas de marketing estratégico da empresa Alfaces da Amazônia Ltda. O verbete SWOT representa um acrônimo

formado pelas iniciais em inglês que nomeiam este instrumento gerencial. A letra S quer dizer *Strengths*, cuja tradução significa Forças; o W representa o termo *Weakness*, que quer dizer Fraquezas; a letra O faz menção a palavra *Opportunities*, a qual em português significa Oportunidades e o T é correlato ao termo *Threats*, que significa Fraquezas. Cada um desses quatro itens é analisado tendo como base situações do ambiente interno e externo da organização. Traduzido para o português, SWOT também pode ser denominado como Matriz FOFA (MENEZES, 2019; RABBI; MONTEIRO, 2018).

De acordo com os conceitos presentes em Menezes (2019) e Rabbi e Monteiro (2018), os itens que compõem a Matriz Fofa são:

Oportunidades: são os eventos que podem favorecer a organização com relação ao alcance de seus resultados;

Ameaças: são as situações que têm potencial para prejudicar a consecução dos intentos organizacionais;

Forças: representam aquilo que a empresa faz com maestria e que lhe conferem diferenciais competitivos em seu âmbito de atuação, e;

Fraquezas: são os itens da organização que se mostram deficitários e que por essa razão carecem de reforço.

Quadro 1: Matriz SWOT da Alfices da Amazônia Ltda.

MATRIZ SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	Qualidade das hortaliças; Processo hidropônico na produção das alfaces; Atenção aos cuidados de eficiência nutricional; Liderança no mercado de alfaces na capital; Respeito às normativas dos órgãos de controle	Foco restrito à produção e eficiência nutricional, com pouco espaço para inovações no marketing estratégico
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	Poucos concorrentes no âmbito de atuação; Patentear a marca para a consolidação e a proteção do negócio; Criação de um <i>site</i> para alcançar outros públicos de interesse.	Pragas diferentes em estações climáticas; Elevação dos preços dos nutrientes; Estrutura deficitária de internet no Rio Preto da Eva.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados obtidos na pesquisa (2023).

O Quadro 1 evidencia a representação gráfica da matriz FOFA. Os fatores que são oriundos do ambiente interno da organização são representados pelas forças e pelas fraquezas. Já os itens que são relacionados ao ambiente externo estão relacionados com as oportunidades

e as ameaças (MENEZES, 2019; RABBI; MONTEIRO, 2018). Com base nessa configuração, elaborou-se a análise através da interpretação das falas do entrevistado no presente estudo.

A Alfices da Amazônia Ltda demonstra força tanto pelo fato de ser líder em seu segmento como também pela notável preocupação com a qualidade e com a eficiência nutricional de seus produtos (CARNEIRO et al., 2017; GUIMARÃES et al., 2017; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; VIANA, 2020). Outro fator elencado que foi mencionado em uma das respostas do entrevistado foi o fato de a organização respeitar os normativos legais que lhe são pertinentes, tanto no âmbito federal como também estadual e municipal.

A principal fraqueza elencada no quadro 1 diz respeito ao enfoque organizacional diretamente focado em questões que são relevantes para a sobrevivência do negócio, mas com pouca abertura para as práticas do marketing estratégico. Por mais de uma vez isso ficou nítido nas falas do dirigente entrevistado. Todavia, espera-se que com o passar dos anos e com o crescimento da organização, este aspecto passe a ser considerado pelo proprietário no planejamento estratégico de sua empresa.

Com relação às oportunidades, evidencia-se a existência de poucos concorrentes na região. Isso facilitaria, por exemplo, o patenteamento da marca para consolidar e proteger o negócio. A criação de um *site* também poderia seguir uma lógica de execução. Essa criação poderia ser realizada através da contratação de um *designer website* como prestador de serviço, seja como *freelancer* ou através de um contrato com termos definidos de maneira clara. Este canal de comunicação poderia expor os cuidados que a Alfices da Amazônia procura ter na produção de suas hortaliças, bem como os procedimentos adotados no que se refere à eficiência nutricional (CARNEIRO et al., 2017; GUIMARÃES et al., 2017; VIANA, 2020).

As ameaças ao negócio foram analisadas com a seguinte lógica: quais os itens que podem prejudicar tanto a produção das alfices como também a adoção de práticas de marketing estratégico. A estrutura deficitária de internet, as pragas na plantação e uma possível elevação no preço dos nutrientes foram elencados nessa parte da análise efetuada. Esses são fatores que devem ser considerados pelo gestor da organização analisada, uma vez que impactam de maneira negativa na produção das alfices e que podem comprometer tanto a entrega do cliente como também a qualidade dos produtos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A situação referente à internet é um obstáculo, o qual não pode ser vista como intransponível, uma vez que a organização deixa de alcançar outros públicos com a ausência de práticas mais consolidadas de marketing estratégico.

CONCLUSÃO

O presente estudo depreendeu que a organização analisada busca concentrar esforços muito mais nas questões atinentes à qualidade do produto do que no seu marketing estratégico. Apesar dessa situação detectada, as práticas mercadológicas e de produção fazem com que a Alfices da Amazônia consiga consolidar a sua liderança no seu âmbito concorrencial. Entretanto, pode-se afirmar que a adoção de iniciativas voltadas para o marketing estratégico poderia fazer com que a carteira de clientes da organização seja ampliada através da divulgação dos benefícios que o consumo de alface pode produzir, bem como os dados de eficiência nutricional desse produto alimentício.

No que se refere ao objetivo específico 1, o estudo depreendeu que o marketing estratégico pode ser entendido como um agrupamento de técnicas mais avançadas de marketing, as quais precisam estar alinhadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais. A consecução desses intentos almejados pode fazer com que a empresa alcance os diferenciais competitivos que irão viabilizar a perenização de sua atuação em seu respectivo mercado. A prática do marketing estratégico está diretamente ligada ao sucesso financeiro da organização, uma vez

que quanto mais clientes demandarem os produtos e serviços por ela ofertados, melhor será o estado do seu fluxo de caixa.

Concernente ao objetivo específico 2, as falas do entrevistado evidenciaram que a prática do marketing estratégico na organização analisada não é realizada em sua plenitude. O enfoque voltado para assegurar a qualidade do produto e a sua eficiência nutricional, somados com a estrutura deficiente de internet no Rio Preto da Eva fazem com que a organização priorize outras frentes de trabalho igualmente relevantes para a sua sobrevivência. Apesar de o marketing estratégico não ser trabalhado de maneira plena, os resultados financeiros da empresa analisada são positivos, mesmo na época da pandemia do Covid-19 que tem se mostrado latente e em escala mundial no ano de 2020.

Com relação ao objetivo específico 3, a matriz SWOT realizada destacou que as soluções a serem adotadas para tornar a marca Alfices da Amazônia Ltda mais conhecida por outros públicos de interesse são simples de serem adotadas. Entretanto, é válido mencionar que isso só pode ser materializado se a organização reconhecer que além de assegurar um produto de qualidade na mesa de seus consumidores, é igualmente significativo criar, praticar e avaliar iniciativas de marketing estratégico em suas políticas gerenciais. Através disso, os resultados que já são positivos podem ser potencializados, o que contribui para que a liderança de mercado da Alfices da Amazônia seja consolidada em seu contexto concorrencial.

REFERÊNCIAS

- ABIODUN, E.A.; KOLADE, O.G. Marketing strategies impact on organizational performance. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v.9, n.1, p.1758-1762, 2020.
- ACHMAD, W. Citizen and netizen society: the meaning of social change from a technology point of view. **Jurnal Mantik**, v.5, n.3, p.1564 – 1570, 2021.
- ACHMAD, W. Corporate social and responsibility in Zakat: a model of philanthropy in the Society Era 5.0 **Jurnal Scientia**, v.11, n.1, p.565 – 574, 2022.
- AKINYELE, S.T. Significance of strategic marketing to enterprise performance: an empirical analysis of Nigerian oil and gas industry. **Global Journal of Management and Business Research**, v.10, n.6, p.61-77, 2010.
- AL-KHAWALDAH, R. et al. Green supply chain and competitive change: the mediating role of organizational ambidexterity. **Uncertain Supply Chain Management**, v.10, p.961 – 972, 2022.
- ARIZEN, A.; SUHARTINI, S. Mobile learning student worksheet based on socio-scientific issues: enhancing students' scientific literacy skills in biology. **Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia**, v.6, n.1, p. 15-24, 2020.
- BENSON-ELUWA, V. Application of strategic marketing on tourism management in Nigeria. **Archives of Business Research**, v.7, n. sp., p.106-112, 2019.
- BHABAD, S.L.; MUKHEDKAR, D.K. A study on digital marketing and its impacts. **Humanities and Social Science**, v.12, n.1, p. 57 – 64, 2023.
- BHARDWAJ, S. et al. The state of research in green marketing: a bibliometric review from 2005 to 2022. **Sustainability**, v.15, p. 1 – 16, 2023.
- BILLIG, O. A. O. **Restrições e perdas no contexto do transporte rodoviário de cargas: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

- CARNEIRO, J.S.S. et al. Resposta do capim Mombaça sob efeito de fontes e doses de fósforo na adubação de formação. **Journal of Bioenergy and Food Science**, v.4, n.1, p.12-25, 2017.
- CHONG, D.; ALI, H. Literature review: competitive strategy; competitive advantages; and marketing performance on e-commerce Shoppe Indonesia. **Dinasti International Journal of Digital Business Management**, v.3, n.2, p.299 – 309, 2022.
- D'ÁVILA, P. R. **Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: um estudo com *peacekeepers* brasileiros no Haiti**. Tese (Doutorado em Gestão da Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.
- DIAS, K.C. **Internet das Coisas (IoT) para a produção de tomate rasteiro no sul goiano**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- FERREIRA, M. O.; SAMPAIO, Y. S. B. Estudos para a implantação de mercados futuros de manga e uva no Brasil como solução para alavancar as exportações de frutas tropicais. **Revista Desenharia**, Salvador, n.11, p. 67-98, set. 2009.
- FERREIRA, J.; SOUSA, B.M.; GONÇALVES, F. Encouraging the subsistence artisan entrepreneurship in handicraft and creative contexts. **Journal of Enterprising Communities**, v.13, p.64-83.
- GHARRAVI, S.K.; HAMEDANI, S.S. A presentation of the strategic entrepreneurial marketing model in the construction industry. **Journal of System Management**, v.5, n.1, p.139-170, 2019.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GUIMARÃES, H.A. et al. Adubação nitrogenada de cobertura em diferentes estádios fenológicos e cultivares de algodão em Tangará da Serra – MT. **Revista Agrossistemas**, v.9, n.1, p.2-10, 2017.
- HAMRAYEVA, F. The importance of marketing museum management. **European International Journal of Pedagogics**, v.3, n.5, p. 48 – 50, 2023.
- HAN, S.; KANG, E. The marketing strategy to simulate customer's interest in art-gallery business plan. **Journal of Distribution Science**, v.18, n.8, p.47-54, 2020.
- HANZELKOVA, A. et al. **Strategicky marketing: teorie pro praxi**. Praha: C. H. Beck, 2009.
- HARBAR, Z. et al. Strategic marketing management of innovative activities in ensuring enterprise economic security. **Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas**, v.8, n.15, p.298-313, 2020.
- ISTIKOMAH; SAPUTRA, G.W.; YUSUF, M. Marketing mix strategy and financial capabilities in improving Sharia Stock Investment. **Journal of Applied Management and Business Administration**, v.1, n.1, p.21 – 27, 2022.
- JIA, D.; ZHANG, H.; HAN, X. Construction of enterprise marketing management system in digital economic environment from the perspective of Green Ecology. **Sustainability**, v.15, p.1 – 17, 2023.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing management**. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 5 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

- LANNU, J.E. Research-based approach in business courses: an anchor for industrial design student's complex. **International Journal of Business and Economic Affairs**, v.4, n.4, p.177-183, 2019.
- LIMA, D. L. COVID-19 no estado do Ceará, Brasil: comportamentos e crenças na chegada da pandemia. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.25, n.5, p.1575-1586, 2020.
- MATUŠÍNSKÁ, K.; STOKLASA, M. The state of strategic marketing application in Czech and medium-sized enterprises. **Scientific Annals of Economics and Business**, v.66, n.2, p.193-212, 2019.
- MEXIDO, J.L.; XAVIER, C. **Marketing e agribusiness**. São Paulo: 1998.
- MENEZES, D. A. **Competência Socioemocional para o trabalho: princípios educativos a partir dos Planos de Marketing**. Criação: Sergipe, 2019.
- MINAYO, M.C.S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.17, p. 621 – 626, 2012.
- MOURA, M.P. **Plano de marketing nas atividades relacionadas com o turismo: um caso aplicado à FafeNorte viagens**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Turismo). Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2019.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Manaus: IFAM, 2011.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos**. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: position paper**, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, A. M. B.; CRISÓSTOMO, A. P. Previsão do volume exportado para a fruticultura brasileira via análise de séries temporais: uma abordagem ARIMA/GARCH. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v.15, n.2, p.553-572, abr./jun., 2015.
- PAGODINA, T.V. et al. Towards the innovation-focused industry development in a climate of digitalization: the case of Russia. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v.6, n.4, p.1897-1906, 2019.
- PARASCHIVESCU, A.O.; COTÎRLET, P.C. Quality controls improvement strategies kaizen strategy – comparative analysis. **Economic Transdisciplinary Cognition**, v.18, n.1, p.12-21, 2015.
- PATIL, A.; KHOBARKAR, V. Green marketing. **Journal of the Guajarat Research Society**, v.21, n.16, p.657-662, 2019.
- PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PRYGARA, O.; YAROSH-DMTRYENKO, L. Marketing strategies for business resilience during wartime in Ukraine: overcoming challenges. In: 92th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT. **Proceedings...** Varazdin, Croatia, 1 – 7 jun. 2023.
- PRIYA, S. et al. E-marketing for farmers. **International Journal of Scientific Research and Review**, v.7, n.3, p.70-76, 2019.

RABBI, B.; MONTEIRO, F. N. C. Análise da viabilidade de implantação de uma franquia *fast-food* no município de Santo Antônio de Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica. ***Brazilian Journal of Development***, v.4, n.5, p.2377-2393, ago. 2018.

ROMME, G. **The quest of professionalism: the case of management of entrepreneurship**. Oxford University Press, 2016.

SANTIAGO, O.M.A. **Caracterização da cadeia produtiva de hortaliças em sistema orgânico em Manaus, Amazonas**. Dissertação (Mestrado em Agronomia Tropical). Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

SANTIAGO, O.M.A; GENTIL, D.F.O. Estudo comparativo da comercialização de hortaliças orgânicas e convencionais em Manaus, Amazonas. ***Revista Brasileira de Agroecologia***, v.9, n.3, p.124-139, 2014.

SANTOS, E.P. **Marketing rural: uma nova possibilidade de marketing para a agricultura orgânica familiar**. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018.

SANTOS, T.V.B.; MONTEIRO, M.S. Marketing digital aplicado nas organizações. ***Revista de Ciências Sociais Aplicada***, v.1, n.1, p.1-12, 2020.

SHINDE, S.B. Role of green marketing in modern age. ***International Research Journal of Marketing & Economics***, v.7, n.2, p.140-146, 2020.

SILVA, R.O. **Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

SURYANTINI, N.P.S. et al. The sustainable competitive advantage of SMES towards intellectual capital: the role of technology adoption and strategic flexibility. ***Intellectual Economics***, v.17, n.1, p.30 -56, 2023.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUZA, A.P. **Capital social e o relacionamento da indústria com a rede de apoio mediado pela confiança**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2023.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIANA, S.S. **Germinação e crescimento inicial de diferentes culturas em função de formas de aplicação de doses de Cálcio e Magnésio**. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Rio Verde, 2020.

WUISAN, D.S.; HANDRA, T. Maximizing online marketing strategy with digital advertising. ***Startupneur Bisnis Digital***, v.2, n.1, p. 22 – 30, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOKOMA, N.; AZUMA, N.; KIM, W. Moderating effect of customer's retail format perception on customer satisfaction: an empirical study of min-supermarkets in an urban retail market setting. ***Journal of Retailing and Consumer Services***, v.66, p.1 -9, 2022.