

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HORTÍCOLAS EMBALADOS NA REGIÃO DE MOGI DAS CRUZES/SP.**

**AKIO TANI<sup>1</sup>**  
**REGINALDO APARECIDO FERMINO FERNANDES<sup>2</sup>**  
**WERICA DA SILVA ELIAS BRAITTO<sup>3</sup>**  
**MARIANA FRAGA SOARES MUÇOUÇAH<sup>4</sup>**  
**DÉCIO FERREIRA FORNI<sup>5</sup>**

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo propor estratégias específicas para alcançar as metas e objetivos de uma organização utilizando o Planejamento Estratégico. Neste estudo, iremos abordar as etapas que envolvem a comercialização de produtos embalados no segmento de hortifruti dentro do agronegócio. O objetivo apresentar fatores importantes para agregar valor aos produtos, fidelizar um público-alvo, dentre outros que permitam aumentar a visibilidade e competitividade dos pequenos produtores regionais, estabelecendo métricas de padronização de processos e produtos. Ao evidenciar as necessidades e potencialidades dos produtos de hortifruti, este estudo pode colaborar com os produtores rurais da região de Mogi das Cruzes/SP, proporcionando um crescimento nas vendas. Ter um produto de boa qualidade não é suficiente para entrar em mercados diferenciados. A aparência do produto e a forma de apresentação (embalagem) são essenciais para destacar o produto da concorrência. Uma boa embalagem pode melhorar ainda mais a qualidade do produto, agregar valor, higiene e segurança, além de aumentar a sua *shelf life* (vida de prateleira), o que pode melhorar a rentabilidade e lucratividade do produtor. Para implementar essas estratégias, é importante que os produtores tenham conhecimento sobre o mercado e os concorrentes, além de investirem em tecnologias que permitam a padronização da produção e a melhoria da qualidade do produto. Portanto, a elaboração de estratégias específicas para a comercialização de produtos embalados no segmento de hortifruti dentro do agronegócio pode trazer inúmeros benefícios aos produtores, desde o aumento da visibilidade e competitividade até a melhoria da qualidade do produto, resultando em maior rentabilidade e lucratividade.

---

<sup>1</sup>Graduando, Tecnologia em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP. E-mail: akio.tani@fatec.sp.gov.br

<sup>2</sup>Graduando, Tecnologia em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP.

<sup>3</sup>Graduando, Tecnologia em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP.

<sup>4</sup>Docente, Tecnologia em Agronegócio pela Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP.

<sup>5</sup> Pós-doutorando, Escola de Comunicação e Artes – ECA Universidade de São Paulo – USP.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

**Palavras-chave:** Agregação de Valor; Comercialização; Planejamento Estratégico; Vida de prateleira.

### ABSTRACT

This article aims to propose specific strategies to achieve the goals and objectives of an organization, using Strategic Planning. In this study, we will address the stages that involve the marketing of packaged products in the horticulture sector within agribusiness. The goal is to add value to the products, retain a target audience, and increase the visibility and competitiveness of small regional producers by establishing metrics for standardizing processes and products. By highlighting the needs and potential of horticultural products, this study can help producers from Mogi das Cruzes/SP, providing growth in their sales. Having a good quality product is not enough to get into differentiated markets. Packaging appearance and presentation are essential to stand out on the competition. A good packaging can improve the quality of the product, add value, hygiene and safety, as well as increase its shelf life, which can impact on profitability. To implement these strategies, it is important that producers have a good knowledge of the market and their competitors, as well as invest in technologies that allow production standardization and quality improvement. In summary, the development of specific strategies for the marketing of packaged products in the horticulture sector within agribusiness can bring numerous benefits to producers, from increasing visibility and competitiveness to improving product quality, resulting in greater profitability.

**Key words:** Add Value; Commercialization; Shelf Life; Strategic Planning.

### INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta fundamental para alcançar os objetivos de uma organização, e quando se trata da comercialização de produtos embalados, é importante considerar diversos aspectos, tais como a *shelf life* (vida de prateleira), a rotulagem com informações da empresa, marca, validade e data da embalagem. Além disso, é recomendado implementar um sistema de rastreabilidade, a fim de agregar valor ao produto e dar visibilidade e consolidação à marca.

É necessário ter em mente a importância da produção sustentável, que não só é relevante do ponto de vista ambiental, mas em relação à rentabilidade, lucratividade e questões socioambientais. Segundo Batalha (2007), o planejamento estratégico tem importância nos processos para estabelecer metas e objetivos a longo prazo, e definir ações necessárias para alcançá-los, além de monitorar os resultados obtidos.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

Neste contexto, é essencial que os produtores rurais tenham uma visão estratégica de seu negócio, considerando a padronização dos processos e produtos, o investimento em tecnologias e o conhecimento do mercado e concorrentes. Ao considerarmos a cadeia de hortifruti, especificamente a comercialização de produtos vegetais frescos, é possível agregar valor ao produto embalado, melhorando sua qualidade, higiene e segurança, além de aumentar a *shelf life* e, conseqüentemente, a rentabilidade e lucratividade para o produtor.

A produção sustentável também é um fator chave nesse processo, já que a preocupação com o meio ambiente e a responsabilidade social são cada vez mais valorizadas pelos consumidores. Portanto, o planejamento estratégico deve levar em consideração não só a viabilidade financeira dos diferentes produtos ou a busca pelo lucro, mas também a preservação do meio ambiente e a garantia de um produto de qualidade para o consumidor, a fim de fidelizar os clientes, garantindo espaço no mercado pretendido.

Hoje a movimentação de flores, frutas, legumes e verduras (FFLV) está concentrada nas CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo), e responde por mais de 60% do abastecimento de hortícolas da Grande São Paulo, onde os maiores consumidores são supermercados, feiras e sacolões (CEAGESP, 2019).

Grandes redes varejistas, como os supermercados, vêm criando suas próprias centrais de compras para o setor de hortifrutis e apresentam entre outros fatores um menor custo logístico, decorrência de pedidos mais concentrados (negocia-se de uma só vez todos os pedidos), operações de carga e descarga mecanizadas, dentre outros fatores.

Neste estudo, abordaremos as etapas que envolvem a comercialização de produtos embalados no segmento de hortifruti dentro do agronegócio. O objetivo desta pesquisa é apresentar uma análise dos principais elementos que devem fazer parte do planejamento estratégico para a comercialização de produtos hortifrutis embalados.

## MATERIAL E MÉTODOS

O levantamento de informações referenciais foi o método adotado para atingir o objetivo geral deste trabalho, portanto consistiu na Pesquisa Bibliográfica e Exploratória, a pesquisa bibliográfica deve ser desenvolvida com base em material já publicado, sistematizado, tais como livros, artigos científicos, e demais fontes de consulta atualmente aceitas. Bastos e Ferreira (2016, p. 74) consideram que “Todos os estudos exigem esse tipo de trabalho, porém existem pesquisas que são realizadas somente a partir de fontes bibliográficas. Ela é bastante comum em estudos exploratórios.”

Segundo Marconi e Lakatos (2010), “a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas, quer gravadas (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Com relação à Pesquisa Exploratória, esta tem o propósito de lapidar melhor um assunto, “objetivando criar maior familiaridade com o problema. Na maioria das vezes, assumem a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso” (BASTOS e FERREIRA, 2016, p. 74).

O objetivo desse tipo de pesquisa é o detalhamento de um ou poucos objetos que tenham as mesmas características, com vistas a serem

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

considerados como um caso. Nem sempre esses estudos são conclusivos. Uma das principais críticas em relação ao estudo de caso é a de que os resultados obtidos têm validade apenas para “o caso” e não podem ser generalizados. (BASTOS e FERREIRA, 2016, p. 75).

Para analisar o levantamento efetivado na pesquisa bibliográfica, foi composta a análise SWOT, esta ferramenta possibilita distinguir características importantes para o segmento, por meio da análise das “forças” e “fraquezas”, e das “oportunidades” e “ameaças” do macroambiente relacionado ao negócio, promovendo uma melhor visão do sistema como um todo e, por este motivo, é muito utilizada como uma ferramenta de gestão empresarial (CAVALCANTI *et al.*, 2019).

## DESENVOLVIMENTO

### Referencial Teórico

O planejamento estratégico é considerado ferramenta essencial para o sucesso de uma empresa, é um processo que visa estabelecer objetivos e metas a longo prazo, definir as ações necessárias para alcançá-los e monitorar os resultados obtidos. Segundo Batalha (2007) os pequenos produtores organizados já trabalham com a comercialização de produtos embalados, para aprimorar o processo seria importante elaborar o planejamento estratégico da empresa, o que poderia auxiliar na identificação de oportunidades de mercado, além de “avaliar a concorrência, definir o mix de produtos, estabelecer preços competitivos, definir canais de distribuição eficientes, além de promover a produção sustentável e agregar valor aos produtos” (BATALHA, 2007).

Segundo Kotler e Armstrong (2017), o planejamento estratégico é essencial e fundamental para estabelecer um posicionamento claro e diferenciado para os produtos embalados, isso implica na identificação dos atributos e benefícios únicos oferecidos pelos produtos, bem como a definição de um público-alvo específico a ser

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

alcançado. Esse processo de posicionamento auxilia na criação de uma identidade forte e única para os produtos se destacarem em um mercado competitivo e cada vez mais exigente. De acordo com Neves (2015), o planejamento estratégico seria um satélite em torno da palavra planejamento, essencial no âmbito empresarial, dentro de um ambiente onde o planejamento deve estar incorporado na genética de toda empresa visando avaliar e traçar estratégias eficazes.

No nível estratégico, o planejamento envolve a definição dos objetivos e direcionamento geral da empresa em relação à comercialização de produtos embalados. Isso inclui a identificação de oportunidades de mercado, análise da concorrência, posicionamento da marca e definição das metas em longo prazo (KOTLER e KELLER, 2016). Ainda sobre este conceito, no influente artigo *O que é estratégia?* Porter (1996) reforçou que: “Estratégia não é eficiência operacional e sim posicionamento”. Ou seja, há riscos em se replicar modelos já existentes.

O planejamento estratégico no nível tático é o processo de determinar uma série de ações específicas a serem tomadas para alcançar metas e objetivos a curto e médio prazo de acordo com a estratégia estabelecida pela organização. O planejamento estratégico para produtos embalados pode ser traduzido em ações mais específicas e mensuráveis. Isso envolve o desenvolvimento de estratégias de marketing, como a definição do mix de produtos, a fixação de preços competitivos, a seleção de canais de distribuição eficientes e a elaboração de estratégias promocionais. O planejamento tático é um processo de direção que envolve a supervisão e a execução operacional traçada pelo planejamento estratégico e que são ramificadas em níveis operacionais (CHIAVENATO, 2004).

No nível operacional, o planejamento estratégico é executado por meio de atividades diárias e operacionais. Isso envolve a implementação das estratégias de marketing, como a produção, embalagem, distribuição e comunicação de produtos embalados (KOTLER e KELLER, 2016; BATALHA, 2007). No nível operacional, são tomadas decisões práticas que afetam diretamente as operações e a execução das estratégias de marketing.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

O macroambiente, conforme explicado por Neves (2015), consiste em forças do ambiente externo como tecnológicas, políticas (legislação), econômicas e socioculturais; forças que a empresa não tem como controlar, mas que é necessário desenvolver uma visão global sensível às mudanças constantes da demanda, influenciadas pelos fatores externos que podem impactar o desempenho para produtos embalados. Outros autores incluem outras variáveis para o macroambiente, como Minadeo (2008), que incorporam a ecologia, as forças da natureza e o comportamento do consumidor. E Kotler e Keller (2016), adicionam as forças demográficas regionais e fatores naturais.

Sem dúvida o macroambiente é composto por variáveis incontroláveis, às quais as empresas se adaptam por meio da avaliação dos fatores controláveis e ajustam ações e decisões estratégicas da empresa no seu ambiente de atuação, como a sua estratégia de segmentação, concorrência o posicionamento e os elementos do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção).

A estratégia competitiva de Porter é uma abordagem valiosa para empresas que atuam no mercado de produtos embalados. Esta estratégia é composta pela compreensão das forças competitivas que afetam a comercialização de produtos e identificam análises estratégicas para enfrentar essas forças competitivas e obter uma posição sólida no mercado (PORTER, 2005).

Outro instrumento importante para a compreensão do mercado é a Análise SWOT, que consiste em uma ferramenta estratégica organizacional que compreende analisar e identificar as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) internas dentro de uma empresa, assim como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas que podem prejudicar o seu desempenho e desenvolvimento dentro de um cenário corporativo, trata-se de uma análise na formulação de estratégias de negócios, tomada de decisões informadas e identificação de áreas chave para o crescimento e desenvolvimento da empresa (FERREL, *et al.*, 2000).

## CONTEXTUALIZAÇÃO ARGUMENTATIVA

Com relação as cinco Forças de Porter como estratégia competitiva para o mercado de hortaliças o estudo aponta os seguintes pontos:

a) Força de Negociação com os Fornecedores:

Os fornecedores podem exercer força de negociação sobre os participantes do mercado, ao propor aumento nos preços de insumos ou reduzir sua qualidade, podendo dessa forma comprometer a rentabilidade e planejamento financeiro da empresa. Por isso devemos selar compromisso com fornecedores de qualidade, pontualidade e seriedade em cumprir prazos e metas, buscando bons parceiros comerciais em Mogi das Cruzes/SP e região, a fim de garantir produtos de qualidade com frete acessível e, se possível, embalagens recicláveis.

b) Poder de negociação dos clientes:

Segundo Hill (1988, *apud* Mafei *et al.*, 2020), é a capacidade da empresa em diferenciar o seu produto, que depende da existência de diversos atributos valiosos para os clientes e de diferentes possibilidades de uso do produto. Quando a empresa se adapta às necessidades de diferentes tipos de consumidores, isso a torna mais competitiva e dá aos clientes mais poder de influência para escolher o preço e a qualidade do produto que desejam. Buscamos inovação dos produtos e agregação de valor no mercado com preço justos, oferecendo produtos de hortifruti, com qualidade, higiene, segurança, visando o aumento da *shelf life* (vida de prateleira). Consumidores atuais também tendem a pagar pela sustentabilidade.

c) Rivalidade entre os concorrentes:

A maior parte dos produtos são entregues diretamente à CEAGESP e retornam aos supermercados da região encarecendo o custo logístico e afetando negativamente a qualidade dos produtos. Desta forma, entende-se que é importante e uma oportunidade atender diretamente boa parte da demanda no setor de hortifruti embalados da região de Mogi das Cruzes/SP, ou seja, do Alto Tietê e proximidades, garantindo qualidade, preço e rentabilidade, encurtando o canal de comercialização.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

d) Novos Entrantes:

Com o aumento da procura de produtos com melhor padrão de higiene, como os produtos minimamente processados, alimentos saudáveis e práticos, a comercialização de produtos embalados sofre ameaça com a chegada de novos entrantes/concorrentes. Desta maneira é fundamental chamar a atenção, criar o interesse e desejo do produto com seu público-alvo, demonstrar a qualidade, superar a concorrência e realizar a venda (GONÇALVES, PASSOS e BIEDRZYCKI, 2008).

A embalagem de um produto na prateleira do supermercado pode ser considerada como um comercial de TV de 5 minutos. Daí a sua importância, porque a cada ano, cerca de 18 mil novos produtos são lançados, e a maioria deles não aparecem em nenhum tipo de anúncio, a embalagem pode fazer a diferença na decisão da primeira compra de um produto desconhecido ao consumidor (TEMASI, 2009).

e) Produtos Substitutos:

Podemos identificar novas tecnologias e processos que estão surgindo, tais como empresas que vendem baseadas em redução de perdas de alimentos, bem como no sistema de ofertas perto do vencimento, como o B2Waste (VEJA, 2023). Cada vez mais visões ecossistêmicas precisam ser ampliadas (FORNI, 2023).

A ameaça de novos entrantes no mercado de produtos minimamente processados é considerada média, devido às exigências estabelecidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que passou a vigorar com a publicação da INC 2/2018 - Instrução Normativa Conjunta ANVISA-MAPA nº 02 de 07/02/2018 (BRASIL, 2018).

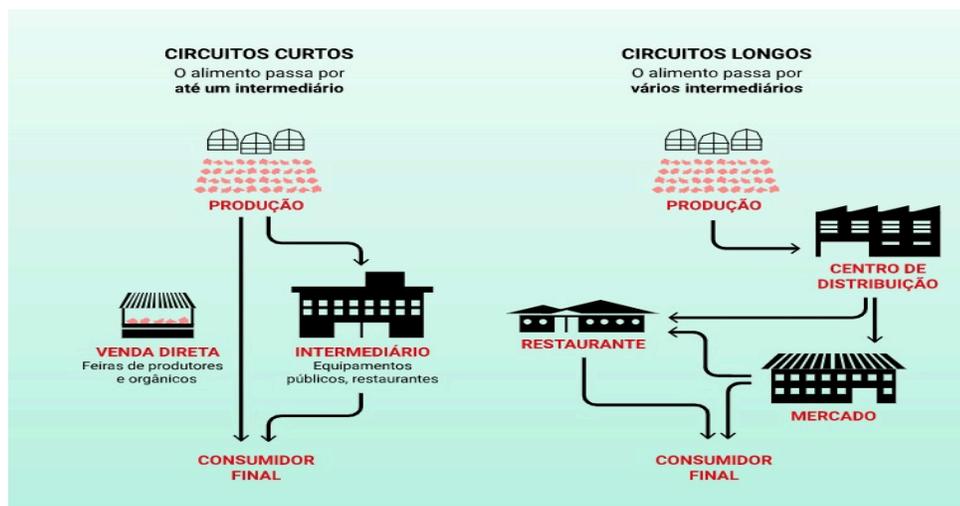
Dado o cenário competitivo, entendemos que os produtos hortifruti a granel pode ser considerados substitutos, porém representam uma ameaça baixa. Isso ocorre devido ao fato de atendermos um público que valoriza a praticidade e a qualidade dos alimentos, além de ter um perfil de consumo com famílias menores.

O comércio de hortifruti, em sua grande maioria, tem início no cultivo do pequeno produtor (agricultura familiar) e se estende por uma vasta rede de ramificações até chegar ao consumidor final. Tem a produção, a seleção, o transporte, negociação, a exposição e pôr fim a compra e o consumo (CENSO AGROPECUÁRIO, 2017). Na figura 1 está representado os principais circuitos de comercialização de hortifrutis.

Em cenários ideais, o produto percorre um caminho semelhante ao primeiro exemplo da figura 1, identificado como circuito curto. Dessa forma, a necessidade de manutenção da qualidade do produto se torna mínima e sua vida útil aumenta. Além de proporcionar um percurso com nível potencial de estresse baixo.

Quanto ao segundo exemplo da figura 1, no circuito longo, a quantidade de intermediários pode causar perda de nutrientes do alimento (estresse), aumentar os custos com manutenção de sua qualidade e risco de perdas ao longo do caminho por manuseio inadequado em geral, levando a depreciação do produto.

**Figura 1.** Circuitos de comercialização de hortifruti.



**Fonte:** Instituto Escolhas, (2018).

Segundo a Ceagesp, o Cinturão Verde Paulista representa 25% da produção nacional de verduras, abastecendo 90% das verduras e 40% dos legumes consumidos na capital paulista. O cinturão é dividido em duas grandes áreas, leste

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.

Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni

e oeste, com a capital do estado como centro. Entre os municípios que compõem a região leste estão Mogi das Cruzes, Santa Isabel e Suzano, onde se encontram mais de 4 mil pequenos produtores rurais. (CANAONLINE, 2018) e de acordo com o Entrepasto Terminal São Paulo (ETSP) os principais compradores são feirantes, os supermercados, restaurantes, sacolões, além dos consumidores finais (no caso do varejão e da feira de flores) (CEAGESP, 2023). Dessa forma, muitos produtos produzidos na região acabam retornando, encarecendo os hortifrutis, resultando na perda de qualidade e frescor dos alimentos. Se o produtor entregasse diretamente ao supermercado, proporcionaria um produto de maior qualidade, ao mesmo tempo em que reduziria os custos finais para o consumidor.

Já na figura 2 está apresentada a matriz swot com os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades para que os produtores e demais agentes da cadeia de produção que atuam com a comercialização de produtos hortícolas embalados na região utilizem como parâmetro para a organização de suas empresas.

**Figura 2.** Matriz SWOT.



**Fonte:** Autores, 2023.

Considerando um nível de intervenção razoavelmente pequeno nesse segmento, os produtos embalados pelos próprios produtores podem oferecer maior

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

qualidade e reduzir as perdas, proporcionando vantagens aos supermercados e aos clientes, que têm acesso à rastreabilidade do produto.

Porém, serão necessários amplos cuidados na estruturação e definições das embalagens, com alto impacto ambiental. Entretanto, atualmente, há oportunidades de se agregarem tecnologias biodegradáveis (USP, 2019).

Na figura 3 temos produtos hortícolas selecionados, etiquetados e embalados como forma de agregar valor.

**Figura 3.** Produtos selecionados e embalados.



**Fonte:** Ginganotícias, 2022.

Após o estudo foi possível verificar que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para que pequenos produtores de produtos embalados alcancem seus objetivos e tenham sucesso no mercado, possibilitando evitar os riscos, visualizar o potencial dos produtos e mitigar possíveis erros na condução do negócio. Ao considerar aspectos como a vida útil dos produtos (*Shelf Life*), rotulagem adequada, implementação de sistemas de rastreabilidade e a produção sustentável,

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

esses produtores podem agregar valor ao produto, dar visibilidade, consolidação à marca e garantir rentabilidade e lucratividade.

## CONCLUSÃO

Portanto os produtos embalados se tornaram uma necessidade na vida corrida de hoje, mas é importante que eles sejam produzidos de forma consciente e responsável, levando em consideração a sustentabilidade, a responsabilidade social e a saúde dos consumidores. A escolha de embalagens adequadas, rotulagem, implementação de sistemas de rastreabilidade e a produção sustentável podem fazer a diferença na preservação dos alimentos, redução do desperdício e promoção de uma vida mais saudável. Com o uso adequado do planejamento estratégico, pequenos produtores de produtos embalados podem crescer e prosperar no mercado competitivo de hoje. Impactos de custos tendem a se cobrir.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Maria Clotilde Pires; FERREIRA, Daniela Vitor. **Metodologia Científica**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016. 224 p.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. V 1 - GEPAL. Ed. Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e ANVISA. **Instrução Normativa Conjunta ANVISA-MAPA nº 02 de 07/02/2018**. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/hortalicas/2019/56deg-ro-hortalicas/inc-02-2018-e-01-2019-rastreabilidade.pdf>>. Acesso em: 09/11/2023.

CANAONLINE. Ribeirão Preto, SP. **Cinturão verde paulista responde por mais de 80% das hortaliças comercializadas na Ceagesp**. 2018. Disponível em: <<http://www.canaonline.com.br/conteudo/cinturao-verde-paulista-responde-por-mais-de80-das-hortalicas-comercializadas-na-ceagesp.html>>. Acesso em: 09/11/2023.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

CAVALCANTI, L. M. R. et al. **Diagnóstico institucional da universidade federal da paraíba a partir da análise SWOT**, v 11, n. 33, 2019. Disponível em: <<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/2270>> Acesso em 21 de setembro 2023.

CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo). **CEAGESP comemora 50 anos como importante distribuidor de alimentos**. 2019. Disponível em: <https://ceagesp.gov.br/comunicacao/noticias/ceagesp-comemora-50-anos-como-importante-distribuidor-de-alimentos/>. Acesso em: 08 jun. 2023.

CEAGESP (Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo). **Capital ETSP**. 2023. Disponível em: <<https://ceagesp.gov.br/entrepósitos/etsp/#:~:text=Os%20principais%20compradores%20s%C3%A3o%20feirantes,pe%C3%A7as%20e%20mil%20ve%C3%ADculos>>. Acesso em: 09/11/2023.

CENSO AGROPECUÁRIO 2017. **IBGE**. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/>. Acesso em: 08 jun. 2023.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico**. São Paulo. Ed. Elsevier. 2004.

FERRELL, O.C., et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo. Ed. Atlas. 2000.

FORNI, D.F. Demarketing e oportunidades estratégicas para o agronegócio em Mogi das Cruzes/SP: Marcas alinhadas aos objetivos globais. *In: Revista Foco*, Curitiba/PR, 2023. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n3-014>. Acesso em: 31 ago. 2023.

INSTITUTO ESCOLHAS. **Comercialização**. 2018. Disponível em: <https://agriculturanametropole.escolhas.org/>. Acesso em: 21 de junho de 2023.

GINGANOTÍCIAS. **Hortifruti embalado**. 2022. Disponível em: <https://ginganoticias.com.br/2022/07/26/prazo-de-validade-em-vegetais-frescos-embalados-nao-precisa-ser-informado/>. Acesso em: 17 de agosto de 2023.

GONÇALVES, A. A.; PASSOS, M. G.; BIEDRZYCKI, A. **Percepção do consumidor com relação à embalagem de alimentos: tendências**. Estudos Tecnológicos, São Leopoldo, v. 4, n.3: 271-283, set./dez. 2008. Disponível em: <http://www.estudostecnologicos.unisinos.br/pdfs/101.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

Planejamento estratégico em hortícolas embalados na região de Mogi das Cruzes/SP.	Akio Tani; Reginaldo Ap. F. Fernandes; Werica da S. E. Braitto; Mariana F. S. Muçouçah; Décio F. Forni
---	--

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo. Ed. Prentice Hall. 2000.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo. Ed. Pearson. 2017.

MAFEI, L.; SILVA, A. L. **Diagnóstico Rural estratégico através da análise das 5 Forças de Porter exemplificado numa propriedade familiar produtora de Caqui**. H-TEC Humanidade & Tecnologia, Cruzeiro, SP v.n.1,6-187, jan.,2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 297.

MINADEO, R. **Gestão de Marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo. Ed. Atlas, 2008.

NEVES, M F. **Planejamento: a arte de criar e compartilhar valor**. São Paulo. Ed. Gente, 2014.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Ed. Campus, 2005.

PORTER, M.E. **What's Strategy?** (1996). Versão traduzida. Disponível em: [https://kupdf.net/download/2017315-172149-hbr-whatisstrategy-michaelporterharvard-portuguespdf\\_5cb3a67ae2b6f50b6e466061\\_pdf](https://kupdf.net/download/2017315-172149-hbr-whatisstrategy-michaelporterharvard-portuguespdf_5cb3a67ae2b6f50b6e466061_pdf). Acesso em: 31.08.2023.

TEMASI. **Embalagem Ecológica**. 2009. Disponível em: <https://temasi.com.br/artigo/000016842457/embalagem-ecologic>. Acesso em: 21 de junho de 2023.

USP. AUSPIN. **Cientistas brasileiras desenvolvem embalagens biodegradáveis ativas e inteligentes**. Disponível em: <<https://www.inovacao.usp.br/cientistas-brasileiras-desenvolvem-embalagens-biodegradaveis-ativas-e-inteligentes/>> Acesso em: 31.08.2023.

VEJA. SÃO PAULO. **Aplicativos vendem alimentos perto do vencimento e evitam desperdício**. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/aplicativos-vendem-produtos-perto-vencimento>>. Acesso em: 31.08.2023.