



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante

Gestão de Design e Agricultura Familiar: desenvolvendo soluções para a inserção
de produtos da bananicultura no mercado local de Santa Catarina

Florianópolis - SC
2024

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante

Gestão de Design e Agricultura Familiar: desenvolvendo soluções para a inserção de produtos da bananicultura no mercado local de Santa Catarina

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis - SC

2024

Cavalcante, Rodrigo Augusto de Sousa

Gestão de Design e Agricultura Familiar : desenvolvendo soluções para a inserção de produtos da bananicultura no mercado local de Santa Catarina / Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante ; orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino, 2024. 136 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Design. 2. Gestão de Design. 3. Agricultura Familiar. 4. Banana. 5. Biomassa de banana verde e derivados. I. Merino, Eugenio Andrés Díaz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante

Gestão de Design e Agricultura Familiar: desenvolvendo soluções para a inserção de produtos da bananicultura no mercado local de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 23 de fevereiro de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Marli Teresinha Everling, Dra.
Universidade da Região de Joinville

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Design.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino Dr.
Orientador

Florianópolis - SC, 2024.

Este trabalho é dedicado a Deus, aos meus pais Antonio e Odeize Cavalcante e aos meus avós Maria Brigita (in memoriam) e Antonio Sousa (in memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus e ao São Benedito pela proteção, força e orientação concedidas durante esta jornada. Expresso minha gratidão pelas oportunidades concedidas e as que estão por vir. Cada conquista e derrota desempenharam papel crucial em meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço à minha família, em especial aos meus pais Odeize e Antonio Cavalcante, e aos meus irmãos Kassia e Vinicius Cavalcante, pelo apoio e auxílio.

Expresso minha gratidão ao meu orientador, Professor Eugenio Merino, pela atenção, paciência, ensinamentos e oportunidades oferecidos durante o meu percurso no mestrado. Agradeço também pelos ensinamentos, críticas, compreensão e dedicação em compartilhar seus conhecimentos. Agradeço à Professora Giselle Merino pela voz de conforto, sugestões, disponibilidade, dedicação e motivação. Ambos são fontes de admiração e inspiração para todos os seus discentes.

Aos membros da banca, os professores Ricardo Triska e Marli Everling, pelas contribuições para o aprimoramento da pesquisa.

Expresso meu agradecimento ao NGD-LDU pelas oportunidades, aprendizados e avanços proporcionados durante a pesquisa. À família NGD-LDU, agradeço pelas amizades, incluindo: Allisson, Ana Castro, Arina, Brenda, Camila, Carmen, César, Diego, Irandir, Juliana, Larissa, Leandro, Lincoln, Marcelo, Marcos, Thiago e Rachel. Não poderia deixar de mencionar minha gratidão a Letícia Takayama, Julia Marina e Rubenio Barros, cujo apoio foi de grande importância durante a pesquisa. Agradeço também a Rosimeri Pichler e Franciele Forcelini pelo acolhimento, suporte e atenção.

Agradeço à Marina Schmitt pela parceria durante o mestrado. Expresso minha gratidão por cada ensinamento, puxão de orelha, dedicação e por ter embarcado nas minhas ideias "loucas" de pesquisa, de viagem e saídas para saborear camarões e tomar um drink no restaurante Coco Bambu. Adicionalmente, expresso meu agradecimento à Tani Prellwitz pelas contribuições nas correções ortográficas dos artigos desenvolvidos por mim e Marina Schmitt durante o mestrado.

À toda família Cooper Rio Novo, expresso meu sincero agradecimento pelo acolhimento, alegria e carinho com que fui recebido. Além disso, agradeço pelo

apoio e suporte oferecidos para a realização da pesquisa. Vocês foram uma das principais motivações para prosseguir e dedicar-me intensamente a este estudo.

Não posso deixar de expressar minha gratidão à minha amiga e comadre Suelen de Alencar e sua família pelo acolhimento, apoio e motivação,, oferecendo um lugar para hospedar-me. Agradeço também aos meus amigos: Ana Luiza, Alana, Alessandra, Aline, Aryella, Carol, João, Nilmara e Suely, pelo apoio e incentivo.

Agradeço ao Pós-Design e aos professores que, de forma direta ou indireta, contribuíram para minha formação. Expresso minha gratidão à CAPES por possibilitar minha dedicação exclusiva.

“Pode se encontrar a felicidade mesmo nas horas mais sombrias, se a pessoa se lembrar de acender a luz” (Harry Potter e o Prisioneiro de Azkaban, 2004).

RESUMO

A Agricultura Familiar, essencial para a economia brasileira, destaca-se na produção de café e banana. Em Santa Catarina, a bananicultura, liderada por pequenos produtores, gera subprodutos como a biomassa de banana verde, conhecida por seus benefícios probióticos. Essa biomassa é amplamente utilizada na produção de alimentos saudáveis, substituindo parcial ou totalmente a farinha de trigo. No entanto, empreendimentos familiares enfrentam desafios na gestão, logística e comercialização. A cooperação comunitária surge como estratégia para superar obstáculos e facilitar a entrada desses produtos no mercado local. O design, integrado à gestão, torna-se fundamental para promover inovação e diferenciar produtos, contribuindo para o sucesso organizacional. Enfatiza o papel do design na diferenciação de produtos e propõe a Gestão de Design como ferramenta estratégica para aprimorar a gestão em pequenos empreendimentos familiares. A pesquisa tem como objetivo diagnosticar e desenvolver ações para a inserção de novos produtos no mercado de uma cooperativa de Agricultura Familiar, do setor de bananicultura, por meio Gestão de Design. Neste sentido, como enquadramento metodológico a pesquisa é de natureza aplicada, abordagem qualitativa, seu objetivo exploratório-descritivo e os procedimentos técnicos dividido em duas fases: (i) fundamentação teórica, por meio de uma revisão sistemática e narrativa; (ii) estudo de caso dividido em quatro etapas: identificar, levantar, desenvolver, avaliar e propor. O estudo resultou (i) identificação e contextualização da cooperativa e objeto de estudo; (ii) mapeamento do setor de biomassa e seus derivados, do processo de comercialização, e levantamento de oportunidades identificadas; (iii) foram desenvolvidas ações voltado para: compreensão do empreendimento em uma visão macro por meio do mapa mental; reformulação da missão e visão, além da criação dos valores; desenvolvimento de ações de design ligado a embalagens, materiais divulgação e institucionais; (iv) análise dos relatórios de vendas dos produtos para avaliar os impactos das ações implementadas, culminando na proposição de novas recomendações por meio dos níveis da gestão de design, como identificação do perfil dos consumidores; painéis informacionais para cooperados; comunicação interna; setor de qualidade dos produtos; setor de desenvolvimento e inovação; reposicionamento de mercado; fortalecimento da marca; setor de marketing e design; investimento nas redes sociais. De modo geral, as ações desenvolvidas durante a pesquisa reforçam a importância da atuação do design em empreendimentos da Agricultura Familiar. A inserção da Gestão de Design neste contexto pode contribuir no fortalecimento do empreendimento e proporcionar uma visão holística do negócio, identificando suas reais necessidades. Assim a Gestão de Design é apresentada como um aliado do agricultor, auxiliando-o a ter uma visão geral, contribuindo para o melhor planejamento e posicionamento nas ações de tomada de decisão, auxiliando-o na visualização de novas oportunidades de mercado e na compreensão dos benefícios agregados ao seu empreendimento por meio das ações de design.

Palavras-chave: Gestão de Design; Agricultura Familiar; Cooperativa; Banana; Biomassa de banana verde e seus derivados.

ABSTRACT

Family Farming, essential for the Brazilian economy, stands out in the production of coffee and bananas. In Santa Catarina, a banana farm, led by small producers, generates byproducts such as green banana biomass, known for its probiotic benefits. This biomass is widely used in the production of healthy foods, partially or completely complementing wheat flour. However, family businesses face management, logistics and trade challenges. Community cooperation emerges as a strategy to overcome obstacles and facilitate the entry of these products into the local market. Design, integrated with management, becomes fundamental to promote innovation and differentiate products, contributing to organizational success. It emphasizes the role of design in product differentiation and proposes Design Management as a strategic tool to improve management in small family businesses. The research aims to diagnose and develop actions to insert new products into the market of a Family Farming cooperative, in the banana farming sector, through Design Management. In this sense, as a methodological framework, the research is of an applied nature, qualitative approach, its exploratory-descriptive objective and the technical procedures divided into two phases: (i) theoretical foundation, through a systematic and narrative review; (ii) case study divided into four stages: identify, survey, develop, evaluate and propose. The study discovered (i) identification and contextualization of the cooperative and object of study; (ii) mapping of the biomass sector and its derivatives, the commercialization process, and survey of identified opportunities; (iii) actions were developed aimed at: understanding the enterprise from a macro view through the mind map; reformulation of the mission and vision, in addition to the creation of values; development of design actions linked to packaging, promotional and institutional materials; (iv) analysis of product sales reports to evaluate the impacts of implemented actions, culminating in the proposition of new recommendations through design management levels, such as identifying consumer profiles; information panels for members; internal communication; product quality sector; development and innovation sector; market repositioning; strengthening the brand; marketing and design sector; investment in social networks. In general, the actions developed during the research reinforce the importance of design in Family Farming enterprises. The insertion of Design Management in this context can contribute to strengthening the enterprise and providing a holistic view of the business, identifying its real needs. Thus, Design Management presents itself as an ally of the farmer, helping him to have an overview, contributing to better planning and positioning in decision-making actions, helping him to visualize new market opportunities and understand the benefits added to his enterprise. through design.

Keywords: Design Management; Family Farming; Cooperative; Banana; Green banana biomass and its derivatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese caracterização geral da pesquisa.....	28
Figura 2 - Níveis da gestão de design.....	32
Figura 3 - Síntese dos principais produtores de banana	39
Figura 4 - Principais cidades que produzem banana em Santa Catarina	40
Figura 5 - Processo de produção da biomassa de banana verde.....	42
Figura 6 - Síntese da fundamentação teórica.....	45
Figura 7 - Etapas da fase 2.....	51
Figura 8 - Síntese da etapa de identificar.....	52
Figura 9 - Síntese da etapa de levantar	53
Figura 10 - Síntese da etapa de desenvolver.....	56
Figura 11 - Exemplo de Mapa mental	57
Figura 12 - Teste de validação.....	58
Figura 13 - Síntese da etapa de Avaliar e Propor.....	60
Figura 14 - Síntese resultado da etapa de identificar	62
Figura 15 - Projetos desenvolvidos pelo NGD-LDU para a Cooper Rio Novo	63
Figura 16 - Primeira visita na Cooper Rio Novo	64
Figura 17 - Mapa do estado com destaque à cidade de Corupá	65
Figura 18 - Linha do tempo da Cooperativa Rio Novo.....	66
Figura 19 - Selo de Indicação Geográfica	67
Figura 20 - Produtos da Cooper Rio Novo	67
Figura 21 - Síntese resultado da etapa de Levantar.....	68
Figura 22 - Registro de marca, site e rede social da Cooper Rio Novo	69
Figura 23 - Acompanhamento das instalações da Cooper Rio Novo.....	69
Figura 24 - Produção e separação da biomassa para seus subprodutos	70
Figura 25 - Verificando o processo de Produção dos derivados da biomassa.....	70
Figura 26 - Visita ao local de venda e a disposição dos produtos	71
Figura 27 - Síntese jornada de venda e entrega dos produtos da biomassa e seus derivados	73
Figura 28 - Linha do tempo da Cooper Rio Novo após 2017.....	74
Figura 29 - Estrutura organizacional	76
Figura 30 - Relacionamento da Cooper Rio Novo 2017 e 2019	77
Figura 31 - Setor de comercialização de 2017 e 2019	78

Figura 32 - Cidades onde são comercializados os produtos da cooperativa	78
Figura 33 - Síntese resultado da etapa de desenvolver	80
Figura 34 - Síntese do Mapa Mental	81
Figura 35 - Conversa sobre a missão e a visão com o Presidente	83
Figura 36 - Validação da Missão, Visão e Valores	84
Figura 37 - Linha do tempo das ações de design junto a Cooper Rio Novo	86
Figura 38 - Resultado da rotulagem do carro da cooperativa	86
Figura 39 - Resultado do flyer para Cooper Rio Novo	87
Figura 40 - Resultado das embalagens desenvolvidas para Cooper Rio Novo	87
Figura 41 - Apresentação dos resultados desenvolvidos para Cooper Rio Novo	88
Figura 42 - Solução do Banner	89
Figura 43 - Flyer de divulgação para Cooper Rio Novo	89
Figura 44 - Embalagem final da biomassa	90
Figura 45 - Painel como os resultados dos materiais institucionais	91
Figura 46 - Proposta banner e chaveiro para evento	91
Figura 47 - Proposta de Flyer	92
Figura 48 - Resultado do Catálogo para a Cooper Rio Novo	93
Figura 49 - Layout para redes sociais	93
Figura 50 - Folheto da missão, visão e valores	94
Figura 51 - Síntese resultado da etapa de Avaliar e Propor	95
Figura 52 - Vendas da biomassa e derivados	97
Figura 53 - Cidades atendidas com os produtos da Cooper Rio Novo	98
Figura 54 - Processo da revisão sistemática e resultado	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação da situação futura pretendida em 2017 e 2019	75
Quadro 2 - Missão e Visão na época do diagnóstico de Aguiar	75
Quadro 3 - Síntese de oportunidades identificadas	79
Quadro 4 - Nova Missão, Visão e Valores.....	85
Quadro 5 - Síntese de recomendações.....	102
Quadro 6 - Estudos selecionados na Revisão.....	125

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASBANCO – Associação dos Bananicultores de Corupá
BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
Cooper Rio Novo – Cooperativa da Agricultura Familiar do Rio Novo
CPD – Centro Português de Design
CEPA – Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola
DMI – *Design Management Institute*
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GODP – Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos
ICA – *International Co-operative Alliance*
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NGD-LDU – Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
OMS – Organização Mundial da Saúde
PAA – Programa de Aquisição de Alimentos
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar
RBS – Revisão Bibliográfica Sistemática
RI/UFSC – Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina
SC RURAL – Programa Santa Catarina Rural
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	18
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	22
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO.....	22
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	25
1.5	DELIMITAÇÃO DE PESQUISA.....	26
1.6	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	26
1.7	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	30
2.1	GESTÃO DE DESIGN.....	30
2.2	AGRICULTURA FAMILIAR.....	33
2.2.1	Cooperativismo na agricultura.....	36
2.2.2	Bananicultura.....	38
2.2.2.1	<i>Biomassa de banana verde e produtos derivados.....</i>	<i>41</i>
2.3	GESTÃO DE DESIGN NA AGRICULTURA FAMILIAR.....	43
2.4	SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	49
3.1.1	Etapa 1 – Revisão Sistemática.....	49
3.1.2	Etapa 2 – Revisão Narrativa.....	50
3.2	FASE 2 – PESQUISA APLICADA.....	51
3.2.1	Etapa 1: Identificar.....	52
3.2.1.1	<i>Definição do estudo de caso.....</i>	<i>52</i>
3.2.1.2	<i>Cooper Rio Novo.....</i>	<i>52</i>
3.2.2	Etapa 2: Levantar.....	53
3.2.2.1	<i>Contextualização da cooperativa e do setor de biomassa e derivados.....</i>	<i>53</i>
3.2.2.2	<i>Processo de venda dos produtos da biomassa e seus derivados.....</i>	<i>54</i>
3.2.2.3	<i>Atualização de dados da Cooper Rio Novo.....</i>	<i>54</i>
3.2.2.4	<i>Síntese de oportunidades identificadas.....</i>	<i>56</i>
3.2.3	Etapa 3: Desenvolver.....	56

3.2.3.1	<i>Mapa mental</i>	56
3.2.3.2	<i>Reformulação das diretrizes organizacionais</i>	58
3.2.3.3	<i>Ações de design</i>	59
3.2.4	Etapa: Avaliar e Propor	59
3.2.4.1	<i>Impactos das ações</i>	60
3.2.4.2	<i>Recomendações futuras</i>	60
4	RESULTADOS	62
4.1	ETAPA 1 - IDENTIFICAR.....	62
4.1.1	Definição do estudo de caso	62
4.1.2	Cooper Rio Novo	65
4.2	ETAPA 2 - LEVANTAR	68
4.2.1	Contextualização da cooperativa e do setor da biomassa e seus derivados	68
4.2.2	Processo de venda dos produtos da biomassa e seus derivados	70
4.2.3	Atualização de dados da Cooper Rio Novo	74
4.2.4	Síntese de oportunidades identificadas	79
4.3	ETAPA 3 - DESENVOLVER	79
4.3.1	Mapa mental	80
4.3.2	Reformulação das diretrizes organizacionais	82
4.3.3	Ações de design desenvolvidas durante a pesquisa	86
4.4	ETAPA 4 - AVALIAR E PROPOR	94
4.4.1	Impactos das ações desenvolvidas	95
4.4.2	Recomendações futuras	99
5	CONCLUSÃO	104
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICE A – PRODUÇÃO CIENTÍFICA	123
	APÊNDICE B – RBS SOBRE GESTÃO DE DESIGN E AGRICULTURA FAMILIAR	124
	APÊNDICE C – MODELO QUESTIONÁRIO	126
	APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA	130
	APÊNDICE E – TCLE	131
	APÊNDICE F – TCUIV	132
	ANEXO A – FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO E VALORES	134



1 INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta os elementos constitutivos da pesquisa, quais sejam: contextualização e problemática; objetivos gerais e específicos; justificativa e motivação; aderência ao programa de pós-graduação em Design; delimitação; caracterização geral e, por fim, estrutura.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

O setor do agronegócio, reconhecidamente importante para a economia do Brasil, é um mercado em crescimento, “um setor em expansão e necessita de instituições que colaborem com a organização e com desenvolvimento de métodos e processos que garantam cadeias produtivas eficazes e eficientes” (SEBRAE, 2015, p. 8). Esse modelo de organização do agronegócio refere-se a um conjunto produtivo envolvendo a produção agrícola, pecuária e florestal (Barros, 2018).

Dentro desse conjunto, está a Agricultura Familiar que “tem dinâmica e características distintas em comparação à agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda” (Brito, 2016).

Segundo a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2021), um terço da produção de alimentos do mundo vem da produção de pequenos produtores familiares.

No Brasil, a Agricultura Familiar tem papel relevante na produção de alimentos, tanto que, no segmento de cultura permanentes¹, o café e banana representam 48% da produção de alimentos que vão para a mesa dos brasileiros (IGBE, 2019; EMBRAPA, 2023). O alimento mais consumido em todo o mundo é a banana, sendo o Brasil o quarto maior produtor mundial (SEBRAE, 2023). Uma característica do ramo da bananicultura é que sua produção é majoritariamente feita a partir do empreendimento de pequenos produtores e de plantios caseiros pelo país (Salati, 2021).

¹ São culturas de longo ciclo vegetativo, que permitem colheitas sucessivas, sem necessidade de novo plantio, como, por exemplo, café, maçã, pera, uva, manga, laranja etc. (IGBE, 2019).

Segundo Barros (2020), a partir da banana pode-se gerar vários subprodutos como salgadinhos, farinha, banana-passa e biomassa, dentre outros. A biomassa de banana verde é explorada como um subproduto importante devido aos seus componentes, dentre os quais se destacam o amido resistente e a alta quantidade de fibras, proporcionando benefícios probióticos para a saúde (Stragliotto, 2022).

A biomassa é amplamente utilizada na elaboração de produtos de panificação e confeitaria, substituindo parcial ou totalmente a farinha de trigo (Barros, 2020; Bickel *et al.*, 2020). Essa substituição não apenas torna os produtos mais saudáveis, mas também mais funcionais para o consumo, especialmente para pessoas que buscam opções sem glúten (Stragliotto, 2022).

O Estado de Santa Catarina tem grande importância na produção agropecuária do Brasil, com destaque “ao alto valor agregado pelas atividades intensivas desenvolvidas, como a fruticultura e a produção animal” (CEPA, 2019, p.7). E a bananicultura tem ampla representatividade nesse cenário, visto que, no norte do Estado, a área de plantio e o número de produtores são responsáveis pela maior quantidade de produção, organizada por meio de pequenos empreendimentos, associações e cooperativas (Livramento; Negreiros, 2018).

O processo de estruturação de empreendimentos rurais acarreta um grande desafio aos agricultores de Santa Catarina, destacando-se a “necessidade de pensar novas alternativas socioeconômicas que contribuam para o desenvolvimento rural, assim como as estratégias e políticas públicas de apoio a sua promoção” (Marcondes *et al.*, 2012, p. 34). Para a melhor organização de um empreendimento, há necessidade de definir procedimentos e projetar metas para atingir os objetivos, bem como orientar, nas “decisões de caráter geral, as suas linhas políticas, as suas estratégias e as suas diretrizes” (Bonavigo; Gubert, 2014, p. 602).

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2018), uma forma de organização utilizada no setor da Agricultura Familiar é o cooperativismo, caracterizado pela união de pequenos agricultores que buscam os mesmos ideais, além de melhor qualidade de vida para seus produtores e preços mais justos para os produtos e serviços ofertados. Porém, o percentual de agricultores que vendem seus produtos por cooperativas ainda é muito baixo (Costa; Junior; Silva, 2015).

A Agricultura Familiar, em Santa Catarina, tem buscado novas alternativas para inserir seus produtos no mercado por meio de “formas de organização e

arranjos institucionais mais adequados às suas condições sociais, econômicas e políticas” (Reiter *et al.*, 2019, p. 14).

Para Rezende, Moraes e Rezende (2018, p. 58), “uma das maiores dificuldades dos produtores familiares é comercializar seus produtos”. Portanto, gerenciar um pequeno empreendimento de produção familiar acarreta encontrar particularidades e desafios e, para superá-los, são necessários conhecimentos pertinentes a este contexto a fim de se estabelecer os processos adequados.

Os pequenos produtores têm dificuldades no gerenciamento e no processo de gestão da produção, pois poucos recursos são destinados ao desenvolvimento de técnicas de gestão que possam auxiliar em sua inserção no mercado de forma competitiva (Batalha; Buainain; Souza Filho, 2005; Rezende; Moraes; Rezende, 2018). Estar preparado para enfrentar esses desafios faz parte do processo de gestão e planejamento que, juntos, podem vir auxiliar no desenvolvimento do empreendimento.

O processo de inserção de produtos no mercado também representa um desafio, sendo a cooperação comunitária uma estratégia para coordenar a venda, facilitando a logística e o acesso a programas governamentais (Ramírez; Sousa; López, 2020; Addor; Almeida, 2021).

A comercialização dos produtos derivados da Agricultura Familiar enfrenta grandes desafios ligados à gestão, logística, divulgação e estratégia (Bezerra; Schindwein, 2017; Ramírez; Sousa; López, 2020). Quando são inseridas estratégias relacionadas à embalagem, ao design, ao rótulo, à marca e à propaganda, agregar um valor mais competitivo torna-se um instrumento no processo de comercialização de produtos da Agricultura Familiar (Araújo; Marjotta-Maistro, 2017).

Para Merino *et al.* (2016, p. 1669), “o design pode se utilizar de diferentes ações visando à identificação e à valorização destes grupos produtivos de características familiares, contribuindo para sua inserção no mercado e diferenciação”. Portanto, torna-se um fator essencial na ascensão de organizações, buscando promover avanços em processos, serviços e produtos (Santos, 2011). Além disso, o design tem potencial para auxiliar tanto no processo de uma atividade quanto no resultado final para inserção no mercado (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

O processo do design se configura como uma ferramenta estratégica imprescindível para interpretar as necessidades e se materializa em produtos ou serviços. Martins e Merino (2011, p. 53) afirmam que o processo informativo do

design necessitaria oportunizar “uma visão sistêmica do processo de desenvolvimento de projetos, inicialmente sob uma perspectiva operacional do saber fazer e complementando com uma visão estratégica”.

A Gestão de Design apresenta uma visão sistêmica e integrada da atuação do design nas organizações, que é fundamental para a coordenação das atividades e das visões estratégicas que as mantêm, seja a curto, médio e longo prazo. Segundo Best (2011, p. 21), gerenciar o design para obter uma visão geral do negócio, conectando os objetivos “estrategicamente e operacionalmente com a experiência do cliente, e em seguida, comunicar o valor adicionado pelo design, é uma das principais funções da Gestão de Design”.

Em geral, a administração dos pequenos empreendimentos familiares é realizada pelo próprio proprietário ou por algum membro da família, mas “a prática da gestão parece deficitária, já que em 18% não existe qualquer tipo de controle administrativo e em 54% é realizada anotação somente dos principais itens de despesas” (Reiter *et al.*, 2019, p. 22).

Para Mozota, Klopsch e Costa (2011), a Gestão de Design em nível estratégico consiste em administrar sua contribuição na formulação da estratégia de uma organização, constituindo relações entre design, comunicação corporativa e alta administração. Essa relação visa conectar os pontos internos da organização para os consumidores, transmitindo sua Visão, Valores e Objetivos aos interessados e construindo uma identidade organizacional para diferenciar seu produto ou serviço.

Deste modo, considerando-se as lacunas encontradas no desenvolvimento e no gerenciamento de pequenos empreendimentos da Agricultura Familiar, bem como a necessidade de maior inserção dos produtos advindos da bananicultura no mercado - consequência de um processo de divulgação bem sucedido -, e inserindo o design no que se refere também à gestão e ao planejamento, o que se tem é um processo cujas tarefas devem ser realizadas em conjunto, todos envolvidos na solução de problemas e na tomada de decisão. Caso isso não ocorra, todo o desempenho da organização ficara comprometido (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

Ressalta-se que as estratégias voltadas para o setor de bananicultura no Estado de Santa Catarina causam uma diferenciação em relação ao mercado local. Portanto, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: **Como a Gestão de Design pode contribuir com um empreendimento da Agricultura Familiar do setor de**

bananicultura, tendo por objetivo auxiliar com ações voltadas para introdução de produtos no mercado local?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar e desenvolver ações para a inserção de novos produtos no mercado de uma cooperativa de Agricultura Familiar, do setor de bananicultura, por meio da Gestão de Design.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o contexto e as oportunidades do setor de biomassa de banana verde e seus derivados da cooperativa;
- Levantar e analisar informações gerais sobre a cooperativa e acerca do setor de biomassa de banana verde e seus derivados;
- Desenvolver ações a partir das oportunidades identificadas no setor de biomassa de banana verde e seus derivados;
- Recomendar ações de melhoria para o setor de biomassa de banana verde e seus derivados por meio dos níveis da Gestão de Design.

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

A Agricultura Familiar - composta por pequenos produtores rurais, comunidades tradicionais e diversos segmentos como assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, pescadores e extrativistas - desempenha papel importante na produção de alimentos para o consumo da população brasileira (MAPA, 2021b). Ao Incentivar o crescimento das atividades agropecuárias, especialmente entre pequenos e médios produtores, contribui para a sustentabilidade e a permanência do homem no campo (Felício *et al.*, 2022).

Segundo o Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2019), o Brasil se destaca por possuir cerca de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários familiares, sendo que aproximadamente 3,9 milhões são classificados como estabelecimentos da

agricultura familiar. Caracterizada pela gestão compartilhada da propriedade e pela atividade agropecuária como principal fonte de renda, essa modalidade de agricultura tem uma relação intrínseca com a terra, sendo muitas vezes o local de trabalho e moradia do agricultor familiar. (MAPA, 2021b).

De acordo com a Série Técnica Navegador SUS (2022, p. 18): “o Brasil é um grande produtor mundial de frutas”, e a banana está entre os cinco alimentos mais produzidos em todas as macrorregiões brasileiras, enquanto a laranja esteve presente em praticamente todas as regiões, com exceção da Região Norte, onde a produção de frutas é predominantemente representada pelo açaí.

A banana tem “maior dispersão geográfica no país, mas São Paulo, Bahia, Minas Gerais, Santa Catarina e Pernambuco, são os principais estados produtores com 68,3% da produção nacional na safra 2021” (MAPA, 2021a, p. 68).

O Estado de Santa Catarina ocupa a quarta posição como produtor de banana, o que significa 10% da produção nacional da safra 2021/22, sendo que a maior produção se concentra no norte do Estado e no Vale do Itajaí (EPAGRI, 2023). Além disso, o Estado possui um selo de Indicação Geográfica² de banana mais doce do Brasil, cultivada nos municípios de Corupá, São Bento do Sul, Schroeder e Jaraguá do Sul (EPAGRI, 2019).

Embora perca espaço para os grandes produtores, que vão se adaptando às modificações de hábitos dos consumidores, a Agricultura Familiar, em grande parte, funciona por meio do conhecimento empírico, que é passado de geração para geração, e a “família e a propriedade estão ligadas, envolvem e combinam funções econômicas, ambientais, reprodutivas, sociais e culturais” (Garner; Campos, 2014, p. 23).

A diversidade produtiva é uma marca distintiva desse setor, muitas vezes conciliando a produção voltada ao mercado nacional com a autossuficiência alimentar da família (MAPA, 2021b). Políticas de apoio à comercialização, como o estabelecimento de preços e incentivos ao escoamento da produção, são fundamentais para distribuir renda, estimular a produção e garantir alimentos a preços acessíveis (Felício *et al.*, 2022).

² Reconhece o nome de um país, cidade ou região cujo produto ou serviço tem certas características específicas graças a seu meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (INPI, 2018).

A promoção de estratégias de associação entre os produtores na agricultura familiar é fundamental para fortalecer a capacidade de negociação e encontrar mercados resultados (Felício *et al.*, 2022). Neste contexto, o design vem adquirindo grande relevância para as transformações que estão ocorrendo no cenário competitivo do atual mercado, deixando de atuar apenas em uma função operacional e emergindo para outros setores, contribuindo para a forma de pensar e de gerir negócios.

A partir desta configuração, a Gestão de Design pode se inserir gradualmente nos meios de produções rurais, com foco principalmente na Agricultura Familiar, trazendo soluções voltadas para o desenvolvimento do setor, identificando seus produtos e proporcionando a implementação de novos processos de produção que beneficiem a geração de renda e melhorem a qualidade de vida dos indivíduos dependentes desse meio de atividade.

Neste sentido, a Gestão de Design envolve os processos, as decisões de negócios e as estratégias que possibilitem a inovação e criação de produtos diferenciados, além de serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem a qualidade de vida e proporcionem o sucesso organizacional (DMI, 2018). Com essas ações, resultantes do processo de gerenciamento da área do design, há “uma crescente conscientização entre as organizações de que o design é um meio para atingir objetivos estratégicos” (Best, 2009, p.12).

A Gestão de Design é proposta como uma abordagem que, ocorrendo nos níveis operacional, tático e estratégico, pode oferecer suporte e promoção de uma cultura participativa em pequenos empreendimentos agrícolas (Figueiredo; Weber, 2018). A inserção do design é reconhecida como uma orientação estratégica para comunidades de agricultores familiares, favorecendo a participação no mercado, impulsionando a economia local e incentivando o consumo de produtos regionais (Figueiredo; Weber, 2018; Merino *et al.*, 2018).

Além dos dados expostos até aqui, que pretendem atestar a relevância desse trabalho, o desenvolvimento desta pesquisa também é motivado por fatores relacionados ao contexto no qual o pesquisador está inserido, como o Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU): em “quinze anos de trabalhos com a aplicação do design na agricultura familiar é possível perceber diversas fragilidades e dificuldades enfrentadas pelos produtores” (Merino *et al.*, 2016, p. 1669), dentre as quais estão a identidade visual, a valorização, a

legalização e gestão, as tendências de mercado e a dificuldade na organização e no gerenciamento desses empreendimentos.

Ressalta-se também que o NGD-LDU, desde 2014, obteve parcerias e projetos ligados ao setor da Agricultura, dentre os quais se destaca o projeto com a EPAGRI, financiado pelo Banco Mundial por meio do SC RURAL, que objetivou identificar e valorizar pequenos empreendimentos familiares do Estado de Santa Catarina (Merino *et al.*, 2016). A partir deste projeto, diversas parcerias foram realizadas com os empreendimentos da Agricultura Familiar, possibilitando a aplicação de novos estudos em diversos locais, como é o caso desta pesquisa.

Ainda, destaca-se a motivação proveniente da especialização em Gestão e Planejamento Estratégico, realizada em 2017, a qual permitiu a compreensão desse universo, despertando a afinidade com os temas relacionados ao desenvolvimento sustentável e o interesse em contribuir com empreendimento desse meio.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

Este trabalho se insere na linha de pesquisa em Gestão do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina, embasando-se na Gestão de Design aplicada a estudos em organizações com caráter tecnológico e/ou social, ponderando os aspectos operacionais, táticos e estratégicos (Programa de Pós-Graduação Em Design, 2022).

Ainda com relação à aderência, o desenvolvimento de pesquisas correlacionadas ao tema foi estudado a partir de outras dissertações, as quais abordaram a Gestão de Design na Agricultura Familiar, sendo elas: Franzoi (2009); Teixeira (2012); Aguiar (2017); Barros (2020); além disso, a parceria do programa com NGD-LDU - que atua em suas pesquisas com a Gestão de Design -, possibilitou o acesso a alguns estudos desenvolvidos anteriormente e que tiveram sua aplicação na Agricultura Familiar.

Portanto, este trabalho visa atender à linha de pesquisa com aplicação da Gestão de Design para diagnosticar e desenvolver ações de inserção de novos produtos no mercado, com base em estudo de caso de uma organização de Agricultura Familiar localizada no Estado de Santa Catarina.

1.5 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

A pesquisa de **estudo de caso delimita-se** no desenvolvimento de ações para inserção de novos produtos para o setor de biomassa de banana verde e seus derivados de uma cooperativa de Agricultura Familiar.

Quanto à **delimitação geográfica**, a pesquisa acontece em uma Cooperativa dos Agricultores Familiares do Rio Novo – COOPER RIO NOVO, localizada na cidade de Corupá, no norte do Estado de Santa Catarina, e seus resultados não devem ser generalizados.

Na questão de **delimitação temporal**, foram consideradas as ações desenvolvidas junto com NGD-LDU, nos anos de 2018 e 2019, para a cooperativa e que se aplicam a questões como: embalagens; rotulagens; divulgação; padronização da identidade (marca) e da cultura organizacional.

Com relação à **delimitação temática**, restringe-se especificamente na aplicação da Gestão de Design em uma cooperativa de Agricultura Familiar, no setor de bananicultura, com o recorte aos produtos da biomassa de banana verde e seus derivados.

1.6 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como sendo de natureza aplicada e com abordagem qualitativa.

A pesquisa de natureza **aplicada** tem como objetivo a aplicação do conhecimento na prática, visando a soluções de determinados problemas, trazendo situações e preocupações de origens locais (Silva; Menezes, 2005).

Com a abordagem **qualitativa**, que avalia a relação ativa entre o sujeito e o ambiente, toma-se, como instrumento-chave a descrição de dados direto da fonte (Silva; Menezes, 2005). Ainda, segundo Turrioni e Mello (2011, p. 84), o estudo qualitativo não demanda métodos e técnicas estatísticas: o “ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave [...]. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente”.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é **exploratório-descritiva**. Em seu aspecto exploratório, é necessário explorar, ou investigar, uma questão ou problema para alcançar a informação e compreensão daquela realidade (Marconi; Lakatos, 2010;

Malhotra, 2011). Para ser considerada descritiva, a pesquisa deve expor as características da visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Segundo Silva e Menezes (2005, p. 21), “envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa está dividida em **duas fases**: a primeira compreende a fundamentação teórica; a segunda, o estudo de caso.

Na primeira fase, realizou-se uma **pesquisa bibliográfica e documental**. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de um estudo sistematizado, tendo como base material publicado (Vergara, 2009). Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.166), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de uma revisão sistemática de literatura e uma revisão narrativa.

A pesquisa também é documental por coletar dados primários que não passaram por tratamento analítico, “tais como: tabelas estatísticas, jornais, revista, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (Fonseca, 2002, p. 32).

A segunda fase trata de um **estudo de caso** que busca coletar a maior quantidade de informações e conhecimentos acerca do problema inicial da pesquisa, com intuito de resolvê-lo (Goldenberg, 2004). Segundo Yin (2001, p. 35), “estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A Figura 1 traz uma síntese da caracterização geral da pesquisa, conforme os autores apontados acima.

Figura 1 - Síntese caracterização geral da pesquisa

CARACTERIZAÇÃO GERAL		
Natureza	Aplicada	
Abordagem	Qualitativa	
Objetivo	Exploratório -descritivo	
Procedimentos técnicos	Fase 1 - Teórica	Fase 2 - Aplicada
	Pesquisa bibliográfica	Estudo de caso

Fonte: Autor (2018).

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação é constituída por cinco capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: refere-se à contextualização, ao problema da pesquisa, aos objetivos gerais e específicos, à justificativa e motivação, à aderência ao PPG em Design da UFSC, às delimitações e à característica geral da pesquisa e da estrutura de dissertação;

Capítulo 2 – Fundamentação teórica: apresenta as temáticas principais da dissertação, que consistem em: Gestão de Design e Agricultura Familiar, com destaque para o cooperativismo na Agricultura Familiar e no setor da bananicultura e a biomassa de banana verde;

Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos: expõem os procedimentos considerados para a construção da dissertação, apresentado em fases: 1ª) fundamentação teórica; e, 2ª) estudo de caso;

Capítulo 4 – Estudo de caso: mostra os resultados da pesquisa, dividindo-se em três etapas, que são: Identificar, Levantar, Desenvolver;

Capítulo 5 – Conclusão: apresenta as conclusões da pesquisa e os possíveis apontamentos para estudos futuros.

Apêndices;

Anexos.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, a qual trata de três temas: a Gestão de Design (i), que aborda os conceitos básicos sobre gestão e design e, em seguida a Gestão de Design e seus níveis operacional, tático ou funcional e estratégico; Agricultura Familiar (ii), que traz conceitos básicos de Agricultura e modelo de agronegócio, o cooperativismo na Agricultura Familiar, a bananicultura, biomassa de banana verde e seus derivados; Gestão de Design na Agricultura Familiar (iii), que aponta as estratégias desenvolvidas por meio da atuação da Gestão de Design para a Cooperativa em questão.

2.1 GESTÃO DE DESIGN

O termo gestão deriva do latim *gestione*, indicando o ato de gerir, gerenciar e administrar. O sinônimo gerir, em latim *gerere*, traz em seu significado original as ações de trazer, produzir, criar, executar e administrar (Ferreira, 1999).

A gestão está relacionada às pessoas e seu envolvimento no processo, no gerenciamento interno de uma organização, na sua capacidade de condução e na tomada de decisão (Martins; Merino, 2011; Best, 2012). Segundo Carvalho (2009), sempre que existir a necessidade de tomar decisões para garantir o cumprimento de objetivos por meio da execução de atividades da forma mais eficiente possível, existe gestão.

Para Best (2012, p. 88), quaisquer empreendimentos “precisam de processos de gestão claros e sólidos, assim como de pessoas dotadas de conhecimento e das habilidades necessárias para gerenciar e organizar o negócio de maneira eficiente e eficaz”.

Já o termo design, derivado do latim *designare*, manifesta o ato de designar e desenhar. Em inglês, o termo é um substantivo e, dependendo do contexto, significa: plano, projeto, processo, esboço, modelo, motivo, composição visual (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

O design “vai muito além do fator de forma física simplesmente” (Brunner; Emery, 2010, p. 20), ele abrange uma “variedade de funções, técnicas, atitudes, ideias e valores” (Landim, 2010, p. 24), e envolve a solução de problemas em todos

os aspectos, do específico ao macro, no processo de planejar, desenhar, criar e conceber (Best, 2012).

Ainda segundo Best (2012, p. 42), “estamos, literalmente, cercados pelo design – na cultura da vida cotidiana e nas comunidades, objetos e espaços que fazem parte de nossa experiência diária”. Com o marco da Revolução Industrial, tanto o processo da gestão quanto o do design sofreram grandes mudanças, tais como a necessidade de produção em larga escala (Martins; Merino, 2011; Melo; Abelheira, 2015): “A influência dos trabalhos de Taylor e Fayol caracteriza-se pela separação entre trabalho intelectual e manual, controle dos tempos e movimentos, produção em série e fragmentação de tarefas (...)” (Martins; Merino, 2011, p. 86-87).

Diante disso, a apreensão das diferentes fases da história da revolução industrial auxilia na compreensão dos valores básicos que envolvem a área do design, valores estes que as organizações querem integrar em seus sistemas gerenciais. Pois, “está diretamente relacionada ao processo de mudança de um modelo de administração taylorista, hierárquico, para um modelo organizacional plano e flexível” (Mozota; Klopsch; Costa, 2011 p. 91).

A gestão e o design têm um campo de afinidade, que é a capacidade de resolver problemas por meio de um processo sistemático, lógico e ordenado: “Se o design e a gestão realmente pertencem a duas esferas cognitivas diferentes, a gestão de design deve ser vista como um processo de aprendizagem organizacional” (Mozota; Klopsch; Costa, 2011, p. 98).

Ainda segundo os autores, a origem da Gestão de Design surgiu por volta da década de 60 do século passado, na Inglaterra, quando se utilizava o termo *gerenciamento de relações* nos escritórios de design e seus clientes. O surgimento, em Boston, no ano de 1975, do *Design Management Institute* – DMI, deu ao tema um caráter formal de disciplina e iniciou uma série de ações que resultaram no maior centro de discussão acadêmica e gerencial de Gestão de Design, congregando acadêmicos, designers e empresários.

Desvinculando-se do modelo Taylorista, a Gestão de Design segue para um modelo organizacional plano e flexível, que estimula a decisão individual, o processo de tradição organizacional, coordenação de projetos e o controle da qualidade total (Mozota; Klopsch; Costa, 2011; Martins; Merino, 2011). Assim, “a DMI procura melhorar as organizações em todo o mundo através da integração e gestão eficazes

dos princípios de design e design para benefício econômico, social e ambiental” (DMI, 2018).

Segundo Best (2012, p. 8), a Gestão de Design é o “gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”.

Gimeno (2000, p. 25), caracteriza a Gestão de Design como um conjugado de métodos da “gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a empresa pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial” (Tradução livre do autor).

Para Mozota, Klopsch e Costa (2011, p. 95), a Gestão de Design abrange desde práticas “administrativas rotineiras; a gestão de recursos humanos e financeiros e outros procedimentos administrativos são parte das responsabilidades de um gerente de design”. Ainda segundo os autores, o papel da Gestão de Design é ampliar as concepções do design à realização das atividades e metas estabelecidas pela empresa, além de gerenciar os recursos de design em todos os níveis, do operacional ao tático e ao estratégico.

De acordo com Fernandes (2015), o processo de design dentro das empresas ocorre de várias formas e em diversos níveis de afazeres, sem ter um modo estruturado ou controle dos projetos. Para Mozota, Klopsch e Costa (2011), a Gestão de Design atua em três níveis: operacional, tático ou funcional, e estratégico, os quais podem ser visualizados na Figura 2, que reforça a ideia de integração e reposicionamento organizacional para o controle comum com o design e a gestão dentro de uma organização.

Figura 2 - Níveis da gestão de design

AÇÃO DE DESIGN	FUNÇÃO DE DESIGN	VISÃO DE DESIGN
O valor de diferenciação do design	O valor de coordenação do design	O valor de transformação do design
O design é uma competência econômica que muda as atividades primárias na cadeia de valor	O design é uma competência administrativa que muda as atividades de apoio na cadeia de valor	O design é uma competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria
“3”	“3”	“3”
Marketing de marca Produção Comunicação	Estrutura Gestão de tecnologia Gestão de inovação	Estratégia Gestão de conhecimentos Gestão de rede
Gestão operacional do design	Gestão funcional do design	Gestão estratégica do design

Fonte: Mozota, Klopsch e Costa, (2011, p. 310).

Os três níveis representam as ações na tomada de decisões e o impacto do design na diferenciação no mercado, nos métodos de coordenação e na mudança do ambiente da empresa. A prática da Gestão de Design pode ser avaliada a partir do nível estrutural em que as decisões são adotadas: o nível operacional; o nível funcional/tático; e, o nível estratégico (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

No nível operacional, o design aparece nas concepções, nos procedimentos e nos produtos físicos e tangíveis (Martins; Merino, 2011), reunindo informação por meio da integração que “engloba a planificação, organização, controle, pessoal, financiamento, materiais e tempo para conseguir os objetivos de um projeto” (CPD, 1997, p. 25).

O nível tático ou funcional compreende as ações de criar, implantar e monitorar para garantir que essas atividades estejam de acordo com o plano da empresa. Neste aspecto, “a questão passa a ser oferecer ao designer e ao gerente métodos e ferramentas para integrar o design com o sucesso” (Mozota; Klopsch; Costa, 2011, p. 257).

O nível estratégico percebe o produto como condutor de comunicação, transmitindo para os usuários seus valores (Magalhães, 1997). Segundo Martins e Merino (2011), o nível estratégico atua no gerenciamento, associando o produto e à imagem da empresa, criando “uma relação entre design, estratégia e a identidade e cultura da empresa” (Mozota; Klopsch; Costa, 2011, p. 285).

A Gestão de Design é um instrumento de aproximação das funções ligadas ao design com o processo que compreende todas as divisões de um empreendimento, dirigindo suas metas para os objetivos da empresa (Martins; Merino, 2011). Para Best (2009) e Mozota, Klopsch e Costa (2011), a Gestão de Design tem o atributo de identificar e comunicar por quais caminhos o design pode contribuir dentro de uma organização de alto impacto, ou de um empreendimento familiar.

2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

A Lei Nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (Brasil, 2006), define a Agricultura Familiar como: “Art. 3º. Para os efeitos desta Lei, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural”.

Segundo Winck *et al.* (2014, p.32), “a agricultura familiar não é uma categoria social recente, ou seja, a utilização que lhe tem sido atribuída nos últimos anos assume uma postura diferenciada”.

Para Lamarche, (1997, p.179), a Agricultura Familiar foi “marcada pelas origens coloniais da economia e da sociedade brasileira, com suas três grandes características: a grande propriedade, as monoculturas de exportação e a escravatura”.

O agricultor dedica a maior parte do seu tempo ao processo produtivo, e isso resulta, em geral, em um nível inferior de escolaridade entre os grupos de produtores familiares, além de apontar “uma dificuldade para a gestão dos empreendimentos agrícolas familiares, sendo essas refletidas na simplicidade de controle financeiro e planejamento da comercialização” (Rodrigues, 2017, p. 75).

De acordo com IBGE (2019), os resultados definitivos do Censo agropecuário, no Brasil existem 5.073.324 estabelecimentos, sendo 77% classificados como de Agricultura Familiar.

Segundo Silva (2015, p.134), os agricultores “têm dificuldade de acesso à terra em quantidade suficiente para garantir a utilização sustentável dos recursos naturais”. Com isso, acabam exaurindo os recursos naturais, sem possibilidades de manter reservas para enfrentar as irregularidades climáticas. Ainda segundo a autora (2015, p. 134), a Agricultura apresenta algumas fragilidades, como “políticas que, efetivamente, promovam o acesso aos meios de produção, como terra em quantidade e qualidade suficientes, tecnologias apropriadas para a região e assistência técnica”.

Embora a agricultura familiar pertença a um modelo mais amplo, pois faz parte de uma rede com o agronegócio e agropecuária, percebem-se essas fragilidades políticas. De acordo com Fernandes (2004, p. 1), “o agronegócio procura desenvolver políticas de crédito e bolsas de arrendamento, de modo a trazer os ocupantes de terra para o território do mercado”. Para Silva (2015, p. 71), “o modelo de desenvolvimento agrícola com base na industrialização e no agronegócio, associado a condicionantes macroeconômicos, tem provocado redução na demanda por força de trabalho agrícola e queda dos preços pagos pelos produtos”.

Segundo Barros (2018), a agropecuária é composta pela união de estabelecimentos voltados para produção pecuária, agrícola e florestal. O termo agronegócio trata do processo como um todo, englobando os setores de insumos,

serviços, produção industrial, atividades logísticas, mercado interno e externo. “O agronegócio surge para designar uma etapa de transformação da agricultura remetendo-a a posição de destaque quando vista a partir da sua relação com a indústria” (Bezerra, 2009, p. 113).

O termo agronegócio propagou-se, no Brasil, por volta de 1980, agregado ao complexo agroindustrial e ampliando o sentido “para caracterizar a racionalidade do processo produtivo capitalista no campo” (Matos; Pessoa, 2011, p. 294); assim, é cada vez mais reconhecido, acarretando grandes impactos positivos na economia do país: “o agronegócio representa algo como 24% do PIB, embora a participação da agropecuária seja da ordem de 5,5%” (Barros, 2018, p. 3).

Para Costa (2017, p. 3), na última década, o agronegócio obteve destaque na ampliação da produção: “e o aumento das exportações de commodities e tem como características principais o uso intensivo de tecnologias, as pesquisas científicas inovadoras e as políticas oficiais de financiamento”. Segundo Matos e Pessoa (2011), o modelo do agronegócio é organizado por vários parâmetros que vão desde dados técnico-científicos até o predomínio da monocultura, à produção e à solidificação de empresas rurais, contribuindo com o Produto Interno Bruto – PIB, sendo responsável pelo crescimento do país.

Para Fernandes (2004, p. 2), a Agricultura Familiar é responsável por uma parte da produção rural e o agronegócio “se apropria de todos os resultados da produção agrícola e da pecuária como se fosse o único produtor do país. Com essa estratégia, o agronegócio é privilegiado com a maior fatia do crédito agrícola”.

Vestena *et al.*, 2022 (p. 28) afirmam que, por já fazer parte desse modelo, é necessário “criar meios de potencializar o setor da agricultura familiar, compreender suas lutas, estratégias e necessidades, visando uma melhor qualidade de vida para quem produz e oferece alimentos de qualidade para o mercado interno”. Ainda segundo a autora, durante seu percurso, a Agricultura Familiar necessitou se reinventar e, ao longo do tempo, com ajuda de algumas políticas públicas, criou meios de potencializar seu mercado. Esses esforços diminuíram as fragilidades desse setor, apesar de sua reconhecida importância no fornecimento de alimentos para a mesa dos brasileiros.

De acordo com Nery (2019), “a agricultura familiar encolheu no país. Dados do Censo Agropecuário de 2017 apontam uma redução de 9,5% no número de estabelecimentos classificados como de agricultura familiar, em relação ao último

Censo, de 2006”. Alguns desses fatores estão ligados ao êxodo rural, resultante do processo de saída desses agricultores do meio rural (Hein; Silva, 2019). Apesar dessa redução na Agricultura Familiar, ainda são classificados 3,9 milhões de estabelecimentos como sendo voltados para esse setor, e o seu valor de produção corresponde a 23% de toda produção agropecuária do Brasil, sendo as regiões Sul e Norte as com maior percentual de participação (IBGE, 2019).

Na região Sul, o Estado de Santa Catarina está “entre os dez Estados mais importantes na produção da agropecuária brasileira” (CEPA, 2019, p.7). Segundo o IBGE (2019), nos resultados definitivos do Censo 2017, o Estado de Santa Catarina apresenta 183 mil empreendimentos da Agricultura Familiar, sendo que 78 destes funcionam em forma de cooperativa.

Para continuar e avançar, a Agricultura Familiar catarinense tem grandes desafios para “se manter competitiva e viável num ambiente de constantes mudanças, principalmente mudanças de mercado, nas exigências legais e de tecnologias” (Governo do Estado de Santa Catarina, 2014), pois a produção agrícola cresce em média 3,6% ao ano na América Latina; assim sendo, a Agricultura tem ampla função no desenvolvimento do setor, e “para que esses produtores possam exercer suas atividades, se fazem necessários incentivos não só do Governo Federal, como também através da participação em cooperativas” (Minatel; Bonganha, 2015, p. 258).

Para Aguiar (2017, p.159), é necessário abordar a falta de ferramentas, ou a “escassez de modelos direcionando a aplicação para as especificidades da agricultura em geral e dos agricultores familiares”, que auxilie esses empreendimentos em questões principalmente administrativas e estratégicas. Segundo Ferreira *et al.* (2019, p. 1165), “no caso dos agricultores familiares, frente à falta de recursos e estrutura, o cooperativismo tem se mostrado eficiente na viabilização de unidades processadoras de alimentos”.

2.2.1 Cooperativismo na agricultura

Para *International Co-operative Alliance – ICA* (2019), uma cooperativa é um empreendimento administrado, organizado democraticamente e de forma igualitária, por pessoas autônomas, com um objetivo comum. De acordo com a OCB (2019), “mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que

busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos”.

O cooperativismo existe em 105 países, e, no Brasil, são 6.887 cooperativas com mais de 14 milhões de cooperados (OCB, 2018), sendo que 71,2% das cooperativas são do tipo Agricultura Familiar, e 40% dos estabelecimentos concentram-se nos Estados da Região Sul (IBGE, 2019). No cooperativismo, o processo de gestão “é baseada no princípio da autogestão, uma modalidade multidimensional (social, econômica, política, técnica) por meio da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com a finalidade de alcançar resultados” (Aguiar, 2017, p. 63).

Para Drebes e Spanevello (2017, p. 371), a cooperativa tem a finalidade de “contribuir com a sucessão dos estabelecimentos de seus cooperados, incentivando os jovens cooperados e jovens filhos de cooperados a residir no meio rural e trabalhar na agricultura”.

Uma oportunidade de escoamento dos produtos da Agricultura Familiar é por meio do apoio público, da venda “para os Governos Federal, Estadual e Municipal” (OCB, 2018, p. 30). O estímulo para este modelo agrícola “ocorre por meio de mecanismos de comercialização nos locais de origem da produção, principalmente, daqueles agricultores familiares que têm pequena quantidade de excedente e sentem dificuldades para agregar valor a essa produção” (Silva, 2015, p. 75).

Segundo a OCB (2018), dentre os incentivos governamentais, dois programas são mais interessantes para as cooperativas, e acontecem por meio dos editais institucionais com chamada pública realizados pelos órgãos administrativos, sendo esses: Programa de Aquisição de Alimentos – PAA; e, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.

O PAA é estabelecido pelo art. 19, da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003, com a finalidade de comprar produtos da Agricultura Familiar, fortalecendo o setor de comercialização e oportunizando o acesso à doação de alimentos (Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate a Fome, 2022). O PNAE, por sua vez, é o programa pelo qual são comprados os alimentos para merenda escolar de todas as etapas da educação básica da rede pública, sendo obrigatório que 30% dos produtos venham da Agricultura Familiar (FNDE, 2022).

Para Rodrigues (2017, p. 33), “o PNAE e PAA determinam que os beneficiários participem de uma entidade associativa. Nesses casos, a formação de

associações ou cooperativas pode ser intencional para atender a esses objetivos específicos”. Por meio das políticas públicas, os Agricultores Familiares recebem apoio para o setor de comercialização dos produtos (Silva, 2015).

Para Triches e Schneider (2010, p. 944), “há a necessidade de abastecer o mercado da merenda escolar com produtos de qualidade”, além de ser uma estratégia de desenvolvimento local que promove a segurança alimentar e nutricional (Schwartzman *et al.*, 2017), permite aos agricultores, por meio das cooperativas, atender ao mercado institucional da merenda escolar (Lozano, 2011).

2.2.2 Bananicultura

O Brasil é o quarto maior produtor de frutas do mundo (MAPA, 2021a), no ano de 2018 produziu 44 milhões de toneladas (MAPA, 2018), mas, em relação à exportação, responde por apenas 3% da quantidade produzida, com prospecção de alto crescimento (SEBRAE, 2016). Ainda segundo o relatório, destacam-se alguns fatores que influenciam no desenvolvimento deste setor: “o país desperdiça cerca de 30% das frutas que produz e somente 24,1% dos brasileiros ingerem a quantidade mínima de frutas e hortaliças recomendada pela Organização Mundial da Saúde (OMS)” (SEBRAE, 2016, p. 4).

De acordo com a Epagri (2023, p. 29), “em 2021, a bananicultura mundial produziu 124,9 milhões de toneladas em mais de 5,3 milhões de hectares de área colhida, com produtividade média de 23.418 quilos por hectare”.

Não há como precisar um local específico onde tenha se iniciado o cultivo da banana, sendo que a produção ocorre em regiões com clima tropical úmido. Mas, alguns indícios apontam que “o cultivo de banana iniciou no sudeste da Ásia, nas regiões ocupadas atualmente pela Malásia, Indonésia e Filipinas” (Secretaria do Estado de Desenvolvimento de Jaraguá do Sul, 2010, p.15).

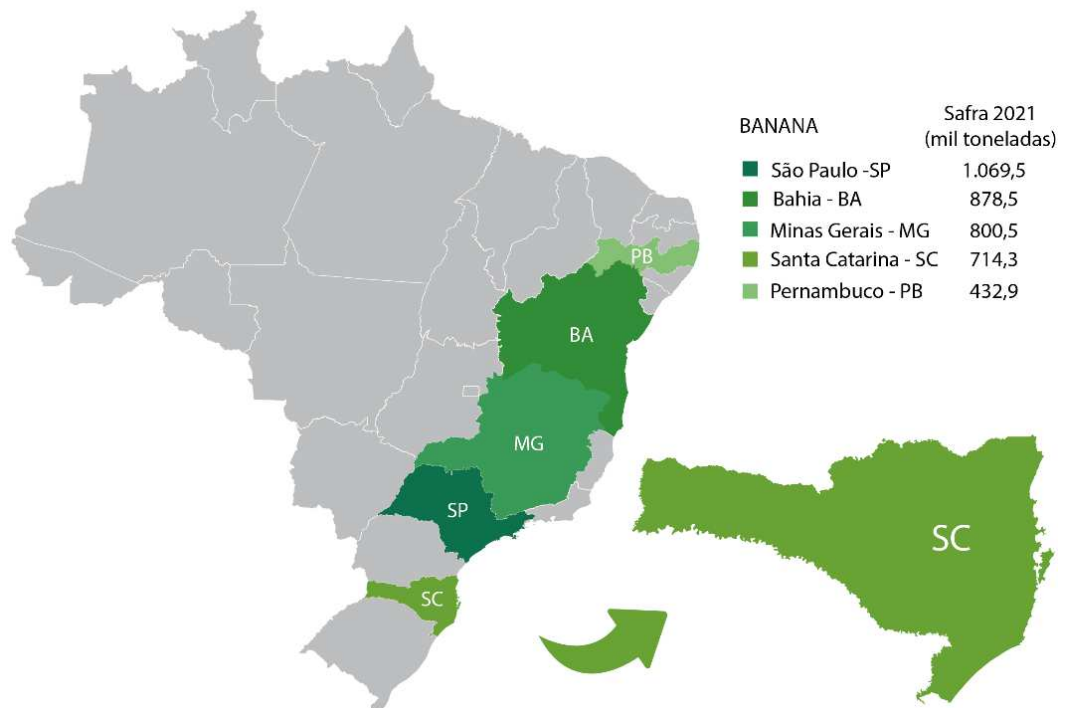
De acordo com a EPAGRI (2023), quatro países, em 2021, foram responsáveis por 48,7% da produção mundial: o país com maior produção de banana é a Índia, seguida pela China, pela Indonésia e pelo Brasil. Em relação à exportação, o Equador está em primeiro lugar com taxa de crescimento anual positivo, porém houve uma redução no volume exportado de 3,2% no período de 2019 a 2021, seguido por Guatemala, Filipinas e Costa Rica; o Brasil ocupava a 27ª posição no ranking em 2021.

Conforme EPAGRI (2023), a produção brasileira de banana é liderada por São Paulo, seguido por Bahia, Minas Gerais e Santa Catarina que, juntos, representam 49% da produção nacional em 2021. Com base na projeção de crescimento da bananicultura, entre 2021 e 2031, os índices poderão apresentar uma variação de 5,8%. (MAPA, 2021a). A seguir, a Figura 3 apresenta um panorama dos principais produtores.

Figura 3 - Síntese dos principais produtores de banana



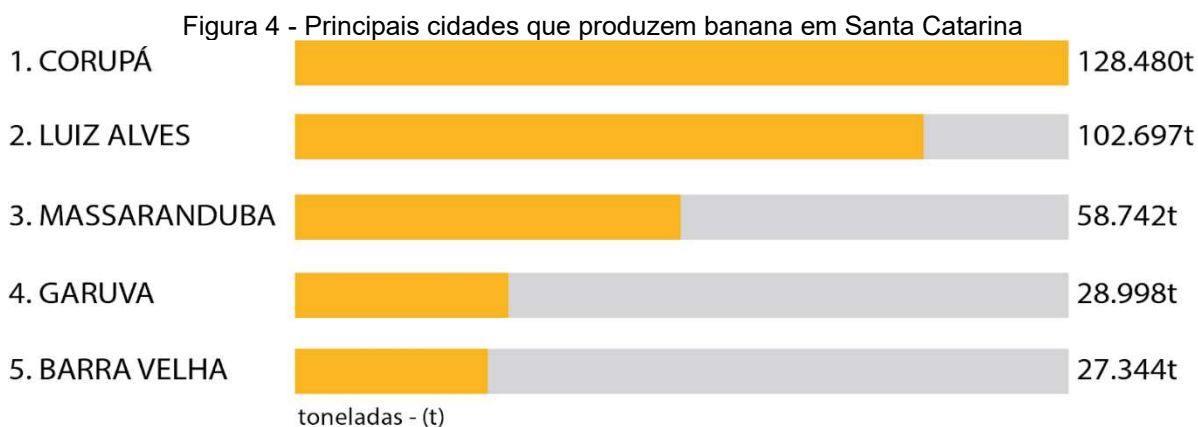
PRINCIPAIS PRODUTORES DE BANANA NO BRASIL



Fonte: Elaborado pelo autor com base MAPA (2021a) e EPAGRI (2023).

No Estado de Santa Catarina, cerca de 25.000 produtores têm a produção da banana como atividade principal e, em geral, esses pequenos produtores a cultivam em terrenos inferiores a 10 hectares. Apesar de o Estado corresponder a 1,1% do território nacional, sua produção de bananas responde por importante parcela da economia do Brasil (Secretaria do Estado de Desenvolvimento Regional de Jaraguá do Sul, 2010).

A banana do subgrupo Cavendish (caturra) é a mais cultivada, com 3.191 produtores envolvidos, e as principais mesorregiões produtoras são “o Norte Catarinense (mesorregiões de Joinville e de São Bento do Sul), o Vale do Itajaí (mesorregiões de Blumenau e de Itajaí) e o Sul Catarinense (mesorregiões de Araranguá e de Criciúma)” (CEPA, 2018, p. 47). A Figura 4 apresenta as cinco principais regiões produtoras do Estado, segundo o último censo agropecuário realizado no Brasil.



Fonte: IBGE (2019).

No total, tais regiões representam mais de 60% da produção de banana no Estado de Santa Catarina, e a cidade de Corupá ocupa o 3º lugar como maior produtora no Brasil, ficando atrás apenas das cidades de Jaíba – MG, com 156.260 em produção, e Bom Jesus da Lapa – BA, com 133.625 em produção; em 4º lugar aparece a cidade de Luiz Alves – SC, e, em 5º lugar, a cidade de Eldorado – SP (IBGE, 2019).

Outro destaque da bananicultura catarinense é o Selo de Indicação Geográfica, reconhecido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI, segundo o qual a banana do subgrupo Cavendish, produzida na região de Corupá, é a mais doce do Brasil, o que é um importante diferencial competitivo para a produção dessa região (Ceron, 2019).

No setor de comercialização, a cotação, em fevereiro de 2019, da banana caturra cresceu 17,5% em relação a 2018 e um dos motivos para esse aumento de vendas é a participação em editais institucionais, como o da merenda escolar (EPAGRI, 2019).

Segundo HF Brasil (2019, p.34), “as exportações brasileiras de banana para a União Europeia aumentaram significativamente em 2019”. Somente o Estado de Santa Catarina, em 2018, arrecadou 58% do valor em exportação, sendo que 73% das vendas foram para a Argentina e o Uruguai (Ceron, 2019).

Diante disso, pode-se afirmar que o setor de bananicultura oferece grandes oportunidades para os mercados nacional e internacional. No entanto, apesar das políticas públicas voltadas para merenda escolar e a exportação, ainda faltam incentivos em estratégias de inserção no mercado local.

2.2.2.1 *Biomassa de banana verde e produtos derivados*

A banana in natura é o principal meio de consumo da fruta (Stragliotto, 2022), porém como forma de agregar-lhe um valor maior para a banana, são gerados subprodutos como: “chips de banana, farinha, banana-passa, biomassa, banana em calda, flocos, néctar, geléia, suco, fruta cristalizada, licor, vinho, vinagre, bala, cerveja, aguardente” (Barros, 2020, p. 74). Khoozani, Birch e Bekhit (2019) reforçam a importância de aproveitamento do fruto, evitando o descarte desnecessário com a criação de subprodutos derivados.

Dentre esses produtos, a biomassa de banana verde é uma polpa derivada do fruto verde, que apresenta um componente de amido resistente e é rico em fibras, e não alterar o sabor do alimento ao qual é incorporada como base para a elaboração de outros produtos (Stragliotto, 2022), além de contribuir com vários benefícios probióticos para a saúde devido a suas características peculiares (Cândido; Marzullo; Leonel, 2023).

De acordo com Barros (2020) o processo de produção da biomassa de banana verde é composto por 13 etapas principais. Conforme a figura 5, o processo se inicia com a preparação dos equipamentos, passando pela separação e higienização dos alimentos, cozimento e trituração das bananas até a separação e o empacotamento.

Figura 5 - Processo de produção da biomassa de banana verde



Fonte: adaptado de Barros (2020, p. 176).

A biomassa de banana verde é utilizada como base para a produção de produtos panificados e confeitaria, como bolos, patês, pães, biscoitos, massas, mingau, doces, sucos energéticos (Barros, 2020; Bickel *et al.*, 2020; Stragliotto, 2022). Na produção desses produtos, substitui-se parte, ou toda, a farinha de trigo pela polpa de biomassa ou pela farinha de biomassa que, além de trazer benefícios

que deixam o produto mais saudável, não provoca perda da sua qualidade nutricional (Stragliotto, 2022).

Essa substituição de matéria-prima no processo de produção dos produtos de panificados e confeitaria os tornam mais funcionais para o consumo (Khoza; Kayitesi; Dlamini, 2021), além de agregar mais valor para esses subprodutos derivados biomassa de banana verde (Zaini *et al.*, 2022). Segundo Stragliotto, Ferrari e Oliveira (2022), a biomassa de banana verde e a farinha de banana verde têm grande potencial para serem utilizadas no desenvolvimento de produtos sem glúten, sendo um grande diferencial na produção de bolos, pães e massas, porém são necessários estudos relacionado aos aspectos químicos e tecnológicos.

2.3 GESTÃO DE DESIGN NA AGRICULTURA FAMILIAR

A Agricultura Familiar vem se destacando com a “estratégia em longo prazo, para aumentar a produção e o acesso de todos aos alimentos, ao mesmo tempo em que preserva os recursos naturais” (FAO, 2019), trazendo maiores oportunidades para o desenvolvimento agrícola, para a segurança alimentar e nutricional dos alimentos dela provenientes, além de uma “potencialidade competitiva da produção agrícola familiar” (Lozano, 2011, p. 130).

Com incentivos de programas como PNAE, os agricultores ampliam sua produção, que antes era para autoconsumo, e comercializam seus produtos para merenda escolar (Ferigollo *et al.*, 2017). Além disso, outra estratégia utilizada na agricultura é o cooperativismo, no qual os pequenos produtores se juntam para alcançarem um objetivo comum, mas “na maioria das vezes não possuem experiência de gestão e competitividade” (Petry *et al.*, 2015, p. 245). O design “é uma fonte sólida de criação de valor por meio da inovação, competitividade e crescimento” (Gerlitz, 2016, p. 259).

Para Rodrigues (2017), ainda são poucos os estudos, na Agricultura Familiar, voltados a ações estratégicas para a venda de seus produtos. O design pode ser um diferencial para o agricultor familiar, tanto na valorização da atividade quanto ao contribuir com ações que impulsionem a comercialização dos produtos (Merino *et al.*, 2019, p. 42-43).

Segundo Rodrigues (2017), algumas dificuldades encontradas na Agricultura Familiar estão ligadas ao processo de gerenciamento como um todo: “carece de

suporte e ferramentas estratégicas de Gestão de Design que ajudem no seu desenvolvimento sustentável” (Figueiredo; Weber, 2018, p. 4733). Assim, a Gestão de Design corrobora com uma cultura de apoio participativa dentro de pequenos empreendimentos, engajando ferramentas e elaborando ações que passam pelos níveis operacional, tático e estratégico.

Com o apoio de programas públicos, a Agricultura Familiar tem oportunidade de expandir a venda de seus produtos, mas conta com “dificuldades na operacionalização como a pouca variedade, logística, qualidade dos alimentos, falta de documentação e preparo dos agricultores para ofertar alimentos da agricultura familiar” (Barone *et al.*, 2016, p. 94).

A Gestão de Design “deve ser empregada dentro do gerenciamento na forma de recursos de design disponíveis para uma organização visando atingir seus objetivos corporativos” (Gerlitz, 2016, p. 248). Esses pequenos empreendimentos da agricultura têm potencialidade perante o mercado e, por meio das ferramentas da Gestão de Design, é possível identificar suas fragilidades e contribuir para o seu fortalecimento (Zachi; Merino; Merino, 2017).

Segundo Figueiredo e Weber (2018, p. 4736), “as inserções do Design têm se dado para orientar algumas comunidades de agricultores familiares em termos de posicionamento e estratégias”. Para Merino *et. al* (2018, p.1289), o “design pode contribuir na valorização de produtos da agricultura familiar, apoiando os produtores de Santa Catarina, favorecendo sua participação no mercado, impulsionando a economia e incentivando o consumo de produtos locais”.

Esse envolvimento do gestor de design em nível estratégico, tático e operacional proporciona a promoção ações para oferecer um serviço justo, pensado e projetado, economicamente viável e inserindo uma cultura organizacional sólida e de confiança (Lauro; Merino; Figueiredo, 2013).

2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nas informações apresentadas na Fundamentação Teórica, abaixo, na Figura 6, pode-se visualizar a conexão entre os temas da pesquisa.

Figura 6 - Síntese da fundamentação teórica



Fonte: Autor (2023).

De acordo com Merino e Martins (2021) e Best (2012), a Gestão de Design é caracterizada como o gerenciamento eficaz dos processos por trás da criação de

produtos, serviços, ambientes e experiências, enfatizando a integração do design nas práticas administrativas e o papel da Gestão de Design em ampliar as concepções do design para alcançar metas empresariais.

A atuação da Gestão de Design se dá em três níveis: operacional; tático/funcional; e, estratégico, descrevendo suas implicações e impacto no mercado (Mozota; Klopsch; Costa, 2011), o que destaca a Gestão de Design como um instrumento para alinhar as funções relacionadas ao design com os objetivos empresariais.

Com relação à Agricultura Familiar, sua historicidade no contexto brasileiro e as dificuldades enfrentadas pelos agricultores familiares apontam as fragilidades desse setor, como a falta de acesso à terra, tecnologia e assistência técnica, além da necessidade de ferramentas e modelos específicos para auxiliar os agricultores familiares, principalmente em questões administrativas e estratégicas (Silva, 2015; Rodrigues, 2017; Aguiar, 2017; Ferreira *et al.* 2019).

O cooperativismo é um meio de escoamento dos produtos da Agricultura Familiar, o qual é beneficiado por programas governamentais de apoio, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (Rodrigues, 2017; OCB, 2018). O Brasil se destaca como o quarto maior produtor mundial de frutas, no ano de 2018 com produção de 44 milhões de toneladas. Porém, o desperdício de cerca de 30% das frutas produzidas e o baixo consumo recomendado pela OMS são desafios apontados para o desenvolvimento do setor (SEBRAE, 2016; MAPA, 2018; MAPA, 2021a).

A banana é a fruta mais consumida globalmente, com a produção especializada em países como Índia, China, Indonésia e Brasil (EPAGRI, 2023). A bananicultura catarinense tem uma participação relevante nos mercados nacionais e internacionais, com destaque para exportações crescentes para a União Europeia (Hf Brasil, 2019; Ceron, 2019). A biomassa de banana verde, um subproduto derivado da banana, apresenta potencial econômico e benefícios à saúde, sendo utilizada na produção de diversos produtos alimentares (Stragliotto, 2022; Cândido; Marzullo; Leonel, 2023). O setor de bananicultura oferece oportunidades, apesar da necessidade de mais incentivos para a inserção no mercado local.

O design se apresenta como uma fonte sólida de criação de valor, inovação e crescimento, sendo sugerido como um diferencial para a Agricultura Familiar, contribuindo para a valorização da atividade e impulsionando a comercialização de

produtos (Gerlitz, 2016; Merino *et al.*, 2019). Destaca-se a escassez de estudos específicos para ações estratégicas de venda na Agricultura Familiar, ressaltando-se a necessidade de maior atenção a esse aspecto (Rodrigues, 2017).



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contém a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Com relação ao enquadramento metodológico, ela é caracterizada como sendo de natureza aplicada com abordagem qualitativa (Silva; Menezes, 2005; Turrioni; Mello, 2011). Seus objetivos são exploratórios e descritivos, com o procedimento técnico se dividindo em duas fases: 1ª) Fundamentação Teórica; e, 2ª) Pesquisa Aplicada por meio do estudo de caso (Marconi; Lakatos, 2010; Malhotra, 2011).

A Fase 1 ocorreu no desenvolvimento da Fundamentação Teórica, por meio da Revisão Sistemática e Narrativa. Já a pesquisa aplicada - Fase 2 -, ocorreu durante o Estudo de Caso, constituído por seis visitas técnicas, duas das quais realizadas no segundo semestre de 2018, e quatro, no primeiro semestre de 2019.

Diante disso, será apresentado, a seguir, o detalhamento dos procedimentos metodológicos correspondentes a cada fase da pesquisa.

3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fase da pesquisa teve como objetivo desenvolver a fundamentação teórica por meio de duas revisões, sendo um Revisão Sistemática - RS e um Revisão Narrativa - RN, as quais foram divididas em duas etapas, visando à sustentação da pesquisa aplicada.

3.1.1 Etapa 1 – Revisão Sistemática

Segundo Costa e Zoltowski (2014), a Revisão Sistemática é um método de busca organizada, que permite encontrar o maior número de resultados viáveis sobre uma determinada temática. Para Ferenhof e Fernandes (2016, p. 551), é “um processo rigoroso e explícito para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes à pesquisa”.

O processo de Revisão Sistemática utilizado foi o de Costa e Zoltowski (2014, p. 56), constituído por oito etapas básicas:

1. delimitação da questão a ser pesquisada;
2. escolha das fontes de dados;

3. eleição das palavras-chave para a busca;
4. busca e armazenamento dos resultados;
5. seleção de artigos pelo resumo, de acordo com critérios de inclusão e exclusão;
6. extração dos dados dos artigos selecionados;
7. avaliação dos artigos;
8. síntese e interpretação dos dados.

Realizou-se uma Revisão Sistemática e, com a definição do tema sobre Gestão de Design e Agricultura Familiar, delimitou-se uma pesquisa para revisão de dissertações e teses. Após a definição das bases de dados, palavras-chaves, operações booleanas e do intervalo temporal, realizou-se as buscas nas bases e seu resultado inicial foi armazenado pelo software EndNote online.

Depois de passar pelos filtros, foram selecionados os documentos, utilizando-se a planilha do Microsoft Excel para extração das informações, avaliação e interpretação dos dados. Mais detalhes sobre como foram feitas e quais trabalhos foram selecionados na Revisão Sistemática encontram-se no Apêndices B.

3.1.2 Etapa 2 – Revisão Narrativa

Segundo Cordeiro *et al.* (2007), a Revisão Narrativa (ou de Literatura) busca analisar um determinado tema ou assunto de forma ampla, sem seguir um protocolo ou uma sistematização predefinida, sendo “considerada a revisão tradicional ou exploratória” (Ferenhof; Fernandes, 2016, p. 551).

Para Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 125), “a revisão narrativa é utilizada para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual”. Para essa pesquisa, o Banco de Dados utilizado foi: livros; Teses; Dissertações; periódicos; e, anais de eventos.

Pesquisaram-se os seguintes temas:

- Gestão de Design: conceitos básicos da relação do design e da gestão; compreensão da gestão de design com seus conceitos, quais sejam, a atuação e os níveis estratégico, tático e operacional;

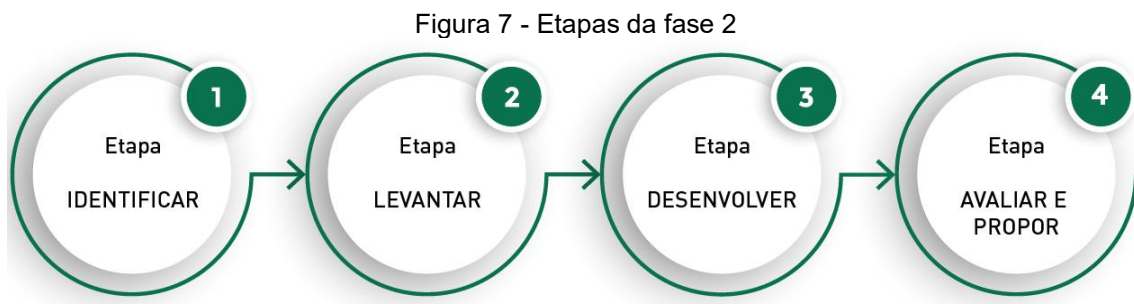
- Agricultura Familiar: conceitos básicos sobre Agricultura e modelo de agronegócio, o cooperativismo e a bananicultura com foco no Estado de Santa Catarina e seus subprodutos;
- Gestão de Design na Agricultura Familiar: relação de atuação e inserção em pequenos empreendimentos.

3.2 FASE 2 – PESQUISA APLICADA

Esta fase teve como objetivo o desenvolvimento do Estudo de Caso único, que é descrito como sendo um estudo imerso na realidade do objeto escolhido (Yin, 2001). Para esse trabalho, realizou-se uma pesquisa em uma cooperativa de Agricultura Familiar, voltada à bananicultura no Estado de Santa Catarina.

Por se tratar de um Estudo de Caso com envolvimento direto com pessoas da cooperativa, foram tomados todos os cuidados éticos, bem como todas as medidas de segurança e disponibilizadas aos participantes as autorizações necessárias (Declaração e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE). Tais documentos são apresentados nos Apêndices D, E, e F. Além do contato pessoal, houve um acompanhamento à distância por meio de conversas telefônicas, e-mail e aplicativos de mensagens.

A Fase 2 foi composta por quatro etapas, denominadas: 1) Identificar; 2) Levantar; 3) Desenvolver; e, 4) Avaliar e propor, conforme apresentado na Figura 7, a seguir.



Fonte: Autor (2019).

Na sequência deste trabalho, serão apresentados os procedimentos adotados em cada uma das etapas da Fase 2 da pesquisa.

3.2.1 Etapa 1: Identificar

Essa etapa (Figura 8) tem como objetivo definir o local de estudo e coletar informações iniciais da empresa, almejando identificar o foco da pesquisa e as possíveis ações futuras.



Fonte: Autor (2019).

3.2.1.1 Definição do estudo de caso

Segunda Branski, Franco e Lima Jr. (2010), para realizar um Estudo de Caso é fundamental definir se ele é único, ou múltiplo, bem como fazer coleta de dados primários e secundários para familiarização com a questão a ser pesquisada e com os caminhos que se deve seguir.

Para definição do local de estudo, realizou-se uma primeira visita à cooperativa, localizada em Corupá-SC, no dia 30 de agosto de 2018, para reunião com o presidente e uma secretária do setor administrativo a fim de identificar as possibilidades de atuação. Além disso, foi feito um levantamento de informações acerca das instalações por meio de registros de fotos e vídeos.

3.2.1.2 Cooper Rio Novo

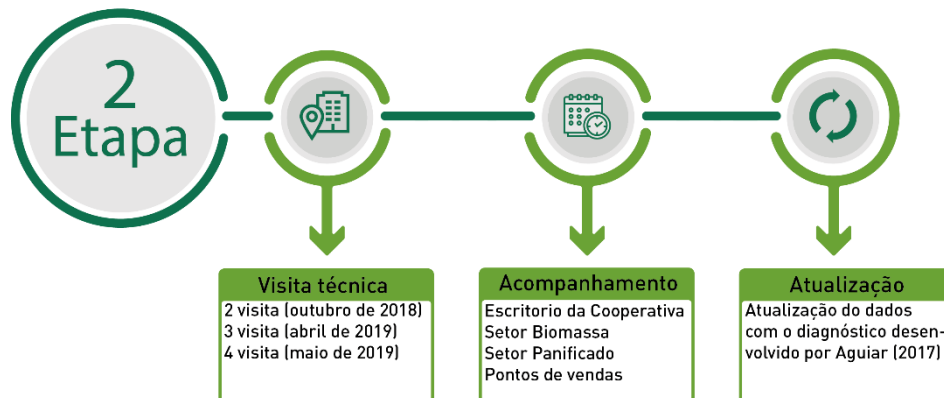
Este item se refere à coleta de informações gerais sobre a cooperativa e o setor de biomassa e seus derivados. O instrumento definido para a coleta de dados teve como base Silva e Menezes (2005), portanto, optou-se por uma entrevista estruturada a fim de apurar informações acerca do assunto ou problema, com um

plano padronizado tanto para a coleta em si, quanto para a observação, que se vale dos sentidos para absorver os aspectos da realidade, com a utilização de registros fotográficos, vídeos e áudios, entre outros. Além disso, fez-se uma pesquisa documental, que consiste na utilização de dados em primeira mão, sem qualquer tratamento analítico, tais como reportagens de jornal e fotografias; já os de segunda mão podem ser arquivos públicos e privados, registros administrativos e relatório de pesquisa (Gerhardt; Silveira, 2009).

3.2.2 Etapa 2: Levantar

Essa etapa, conforme apresentado na Figura 9, tem como objetivo fazer o levantamento das informações sobre a cooperativa, bem como a descrição das ações realizadas nas visitas técnicas.

Figura 9 - Síntese da etapa de levantar



Fonte: Autor (2019).

3.2.2.1 Contextualização da cooperativa e do setor de biomassa e derivados

Definido o caso, iniciou-se a preparação para coleta de informações do estudo, quando o “pesquisador deve levantar e analisar o máximo possível de informações sobre o caso, com o objetivo de conhecer melhor seu objeto de estudo e, assim, desempenhar seu papel com a máxima eficiência” (Branski; Franco; Lima Jr., 2010, p. 6).

Após a primeira visita, com a compreensão do contexto de atividade praticada pela cooperativa e a delimitação da pesquisa, planejou-se, para a segunda visita técnica - que aconteceu do dia 23 a 26 de outubro de 2018 - fazer entrevista

estruturada, coleta de registros fotográficos, vídeos e questionário com questões mistas, contendo perguntas abertas e fechadas, a fim de levantar informações gerais sobre o estudo, organizando-as em blocos (Silva; Menezes, 2005; Gerhardt; Silveira, 2009). Esses documentos podem ser visualizados nos apêndices C, que teve como objetivo criar uma ficha da cooperativa e conhecer um pouco mais da sua história e de como surgiu esse novo setor (biomassa e seus derivados).

A entrevista com o presidente e funcionários do escritório da cooperativa para a aplicação do questionário foi planejada para ter a duração de uma a duas horas.

3.2.2.2 *Processo de venda dos produtos da biomassa e seus derivados*

A terceira visita técnica - realizadas entre os dias 10 a 12 de abril de 2019 -, teve como foco acompanhar as atividades desenvolvidas pela cooperativa, além de visitar os pontos de venda dos produtos de panificados derivados da biomassa com aplicação de entrevista aberta, coleta de registros fotográficos e observação assistemática sem envolvimento de planejamento e controle (Silva; Menezes, 2005; Oliveira, 2011).

A coleta de dados, nos cinco pontos de venda definidos, foi realizada com o presidente e o vendedor/entregador da cooperativa, por meio de entrevista aberta, programada para ter uma duração de três a quatro horas. Ao fim dessa atividade, perguntou-se para o presidente qual foi sua percepção e qual a sua expectativa sobre essa coleta.

A segunda coleta, destinada ao mapeamento da jornada de venda e entrega, foi conduzida em colaboração com o vendedor por meio de uma entrevista aberta, juntamente com o acompanhamento em 10 pontos de venda – realizada durante a quarta visita técnica em 23 de maio de 2019 - essa ação teve uma duração total de quatro horas.

3.2.2.3 *Atualização de dados da Cooper Rio Novo*

Depois dessa visita, houve a necessidade de fazer uma atualização das informações sobre a cooperativa, para a qual se utilizou como base o diagnóstico de

Aguiar (2017)³, a fim de verificar como era o funcionamento anteriormente e analisar quais os avanços que ocorreram a partir da última pesquisa realizada pelo NGD-LDU com a cooperativa. A coleta de informações é importante para apontar as oportunidades daquele ambiente: “neste momento é importante que os dados das diversas fontes sejam confrontados (triangulação) evitando, desta forma, distorções” (Branski; Franco; Lima Jr., 2010, p. 8).

Diante disso, de 22 a 24 de maio de 2019, ocorreu a quarta visita à cooperativa, com o objetivo de atualizar e analisar informações organizacionais da Cooper Rio Novo, fazendo um resgate das informações trazidas pelo estudo de Aguiar (2017), e verificar quais foram os avanços ocorridos a partir de então, com a finalidade de compreender o processo de evolução e expansão para o setor de biomassa e seus derivados. Para tanto, organizou-se uma lista com pontos analisados no diagnóstico, visando atualizar dados e coletar novas informações por meio de uma entrevista em grupo durante a qual foram respondidas questões que, de maneira informal e organizada pelo entrevistador, atualizou os dados a partir de uma visão global (Gerhardt; Silveira, 2009).

A lista para entrevista contemplou os seguintes itens:

- avanços da Cooper Rio Novo;
- situação futura pretendida;
- missão e visão;
- gestão e estrutura organizacional;
- relacionamento;
- comercialização.

Não foram verificados, nem atualizados, todos os itens do diagnóstico devido à diferença de foco existente entre as duas pesquisas: a que serviu de base, teve como foco a bananicultura; e a pesquisa em curso, o setor de biomassa e seus derivados da cooperativa. Portanto, foram selecionados pontos que envolvem âmbitos gerais e a possível ligação entre biomassa e seus derivados.

A coleta foi programada da seguinte forma: imprimiu-se em papel A3 as informações do diagnóstico desenvolvido por Aguiar (2017), o qual foi colado na

³ Dissertação desenvolvida pelo Programa de pós-graduação em Design, em parceria com NGD-LDU, que teve como objetivo realizar um diagnóstico de uma cooperativa, o mesmo empreendimento desta pesquisa.

parede do escritório, e utilizou-se bloco de post it de diferentes cores e caneta, tendo sido reservadas entre quatro a cinco horas para a realização da coleta.

Estavam presentes na coleta o presidente e o vice-presidente da cooperativa, além de um conselheiro administrativo e um secretário financeiro. Conforme o avançar da coleta, iam sendo mostrados os resultados antigos e perguntou-se o que tinha sido possível resolver e como estava, no momento atual, cada assunto.

3.2.2.4 Síntese de oportunidades identificadas

Diante do exposto, com base no levantamento e na análise dos dados, foi possível elaborar um quadro com as oportunidades identificadas a serem desenvolvidas na cooperativa.

3.2.3 Etapa 3: Desenvolver

As oportunidades que foram mapeadas tiveram como objetivo o desenvolvimento de ações (Figura 10) como o mapa mental, a reformulação de diretrizes organizacionais, as ações de design desenvolvidas durante a pesquisa de campo, desenvolvida durante 2018 e 2019.

Figura 10 - Síntese da etapa de desenvolver



Fonte: Autor (2019).

3.2.3.1 Mapa mental

O resultado da quarta visita, com a coleta e análise das informações, foi facilitar a verificação de oportunidades de ações para responder às questões da pesquisa (Branski; Franco; Lima Jr., 2010), sendo que as ações foram mapeadas por meio da construção de um mapa mental, cujo exemplo pode ser visualizado na Figura 11.

O mapa mental é uma técnica para organizar e priorizar informações por meio de palavras-chave e imagens, em forma de árvore, que se evidenciam no pensamento a partir de uma ideia (Buzan, 2009). Também é uma técnica de representação gráfica, partindo-se de uma ideia central que se expande: quanto maior, mais detalhado o mapa será. Segundo Buzan (2009, p. 54), “isso ajuda a fazer com que a associação seja armazenada de modo mais enfático no cérebro”.

Figura 11 - Exemplo de Mapa mental



Fonte: Buzan (2005, p. 65).

Para elaborar o mapa mental em questão, utilizaram-se duas folhas de papel A3, colando-se uma borda na outra para obter um espaço maior. Para seu desenvolvimento, utilizou-se a forma escrita manual e o tempo destinado ao

processo teve uma duração entre 30 minutos a uma hora. O mapa resultante foi posteriormente passado para a ferramenta online Coggle⁴.

3.2.3.2 Reformulação das diretrizes organizacionais

Em outro momento, durante a quinta visita técnica – realizada entre os dias 20 e 21 de junho de 2019 -, acompanhou-se os avanços da cooperativa e a reformulação de sua missão e visão, tendo como instrumento de coleta a ferramenta gratuita disponibilizada pelo SEBRAE, Missão Visão e Valores (Clássico)⁵, elaborada por Marcelo Nakagawa, professor e coordenador do Centro de Empreendedorismo do Insper. A ferramenta é constituída por três passos que definem o que é missão, visão e valores, seguindo-se de um teste de validação (Figura 12). O guia de dicas e de uso da ferramenta pode ser visualizado no Anexo A.

Figura 12 - Teste de validação

TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES		
1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não, está bem definida!	
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não. Só para minha empresa!	
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Isso está bem claro!	
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.	
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Boa/ótima identificação.	
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Fácil entendimento.	
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Está bem claro!	
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Tem indicadores e metas.	
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.	
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. É desafiadora.	
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Não. São itens importantes!	
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. É inspiradora.	
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Em todos os cargos.	
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.	
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> Sim. Junto com outros critérios.	

MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

PARABÉNS!

Fonte: Nakagawa (2012, p.2).

O teste é composto por quinze perguntas, sendo cinco para cada tópico (missão, visão e valores): se as respostas forem referentes à seta azul, é necessário refazer a proposta; mas, caso se refiram à seta laranja, contendo de três a cinco respostas, sua missão, visão e seus valores estarão de acordo com os pensamentos vigentes no empreendimento. Conforme Nakagawa (2012, p.1), “o trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar

⁴ Ferramenta online gratuita Coggle para criação e compartilhamento de mapa mental e fluxograma, disponível em: <https://coggle.it/>.

⁵ Ferramenta missão, visão e valores disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF.

negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho”.

A coleta junto à cooperativa foi organizada da seguinte forma: imprimiu-se; em papel A3, a nova proposta para missão/visão/valores da cooperativa, a qual foi colada na parede do escritório; imprimiu-se a atual missão/visão, a qual foi disposta sobre a mesa, estabelecendo-se a duração de uma hora para a atividade, da qual participaram o vice-presidente, o secretário do Conselho Administrativo, um conselheiro e uma secretária do setor administrativo.

No primeiro momento, apresentou-se a definição de missão e visão que consta na ferramenta, comparando-a à da cooperativa, que estava sobre a mesa, com o objetivo de levá-los a avaliar se a atual versão representa o momento presente, ou não, de acordo com o que fora verificado em conversa com o presidente da Cooperativa no primeiro dia de visita. Posteriormente, apresentou-se as novas propostas desenvolvidas com base nas informações coletadas e da conversa com o presidente.

3.2.3.3 *Ações de design*

Salienta-se que, além das ações aqui descritas, ocorreram outras, de design desenvolvidas para a Cooper Rio Novo durante a pesquisa realizada anteriormente, entre os anos de 2018 e 2019. Porém, destaca-se que este trabalho não tem como objetivo detalhar o processo total de cada uma das etapas das ações então realizadas.

Cabe ressaltar ainda que, no âmbito dessa pesquisa, algumas ações apresentadas não foram desenvolvidas unicamente por um pesquisador: pelo fato de o estudo estar inserido em um de maior âmbito, houve a colaboração de outros pesquisadores⁶ do Núcleo de Gestão de Design e do Laboratório de Design e Usabilidade da UFSC.

3.2.4 **Etapa: Avaliar e Propor**

⁶ Estavam envolvidos os seguintes pesquisadores do NGD-LDU: Rodrigo Cavalcante, Rubenio Barros, Leticia Takayama, Julia Cunha, Eugenio Merino e Giselle Merino.

Esse item teve como objetivo avaliar os impactos das ações desenvolvidas durante a pesquisa, bem como propor recomendações de ações futuras (Figura 13).

Figura 13 - Síntese da etapa de Avaliar e Propor



Fonte: Autor (2019).

3.2.4.1 *Impactos das ações*

As ações desenvolvidas durante o período da presente pesquisa permitiram avaliar seus impactos no empreendimento, tendo sido analisados os relatórios técnicos coletados de janeiro a agosto de 2019, provenientes da venda, pela cooperativa, da biomassa e de seus derivados, cujos dados foram exportados para planilhas no Excel versão online, com geração de gráficos por meio do Adobe Illustrator versão 2017. Houve também a troca de informações, por meio de ligação telefônica com a cooperativa, realizada em novembro de 2019, para verificar como estava a venda dos produtos.

3.2.4.2 *Recomendações futuras*

Com base nos materiais coletados e desenvolvidos, durante a pesquisa, por meio das visitas técnicas, das entrevistas individuais e de grupo, da aplicação de questionário e das observações feitas, foram elaboradas propostas de recomendações futuras para a cooperativa, com o objetivo de suprir pontos de melhoria no desenvolvimento e gerenciamento do empreendimento com base nos níveis da gestão de design.



4 RESULTADOS

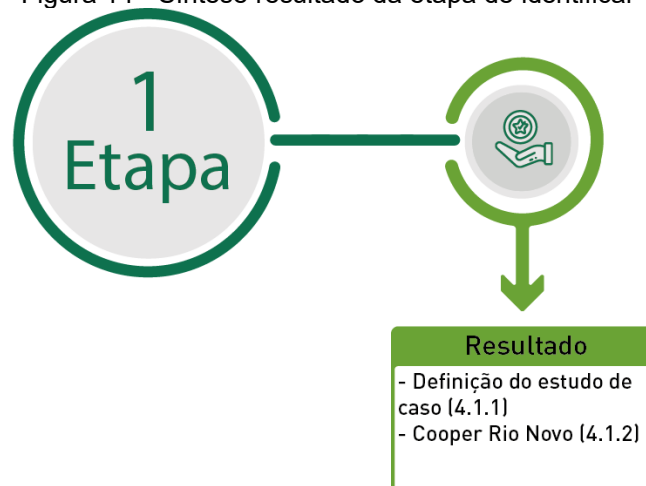
4 RESULTADOS

Este capítulo refere-se ao desenvolvimento do resultado da pesquisa aplicada, realizada por meio de um estudo de caso, e que será apresentado conforme as etapas dos procedimentos metodológicos.

4.1 ETAPA 1 - IDENTIFICAR

Essa etapa trata dos resultados obtidos nas coletas realizadas na Cooper Rio Novo, com foco no setor de biomassa de banana verde e seus derivados, divididos em dois subitens: (i) processo de definição do estudo de caso; e, (ii) breve contextualização da cooperativa (Figura 14).

Figura 14 - Síntese resultado da etapa de identificar



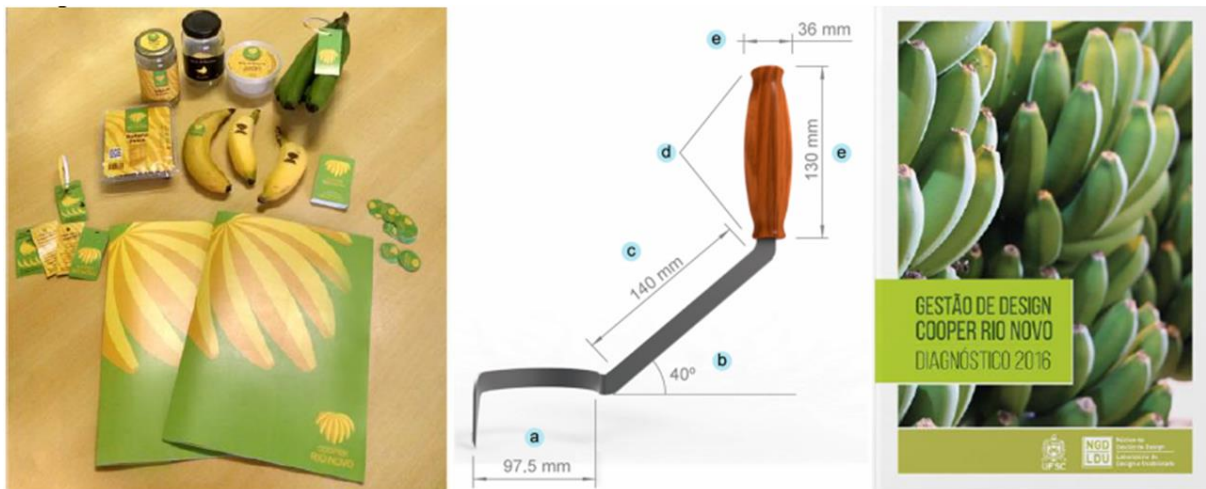
Fonte: Autor (2019).

4.1.1 Definição do estudo de caso

A oportunidade para desenvolver esse estudo ocorreu por meio de ações e projetos do NGD-LDU, que vem trabalhando ao longo dos últimos vinte anos com Agricultura Familiar no Estado de Santa Catarina. Entre os projetos a ela vinculados, foi definida a Cooperativa da Agricultura Familiar do Rio Novo – Cooper Rio Novo, um dos empreendimentos rurais da Agricultura Familiar que faz parte das estratégias e políticas do NGD-LDU em parceria com a EPAGRI, na busca por

melhorias, valorização e diferenciação do pequeno produtor. Essa parceria gerou o desenvolvimento dos projetos que podem ser visualizados na Figura 15.

Figura 15 - Projetos desenvolvidos pelo NGD-LDU para a Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

Esses projetos surgiram de demandas trazidas pela cooperativa desde a primeira parceria, ocorrida em 2014, e tiveram como resultado: a criação da identidade visual e sua aplicação em rótulos e embalagens; o desenvolvimento de uma ferramenta de despenca (Takayama *et al.*, 2015); e, a elaboração de um diagnóstico por meio da Gestão de Design (Aguiar, 2017).

Em 2018, a cooperativa obteve uma nova oportunidade de expansão por meio de um novo setor de biomassa de banana verde e seus derivados, resultantes, em parte, das ações de gestão de design do NGD/LDU - UFSC.

Primeiramente foi realizada uma reunião entre os coordenadores do NGD-LDU e da Cooper Rio Novo, cujo objetivo era verificar novas oportunidades e validar a parceria com a cooperativa. Dessa reunião, surgiram demandas e a possibilidade de um novo projeto voltado para setor da Agricultura Familiar, mais especificamente para o setor de biomassa e seus derivados, novo segmento em que a cooperativa estava investindo.

Com a definição do estudo de caso, houve a necessidade de prospectar as demandas e compreender se a problemática central da pesquisa estava alinhada com o projeto, por meio de uma visita técnica cujo objetivo era conhecer os espaços da cooperativa, fazendo registros fotográficos, além de realizar uma reunião (Figura

16) para tratar dos problemas pelos quais ela estava passando e planejar o foco central da pesquisa.

Figura 16 - Primeira visita na Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

Após a reunião e a visita às instalações, definiu-se a necessidade de criação de uma embalagem para um novo produto, a biomassa de banana verde, na qual a cooperativa vinha investindo, porém sem o devido preparo para sua armazenagem e sem estratégias de lançamento para o mercado. Além disso, foram estabelecidas outras demandas, como a personalização do carro e a criação de um flyer de divulgação da biomassa.

Na sequência, aconteceu uma reunião interna entre os integrantes do projeto e a coordenação do NGD-LDU visando à: elaboração de um cronograma das ações a serem desenvolvidas; à recuperação de dados e informações referentes a outros projetos feitos em parceria com a cooperativa, além de pesquisas referentes a modelos de embalagens e acondicionamento do produto já existentes no mercado, assim como ideias de personalização de frota e de flyers de divulgação. Buscou-se também compreender em qual contexto o produto estaria inserido no momento de seu lançamento no mercado.

Como resultado da visita, organizou-se um acervo com dados digitais (registros fotográficos, vídeos, documentos e relatórios) da cooperativa, do setor de biomassa de banana verde, do setor de embalagens e das formas de acondicionamento dos produtos. Também foi elaborada uma linha do tempo sobre a Cooper Rio Novo, que será apresentada no item 4.1.2.

Além de definir as informações sobre a personalização do carro e criação do flyer, ocorreram reuniões com a coordenação do NGD-LDU, entre os meses de setembro e outubro de 2018, para orientações e refinamentos de outras três

demandas: ajuste no sistema de abertura das embalagens; diagramação do flyer e das embalagens; padronização da marca com a personalização do carro.

Devido aos investimentos realizados no novo setor, surgiu a oportunidade de o estudo se voltar para o diagnóstico e a elaboração de ações para inserção de novos produtos no mercado.

4.1.2 Cooper Rio Novo

A Cooper Rio Novo localiza-se ao norte do Estado de Santa Catarina, na comunidade do Rio Novo, pertence à cidade de Corupá, conforme demonstrado na Figura 17.

Corupá é conhecida como sendo a Capital Catarinense da Banana, além de ser reconhecida pela produção de plantas ornamentais, produção do artesanato local, feito principalmente com fibra de bananeira, e pela rota turística de catorze cachoeiras (Prefeitura de Corupá, 2017).

Figura 17 - Mapa do estado com destaque à cidade de Corupá



Fonte: Autor (2019).

A Cooper Rio Novo faz parte da Associação dos Bananicultores de Corupá – ASBANCO - fundada no ano de 1994. Por meio da organização de alguns pequenos agricultores familiares, em abril de 2006, foi fundada a Cooper Rio Novo, com 27 agricultores filiados (Figura 18). Atualmente, a estrutura física da cooperativa é composta por duas casas de embalagens: a primeira, possui 0,7 hectares e abriga

também o escritório da Cooper Rio Novo; já a segunda casa tem 1,2 hectares de área e é destinada apenas para o setor de banana. Com 17 anos de existência, o empreendimento tem 21 famílias cooperados, totalizando 61 pessoas atuando nas duas casas de embalagens e no escritório (Cooper Rio Novo, 2018).



Fonte: Acervo NGD-LDU (2018).

Desde a sua fundação, a cooperativa atua na produção e venda de banana *in natura*. Em fevereiro de 2018, foi inaugurado um novo setor voltado para a fabricação de biomassa de banana verde e para a produção de panificados que a utilizem como matéria-prima (Jornal de Corupá, 2018). O setor de biomassa e seus derivados, por ser um novo produto, necessitou de ações de implementação voltadas para o mercado de trabalho.

A criação do setor de biomassa e seus derivados é fruto da iniciativa de um jovem cooperado que o desenvolveu em conjunto com um primo e um engenheiro da Epagri. A ideia surgiu a partir de um curso de gestão e empreendedorismo, cujo intuito era agregar mais valor à banana produzida na região e oferecer nova geração de renda para os agricultores (Jornal de Corupá, 2018).

No setor de bananicultura, um tipo de banana produzida pela cooperativa recebeu o Selo de Indicação Geográfica de Denominação da Origem para a Banana da Região de Corupá (Figura 19): a banana caturra do subgrupo Cavendish, de acordo com INPI (2018b), bem como para os produtos dela derivados, como é o caso da biomassa. Nesta certificação, estão incluídas as bananas produzidas nas cidades de Corupá, Schroeder, Jaraguá do Sul e São Bento do Sul.

Figura 19 - Selo de Indicação Geográfica



Fonte: INPI (2018a).

Este selo garante que as bananas produzidas nessas regiões sejam as mais doces do Brasil, devido a fatores climáticos e geográficos. Na cooperativa, para a produção da biomassa se utiliza somente a banana certificada, o que agrega qualidade ao produto, além de aumentar seu valor territorial e competitivo no mercado.

A Cooper Rio Novo tem como portfólio de produtos, na produção e venda, os itens demonstrados na Figura 20. Destaca-se que todo o processo de identidade visual, embalagens e rotulagem dos produtos foram desenvolvidas pelo NGD-LDU⁷.

Figura 20 - Produtos da Cooper Rio Novo



Fonte: Cavalcante et al. (2023).

A banana *in natura* é comercializada nas seguintes variedades: caturra, prata e maçã.

A biomassa de banana verde está disponível no mercado nos seguintes tamanhos: sachês de 40g, 250g, 500g, 1kg; e, uma caixa com 10 sachês de 40g.

⁷ Participei da equipe do NDG-LDU que desenvolveu esses materiais para a cooperativa.

Como produtos derivados da biomassa, são comercializados: bolachas, bolos, cucas e pães de diversos sabores, além de patê de frango e petisco assado.

4.2 ETAPA 2 - LEVANTAR

Essa etapa teve como objetivo coletar informações sobre a cooperativa em âmbito geral, do setor da biomassa e seus derivados (Figura 21), com foco na introdução dos produtos no mercado. Posteriormente, esses dados serão analisados e atualização com o diagnóstico realizado por Aguiar, em 2017, na Cooper Rio Novo, no intuito de compreender o processo de evolução e expansão para o setor de biomassa e seus derivados.

Figura 21 - Síntese resultado da etapa de Levantar

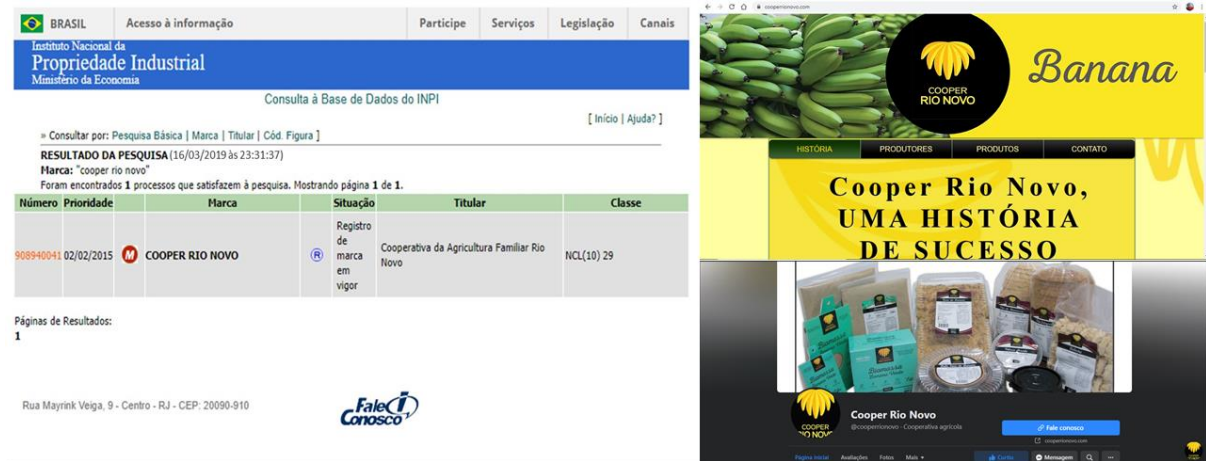


Fonte: Autor (2019).

4.2.1 Contextualização da cooperativa e do setor da biomassa e seus derivados

O início do processo de acompanhamento das atividades da cooperativa, ocorreu com a coleta de algumas informações gerais. Em 2018, identificou-se que a Cooper Rio Novo possuía o registro da marca, tinha uma página de website (que se encontra desativada) e redes sociais (Facebook e Instagram), conforme apresentado na Figura 22. Além disso, possuía também missão e visão, que foram criadas junto com a cooperativa, a qual já pretendia implementar, dentre seus produtos comercializados, a biomassa de banana e seus derivados, porém não havia um planejamento geral para tanto.

Figura 22 - Registro de marca, site e rede social da Cooper Rio Novo



The image shows two screenshots side-by-side. The left screenshot is from the INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) website, displaying the search results for the trademark 'COOPER RIO NOVO'. The right screenshot is from the Cooper Rio Novo website, featuring a yellow header with the word 'Banana' and a banner that reads 'Cooper Rio Novo, UMA HISTÓRIA DE SUCESSO'.

Número	Prioridade	Marca	Situação	Titular	Classe
909940041	02/02/2015	COOPER RIO NOVO	Registro de marca em vigor	Cooperativa da Agricultura Familiar Rio Novo	NCL(10) 29

Fonte: INPI e Cooper Rio Novo (2019).

Com relação aos materiais gráficos, a cooperativa tinha cartão de visita, mas nada relacionado à propaganda e à divulgação dos produtos. Também nesta ocasião, conheceu-se um pouco mais das instalações da cooperativa, conforme a Figura 23, visitando-se as duas casas de embalagens.

Figura 23 - Acompanhamento das instalações da Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

De igual modo, acompanhou-se o processo de produção da biomassa, que acontece uma única vez na semana; porém, na ocasião, a biomassa ainda não estava sendo comercializada por falta de embalagem, sendo produzida apenas para a fabricação dos produtos derivados (Figura 24).

Figura 24 - Produção e separação da biomassa para seus subprodutos



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

Ao acompanhar o processo de produção, verificou-se que ele ocorre em quatro dias da semana, no período matutino; e, no início da tarde, os produtos são embalados e preparados para entrega, que é feita pelo vendedor da cooperativa (Figura 25).

Figura 25 – Verificação do processo de Produção dos derivados da biomassa



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Os produtos derivados da biomassa já estavam sendo comercializados nas cidades de Corupá, Jaraguá do Sul e Guaramirim do estado de Santa Catarina, em lojas de produtos naturais, lojas de conveniência de postos de gasolina e restaurantes de beira de estrada. Antes de os produtos saírem para entrega, eram feitos os registros de cada produto, utilizados para compor os materiais de divulgação.

4.2.2 Processo de venda dos produtos da biomassa e seus derivados

Para compreender o processo de comercialização dos produtos da cooperativa, foram feitas visitas aos pontos de vendas - três em Corupá e dois em Jaraguá do Sul - com o objetivo de conhecer os ambientes e ouvir a opinião dos

donos dos estabelecimentos sobre a aceitação dos produtos, reclamações, elogios, além de se verificar como os produtos ficavam dispostos nos estabelecimentos.

Acompanhando os pesquisadores do projeto, estavam o Presidente da cooperativa e um cooperado que era o responsável pela venda e entrega dos produtos. A seguir, por meio da Figura 26, é possível visualizar a visita aos estabelecimentos. Também se pode observar alguns produtos da cooperativa dispostos em uma prateleira junto com produtos de outras procedências.

Figura 26 - Visita ao local de venda e a disposição dos produtos



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

A coleta de dados aconteceu por meio de diálogos informais, sem uma pré-estrutura, com o intuito de perceber como ocorria a aceitação, ou não, dos produtos. Notou-se que, em um dos pontos de venda, uma loja de produtos naturais, em Jaraguá do Sul, os produtos não estavam sendo bem aceitos: embora no início tenha havido venda expressiva, por ser um produto à base de biomassa, os clientes passaram a questionar a proprietária da loja pelo fato de haver, na composição do produto itens diversos, como a farinha.

Um ponto destacado positivamente foi o rótulo, cujo cor – além da composição visual da embalagem – atrai a atenção do cliente final.

No final das visitas, em conversa, o Presidente da cooperativa comentou que achou interessante realiza-las, tanto para conversar com os donos dos estabelecimentos quanto para ouvir o que os consumidores finais estavam falando sobre seus produtos; outro ponto destacado foi a percepção do quanto é importante conhecer o cliente a fim de saber qual direcionamento deve se dar à cooperativa,

além de constatar a necessidade de haver um vendedor para cuidar exclusivamente desse setor.

Por fim, foi feita uma reunião para fechamento das visitas e para prospectar futuras ações para o ano de 2019. Abordou-se, então, a questão de venda dos produtos por meio de editais institucionais para a merenda escolar, pois já estavam atendendo à cidade de Corupá e planejavam expandir para outras cidades próximas.

Ao acompanhar a rota do vendedor foi possível fazer o mapeamento do processo de comercialização, foram feitas visitas aos pontos de vendas - seis em Corupá e quatro em Jaraguá do Sul - com o objetivo conhecer a rotina e forma de venda dos produtos.

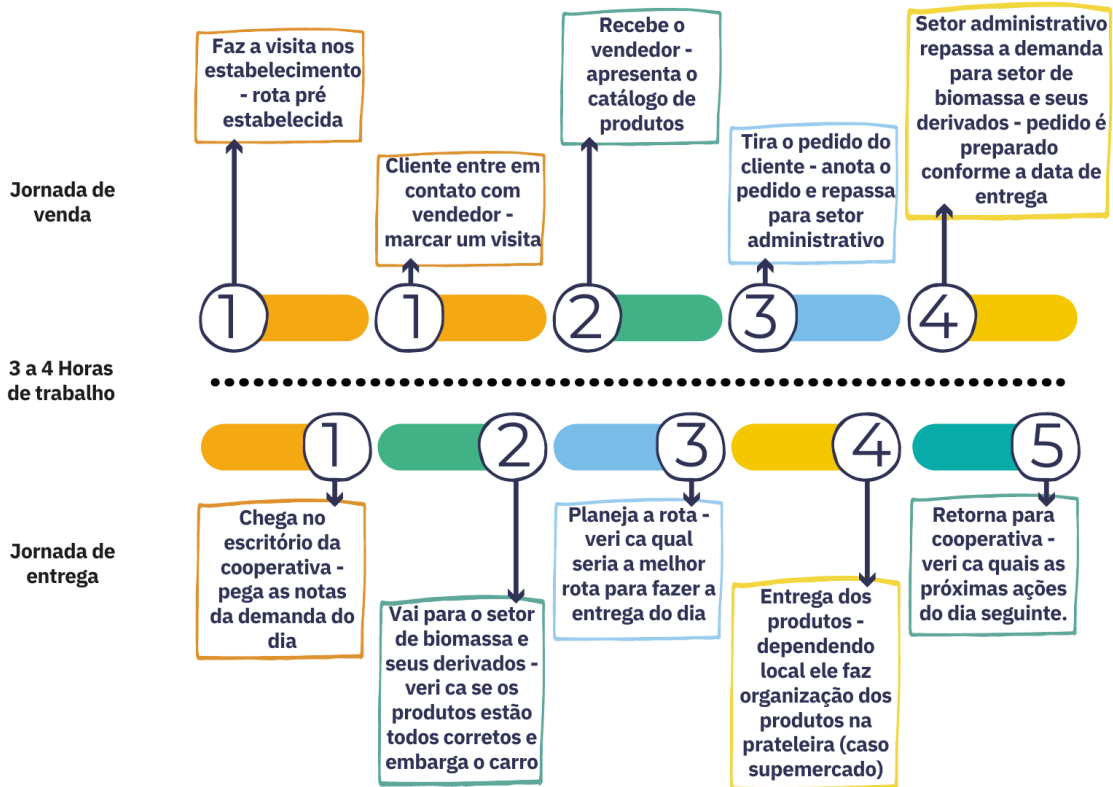
Em média é realizada a entrega em 6 pontos por dia - terça, quinta e sexta são o dia de entrega dos produtos da venda e os outros dias são entrega venda do programa do governo merenda escolar -, às vezes ocorre a entrega em mais pontos como ocorreu nesse dia.

O contato inicial costumava ser direto com os proprietários ou gerentes dos estabelecimentos, porém, essa abordagem inicialmente resultava em negativas devido à agitação nos estabelecimentos.

Uma mudança estratégica ocorreu quando o vendedor passou a realizar contatos por telefone, oferecendo caixas de amostras gratuitas contendo um item de cada produto do portfólio da cooperativa.

Essa abordagem, além de economizar em despesas de combustível, permitia uma apresentação mais eficaz dos produtos. No momento atual, essa prática tem gerado resultados positivos. A caixa de experimentação é entregue no mesmo dia que se realizam as entregas dos produtos na cidade e aproveita para apresentar um pouco mais sobre a cooperativa entregando um cartão de contato, um flyer e uma tabela de preço dos produtos. A seguir na figura 27 é apresentado jornada:

Figura 27 - Síntese jornada de venda e entrega dos produtos da biomassa e seus derivados



Fonte: Autor (2023)

No supermercado a organização dos produtos é feita pelo próprio vendedor e o mesmo faz a etiquetagem com o valor estabelecido pelo comércio, esses são os locais que ele gasta mais tempo por conta do processo que ele tem ao entregar a nota, alguém vai conferir o produto e passa o código de barra no sistema para depois liberar o acesso dele para supermercado e repor os produtos e também efetuar alguma troca caso seja necessário. Nos outros pontos de venda ele faz a entrega e realiza a troca caso necessário e nesses estabelecimentos ele recebe o pagamento à vista, mas tem alguns que o pagamento é realizado por meio de boleto bancário.

Nesses pontos que já são clientes, ele liga um dia antes para saber a demanda de produtos e passa para o escritório da cooperativa. No total ele realiza a entrega em quase 20 pontos, unindo os estabelecimentos de venda, os da merenda escolar que atende a cidade de Corupá, Jaraguá do Sul e IFC de Araquari.

Durante uma entrega, que ao ser retirado da caixa os produtos e um cliente do estabelecimento, ficou observando o produto e logo após foi perguntar para a atendente do que se tratava e quando ela falou que eram produtos produzidos com biomassa de banana fabricados ali na região, ele ficou meio receoso e não quis

arriscar a comprar por não ter conhecimento sobre o mesmo, reforça essa ideia trabalhar na divulgação dos produtos.

4.2.3 Atualização de dados da Cooper Rio Novo

Este item tem como objetivo resgatar alguns pontos já analisados em outras pesquisas das quais o NGD-LDU participou a fim de compreender os avanços ocorridos e quais fatos podem estar ligados à expansão do setor da biomassa de banana verde e de seus derivados. Para isso, utilizou-se como base o diagnóstico de Aguiar (2017), tomando-o como parâmetro em âmbito geral.

O primeiro ponto avaliado se deu por meio da organização de uma linha do tempo (Figura 28) da cooperativa, trazendo os principais marcos históricos de 2018 até o dia da coleta, dando continuidade à linha do tempo apresentada anteriormente, na figura 18.



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Para a sua elaboração, foram utilizadas informações de outras visitas, fomentadas com informações obtidas no dia da coleta, visando analisar a evolução da cooperativa desde o momento da elaboração do diagnóstico até o momento presente.

A partir da identificação de oportunidades denominadas “necessidade de estruturar atuação em novos mercados” (Aguiar, 2017, p.147), a cooperativa desenvolveu um olhar diverso para o negócio, incrementando um novo setor dentro do empreendimento - o setor de biomassa de banana verde e seus derivados - em curto prazo, mostrando pontos de grande importância para o crescimento e

fortalecimento do negócio. Além disso, outro ponto de grande destaque é a conquista do selo de indicação geográfica que diferencia seus produtos daqueles dos concorrentes.

Posteriormente, verificou-se qual seria o prognóstico de futuro para a Cooper Rio Novo, por meio de palavras-chave, conforme demonstrado no Quadro 1. Crescer e ter qualidade no produto se manteve; porém, antes o foco era apenas direcionado à venda de bananas, tendo-se, hoje, expandido para biomassa e seus derivados.

Quadro 1 - Comparação da situação futura pretendida em 2017 e 2019

Situação 2017	Situação 2019
<p>Crescer; ter qualidade no produto; vender a banana por peso; ter reconhecimento da marca; inovar em produto; agregar valor ao produto; melhorar a apresentação da fruta.</p>	<p>Crescer; ter qualidade no produto; inovar em produto; agregar valor ao produto; se estabelecer no mercado; ampliação do empreendimento; retorno financeiro.</p>

Fonte: Aguiar (2017), Autor (2019).

Alguns destes pontos já haviam sido conquistados, como o reconhecimento da marca, porém, outros pontos não estavam evoluindo, tais como a melhoria na apresentação da fruta, devido à questão de custo e à não aceitação do cliente.

Com relação à missão e à visão organizacional da cooperativa (Quadro 2), no diagnóstico de Aguiar (2017, p. 147), elas aparecem como sendo o primeiro item a ser revisto. Isto porque, no quadro de recomendação com priorização de curto prazo, estava descrito como: “Diferem do momento atual da cooperativa”.

Quadro 2 - Missão e Visão na época do diagnóstico de Aguiar

Missão	Trabalhar de forma coletiva, tendo na amizade e na solidariedade meios para as pessoas serem mais unidas, trabalhando juntas, com mais força para uma melhor valorização do seu produto, garantindo assim uma melhor qualidade de vida às famílias cooperadas.
Visão	Ser conhecida na sociedade como cooperativa exemplo de organização da agricultura familiar, para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade.

Fonte: Cooper Rio Novo (2018).

A cooperativa continuou usando a missão e visão desenvolvidas com auxílio de um profissional contratado em 2012, quando tinha como foco apenas a produção da bananicultura, embora, com o tempo, tenha expandido a ideia inicial.

Relacionado à estrutura organizacional da cooperativa (Figura 29), apresenta-se a seguinte divisão: Assembleia Geral, que acontece uma vez por ano, até o dia 30 de março, ou quando for necessária uma reunião extraordinária; Conselho Fiscal, renovado a cada ano; Conselho Administrativo, com renovação a cada quatro anos; e, o Setor Administrativo, no qual trabalham duas secretárias contratadas pela cooperativa.

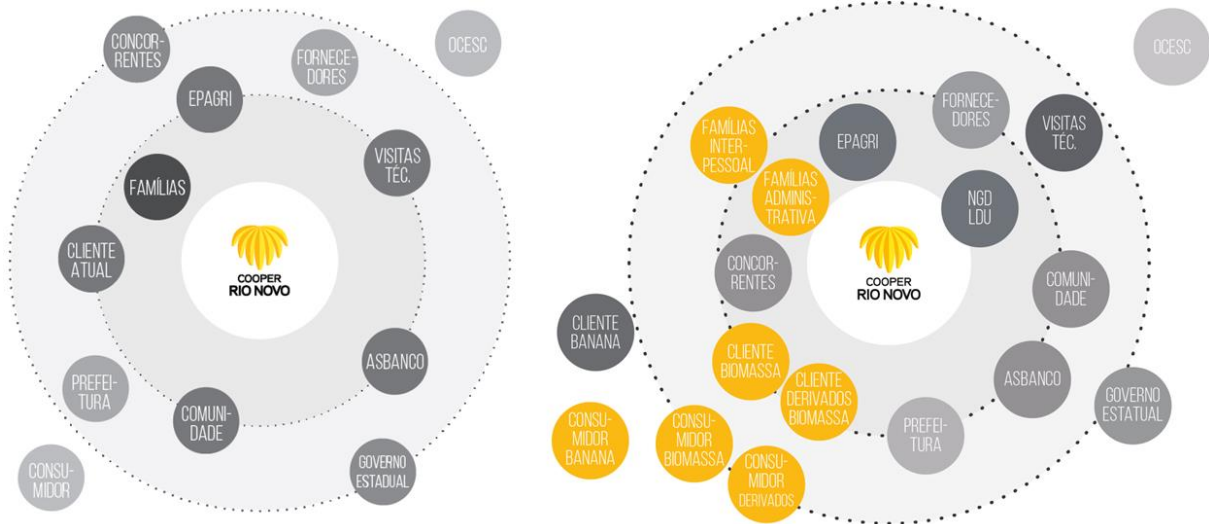


Fonte: elaborado pelo autor com base em Aguiar (2017).

O organograma atual comporta outras atividades que são estruturadas de acordo com a finalidade a que se destinam como: as casas de embalagens da banana, o setor da biomassa e seus derivados.

Outro ponto observado na entrevista foi o painel de relacionamento da Cooper Rio Novo com outros empreendimentos e organizações, fazendo um mapeamento conforme o nível de aproximação com a cooperativa. A Figura 30 traz o resultado do diagnóstico de 2017 e os dados atuais, os quais estão destacados pela cor amarela os novos itens, os de cores cinza são itens antigos e conforme a tonalidade de cinza significa que tem maior contato com cooperativa.

Figura 30 - Relacionamento da Cooper Rio Novo 2017 e 2019



Fonte: Respectivamente, Aguiar (2017) e acervo do NGD-LDU (2019).

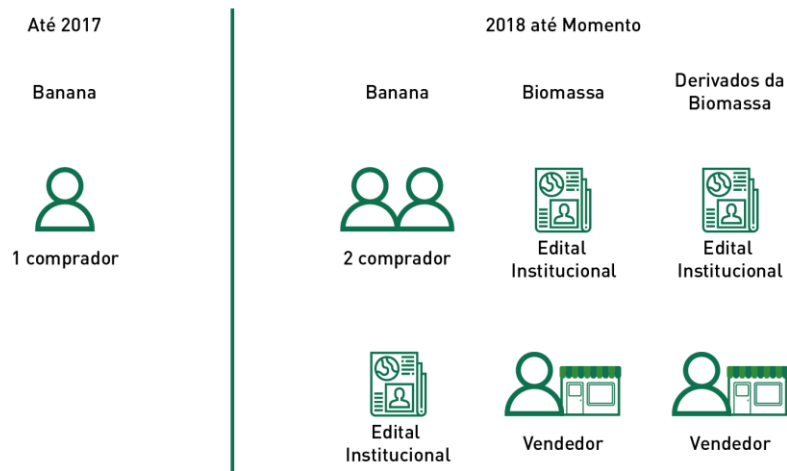
Analisando a figura acima, percebe-se um aumento de envolvidos quanto ao *relacionamento com a cooperativa*, sendo que alguns foram desmembrados, como é o caso do *consumidor*, que agora apresenta três tipos: o de banana; o da biomassa; e, o de derivados da biomassa. O item *família*, por sua vez, dividiu-se entre: administrativo, composta pelos principais núcleos familiares ligados à cooperativa; e, destaca o fato de que algumas organizações estão mais afastadas da cooperativa como a OCESC e o Governo Estadual. Por outro lado, vê-se que, em relação aos itens *Epagri*, *fornecedores*, *concorrente* houve uma intensificação do relacionamento, o que evidencia uma maior presença na cooperativa.

Nota-se uma mudança no tipo de relacionamento que a cooperativa tinha anteriormente, o que pode estar relacionado aos novos segmentos que a Cooper Rio Novo vem buscando. Isso reforça a ideia de Aguiar (2017) quanto à priorização em rever a missão e a visão da cooperativa, por elas não estarem mais totalmente conectadas com as atuais funções e formas de pensar o negócio. Além disso, os novos relacionamentos buscam compreender seu posicionamento no mercado com o setor de biomassa e seus derivados.

Com relação à comercialização, Aguiar (2017) refere-se à atuação da cooperativa como tendo seu foco voltado para a produção de banana *in natura*, já que a unidade de fabricação da biomassa e seus derivados teve início em 2018. O setor de comercialização (Figura 31), se ampliou com a entrada de um novo comprador de banana no final do primeiro semestre de 2019; além disso, a banana passou a ser fornecida para implementação de merenda escolar, por meio de editais

institucionais da Prefeitura e de escolas técnicas, o que proporcionou aumento nas vendas.

Figura 31 - Setor de comercialização de 2017 e 2019
COMERCIALIZAÇÃO

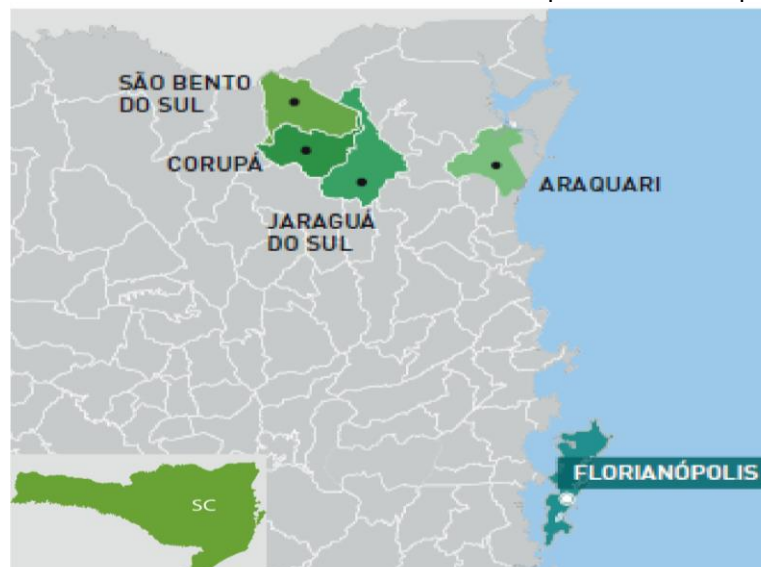


Fonte: Elaborado pelo autor com meio do acervo do NGD-LDU (2019).

Outro ponto levantado na coleta foi a oportunidade de exportação, mas, por enquanto, a comercialização da cooperativa ainda se mantém conforme os dados 2019.

A biomassa e seus derivados estão sendo fornecidos para as merendas escolares, por meio dos editais institucionais, e com as vendas feitas pelo vendedor da cooperativa, que atende as seguintes cidades: Corupá, Jaraguá do Sul, São Bento do Sul, Araquari, conforme a Figura 32 a seguir:

Figura 32 - Cidades onde são comercializados os produtos da cooperativa



Fonte: Autor (2019).

Em alguns pontos de venda, ainda há oscilação na quantidade de pedidos; em 2018, no início da pesquisa, a cidade de Guaramirim contava com um ponto de venda em uma loja de produtos naturais, o que não ocorrem mais.

4.2.4 Síntese de oportunidades identificadas

Com base nas informações levantadas na Etapa 2, foi possível identificar oportunidades de ações para serem desenvolvida em nível estratégico e operacional, conforme o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Síntese de oportunidades identificadas

Nº	Oportunidade	Nível
1	Reformulação de diretrizes organizacionais	Estratégico
2	Embalagem biomassa	Operacional
3	Material de divulgação para biomassa e derivados	Operacional
4	Catálogo de produtos da cooperativa	Operacional
5	Ampliação de vendas da biomassa e seus derivados	Estratégico

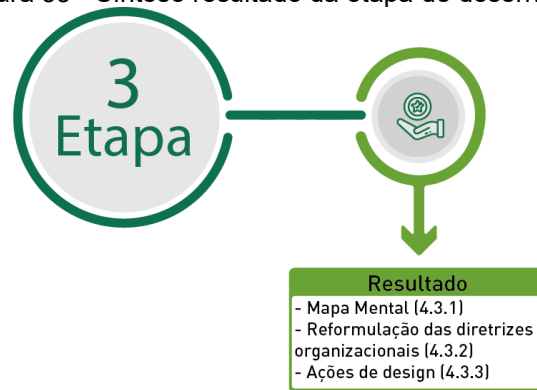
Fonte: autor (2019).

Assim, cada item desse quadro pode influenciar direta ou indiretamente no processo de comercialização dos produtos da cooperativa.

4.3 ETAPA 3 - DESENVOLVER

Esta etapa (Figura 33) teve como objetivo desenvolver ações a partir das oportunidades identificadas, resultando na estruturação visual, na reformulação das diretrizes organizacionais e nas ações de design desenvolvidas durante a pesquisa realizadas no período compreendido entre 2018 a 2019.

Figura 33 - Síntese resultado da etapa de desenvolver



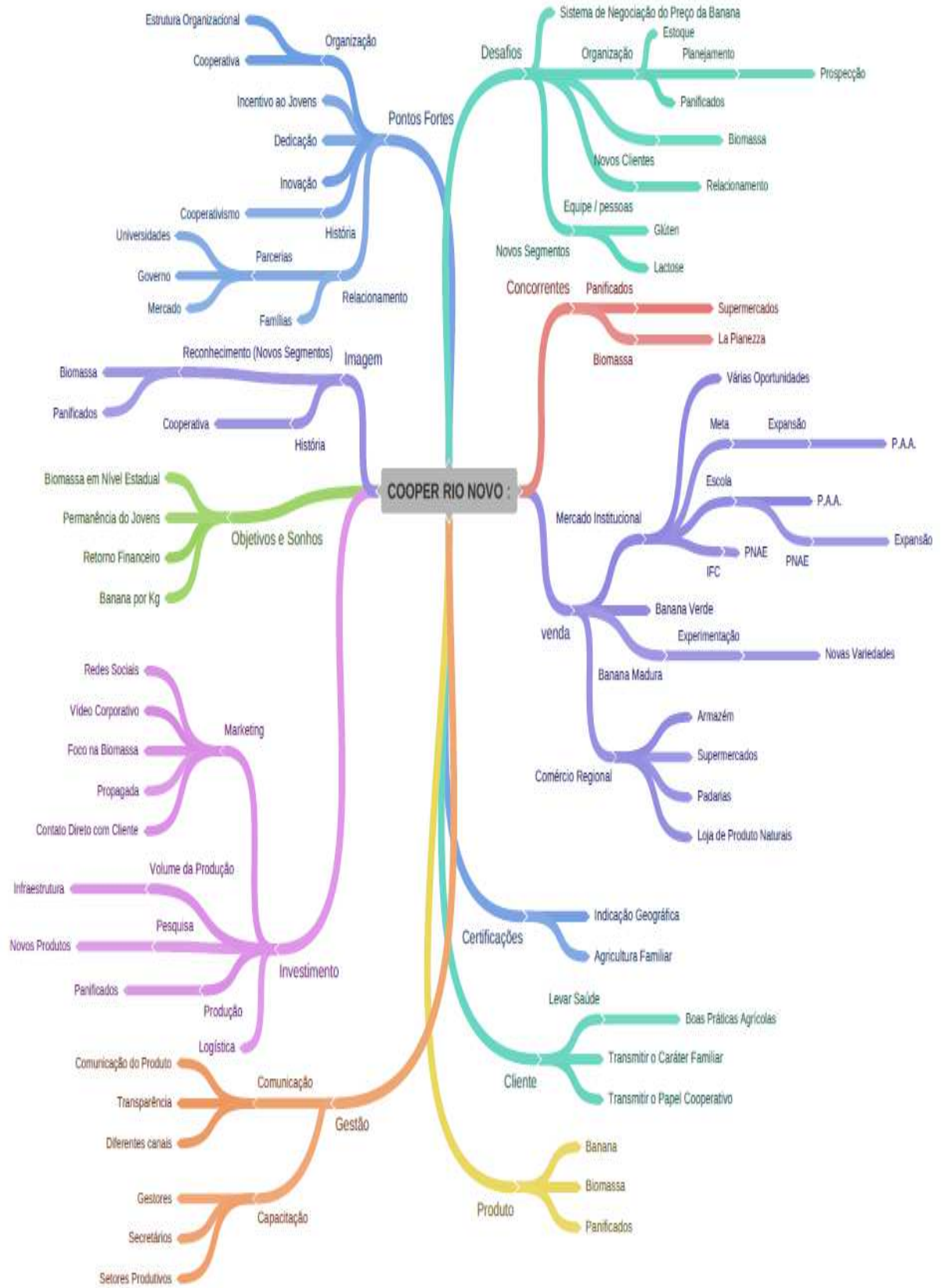
Fonte: Autor (2019).

4.3.1 Mapa mental

Desenvolveu-se um mapa mental da cooperativa para compreender de forma visual a estrutura da Cooper Rio Novo e, a partir dele, organizar as informações que auxiliaram no desenvolvimento das outras ações identificadas.

O mapa mental foi estruturado a partir do centro, definido pelo nome Cooper Rio Novo, tendo como ramificações principais as seguintes palavras: Gestão; Imagem; Objetivos e Sonhos; Investimento; Concorrentes; Venda; Certificações; Cliente; Produtos; Desafios; e, Pontos Fortes. Essas palavras foram os pontos iniciais, surgidos a partir da fala dos cooperados ao se desenvolver o mapa, e representam as questões principais com as quais a cooperativa se preocupa. A partir delas, expandiu-se esses temas, gerando um mapa mais detalhado, conforme a figura 34, a seguir:

Figura 34 - Síntese do Mapa Mental



Fonte: Elaborado pelo autor por meio do Coggle.it (2019).

Segundo Lauro, Merino e Figueiredo (2013), a elaboração de um mapa mental auxilia na organização das informações e permite uma visualização holística e sistêmica. A construção do mapa mental em conjunto com os cooperados pode possibilitar a visualização ampliada, ou macro, do empreendimento, e essas informações podem colaborar na tomada de decisão dentro da empresa.

Para Pazmino (2015), o mapa mental serve no planejamento de um projeto ou em uma visualização geral de um assunto possibilitando a redução de um problema.

A quantidade de segmentos gerados pelo mapa da cooperativa pode identificar pontos que a leve a se expandir, como os do item *desafio*, cujas ramificações apontam para a possibilidade de criação de novos setores de produtos sem glúten e sem lactose. Além disso, ele também auxiliou na identificação de ações que levem a cooperativa a reduzir determinados problemas, como a ramificação de investimento em ampliação da infraestrutura a fim de conseguir um aumento na produção diária.

Outro ponto que o mapa mental tornou possível demonstrar aos cooperados foi a importância de as ações estarem sempre alinhadas com a *missão* e *visão* da Cooper Rio Novo.

4.3.2 Reformulação das diretrizes organizacionais

Aguiar (2017) destacou, em seu diagnóstico, que a missão e a visão da cooperativa não representavam aquele momento, tornando-se uma fragilidade para o empreendimento, e sugeriu uma reformulação.

Na etapa de *levantar*, identificou-se a oportunidade de trabalhar nesta reformulação e na criação dos *valores*, pois essas diretrizes organizacionais simbolizam a imagem e o posicionamento que a empresa deseja expressar para seus consumidores (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

Portanto, propôs-se a reformulação da missão e visão, e o desenvolvimento dos valores, pois a Cooper Rio Novo estava com suas informações desalinhadas em relação aos seus atuais pensamentos e ações, conforme seu modo de atuação no mercado.

Em conversa com o Presidente da cooperativa sobre a missão e visão atual (Figura 35), enfatizou-se que a reformulação desse item é importante para o

empreendimento, pois é a partir desses objetivos que a Cooper Rio Novo define o que quer transmitir e o que almeja atingir, além de ser a melhor forma para organizar e traçar as metas e estratégias para o crescimento da cooperativa.

Figura 35 - Conversa sobre a missão e a visão com o Presidente



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Diante disso, foi sugerido à cooperativa que encaminhasse pequenos textos ou palavras-chave que remetessem à missão, visão e aos valores. Após a visita, ocorreu uma reunião com os coordenadores do NGD-LDU para apresentação da demanda, iniciando-se um repertório de base de dados para a fase de criação. O texto repassado pelo vice-presidente da cooperativa⁸, sobre o assunto, trazia a seguinte descrição da cooperativa:

A AGRICULTURA FAMILIAR tem participação fundamental no cumprimento desse objetivo. O COOPERATIVISMO promove o desenvolvimento econômico e social no meio rural, aumenta o poder de competitividade e solidifica a vocação de PRODUZIR ALIMENTO do agricultor familiar. Quanto à missão, entendo que o que já está escrito é o verdadeiro, porém precisa melhorar o texto.

Com essas informações, foram elaborados textos referentes à *missão* e *visão* e elencadas palavras para os *valores* da cooperativa. Em seguida, eles foram apresentados para a coordenadora do NGD-LDU, que contribuiu no refinamento de uma proposta para, posteriormente, ser aplicado um teste de validação junto à cooperativa.

Na coleta, houve a aplicação de um teste de validação da ferramenta, conforme consta no Anexo A. Para efetuar-lo aplicou-se 10 perguntas da ferramenta, portanto, não todas as disponíveis, devido ao fato de a cooperativa não ter os

⁸ Texto enviado via aplicativo de WhatsApp

valores definidos. Obteve-se, como resultado, que a missão e visão utilizada pela Cooper Rio Novo estavam ultrapassadas. Diante disso, algumas palavras foram sugeridas para os membros da cooperativa, a fim de uni-las com os dados solicitados anteriormente, resultando nas seguintes palavras para definir *missão*: fortalecimento; jovem; bem estar; benefício; coletivo. Já para *visão*, foram: ser conhecida; nacional; saudável; produção; e, rentabilidade. Para *valores*, resultou em: paixão; dedicação; valorização; união; e, agricultura.

Após todos esses dados, juntamente com a nova proposta de missão e visão, ocorreu um refinamento do material e marcou-se uma nova reunião para o dia seguinte, com o objetivo de discutir a nova proposta e realizar um novo teste de validação, contendo a sessão de *valores*.

Em seguida, abriu-se para ouvir os cooperados (Figura 36), que propuseram destacar na missão que a Cooper Rio Novo quer promover o bem-estar dos associados. Em relação à visão, eles enfatizaram que se deveria destacar o fato de que a cooperativa almeja ser *a melhor* ao invés de *a maior*. No item valores, decidiu-se alterar a ordem das palavras, colocando-se a Agricultura Familiar e Cooperativismo em primeiro lugar, e a União dos Cooperados e Compromisso em terceiro lugar.

Figura 36 - Validação da Missão, Visão e Valores



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Após o refinamento da proposta, aplicou-se o teste de validação da ferramenta e o resultado foi aprovado. No Quadro 4, podem ser vistas a antiga e a nova proposta da missão, visão e valores construídos juntos com os membros da cooperativa.

Quadro 4 - Nova Missão, Visão e Valores

	Antiga	Nova proposta
Missão	Trabalhar de forma coletiva, tendo na amizade e na solidariedade meios para as pessoas serem mais unidas, trabalhando juntas, com mais força para uma melhor valorização do seu produto, garantindo assim uma melhor qualidade de vida às famílias cooperadas.	Trabalhar de forma coletiva para se tornar referência no mercado , trazendo uma melhor qualidade de vida para seus cooperados e proporcionando aos consumidores a experiência de saborear a banana e seus derivados.
Visão	Ser conhecida na sociedade como cooperativa exemplo de organização da agricultura familiar, para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade.	Destacar-se nacionalmente como a melhor cooperativa na produção e comercialização da banana e seus derivados , atingindo até 2021 um aumento de 100% do faturamento atual e oferecendo aos seus consumidores produtos mais saudáveis.
Valores	Não tem	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura Familiar e Cooperativismo • Honestidade e Respeito • União dos Cooperados e Compromisso • Paixão e Dedicação • Inovação e Criatividade • Qualidade e Valorização dos Produtos

Fonte: Cooper Rio Novo (2018), Autor (2019).

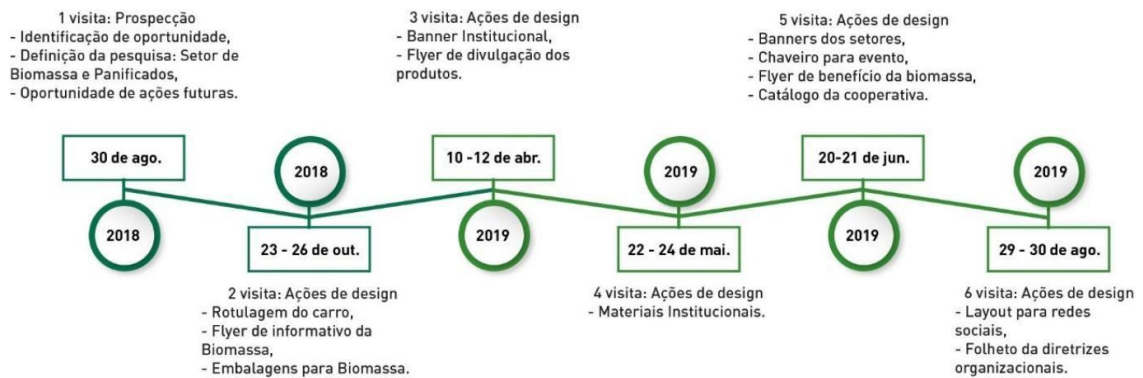
No total, ocorreram duas coletas, sendo a primeira apenas com o presidente da cooperativa, para compreender seu posicionamento; na segunda, estiveram presentes somente os membros do conselho administrativo, pois, devido a um imprevisto, o presidente não pôde participar. Portanto, nessa ocasião apresentou-se as opiniões emitidas pelo presidente, as quais foram levadas em considerações pelos presentes no momento da atividade. Ao final da visita, o resultado da proposta foi levado ao presidente, que a aprovou.

Com a reformulação resolvida, desenvolveram-se outras ações durante a pesquisa, em nível operacional, que contribuíram principalmente na introdução e comercialização da biomassa de banana verde e seus derivados.

4.3.3 Ações de design desenvolvidas durante a pesquisa

Durante a realização da pesquisa, surgiram demandas que impactavam no processo de comercialização de biomassa de banana verde e seus derivados. A seguir, a Figura 37 apresenta uma linha do tempo com as ações de design desenvolvidas para a Cooper Rio Novo entre 2018 e 2019.

Figura 37 - Linha do tempo das ações de design junto a Cooper Rio Novo



Fonte: Autor (2019).

A primeira oportunidade de ação em nível operacional estava ligada à personalização do carro, do flyer de divulgação e da embalagem da biomassa de banana verde. Houve uma reunião, na qual estiveram presentes o presidente e o vice-presidente, uma pessoa do setor administrativo, o representante regional e local da EPAGRI e os pesquisadores do NGD-LDU, em que se apresentou todo o processo de desenvolvimento da personalização do carro (Figura 38) utilizado para entrega exclusiva da biomassa e derivados.

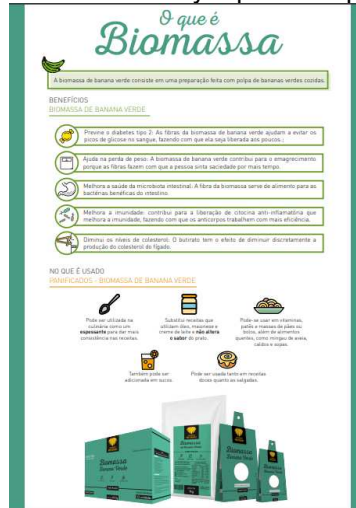
Figura 38 - Resultado da rotulagem do carro da cooperativa



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

Sobre a rotulagem, procurou-se identificar: as informações – quais seriam as mais relevantes a serem incluídas –; qual a cor que representa a identidade geral da cooperativa. Posteriormente, passou-se para o material de divulgação, resultando no flyer, apresentado na Figura 39, que teve como objetivo levar informações sobre a biomassa aos clientes.

Figura 39 - Resultado do flyer para Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

A solução apresentada, e discutida com a cooperativa, foi aprovada por trazer informações sobre o benefício da biomassa e como ela pode ser utilizada. Definiu-se, a seguir, as características do produto, repassando-se o material com as especificações, como o tipo de papel e a gramatura. Por último, mostrou-se o resultado das embalagens, que pode ser visualizado na Figura 40, a seguir:

Figura 40 - Resultado das embalagens desenvolvidas para Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018)

Foram desenvolvidas quatro soluções de embalagens, com tamanhos diferentes, respectivamente, da esquerda para direita: uma embalagem de 400g que contém 10 sachês de 40g cada; uma opção de embalagem de 40g; uma de 250g e uma de 1 quilograma. Após o desenvolvimento das ações propostas, foi organizada uma nova visita à cooperativa para apresentação dos resultados (Figura 41), com os mockups da embalagem da biomassa.

Figura 41 - Apresentação dos resultados desenvolvidos para Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2018).

Os pesquisadores explicaram acerca dos procedimentos para concessão do Selo de Indicação Geográfica e o lugar onde este seria colocado, mas como ainda era preciso resolver algumas questões burocráticas, este item não constava na proposta. As soluções para a embalagem foram aprovadas pela cooperativa, e lhe foram repassados os materiais com as instruções que deveriam ser entregues para a gráfica.

No início de 2019, aconteceu uma reunião com os coordenadores do NGD para elaboração de um cronograma de atividades para as visitas daquele ano. Posteriormente, nas conversas por telefone com a cooperativa, foram identificadas algumas oportunidades relacionadas com a venda dos produtos para a merenda escolar.

A Cooper Rio Novo foi convidada para fazer uma apresentação, a fim de divulgar seus produtos, em uma reunião em Corupá, na qual estariam presentes nutricionistas das Prefeituras das cidades vizinhas e representantes de outros órgãos, para discutirem sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Assim, aproveitou-se a oportunidade para desenvolver um banner (Figura 42) e um flyer para divulgação da cooperativa e de seus produtos, além de fazer

registros fotográficos de todos os produtos que a instituição produzia para utilizar nas ações desenvolvidas.

Figura 42 - Solução do Banner

A COOPERATIVA
Com uma história de 13 anos na bananicultura e formada por 23 famílias, a Cooper Rio Novo produz alimentos saudáveis derivados da banana. Juntos, a Cooper e seus cooperados são reconhecidos como um exemplo de organização na agricultura familiar.

Com o auxílio da Cooper Rio Novo, o município de Corupá conseguiu com que aproximadamente 55% da alimentação escolar oriunda da agricultura familiar em Corupá.

55% da alimentação escolar oriunda da agricultura familiar em Corupá.

Os produtos a base de biomassa de banana verde oferecidos pela Cooper também representam mais qualidade das merendas escolares e podem ser usados em uma grande variedade de alimentos sem alterar o sabor.^{1,2}

NOSSOS PRODUTOS

Além da biomassa in natura, a Cooper conta com uma linha de panificados disponíveis no mercado sendo opções mais saudáveis, nutritivas e prontas para consumo.

De acordo com pesquisas da UNILAGO, a biomassa de banana verde é rica em Vitamina A, em Amido Resistente que auxilia na saúde dos olhos e da pele, contribui na prevenção do diabetes tipo 2, além de diversos outros benefícios.²

Contato
 (41) 3246.372 (41) 9931.8505 (41) 9922.4847
 @cooperriovno @cooperriovno cooperriovno@gmail.com
 Estrada Guaraná s/nº, Corupá - SC CEP: 89278-000

Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

O desenvolvimento do banner iniciou com uma breve contextualização da cooperativa, destacando a cidade de Corupá, cujo desempenho ultrapassa a quantidade mínima exigida pelo PNAE no que se refere aos itens oriundos da Agricultura Familiar a serem destinados à merenda escolar. Além disso, o flyer apresentava uma sessão voltada para divulgação dos produtos da cooperativa com descrição dos benefícios da biomassa de banana verde. Para a divulgação dos produtos optou-se, então, pela elaboração de um flyer (Figura 43).

Figura 43 - Flyer de divulgação para Cooper Rio Novo

COOPER RIO NOVO
Portifólio de Produtos

Biomassa
A linha de biomassa é disponibilizada em diferentes tamanhos, adaptados a diferentes necessidades de consumo.

40g 250g 400g (10x 40g) 1kg e 500g

Panificados
A Cooper conta ainda com uma linha de panificados disponíveis no mercado, sendo opções mais saudáveis, nutritivas e prontas para consumo.

Bolachas
Sabores: Amendoim, Cacau, Coco, Nata

Bolos
Sabores: Banana, Chocolate, Laranja

Cucas
Sabores: Banana, Chocolate, Faveola, Nata com Canela

Pães
Sabores: Integral, Pão de Biomassa, Pão Nativo, Pão Verde

Patê
Sabor: Frango

Petiscos Assados

A COOPERATIVA
Com uma história de 13 anos na bananicultura e formada por 23 famílias, a Cooper Rio Novo produz alimentos saudáveis derivados da banana. Juntos, a Cooper e seus cooperados são reconhecidos como um exemplo de organização na agricultura familiar.

A BIOMASSA
De acordo com pesquisas da UNILAGO, a biomassa de banana verde é rica em vitamina A e Amido Resistente, auxilia na saúde dos olhos e da pele, contribui na prevenção do diabetes tipo 2, ajuda no crescimento, além de possuir diversos outros benefícios:¹

- Prevenir o diabetes tipo 2
- Ajudar na perda de peso
- Melhorar a saúde intestinal e imunidade
- Reduzir os níveis de colesterol

Não é necessário saber cozinhar para aproveitar os benefícios da biomassa! Por não interferir no sabor das receitas e por ser mais saudável, ela pode ser utilizada de diversas formas, seja para o enriquecimento das refeições diárias simples como feijão, sopas e vitaminas ou até mesmo para substituir outros ingredientes como a farinha de trigo.^{1,2}

Contato
 (41) 9931.8505
 (41) 3246.372
 (41) 9922.4847
 @cooperriovno
 cooperriovno@gmail.com
 Estrada Guaraná s/nº, Corupá - SC CEP: 89278-000

Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

A solução foi desenvolvida no formato A5, considerada a melhor opção para alcançar o leitor: na frente, foram dispostas as informações gerais sobre a cooperativa e a biomassa, e, no verso, os produtos disponíveis pela cooperativa. O vendedor ressaltou a importância de um material como esse para promover a conscientização do cliente e contribuir com a divulgação dos produtos.

Na reunião de apresentação das propostas do banner e do flyer, a cooperativa apresentou o resultado final das embalagens que seriam colocadas no mercado (Figura 44).

Figura 44 - Embalagem final da biomassa

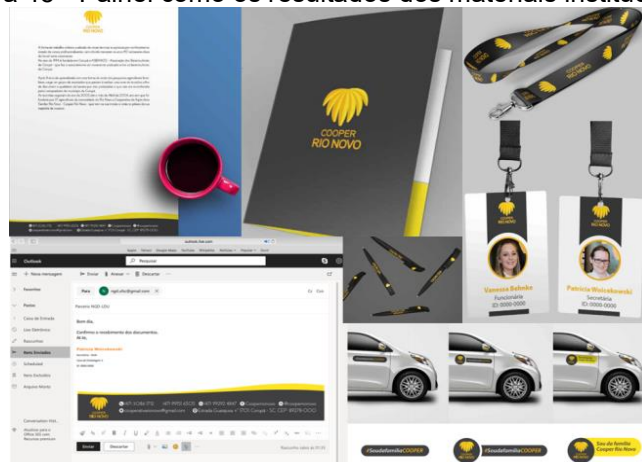


Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Nesta mesma reunião, a cooperativa informou que estão fornecendo merenda escolar, por meio de edital institucional do Instituto Federal Catarinense – IFC do campus de Araquari - e que estariam presentes em outros editais. Com base nessa demanda, surgiu a oportunidade de padronizar o material institucional da cooperativa para ser utilizado em editais e em eventos.

O material institucional utilizado pela cooperativa (Figura 45) é composto por papel timbrado, pasta com bolsa, cordão com crachá, assinatura de e-mail, caneta estilizada e adesivos para carros dos cooperados.

Figura 45 - Painel como os resultados dos materiais institucionais



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

No momento da entrega, em conversa com membros do conselho administrativo, foi apontada a oportunidade de participação em um evento na cidade de Joinville/SC, com o objetivo de promover o contato direto com outros empreendimentos e a geração de oportunidades de negócios no Estado de Santa Catarina. Em decorrência, foram solicitados alguns materiais de divulgação como cartão de visita, banner, portfólio, entre outros. Em conversa, foi proposto organizar alguns materiais com informações da cooperativa, como banner para exposição do estande, chaveiro, proposta de flyer e catálogo de produtos.

Antes da entrega das novas ações, ocorreu um diálogo para atualização das informações em relação à última visita; posteriormente, fez-se a entrega da solução desenvolvida relacionada ao evento: chaveiros e 3 banners para ambientação do espaço, conforme apresentada na Figura 46, a seguir:

Figura 46 - Proposta banner e chaveiro para evento



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

A figura acima apresenta a solução do banner para cada um dos setores da cooperativa, bem como um chaveiro feito em acrílico, com corte a laser, para distribuição junto com a pasta e as outras informações sobre a Cooper Rio Novo. Além desses itens, desenvolveu-se um flyer para compor o kit - o qual pode ser visualizado na Figura 47 - cujo foco foi a divulgação da biomassa, pois a cooperativa identificou que este é um produto que as pessoas não conhecem e não sabem como utilizar.

Figura 47 - Proposta de Flyer



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

Diante da necessidade de informar mais sobre a biomassa, desenvolveu-se uma solução de flyer A5, frente e verso, trazendo: benefícios; algumas informações importantes sobre o produto; dicas de como não alterar o sabor da receita; informações sobre o processo de fabricação da biomassa; e, os demais produtos disponíveis pela Cooper Rio Novo.

Outro item desenvolvido foi um catálogo com foco na divulgação corporativa, que pudesse ser apresentado em eventos, nos editais institucionais de que a cooperativa participasse, ou disponibilizado diretamente nos pontos de vendas, explicando aos consumidores o portfólio da cooperativa.

Com auxílio da coordenação do NGD-LDU foram feitos o refinamento e a síntese das informações que constariam do catálogo, iniciando-se o processo de editoração, seleção e tratamentos das imagens. O resultado final foi enviado aos coordenadores e, após a aprovação, encaminhou-se, por e-mail, a solução para a cooperativa, como pode ser visto na Figura 48, a seguir:

Figura 48 - Resultado do Catálogo para a Cooper Rio Novo



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

O catálogo traz algumas informações sobre a cooperativa e três setores, que são banana *in natura*, biomassa e derivados, elaborado em formato A4 (aberto) para uma maior praticidade de logística e confecção.

Após a aprovação do catálogo, a cooperativa comunicou que o processo de venda dos produtos direto ao consumidor já estava acontecendo e, diante disso, foi desenvolvida uma solução de layouts de divulgação dos produtos para redes sociais, o que pode ser visualizado, a seguir, na Figura 49:

Figura 49 - Layout para redes sociais



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

A solução do layout foi desenvolvida em dois formatos, destacando-se que são produtos mais saudáveis, e que todos os do setor de derivados têm como base a biomassa.

Como os editais institucionais voltados para a merenda escolar solicitam a apresentação da missão, visão e valores das empresas concorrentes, criou-se um

folheto (Figura 50) com o objetivo de evidenciar essas diretrizes organizacionais, para serem entregues nos editais e em rodadas de negócios de que a cooperativa venha a participar.

Figura 50 - Folheto da missão, visão e valores



Fonte: Acervo do NGD-LDU (2019).

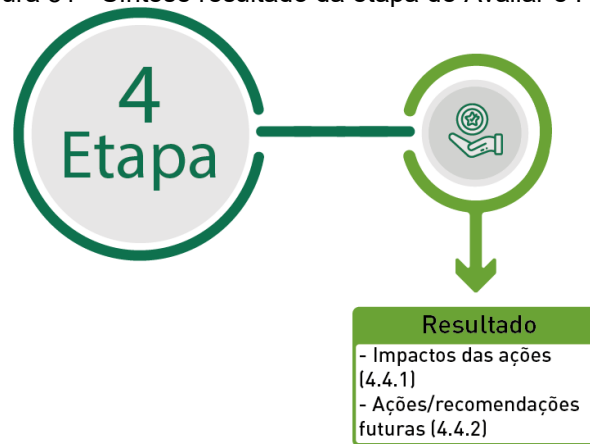
A Figura 50, acima, apresenta, na seguinte ordem: a frente do folheto; a parte interna, que tem uma descrição da cooperativa, posteriormente missão, visão e valores, desenvolvidos juntamente com a cooperativa; e o verso do folheto, contendo as informações de contato.

Com a elaboração dessas ações foi possível resolver as oportunidades identificadas na etapa de levantamento, as quais influenciaram no processo de comercialização do setor da biomassa de banana e seus derivados. Com base nisso, surgiu a possibilidade de fazer um levantamento dos relatórios de comercialização dos produtos para validar os impactos das ações desenvolvidas ao longo da pesquisa.

4.4 ETAPA 4 - AVALIAR E PROPOR

Esta etapa teve como objetivo avaliar as ações desenvolvidas durante a pesquisa realizada em 2018 e 2019, durante a qual ocorreram seis (06) visitas técnicas, e, com base nas análises, propor recomendações futuras por meio dos níveis da Gestão de Design (Figura 51).

Figura 51 - Síntese resultado da etapa de Avaliar e Propor



Fonte: Autor (2019).

4.4.1 Impactos das ações desenvolvidas

A primeira visita consistiu em conhecer as instalações e identificar a oportunidade de pesquisa; com isso, foi possível compreender as necessidades da cooperativa e definir as primeiras ações relacionadas aos setores de biomassa e de derivados, os quais foram selecionados por serem novos na cooperativa e por apresentarem mais dificuldade, pois os produtos necessitavam de embalagem e, posteriormente, de ações de inserção no mercado e nos meios de divulgação.

Na segunda visita, foram apresentados os resultados para cooperativa, realizando-se o acompanhamento das etapas do processo produtivo para compreender os produtos, sempre tendo como foco a biomassa. Nessa ocasião, também ocorreram as visitas aos pontos de vendas, o que foi de grande importância para compreender como os produtos estavam se comportando no mercado e verificar quais as necessidades que os comerciantes percebiam com relação aos produtos da cooperativa. A participação do presidente foi de grande relevância, pois ele pôde conferir os relatos dos comerciantes e identificar quais tipos de posicionamento deveriam ser tomados em relação aos produtos.

A terceira visita aconteceu em 2019, com a apresentação de algumas ações de divulgação relacionadas à merenda escolar, um novo segmento para o qual a cooperativa estava se direcionando. Também se identificou as oportunidades de venda dos produtos por meio dos editais institucionais ampliados para outras cidades da região. Além disso, realizou-se o acompanhamento das etapas do processo de produção do setor de derivados.

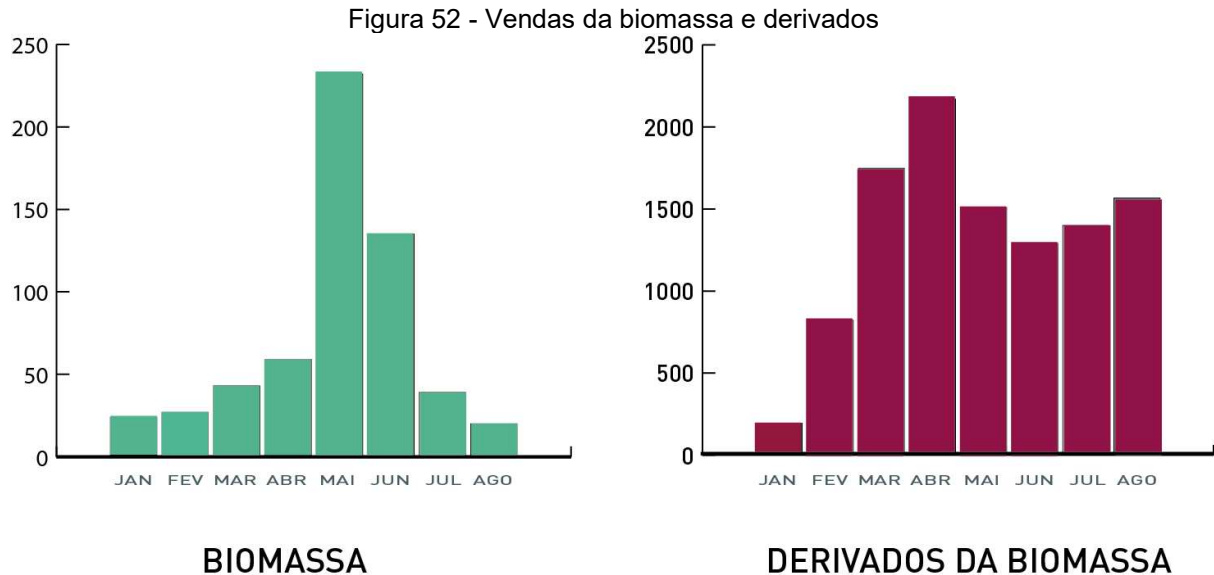
Na quarta visita, houve uma apresentação geral das ações realizadas até o momento, explicando-se qual o objetivo da pesquisa. Foi nessa ocasião que ocorreu uma coleta de informações, por meio de entrevista em grupo, para resgatar alguns aspectos importantes sobre a cooperativa e apreender certas particularidades. Ao se analisar essas informações com o diagnóstico feito em 2017, foi possível observar os avanços e as mudanças ocorridos durante esses dois anos.

Além de identificar possíveis ações para contribuir com o crescimento da cooperativa, a possibilidade de acompanhar o vendedor no momento da entrega dos produtos forneceu uma visão mais ampla sobre a sua comercialização nos pontos de venda, o que permitiu perceber que o setor de derivados se destaca com relação ao da pasta de biomassa por ser um tipo de produto com que o consumidor está mais familiarizado.

Na quinta visita, foram entregues algumas ações voltadas à divulgação, com foco na biomassa - para promovê-la junto aos possíveis consumidores - destacando o que é e quais os benefícios à alimentação que o produto pode proporcionar. Outra ação foi à reformulação da missão, visão e valores, colaborando para o posicionamento da empresa no mercado; além disso, apresentou-se um catálogo que colabora para a divulgação dos produtos da cooperativa.

A sexta visita foi de prospecção futura, para compreender quais posicionamentos a Cooper Rio Novo planejar seguir após o desenvolvimento das ações durante a pesquisa aplicada. Assim, fez-se uma análise da venda da biomassa e de derivados - conforme se apresentará a seguir - em que se pôde observar que algumas ações podem influenciar na venda dos produtos e na ampliação de cidades que a cooperativa atende atualmente.

Para ressaltar os impactos dessas ações, foram coletados relatórios de venda de biomassa de banana e seus derivados, no período de janeiro a agosto de 2019, cujos resultados podem ser visualizados na Figura 52, a seguir.



Fonte: Elaborado pelo autor por meio dos dados da Cooper Rio Novo (2019).

Com relação à biomassa, houve um aumento importante no mês de maio, passando de 59 para 232 unidades, e justamente neste mês de maior venda aconteceu uma visita ao supermercado em São Bento do Sul, que possui uma rede com cinco estabelecimentos. Além disso, um mês antes se iniciaram as ações de um flyer com portfólio dos produtos, além de participarem de um evento com foco no PNAE, para o qual foi desenvolvido o banner com informações gerais da cooperativa.

Esses fatores podem ter influenciado, direta ou indiretamente, nesse crescimento, mas o fato de se tratar de um produto que muitos não conhecem, dificultou que se estabelecesse no mercado, e a opção que mais foi vendida durante esse período foi a biomassa em embalagem de 400g. Diante dessa oportunidade, optou-se pela elaboração de flyer voltado para o benefício e o processo de produção da biomassa de banana verde, a fim solucionar as lacunas decorrentes da falta de informação sobre o produto.

Com relação ao mês de julho, a diminuição nas vendas de biomassa pode ter sido causada pelo período de férias escolares. Salienta-se que os derivados da biomassa de banana verde apresentaram resultados positivos, principalmente com aderência ao PNAE, pois grande parte desse setor se destina à merenda escolar por meio dos editais institucionais, e com o início do período letivo, de fevereiro em diante, houve um crescimento de vendas que se manteve estável mesmo com o recesso escolar, em julho, sendo que no mês de abril atingiu-se a venda de 2.170

itens. Por ter uma melhor aceitação da população, até esta análise, os produtos derivados da biomassa mais vendidos são os bolos e as cucas.

No que se refere aos produtos derivados da biomassa de banana verde, observa-se que sua aprovação por parte do consumidor decorre do fato de serem produtos prontos, de fácil consumo, o que não ocorre em relação à biomassa, que precisa ser preparada junto com outro alimento para ser consumida. Além disso, a falta de conhecimento da população sobre as formas de utilização e preparo criam uma barreira para a aceitação do produto.

Em contato com a cooperativa, no final do mês de novembro de 2019, fomos informados de alguns avanços como, por exemplo, no setor de logística, referente à negociação de um caminhão-baú para transporte dos produtos, além da ampliação das vendas para outras cidades, o que pode ser visualizado a seguir, na Figura 53:

Figura 53 - Cidades atendidas com os produtos da Cooper Rio Novo



Fonte: Elaborado pelo autor por meios dos dados da Cooper Rio Novo (2019)

Por meio da Figura, observa-se que anteriormente (quadro à esquerda) o número de cidades atendidas era menor do que o exposto por meio do quadro da direita, que se refere à quantidade atual de cidades atendidas pela cooperativa em novembro de 2019. Além dessas cidades, os produtos estão sendo vendidos para duas cidades do Estado do Paraná - Rio Negro e Marechal Cândido Rodon. No entanto, em algumas cidades não é a cooperativa a responsável pela venda direta dos produtos, são outros vendedores, que já possuem uma rota maior, e que os estão comercializando.

As ações desenvolvidas resultaram em uma maior visibilidade da cooperativa no mercado. Os flyers contribuíram para reparar a falta de informações

e características importantes dos produtos para os possíveis consumidores; os materiais institucionais, folhetos e banners mostram todo um conceito e fortalecimento da marca da cooperativa e destacam-se em eventos, feiras e rodadas de negócios. Estes fatores criaram oportunidades de expansão do empreendimento para outras regiões, o que pode ser observado na foto acima, evidenciando o aumento das cidades atendidas pela Cooper Rio Novo em novembro de 2019.

4.4.2 Recomendações futuras

Neste momento, apresentam-se as propostas de ações de melhoria por meio dos níveis da gestão de Design, para a cooperativa, as quais se embasam no estudo de caso desta pesquisa.

Conforme o processo da pesquisa aplicada e o acompanhamento, por meio das visitas técnicas à cooperativa, foi possível identificar questões e com isso surgiram as oportunidades: “Uma vez que o contexto do negócio tenha sido investigado, inicia-se uma demanda por design” (Mozota; Klopsch; Costa, 2011, p. 227).

Para Mozota, Klopsch e Costa (2011), a Gestão de Design é um instrumento para mudança com uma abordagem inclusiva por meio de uma visão global do modo de pensar. “Existem várias maneiras de adotar a gestão de design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa” (Martins; Merino, 2011, p. 152).

No processo da pesquisa aplicada, um dos pontos que ficou evidente, e foi reforçado pela cooperativa, é que ainda existem muitas pessoas que não conhecem os produtos da biomassa de banana verde e sua composição, sendo este um item de grande importância a ser trabalhado. Porém, para disseminar esse conhecimento, é necessário criar estratégias para analisar e compreender para quais públicos o produto pode ser fornecido, inserindo-o no mercado correspondente ao seu consumidor. Assim, recomenda-se um estudo detalhado para identificar seu principal público-alvo, o qual poderá ser desenvolvido pela cooperativa ou por uma empresa especializada na área.

Outro ponto observado está na sensibilização dos cooperados com relação às estratégias adotadas pela cooperativa: eles estão cientes e contribuem para o crescimento da cooperativa de forma mais participativa. Com isso, é possível

elaborar estratégias voltadas ao planejamento de ações futuras e de organização administrativa: onde quer que fique mais evidente a participação dos cooperados, poderão se utilizar painéis e diagramas para facilitar a melhor visualização de suas metas e ações. Segundo Rocha e Azevedo (2016, p. 13), o produto ou serviço disponível no mercado tem o seu diferencial quando “trabalha as metas e os indicadores estratégicos e viabiliza a implantação do processo de Design”.

Além disso, poderiam se criar estratégias voltadas para a comunicação do empreendimento entre os setores da Cooper Rio Novo, elaborando um sistema de comunicação interna entre os setores, de forma a evitar assim “ruídos” e facilitar a definição de organograma para o planejamento e a organização desses setores, o que facilitaria no repasse das informações para comunicação de sensibilização dos cooperados. O design participa como integrador das ações estratégicas para prática e coordena essas ações por meio da tecnologia, marketing e comunicação (Mozota; Klopsch; Costa, 2011).

Outra futura ação relevante seria definir um planejamento acerca de inovação, qualidade e teste dos produtos da cooperativa, pois com a prospecção de expansão que vem acontecendo em relação às vendas, faz-se necessário manter o padrão e a qualidade dos produtos. Para Reiter *et al.* (2019, p. 30), há “uma deficiência em várias áreas relacionadas à qualidade dos produtos e melhoria da performance dos resultados dos empreendimentos agroindustriais de pequena escala no meio rural”.

Também foi considerada uma ação futura criar um setor voltado para pesquisa e desenvolvimento, preferencialmente dentro da cooperativa, ou pela contratação de uma empresa especializada no ramo, criando-se as estratégias para controle de qualidade e desenvolvimento de novas linhas e segmentos de produtos sem lactose e glúten, como abordado no mapa mental.

Além disso, propõem-se trabalhar estratégias voltadas para a imagem da cooperativa, por meio da divulgação de seus valores e de sua identidade cultural em maior âmbito regional e nacional, com o objetivo de “reforçar o posicionamento estratégico de empresas” (Bernardes *et al.*, 2013, p. 25). Assim, importa elaborar ações com relação à imagem da cooperativa e seu posicionamento no mercado, reforçando sua missão, visão e valores.

Quanto à imagem corporativa, sugere-se promover vídeos institucionais contando a história da cooperativa - com divulgações nas redes sociais -, seus

valores e conquistas a fim de ampliar sua visibilidade e destacá-la dos outros empreendimentos locais: a “missão da empresa é apoiar sua principal vocação”. Diante disso, visa compreender as intenções estratégicas para determinar as metas ligadas à cultura da empresa (Mozota; Klopsch; Costa, 2011, p. 289).

Outra indicação seria promover ações internas de comunicação entre os cooperados por meio de mapa mental, gerado em reuniões mensais e expostos no ambiente de trabalho, para que seja visto com frequência de forma a lembrá-los das principais questões, tais como a necessidade de atualizar a visão da cooperativa a cada dois anos, e, conseqüentemente, prospectando novos avanços para a Cooper Rio Novo.

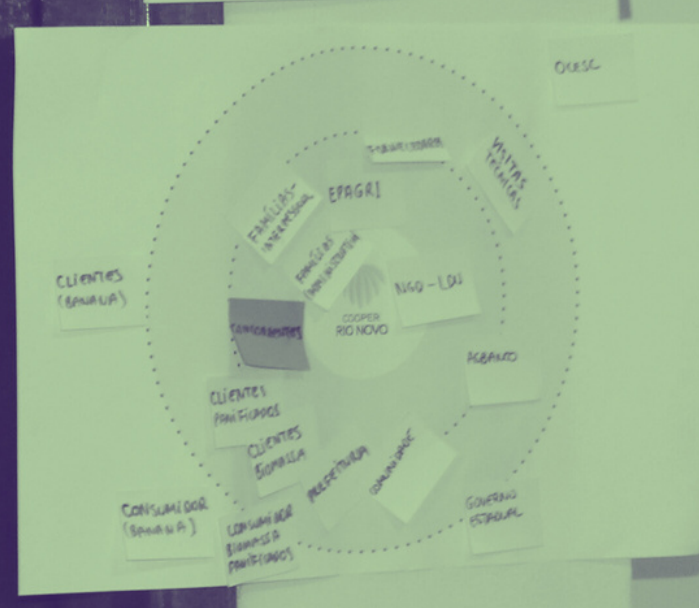
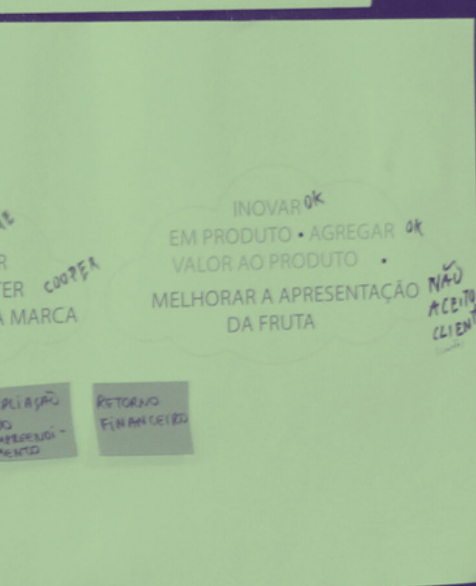
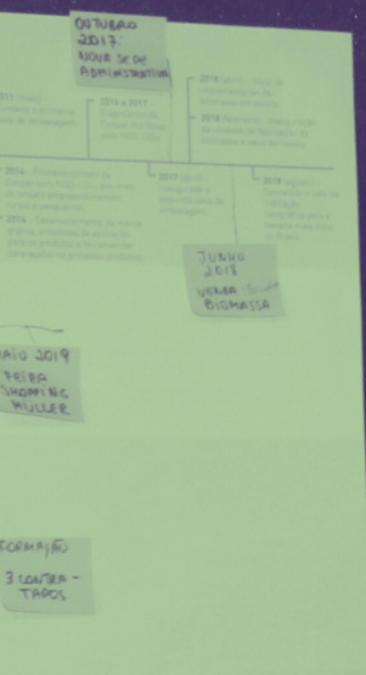
Para Ramos, Merino, Triska (2018, p.112), “o Design atua de maneira pontual, visto mais no contexto de estilo, em uma atividade específica”, com isso buscar compreender aquele produto e, com recurso, promovê-lo. À vista disso e em relação à comunicação direta com seu consumidor, sugere-se promover ações por meio das redes sociais para a conscientização sobre os produtos da biomassa e seus derivados, assim ampliando as informações em grande escala, podendo-se contratar uma empresa especializada no ramo, ou criando um setor de marketing e design na cooperativa.

Segundo Rezende, Moraes e Rezende (2018, p.58), “entender o canal de distribuição é uma forma de verificar todos os envolvidos no processo que se inicia no campo e vai até o consumidor final”. Diante disso, sugere-se criar parcerias com nutricionistas e outros profissionais da área da saúde e do esporte, para que possam divulgar informações relacionados à biomassa e suas vantagens ao ser incorporada na alimentação. Além disso, propõem-se a participação em visitas e eventos, ou sua promoção, para proporcionar novas experiências aos consumidores e viabilizar ações para avaliação e experimentação dos produtos a fim de manter sua qualidade, além de compreender o processo de desenvolvimento do produto até o consumidor. A seguir (quadro 5) é apresentado uma síntese dos tópicos das recomendações futuras.

Quadro 5 - Síntese de recomendações

Ação	Prazo	Nível
Identificação do perfil dos consumidores	Médio	Estratégico
Painéis informacionais para cooperados	Curto	Operacional
Comunicação Interna	Médio	Operacional
Setor de qualidade dos produtos	Médio	Tático
Setor de desenvolvimento e inovação	Longo	Tático
Reposicionamento de mercado	Curto	Estratégico
Fortalecimento da Marca	Médio	Estratégico
Setor de Marketing e Design	Longo	Tático
Investimento nas redes sociais	Médio	Operacional

Fonte: Fonte: Autor (2023).



5 CONCLUSÕES

5 CONCLUSÃO

O **objetivo geral** da pesquisa, diagnosticar e desenvolver ações para a inserção de novos produtos no mercado de uma cooperativa de Agricultura Familiar, do setor de bananicultura, por meio da Gestão de Design. Este foi alcançado por meio das visitas técnicas à Cooper Rio Novo que permitiram compreender e analisar os avanços e o crescimento do empreendimento e ao mesmo tempo foram desenvolvidas ações para inserção dos produtos no mercado local. Durante essas visitas, foram concebidas ações destinadas a facilitar a inserção dos produtos no mercado local.

Com base nos resultados obtidos permitiram verificar cada ação desenvolvida para divulgação e introdução dos produtos da biomassa banana verde e seus derivados no mercado, e mediante o nível da Gestão de Design foi possível propor novas recomendações visando o aprimoramento e a eficácia na gestão do empreendimento.

Quanto aos **objetivos específicos** desta pesquisa, considera-se que foram atendidos e serão descritos a seguir:

- **Identificar o contexto e oportunidades do setor de biomassa de banana verde e seus derivados da cooperativa:** a primeira visita técnica do ano de 2018 deu suporte para conhecer o local de pesquisa em âmbito geral, desde o setor administrativo até o processo de fabricação dos produtos. Com auxílio de observações, pesquisa documental e entrevistas foi possível levantar informações precisas sobre a cooperativa para compreender a situação e definir o objeto de estudo, conforme apresentado na etapa 4.1.
- **Levantar e analisar informações gerais e sobre o setor de biomassa de banana verde e seus derivados:** com a realização da segunda e terceira visitas técnicas pôde-se obter informações do setor de biomassa e seus derivados; com a ajuda de questionário, apresentado no apêndice C, foi possível coletar informações gerais da Cooper Rio Novo, e a realização de visitas aos pontos de venda tornou possível compreender o contexto entre a cooperativa e o mercado, além de possibilitar atualização das informações atuais com o trabalho desenvolvido por Aguiar (2017), conforme apresentada na etapa 4.2.

- **Desenvolver ações a partir das oportunidades identificadas no setor de biomassa de banana verde e seus derivados:** com as informações coletadas, organizadas em três subitens, desenvolveu-se um mapa mental para visualizar o alinhamento da cooperativa, apresentado a reformulação das diretrizes organizacionais desenvolvida e analisada em conjunto com membros da Cooper Rio Novo e uma descrição das ações desenvolvidas nas visitas técnicas, conforme apresentada na etapa 4.3.
- **Recomendar ações de melhoria para o setor de biomassa de banana verde e seus derivados por meio dos níveis da Gestão de Design:** com base no estudo de caso, nas ações desenvolvidas e oportunidades observadas nas visitas técnicas foram analisados os impactos delas e por meio dos níveis estratégico, tático e operacional para recomendar ações futuras para a Cooper Rio Novo, conforme apresentada na etapa 4.4.

Com relação aos **procedimentos metodológicos** da pesquisa, eles foram definidos em duas fases, sendo que na primeira, com relação à fundamentação teórica, utilizou-se a revisão sistemática para selecionar os trabalhos utilizados na construção teórica, mas, por ser uma metodologia com etapas pré-estabelecidas, há uma delimitação de campo de busca que exclui outros trabalhos, além de ter se identificado uma escassez de pesquisas que envolvam os temas Gestão de Design e Agricultura Familiar. Com isso, fez-se uma revisão narrativa para complementar a revisão sistemática e enriquecer a fundamentação teórica. Entretanto, ressalta-se que uma pesquisa de âmbito internacional seria necessária para construir uma boa base teórica.

Na segunda fase, utilizou-se como procedimento aplicado o estudo de caso, que foi satisfatório para a pesquisa pela imersão no campo de estudo para vivenciar e acompanhar a evolução de crescimento e compreender como o design pode atuar em empreendimentos da Agricultura Familiar. Um fator importante nesse processo de pesquisa aplicada é que a Cooper Rio Novo já participou de projeto de pesquisa em que o design e a Gestão de Design foram inseridos, facilitando no processo de imersão nas visitas técnicas.

Com relação aos **resultados** da pesquisa, o acompanhamento durante o período da pesquisa possibilitou compreender o contexto que Cooper Rio Novo está inserido. O processo de Gestão de Design aconteceu por meio das visitas técnicas,

sendo duas realizadas em 2018, e quatro em 2019, a seguir serão feitas algumas observações gerais.

Com as primeiras ações do ano de 2018, a cooperativa pôde dar início à comercialização da biomassa de banana verde nas lojas de produtos naturais, supermercados, comércios de pequeno porte pela região, além de promover a conscientização da população sobre o que é a biomassa e como utilizá-la na alimentação.

Com as oportunidades das ações desenvolvidas no ano de 2019, contribuiu-se para fortalecer os setores da biomassa e seus derivados por meio do banner e flyer contendo o contexto da Cooper Rio Novo e os produtos por ela produzidos para apresentação em reuniões com prefeituras e secretarias municipais. Diante do crescimento de divulgação, foram criadas ações voltadas para possíveis eventos e feiras e, com isso, foram desenvolvidos materiais institucionais, banners e chaveiros visando evidenciar a marca da cooperativa.

Além disso, ocorreram ações para informar acerca dos benefícios e do processo de produção da biomassa por meio de flyer, a criação de um catálogo com todos os produtos da cooperativa, layout para redes sociais e um folheto com as novas diretrizes organizacionais mostrando o seu atual posicionamento no mercado.

De modo geral, as ações desenvolvidas durante a pesquisa reforçam a importância da atuação do design em empreendimentos da Agricultura Familiar e por meio da Gestão de Design.

Em relação aos impactos, essas ações na Cooper Rio Novo contribuíram para a inserção da biomassa de banana verde no mercado, assim como o aumento das vendas dos produtos dela derivados; além disso, cooperaram para a expansão dos produtos para outras regiões dos Estados de Santa Catarina e do Paraná. A reformulação das diretrizes organizacionais fortaleceu a expressão do posicionamento que a cooperativa deseja para seu futuro e, com isso, facilitou na tomada de decisão do seu planejamento e caminho a percorrer.

A inserção da Gestão de Design na Agricultura Familiar pode contribuir no fortalecimento do empreendimento e proporcionar uma visão geral sobre o negócio, identificando suas reais necessidades. Ela pode ser um aliado do agricultor, auxiliando-o a ter uma visão macro, contribuindo para o melhor planejamento e posicionamento nas ações de tomada de decisão, auxiliando-o na visualização de

novas oportunidades de mercado e na compreensão dos benefícios agregados ao seu empreendimento por meio das ações de design.

Com isso, foram recomendadas ações de melhoria em nível estratégico, tático e operacional para a Cooper Rio Novo no intuito de fortalecê-la quanto ao desenvolvimento e ao gerenciamento, sendo possível sugerir a realização de estudos que abordem mercado e público alvo, sensibilização dos cooperados nas estratégias adotadas pelo setor administrativo e canais internos de comunicação entre os setores, setor de qualidade e desenvolvimentos de novas linhas de produtos, divulgação da imagem da cooperativa e dos produtos produzidos da biomassa de banana verde e seus derivados e uma comunicação direta com seus consumidores.

Como **pesquisas futuras**, recomenda-se uma atualização das informações da cooperativa para avaliar os impactos ocasionados pela pandemia do COVID -19, e elaborar um planejamento para verificar quais das ações propostas faz sentido ainda implementar, além de verificar a possibilidade de replicação em outros tipos de empreendimentos e circunstâncias. É necessário elaborar um planejamento que permita verificar a viabilidade e relevância das ações propostas, considerando o contexto pós-pandemia.

Do mesmo modo, sugere-se a realização de pesquisas que explorem a interação entre a Gestão de Design e a Agricultura Familiar, com estudos de âmbito nacional e internacional. As investigações podem fornecer insights importantes sobre como a aplicação do design pode beneficiar os pequenos e médios empreendimentos e produtores familiares em diversos contextos culturais e socioeconômicos. Além disso, é recomendável que sejam conduzidos estudos para o desenvolvimento de modelos de gerenciamento e planejamento para o setor da Agricultura Familiar. Os modelos devem contemplar os níveis operacional, tático e estratégico, visando proporcionar uma abordagem abrangente e integrada para a gestão desses empreendimentos.

Sugere-se, ainda, estudos sobre a mensuração da marca e dos produtos a partir da visão do usuário, na percepção visual por meio de instrumentação tecnológica como, por exemplo, o Eye-tracking. A pesquisa pode ser fundamental para a criação de ações de planejamento e estratégias de marketing mais eficazes, ao proporcionar uma compreensão mais profunda das reações e preferências dos consumidores em relação aos produtos e à marca.

Outro ponto de interesse seria uma pesquisa voltada para a compreensão do público-alvo para o setor da biomassa de banana verde e seus derivados, bem como ao posicionamento de mercado para a venda de seus produtos e serviços, sob uma perspectiva do design de serviços, no intuito de contribuir para uma abordagem mais centrada no cliente e na experiência do usuário, permitindo o desenvolvimento de serviços e produtos mais alinhados com as necessidades dos consumidores, além do fortalecimento da cooperativa com o mercado.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ADDOR, Felipe; ALMEIDA, Layssa Ramos Maia de. Transformação do modo de produção agrícola e o papel das cestas de produtos orgânicos e agroecológicos: uma proposta de tipologia. **ORG & DEMO (Marília)**, v. 22, n. 1, p. 111-138, jan./jun., 2021.

AGUIAR, Marina Cuneo. **Gestão de design e agricultura familiar**: diagnóstico em uma cooperativa de bananicultores em Santa Catarina. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017.

ARAÚJO, Heliene M.; MARJOTTA-MAISTRO, Marta C. Contribuições das estratégias de marketing e do comportamento do consumidor para a construção do sistema alimentar de base ecológica. **Revista Espacios**, Caracas Venezuela, v. 38, n. 29, p.21-35, 2017.

BARONE, Bruna *et al.* Oferta de frutas e hortaliças da agricultura familiar na alimentação escolar. **Vigilância Sanitária em Debate**: sociedade, [s.l.], v. 4, n. 3, p. 86-95, ago. 2016.

BARROS, José Roberto Mendonça de. **A indústria e o agronegócio brasileiro**. IEDI: São Paulo, 28p, 2018. Disponível em: https://iedi.org.br/media/site/artigos/20180703-a_industria_e_o_agronegocio_brasileiro.pdf. Acesso em: 27 de nov. de 2018.

BARROS, Rubenio dos Santos. **Gestão de Design e Ergonomia**: diagnóstico do setor de processamento de alimentos em uma cooperativa de bananicultores de Agricultura Familiar. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós Graduação em Design, Florianópolis, 2020.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M. SOUZA FILHO, H. M. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. *In*: SOUZA FILHO, H. M. BATALHA, M. O. (Orgs.). **Gestão integrada a agricultura familiar**. São Carlos: Edufscar, 2005.

BERNARDES, Mauricio Moreira e Silva *et al.* Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, v. 3, n. 05, p. 24-34, 1 AGO. 2013.

BEST, Kathryn. **Gestão de design**: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design. Lisboa: Diverge Design, 2009.

BEST, Kathryn. **Fundamentos da gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEZERRA, Gleicy Jardim; SCHLINDWEIN, Madalena Maria. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações (campo Grande)**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.3-15, 10 mar. 2017.

BEZERRA, J. E. Agronegócio e ideologia: contribuições teóricas. **Revista NERA**, Presidente Prudente. Ano 12, nº 14. p. 112-124. jan.-jun./2009.

BICKEL, Milena Bratz *et al.* Pão de forma com farinha mista de trigo e banana verde. *In: Anais do CBCP 2020* - Congresso on-line Brasileiro de Tecnologia de Cereais e Panificação. Anais...Sete Lagoas (MG) Virtual, 2020. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/cbcp2020/278844-PAO-DE-FORMA-COM-FARINHA-MISTA-DE-TRIGO-E-BANANA-VERDE>. Acesso em: 24 mai. 2023.

BONAVIGO, Leonir. GUBERT, José E. Diagnóstico das secretarias municipais de aquicultura quanto à elaboração do plano municipal de desenvolvimento rural (PMDR): região da associação dos municípios da zona de produção (AMZOP) do estado do Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento rural e agricultura familiar**: [recurso eletrônico] produção acadêmica da Ascar / organizado por Décio Cotrim. - Porto Alegre, RS: Emater/RS-Ascar, p. 600-623, 2014.

BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. *In: Anais XXIV ANPET* - Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte, p. 2023-10, 2010.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. Lei no 11.326, de 24 de julho de 2006, **Diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm. Acesso em: 06 nov. 2018.

BRASIL. **Agricultura familiar do Brasil é 8ª maior produtora de alimentos do mundo**. 2018. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/economia-e-financas/2018/06/agricultura-familiar-brasileira-e-a-8a-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo>. Acesso em: 07 de set. de 2018.

BRITO, Adolfo. **O que é a agricultura familiar**. Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (SEAD). 2016. Disponível em <http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/454156/>. Acesso em: 17 dez. 2022.

BRUNNER, R.; EMERY, S. **Gestão Estratégica do Design**: Como um ótimo design fará as pessoas amarem suas empresas. São Paulo: M. Books, 2010.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais**: métodos criativos para estimular o raciocínio e usar ao máximo o potencial do seu cérebro. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração**: um sistema definitivo de pensamento que transformará a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARVALHO, J. **Gestão de empresas** – princípios fundamentais. Lisboa: Edições Sílabo. 2009.

CÂNDIDO, Hebert Teixeira; MARZULLO, Yasmine Ohanna Toledo; LEONEL, Magali. Green Banana Flour Technology: from Raw Material to Sensory Acceptance of Products Made with Green Banana Flour in the Brazilian Scenario. **Brazilian Archives of Biology and Technology**, v. 66, p. e23210543, 2023.

CEPA, E. Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2016-2017. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina**, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/SAA/article/view/521>. Acesso em: 27 nov. 2020.

CERON, Ana. **Santa Catarina registra exportação recorde de banana**. 2019. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2019/03/07/santa-catarina-registra-exportacao-recorde-de-banana/>. Acesso em: 08 dez. 2019.

COOPER RIO NOVO. **História**. Disponível em: <http://www.cooperrionovo.com/>. Acesso em: 05 de out. de 2018.

CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, p. 428–431, nov. 2007.

COSTA, Angelo. B.; ZOLTOWSKI, Ana. Paula. C. Como escrever um artigo de revisão sistemática. *In*: KOLLER, Sílvia H.; DE PAULA COUTO, Maria Clara P.; VON HOENDORFF, Jean. **Manual de produção científica**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

COSTA, Bianca Aparecida Lima; AMORIM JUNIOR, Paulo Cesar Gomes; SILVA, Marcio Gomes da. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, [s.l.], v. 53, n. 1, p.109-126, mar. 2015.

COSTA, Conceição de Maria Sousa Batista. Agronegócio e agricultura familiar: modelos agrícolas de desenvolvimento que se contrapõem. **Anais VIII jornada Internacional Políticas Públicas**, 2017. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo10/agronegocioeagriculturafamiliarmodelosagricolasdedesenvolvimentoquesecontrapoem.pdf>. Acesso em: 30 nov. de 2018.

CPD – Centro Português de Design. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997.

DMI – Design Management Institute. **What is design management?** Disponível em: http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm. Acesso em: 25 set. 2018. Tradução livre

DREBES, Laila Mayara; SPANEVELLO, Rosani Marisa. Cooperativas agropecuárias e o desafio da sucessão na agricultura familiar. **Holos**, [s.l.], v. 2, p.360-374, 29 ago. 2017. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2017.4210>. Disponível em:

<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/4210/pdf>. Acesso em: 15 dez. 2019.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Agricultura Familiar: cenário.** 2023. Disponível em: <https://www.embrapa.br/en/tema-agricultura-familiar/sobre-o-tema>. acesso em: 19 jul. 2023.

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Santa Catarina registra exportação recorde de banana.** Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, 2019. Disponível em: <https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/2019/03/07/santa-catarina-registra-exportacao-recorde-de-banana/>. Acesso em: 16 de jul. de 2019.

EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2021-2022.** 43º ed. 180p, 2023. Disponível em: https://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/publicacoes/Sintese_2021_22.pdf. Acesso em: 27 de nov. de 2023.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **FAO no Brasil.** 2019. Disponível em: <http://www.fao.org/brasil/pt/>. Acesso em: 23 jun. 2019.

FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Pequenos agricultores familiares produzem mais de um terço dos alimentos no mundo.** 2021. Disponível em: [https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1397857/#:~:text=Pequenos%20agricultores%20familiares%20produzem%20mais%20de%20um%20ter%C3%A7o%20dos%20alimentos%20no%20mundo,-Uma%20m%C3%A3e%20e&text=Os%20pequenos%20agricultores%20produzem%20cerca,sexta%2Dfeira%20\(23\)](https://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/1397857/#:~:text=Pequenos%20agricultores%20familiares%20produzem%20mais%20de%20um%20ter%C3%A7o%20dos%20alimentos%20no%20mundo,-Uma%20m%C3%A3e%20e&text=Os%20pequenos%20agricultores%20produzem%20cerca,sexta%2Dfeira%20(23).). Acesso em: 16 jul. 2021.

FELÍCIO, Adâmara Santos Gonçalves *et al.* Caracterização da agricultura familiar no brasil: comparativo do censo agropecuário 2006 – 2017 e suas potencialidades. *In: Anais XXIV SemeAd* - Seminários em Administração da Universidade de São Paulo. 2022. Disponível em: <https://submissao.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1080.pdf>? Acesso em: 02 nov. 2023.

FERENHOF, Helio Aisenberg; FERNANDES, Roberto Fabiano. Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: método SFF. **Revista ACB**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 550–563, 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1194>. Acesso em: 17 dez. 2022.

FERIGOLLO, Daniele *et al.* Products purchased from family farming for school meals in the cities of Rio Grande do Sul. **Revista de Saúde Pública**, [s.l.], v. 51, p.1-10, 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1518-8787.2017051006648>.

FERNANDES, B. M. O novo nome é agribusines. **Publicações Nera**, 2004. Disponível em: <http://www4.fct.unesp.br/nera/publicacoes/onomeeagribusiness.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

FERNANDES, Rodrigo Queiroz Kühni. **A gestão do design na indústria de brinquedos**: estudos de caso sobre a inserção do design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas de brinquedo no Brasil. Recife: Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Design, 2015.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico Século XXI**: dicionário da língua portuguesa. 3a. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; ENDE, Marta Von; ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; NEUMANN, Pedro Selvino. O cooperativismo como estratégia de inserção dos assentados da reforma agrária nos mercados dinâmicos: o caso da COPERTERRA. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 1164–1181, 2019. DOI: 10.5902/1983465912547. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/12547>. Acesso em: 17 dez. 2022.

FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de; WEBER, Karina Pereira. Abordagem sistêmica na Gestão de Design para construção de plataforma habilitante destinada à agricultura orgânica familiar. *In*: **Anais do 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design** (2018). São Paulo: Blucher, p. 4732-4746, 2018.

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Sobre o PNAE**: O que é?. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/pnae>. Acesso em: 13 dez. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, Apostila, 2002.

GARNER, Elizabeth; CAMPOS, Ana Paula de la O. Identifying the “family farm”: an informal discussion of the concepts and definitions. Background Paper for The State of Food and Agriculture 2014. **ESA Working Paper**, Roma, n. 14-10, p.1-30, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERLITZ, L. Design management as a domain of smart and sustainable enterprise: business modeling for innovation and smart growth in industry. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v.3, n. 3, p. 244-268, 2016.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño em la empresa**. Madrid: McGraw-hill, 2000.

GOIDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisa**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Secretários municipais da agricultura discutem o desenvolvimento do agronegócio catarinense**. Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, 2014. Disponível em:

<https://estado.sc.gov.br/noticias/secretarios-municipais-da-agricultura-discutem-o-desenvolvimento-do-agronegocio-catarinense/>. Acesso em: 27 de out. de 2018.

HEIN, André Fernando; SILVA, Nardel Luiz Soares. A insustentabilidade na agricultura familiar e o êxodo rural contemporâneo. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 27, n. 2, p. 394-417, jun. 2019.

HF BRASIL – Hortifruti Brasil. **Anuário 2019-2020**: um canal de comunicação direto com o produtor. 2019. Disponível em: <https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/anuario-2019-2020-retrospectiva-2019-perspectivas-2020-dos-hf-s.aspx>. Acesso em: 09 dez. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=73096>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ICA – International Co-operative Alliance. **What is a cooperative?** 2019. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>. Acesso em: 14 dez. 2019.

INPI - Instituto Nacional Propriedade Industrial. Indicações Geográficas: Sessão IV. **Revista da Propriedade Industrial**. n. 2486, 28 de ago. de 2018a.

INPI - Instituto Nacional Propriedade Industrial. **INPI entrega certificado de IG relativo à banana da região de Corupá**. 2018b. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/noticias/inpi-entrega-certificado-de-ig-relativo-a-banana-da-regiao-de-corupa>. Acesso em: 20 de nov. de 2018.

JORNAL DE CORUPÁ. **Cooper Rio Novo inaugura unidade para fabricação de biomassa da banana e produtos derivados**. 2018. Disponível em: <https://www.jornaldecorupa.com.br/?p=8353>. Acesso em: 13 out. 2018.

KHOZANI, Amir Amini; BIRCH, John; BEKHIT, Alaa El-Din Ahmed. Production, application and health effects of banana pulp and peel flour in the food industry. **J Food Sci Technol**, v. 56, p. 548–559, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13197-018-03562-z>. Acesso em: em: 22 fev. 2023.

KHOZA, Minenhle; KAYITESI, Eugenie; DLAMINI, Bhekisisa C. Physicochemical Characteristics, Microstructure and Health Promoting Properties of Green Banana Flour. **Foods**, v. 10, n. 12, p. 2894, 23 nov. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/foods10122894>. Acesso em: 23 jan. 2023.

LAMARCHE, Eughes. **A agricultura familiar**: comparação internacional. Campinas: Unicamp, 1997. 2.ed.

LANDIM, Paula da cruz. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LAURO, Aline Bertolini de; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. A Gestão de Design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, v. 21, n. 2, p.1-22, 2013.

LIVRAMENTO, George; NEGREIROS, Ricardo José Zimmermann de. Banana: Recomendações técnicas para o cultivo no litoral norte de Santa Catarina. **Sistemas de Produção**, [S. l.], p. 100, 2018. Disponível em: <https://publicacoes.epagri.sc.gov.br/SP/article/view/432>. Acesso em: 12 nov. 2019.

LOZANO, Marie-Anne Stival Pereira e Leal. **Ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão das unidades de agricultura familiar**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração - Florianópolis, SC, 2011.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro. SENAI/DN, SENAI CETIQ, CNPq, IBICT, TIB. 1997.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Tradução Opportunity Translations. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Mapa lança plano de fruticultura em parceria com o setor privado**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-lanca-plano-de-fruticultura-em-parceria-com-o-setor-privado>. Acesso em 20 de mar. De 2019.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio: Brasil 2020/21 a 2030/31 Projeções de Longo Prazo**, Secretária de Política Agrícola. – Brasília: MAPA/ACE, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2020-2021-a-2030-2031.pdf/view>. Acesso em: 10 out. de 2022.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Relatório de gestão: exercício 2020**. Brasília - DF, 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia/2020/relgest2020.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2023.

MARCONDES *et al.* **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina**. 2012. Florianópolis: Epagri, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2a. ed. Londrina: EDUEL, 2011.

MATOS, Patrícia Francisca; PESSOA, Vera Lúcia Salazar. A modernização da agricultura no Brasil e os novos usos do território. **Geo Uerj**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 22, p.290-322. 2011. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/geouerj.2011.2456>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/geouerj/article/view/2456>. Acesso em: 14 set. 2018.

MELO, Adriana, ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e reflexões sobre o tema**. São Paulo: Novatec Editora. 2015.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; AGUIAR, Marina Cuneo; TRISKA, Ricardo; PEREIRA, Danilo. Design e agricultura familiar: ações de valorização e identificação em Santa Catarina. *In: Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design* [= Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]. São Paulo: Blucher, p. 1659-1670. 2016.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz *et al.* Design e a valorização da agricultura familiar: desenvolvimento de um sistema de identidade visual e embalagens para um empreendimento coletivo em Santa Catarina. *In: Anais do 13º Congresso Pesquisa e Desenvolvimento em Design* (2018). São Paulo: Blucher, p. 1276-1290, 2018.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz *et al.* Um Sistema de Identidade Visual para a identificação e diferenciação de produtos da agricultura familiar. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 16, n. 32, p. 29-44, abr. 2019. ISSN 1807-0221. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/extensio/article/view/1807-0221.2019v16n32p29/39121>. Acesso em: 20 de julho. 2019.

MINATEL, Jhonatan Felipe. BONGANHA, Carlos André. Agronegócios: A importância do cooperativismo e da agricultura familiar. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 4, n. 4, Mar. 2015, p. 247-259. Disponível em: <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume4/13.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2018.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/inclusao-productiva-rural/paa>. Acesso em: 13 dez. 2022.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier Da. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 344p, 2011.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Missão, Visão e Valores (Clássico)**. Sebrae, 2012.

Nery, Carmen. **Em 11 anos, agricultura familiar perde 9,5% dos estabelecimentos e 2,2 milhões de postos de trabalho**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de>

noticias/noticias/25786-em-11-anos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho. Acesso em: 02 nov. 2019.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **Relatório de Gestão OCB**. Brasília: Farol, p. 205. 2018.

OCB – Organização das Cooperativas do Brasil. **O Que É Cooperativismo**. 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em: 14 dez. 2019.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PAZMINO, Ana Verônica. Como se cria: 40 métodos para design de produto. São Paulo: Blucher, 2015.

PETRY, David Rodrigo *et al.* Redes organizacionais: um estudo das estratégias de competitividade em cooperativas da agricultura familiar do oeste de Santa Catarina. **Redes.com**, Brasília, v. 12, n. 2, p.243-263, 2015.

PREFEITURA DE CORUPÁ. **Corupá prepara 6º semana da banana**. 2017. Disponível em: <https://www.corupa.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaltem/20941/codNoticia/439365>. Acesso em: 20 de nov. de 2018.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN. **Mestrado e Doutorado em Design**. Disponível em: <http://www.posdesign.ufsc.br/doutorado-em-design/>. Acesso em: 20 de out. de 2022.

RAMIREZ, Ivonne Maritza Buenaventura; SOUSA, Romier da Paixão; LÓPEZ, José Daniel Gómez. Canais de comercialização da agricultura familiar: o caso da comunidade de Boa Vista de Acará, na Amazônia paraense-Brasil. **Rev. Tecnol. Soc.**, Curitiba, v. 16, n. 45, p. 123-150, out./dez., 2020.

RAMOS, M. R.; MERINO, G. S. A. D.; TRISKA, R. Gestão de design e patrimônio histórico cultural: uma análise baseada nos princípios do design Inclusivo em um Mercado Público. **Design e Tecnologia**, v. 8, n. 16, p. 109-122, 30 dez. 2018.

REITER, J. M. W.; MONDARDO, M.; FERRARI, D. L.; MIOR, L. C.; MARCONDES, T. **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina**. Florianópolis, SC: Epagri, 2019.

REZENDE, Diego César Veloso; MORAES, Ana Shirley França; REZENDE, Sthefânia Dalva da Cunha. Planejamento e Comercialização de produtos da Agricultura Familiar para Alimentação Escolar Municipal em Monte Carmelo/MG no ano de 2014. **Getec**, Monte Carmelo - Mg, v. 7, n. 16, p.54-64, 2018.

ROCHA, L.; AZEVEDO, P. S. Ecoeficiência e gestão do design: conceitos para proposta de programa de gestão ambiental para a Universidade Federal do Maranhão - UFMA. **Design e Tecnologia**, v. 6, n. 11, p. 11-21, 1 ago. 2016.

RODRIGUES, Bethânia Ávila. **Planejamento estratégico para comercialização de produtos da agricultura familiar**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2017.

SALATI, Paulo. **De onde vem o que eu como**: Brasil é o 4 maior produtor de banana e está atento à “pandemia” no campo que afeta cultura. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/agro-a-industria-riqueza-do-brasil/noticia/2021/05/17/de-onde-vem-o-que-eu-como-brasil-e-o-4o-maior-produtor-de-banana-e-esta-atento-a-pandemia-que-afeta-cultura.ghtml>. Acesso em: 01 ago. 2022.

SANTOS, Adriane Shibata. **Gestão do design e sustentabilidade**: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana. Tese (doutorado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2011.

SCHWARTZMAN, Flavia *et al.* Antecedentes e elementos da vinculação do programa de alimentação escolar do Brasil com a agricultura familiar. **Cadernos de Saúde Pública**, [s.l.], v. 33, n. 12, p.1-15, 18 dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311x00099816>.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual de Atendimento Individual do Agronegócio**: Publicação detalha os serviços oferecidos pela Unidade de Atendimento Setorial Agronegócios do Sebrae Nacional nas carteiras das cadeias produtivas – Brasília: Sebrae, 160p, 2015.

SEBRAE– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cenários e projeções estratégicas**: fruticultura. 2016. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e93e6e44c0b1ec9bed5f9ed186ab6b7e/\\$File/6083.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e93e6e44c0b1ec9bed5f9ed186ab6b7e/$File/6083.pdf). Acesso em: 09 de set. de 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil é o 4º produtor mundial de banana**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/brasil-e-o-4-produtor-mundial-de-banana,1f00286bf0837810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 30 set. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO DE JARAGUÁ DO SUL. **Caminhos trançados**: A trajetória do projeto da fibra da bananeira no vale do Itapocu. Joinville-SC: Núcleo Criativo Painel, 2010.

SÉRIE TÉCNICA NAVEGADOR SUS. **Laboratório de Inovação**: incentivo à produção, à disponibilidade, ao acesso e ao consumo de frutas, legumes e verduras. Brasília, DF: Ministério da Saúde, Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva, Organização PanAmericana da Saúde/Organização Mundial da Saúde, Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura e Programa Mundial de Alimentos/Centro de Excelência Contra a Fome, 2022. Disponível em:

https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55725/9789275725146_por.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 nov. 2023.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, Valcilene Rodrigues da. **Pluriatividade e sustentabilidade em comunidades rurais do semiárido nordestino**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, CFCH. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, 2015.

STRAGLIOTTO, Leticia Kahler. **Qualidade química, tecnológica e sensorial de produtos alimentícios elaborados a partir de derivados da banana verde**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 2022.

STRAGLIOTTO, Leticia Kahler; FERRARI, Gabriel Tonin; OLIVEIRA, Viviani Ruffo de. Chemical, technological and sensory quality of pasta and bakery products made with biomass and green banana flour. **Int J Food Sci Technol**, 57: 5689-5697. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijfs.15826>. Acesso em: 23 jan. 2023.

TAKAYAMA, L. *et al.* Hand tool project requirements: the case of banana cultivation and its physical demands (OWAS). **Product (IGDP)**, v. 13, p. 119-130, 2015.

TRICHES, Rozane Marcia; SCHNEIDER, Sergio. Alimentação escolar e agricultura familiar: reconectando o consumo à produção. **Saúde e Sociedade**, [s.l.], v. 19, n. 4, p.933-945, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-12902010000400019>.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Programa de pós graduação em Engenharia de produção. Curso de especialização em qualidade e produtividade. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá-MG. 2011. Disponível em: <https://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Especializacao/>. Acesso em: 05 jun. 2019.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VESTENA, Michele Hennig *et al.* Adversidades impostas pela Covid-19 à Agricultura Familiar: estudos de casos nos municípios de Santa Maria e São João do Polésine/RS. **Geografia Ensino & Pesquisa, Santa Maria**, v. 26, e2, 2022. Disponível em: 10.5902/2236499464902. Acesso em: 17 dez. 2022.

WINCK, C. A.; ZONIN, V. J.; SCARTON, L. M.; SILVA, T. N. da. Agricultura familiar e rendas alternativas na região da Quarta Colônia/RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. São Paulo, v.10, p.28 - 51. 2014.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCHI, G. P.; MERINO. E. A. D.; MERINO, G. S. A. D. Cocriação e Gestão do Design em Pequenas Empresas Rurais e Pesqueiras: uma abordagem sustentável. **Mix Sustentável**, v. 3, n. 1, 2017.

ZAINI, Hana Mohd; ROSLAN, Jumardi; SAALLAH, Suryani; MUNSU, Elisha; SULAIMAN, Nurul Shaeera; PINDI, Wolyna. Banana peels as a bioactive ingredient and its potential application in the food industry. **Journal of Functional Foods**, v. 92, p. 105054, 2022.



COOPER RIO NOVO

Cooperativa da Agricultura
Familiar Rio Novo

Unidade de Embalamento 01 Sede



APÊNDICES

APÊNDICE A – PRODUÇÃO CIENTÍFICA

A seguir são apresentadas as produções científicas desenvolvidas durante o mestrado com vínculo a pesquisa:

CAVALCANTE, Rodrigo Augusto de Sousa; MERINO, Giselle; MERINO, Eugénio Andrés Diaz. Gestão de Design: Panorama de pesquisas nos periódicos Estudos em Design e Design & Tecnologia. **Convergências: Revista de Investigação e Ensino das Artes.**, v. 12, p. 1-9, 2019.

CAVALCANTE, Rodrigo Augusto de Sousa *et al.* Contribuição do design em produtos com indicação geográfica: o caso da embalagem de biomassa de banana verde. Organização: CARLS, S.; DORTZBACH, D.; TRABAQUINI, K.; VIEIRA, V.F.; SILVA, M.L. da. **Indicações Geográficas e Produtos Tradicionais: Anais do VIII Workshop Catarinense de Indicação Geográfica.** Florianópolis, p. 251 - 256. 2019. Disponível em: https://www.redeindicacaogeografica.com/_files/ugd/cc0e91_f4dabe29434a475399958e8379aa1938.pdf. Acesso em: 20 jun. 2023.

CAVALCANTE, Rodrigo Augusto de Sousa; SCHMITT, Marina; SCHENKEL, Ana de Castro; MERINO, Eugénio Andrés Diaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Diaz. Design de Serviço e Agricultura Familiar: Mapeamento do processo de comercialização de uma cooperativa de Santa Catarina. **DAT Journal**, [S. l.], v. 8, n. 4, p. 196–214, 2023. DOI: 10.29147/datjournal.v8i4.734. Disponível em: <https://datjournal.anhembibr.br/dat/article/view/734>. Acesso em: 29 dez. 2023.

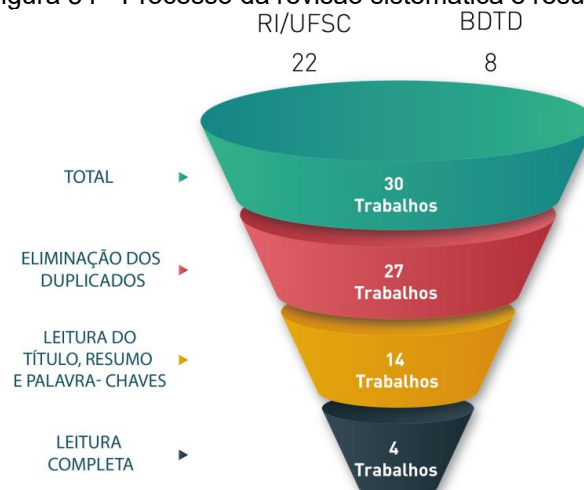
APÊNDICE B – RBS SOBRE GESTÃO DE DESIGN E AGRICULTURA FAMILIAR

Neste item serão apresentados os procedimentos utilizados no processo de revisão bibliográfica sistemática, o primeiro passo foi à definição da questão de pesquisa, sendo realizado no período de 2010 a 09 de outubro de 2018. O segundo passo foi feito às escolhas das bases de busca sendo uma de esfera local o Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – (RI/UFSC) e de esfera nacional o Banco de Dados de Teses e Dissertações – (BDTD).

No terceiro passo foram definidas as palavras chaves que são: Gestão de Design e Agricultura Familiar, já no quarto passo que é a busca e armazenamento dos resultados foram considerados apenas dissertações e teses e transferido para software EndNote online que facilitou no processo de eliminação dos duplicados. O quinto passo é a seleção dos artigos que são feitas a leitura pelo título, resumo e palavras chaves, considerando estudos com foco na gestão, design, comercialização e divulgação de produtos da Agricultura Familiar.

O sexto passo é a extração dos dados que foi utilizado uma planilha do Microsoft Excel. A abordagem utilizada na extração primeira foi inserida informações gerais dos trabalhos: nome estudo, objetivo, contexto do estudo, entre outros, além da leitura completa dos trabalhos. Posteriormente iniciou a etapa sete de avaliação e oitava da síntese e interpretação dos dados, permitindo uma melhor apreciação do conteúdo. A figura 54 traz uma síntese do processo de seleção da revisão sistemática.

Figura 54 - Processo da revisão sistemática e resultado



Fonte: Autor (2018)

No quadro 6 apresenta os estudos selecionados na revisão sistemática, sendo todas dissertações.

Quadro 6 - Estudos selecionados na Revisão

Autor	Título	Ano
Aguiar	Gestão de design e agricultura familiar: diagnóstico em uma cooperativa de bananicultores em Santa Catarina.	2017
Rodrigues	Planejamento estratégico para comercialização de produtos da agricultura familiar.	2017
Silva	Pluriatividade e sustentabilidade em comunidades rurais do semiárido nordestino.	2015
Lozano	Ferramentas de gestão e de apoio à tomada de decisão das unidades de agricultura familiar	2011

Fonte: Autor (2018)

APÊNDICE C – MODELO QUESTIONÁRIO

Entrevista do estudo de caso
Mestrado em Design – PósDesign - UFSC

FICHA DE CADASTRO | COOPERATIVA

Município:

Região:

Nome do empreendimento:

Nome do Responsável:

Endereço:

CEP:

Telefone fixo:

Celular:

E-mail:

Página web:

Redes sociais:

Coordenadas GPS:

Área da propriedade:

* inserir foto fachada + visita:

BLOCO EMPREENDIMENTO

Nome do Empreendimento:

Tempo de existência do empreendimento:

História do empreendimento (como tudo começou):

Rotina do Empreendimento (dias/ horas):

Obs.:

Quantas pessoas compõem a equipe do empreendimento?



BLOCO EMPREENDIMENTO

Identidade/ marca:

Registrada:

Página web:

Redes Sociais:

Empreendimento está filiado a alguma associação/ cooperativa?

Aspectos positivos: / aspectos negativos:

Planejamento:

Qual a situação futura pretendida? (Objetivos)

Objetivos:

Identidade organizacional (missão visão valores):

Quais palavras/características poderiam definir o empreendimento? Até 3 palavras

Observações:



BLOCO PRODUTO

Qual (ais) produto (s):

Destaque para algum produto?

Há produtos sazonais?

Produtos que não produz mais? Sim/ Não/ Por que?

História do produto:

Identidade visual:

Outros materiais gráficos (cartão de visita/ folder/...)

Embalagem:

Comercialização dos produtos:

Capacidade produtiva (situação atual e pretendida/ pode expandir...)

Onde é comercializado?

Controle das vendas (se é feito e como é feito)

Propaganda/ divulgação?



BLOCO PRODUTO

Propaganda/ divulgação?

Algum produto que gostaria de oferecer?

Qual a diferença de seu produto no mercado/ da concorrência?

Quem são seus concorrentes? Pq? Onde estão localizados?

FICHA TÉCNICA

Potencialidades:

Fragilidades:

Funcionários:

Observações:



APÊNDICE D – DECLARAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da Instituição **COOPER RIO NOVO**, tomei conhecimento do projeto de pesquisa **IDENTIFICAÇÃO E VALORIZAÇÃO DE UM EMPREENDIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DA GESTÃO DE DESIGN**, sob responsabilidade de Eugenio Andrés Díaz Merino, Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante e Rubenio do Santos Barros, e, como responsável legal pela instituição, autorizo a sua execução e declaro que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/09/2012 e complementares.

Florianópolis, 26/10/2018.

ASSINATURA: _____



NOME: Edgar Heil Woickowski

CARGO: Presidente

APÊNDICE E – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da pesquisa

Identificação e valorização de um empreendimento da agricultura familiar por meio da gestão de design

Pesquisadores responsáveis

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante (Mestrando) - rodrigo_171192@hotmail.com
 Rubenio dos Santos Barros (Mestrando) – rubeniobarros@hotmail.com
 Giselle Schmidt Alves Díaz Merino (Prof.ª e Pesquisadora) - gisellemerino@gmail.com
 Eugenio Andrés Díaz Merino (Orientador) – eugenio.merino@ufsc.br

Instituição que pertencem os pesquisadores

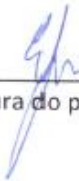
Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro de Comunicação e Expressão (CCE) - Núcleo de Gestão de Design (NGD)
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade - Bloco A / Sala 113 - 1ºAndar
 CEP: 88040-900 / Fone: (48) 3721-6403

O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Identificação e valorização de um empreendimento da agricultura familiar por meio da gestão de design” que tem como objetivo realizar o mapeamento sobre viés do planejamento estratégico e ergonômico. Sua colaboração neste estudo é de grande importância, mas a decisão de participar é VOLUNTÁRIA, o que significa que você terá o direito de decidir se quer ou não participar, bem como de desistir de fazê-lo a qualquer momento.

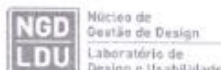
Esta pesquisa faz parte do projeto de mestrado em Gestão de Design pelo programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina. A coleta está dividida em três dias. No primeiro dia, é feito o mapeamento da vertente do planejamento estratégico, visitando os pontos de vendas da biomassa e panificados em Corupá e Jaraguá do Sul e coleta no setor administrativo da Cooper. No segundo e terceiro dia, o mapeamento da vertente ergonômica nas casas de embalagens e processo de produção da biomassa e panificados. Você conta com garantia de anonimato e ainda pode solicitar a qualquer momento a retirada dos seus dados sem qualquer prejuízo.

Eu Edgar Heil Wojcikowski RG/CPF 3.489.141,
 declaro estar esclarecido(a) sobre os termos apresentados e consinto por minha livre e espontânea vontade em participar desta pesquisa e assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

Corupá, 26 de Outubro de 2018.



 (assinatura do participante)



APÊNDICE F – TCUIV

TERMO DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM E VOZ

Título da pesquisa

Identificação e valorização de um empreendimento da agricultura familiar por meio da gestão de design

Pesquisadores responsáveis

Rodrigo Augusto de Sousa Cavalcante (Mestrando) - rodrigo_171192@hotmail.com
 Rubenio dos Santos Barros (Mestrando) – rubeniobarros@hotmail.com
 Giselle Schmidt Alves Díaz Merino (Prof.^a e Pesquisadora) - gisellemerino@gmail.com
 Eugenio Andrés Díaz Merino (Orientador) – eugenio.merino@ufsc.br

Instituição que pertencem os pesquisadores

Universidade Federal de Santa Catarina
 Centro de Comunicação e Expressão (CCE) - Núcleo de Gestão de Design (NGD)
 Campus Reitor João David Ferreira Lima - Bairro Trindade - Bloco A / Sala 113 - 1ºAndar
 CEP: 88040-900 / Fone: (48) 3721-6403

Eu Edgar Heil Wojcikowski RG/CPF 3 489.141,
 permito que o pesquisador relacionado acima obtenha fotografia, filmagem ou gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica/ educacional. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas à minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras, periódicos científicos e demais materiais relacionados à pesquisa. Porém, minha pessoa não deve ser identificada, tanto quanto possível, por nome ou qualquer outra forma. As fotografias, vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda.

Corupá, 26 de Outubro de 2018.



 (assinatura do participante)



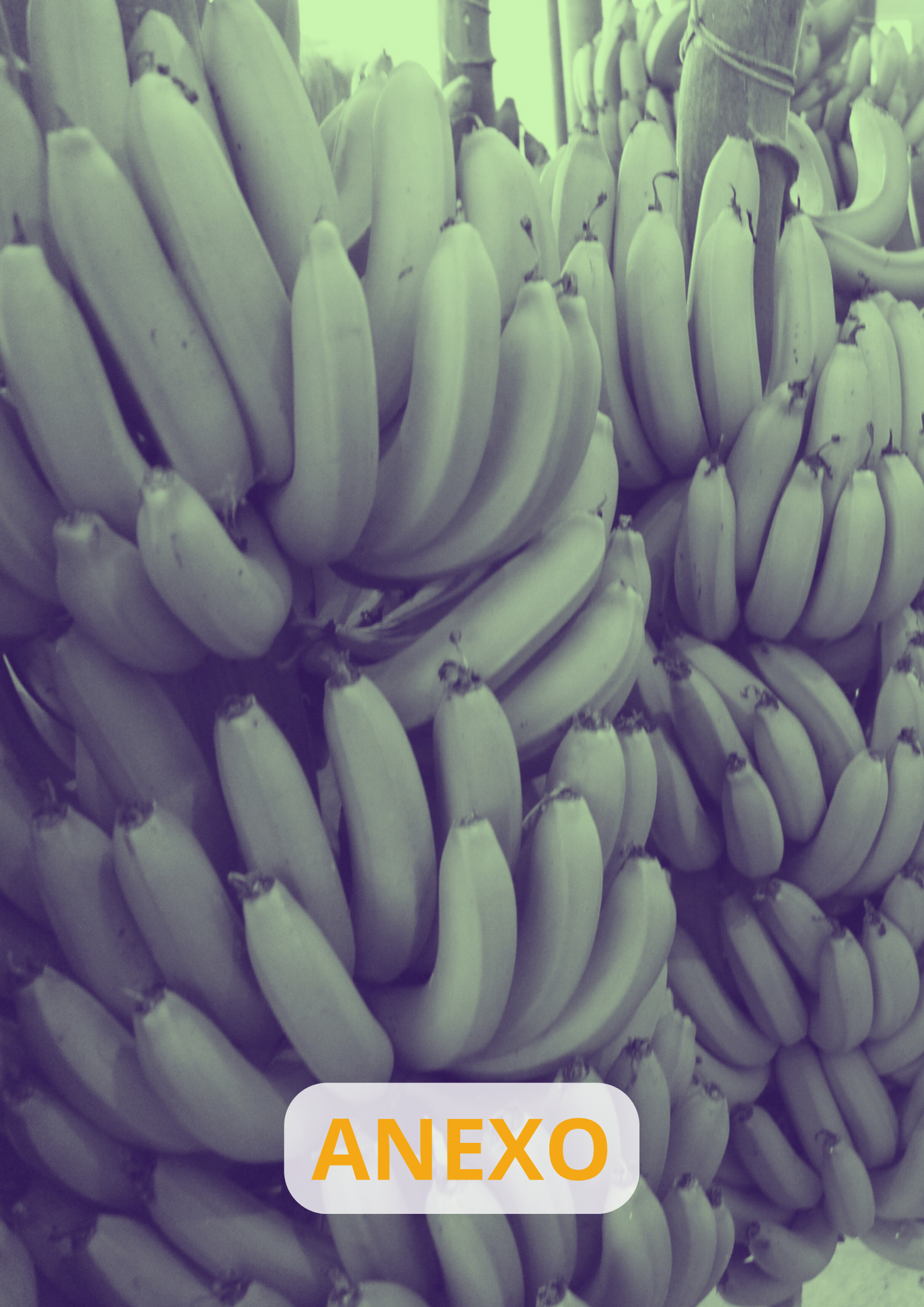
pós-ufsc
design

NGD
LDU Núcleo de
Gestão de Design
Laboratório de
Design e Usabilidade



CNPq





ANEXO

ANEXO A – FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO E VALORES



FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

INDICADO PARA organizações de todos os portes, em especial as que estão nascendo ou as pequenas.

SERVE PARA definir a direção estratégica da empresa; da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.

É ÚTIL PORQUE permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.

SOBRE A FERRAMENTA: O trio Missão-Visão-Valores é frequentemente mal empregado na gestão de empresas. É comum observarmos companhias com declarações de missão, visão e valores que são meros objetos decorativos ou que acabam se tornando motivo de piadas dos colaboradores.

Imagine se você fosse convidado para entrar em um veículo que o levaria a algum lugar. Como se sentiria se não soubesse qual seria o veículo, o local, o momento de chegada ao destino nem as condições da viagem? Muitas empresas são assim. Seus dirigentes e colaboradores não sabem qual é o propósito de a empresa existir, onde e quando querem chegar e qual é a lógica do seu funcionamento. Empresas assim, quando crescem e chegam a uma situação de sucesso, não sabem como fizeram isso.

Mesmo que desgastado entre as grandes empresas, o trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho.

A definição do trio é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios dos empreendedores de primeira viagem e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa. Empreendedores só são visionários quando conseguem manter intactos a missão, a visão e os valores definidos no início da empresa.

Há diversas definições para esses termos, mas para esta ferramenta, vamos considerar que:

• *Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.*

• *Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).*

• *Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.*

Como usar: Se sua organização já trabalha com o trio ou a dupla (Missão, Visão), discuta com seus colaboradores se as definições passam no Teste de Validação. Se não, é hora de redefini-las (Passo 1). Se sua empresa não tem nada definido ainda, é só começar pelo Passo 1.

Passo 1: Definição da missão da empresa

Se sua empresa não souber para que ela existe, não conseguirá definir uma estratégia de crescimento, porque os objetivos da empresa não serão claros. A declaração da missão serve como base para a construção da estratégia (com objetivos, indicadores e metas). Uma boa definição de missão deve esclarecer o benefício gerado pela empresa para o seu público-alvo. Em outras palavras, uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Uma boa definição de missão também deve ser inspiradora e desafiadora, para que haja o engajamento de seus colaboradores e parceiros, comprometidos em levar um benefício cada vez melhor para um (maior) público-alvo. Muitos especialistas defendem que a declaração da missão deve ser curta para que seja lembrada, vivenciada e transmitida por todos os envolvidos com o negócio. No fundo, deve servir com um mantra, uma crença que orienta a existência da organização.

Passo 2: Definição da visão da empresa

Definida a missão, é o momento de a empresa determinar uma visão de futuro para o seu negócio, ou seja, ter objetivos para atingir nos próximos anos. É fundamental que eles tenham indicadores e metas. Se a empresa quer ser a maior, a melhor e/ou a mais admirada de seu segmento, deveria definir indicadores e metas para saber se está alcançando seus objetivos. Ao contrário da missão, é muito difícil encontrar uma definição da visão de uma companhia que contenha os objetivos, os indicadores e as metas. Em geral, tais informações não são divulgadas publicamente e outras são impedidas de "prometer" resultados para os investidores.

Passo 3: Definição dos valores (princípios)

Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar uma lista de valores que orienta o comportamento da organização. Outras já usam sua lista de valores nos processos seletivos, nos processos de avaliação de desempenho dos colaboradores e na relação da empresa com clientes, fornecedores e parceiros.

Se, por um lado, esse trio é vital para o planejamento do negócio, por outro é um compromisso que exige disciplina do empreendedor e de seu time.



FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

TESTE DE VALIDAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

1. A Missão está genérica demais?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, está bem definida!
2. A Missão serviria para outro negócio bem diferente?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, só para minha empresa!
3. A Missão apresenta o benefício da atuação da empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, isso está bem claro!
4. Colaboradores e parceiros consideram a missão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, boa/ótima identificação.
5. Colaboradores consideram a missão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, boa/ótima identificação.
6. É fácil comunicar a missão para colaboradores, parceiros e clientes?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, fácil entendimento.
7. Há, pelo menos, um objetivo bem definido na Visão?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, está bem claro!
8. A Visão é mensurável?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, tem indicadores e metas.
9. Colaboradores consideram a Visão inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é inspiradora.
10. Colaboradores consideram a Visão desafiadora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é desafiadora.
11. A lista de Valores tem vários itens desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Não, são itens importantes!
12. A lista de Valores é inspiradora?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, é inspiradora.
13. A lista de Valores pode ser praticada por todos na empresa?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, em todos os cargos.
14. A lista de Valores pode ser usada no processo seletivo?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, junto com outros critérios.
15. A lista de Valores pode ser usada na avaliação dos colaboradores?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Não sei	<input type="checkbox"/> Sim, junto com outros critérios.

PARABÉNS!

MINHA EMPRESA NÃO TEM MISSÃO, VISÃO E VALORES...

DEFINIÇÃO DA MISSÃO

1. Defina qual é o principal benefício que sua empresa leva a seu público-alvo.
2. Defina qual é a principal vantagem (diferencial) competitiva que distingue sua empresa da concorrência.
3. Defina se há algum interesse especial que deveria estar na missão da empresa. Ou se o interesse seria uma consequência do sucesso do negócio.
4. Elabore uma frase curta que apresente o benefício, a vantagem competitiva e, se apropriado, o interesse do empreendedor. Depois, valide com os interessados no negócio se essa frase poderia ser a missão da empresa.

DEFINIÇÃO DA VISÃO

1. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que sua empresa estivesse ao final desse período?
2. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?
3. Elabore uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a empresa irá atingir durante o período. Depois, valide com os interessados no negócio se ela poderia ser a Visão de futuro da empresa.

DEFINIÇÃO DOS VALORES

1. Se sua empresa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?
2. Essa lista de atitudes poderia servir como a lista de valores do seu negócio? Se não, refaça a lista de atitudes.



FERRAMENTA: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO)

ESTRATÉGIA E GESTÃO

..DICAS DE USO DA FERRAMENTA

• **Qual é o seu negócio?** São raros os casos de empreendedores que elaboram uma missão para o seu negócio e a mantêm intacta durante anos. Estes são os visionários. Perceberam que seus negócios estão além da questão de fabricar um produto, vender algo ou prestar um serviço. Se você quer ser um deles é preciso que leia o artigo *Miopia de Marketing*, de Theodore Levitt. Escrito em 1960 e publicado na *Harvard Business Review*, tornou-se uma das principais lições para executivos e empreendedores. Levitt explica que as empresas ferroviárias perderam terreno porque só se viam no negócio de ferrovia e não no de transporte. Nesse contexto, você não está no negócio da característica de seu produto ou serviço (ferrovia), mas em seu benefício (transporte). Os fundadores do Google nunca se viram no negócio de mecanismo de busca, mas no de organizar a informação do mundo e torná-la acessível e útil para todos. Assim como Luiz Seabra não via a Natura como uma empresa de cosméticos, mas como uma organização que ajuda a aumentar a autoestima das pessoas. Em 1989, a razão de ser da Natura foi levemente alterada de autoestima para bem-estar e estar bem das pessoas. Mas o propósito inicial vislumbrado em 1969 se manteve o mesmo.

• **Análise as empresas que você admira.** Grandes empresas (não no sentido de tamanho) têm grandes propósitos. Faça uma lista de empresas que você admira, mesmo que não sejam do seu ramo (é até melhor que não sejam) e pesquise quais são suas declarações de missão, visão e valores. Reflita sobre o que você pode aprender com isso. Elas refletem o benefício do negócio? São inspiradoras? São de fácil lembrança?

• **Objetivos sem metas são só boas intenções.** A Visão de futuro do negócio é um objetivo ou um conjunto deles. E para ser planejado, gerenciado e atingido, o objetivo precisa ter indicador e meta. A visão de futuro da CacaúShow era ser a maior rede de chocolates finos do mundo. O indicador era o número de lojas e a meta era ter mil unidades até 2010. E conseguiram a proeza! Mas não se espante se não encontrar objetivo, indicador e meta tão claros quanto

os da CacaúShow. Em geral, as empresas que trabalham seriamente com a declaração da visão de futuro não tornam públicos seus objetivos, indicadores e metas.

• **Evite os erros mais comuns.** Empreendedores de primeira viagem e até grandes empresas cometem falhas graves na definição de missão, visão e valores de seus negócios. O mais grave é definir algo que é genérico e óbvio como "nossa missão é produzir produtos com qualidade que satisfaçam nossos clientes". Há muitas variações desse tipo de missão. Os erros mais graves estão associados à questão da qualidade (algo óbvio) e satisfazer a necessidade dos clientes (também óbvio). Há formas mais inspiradoras e desafiadoras de definir como a empresa levará o benefício de seus produtos e serviços a um número que a empresa considere adequado para o período de planejamento. Outro erro comum é criar declarações tão genéricas que serviriam até para uma funerária. Muitos também gostam de complicar com o uso de termos sofisticados, que reunidos não significam nada para quem lê. Outros colocam tantos tópicos que não cabem em uma página. Mas o erro mais grave é elaborar a declaração de missão, visão e da lista de valores e não praticá-las no dia a dia da empresa.

• **Sempre haverá um jeito mais simples e mais inspirador de mostrar uma mensagem.** Guy Kawasaki, um dos especialistas de empreendedorismo mais influentes no mundo, diz que mais do que uma missão, as organizações precisam de um mantra, uma mensagem simples que guie a existência da empresa. Muitas empresas têm concordado com essa posição e definido suas missões e visões quase como slogans.

MATERIA LADICIONAL RECOMENDADO:

- KAWASAKI, G. (2006). *ARTE DO COMEÇO: O GUIA DEFINITIVO PARA INICIAR O SEU PROJETO*. RIO DE JANEIRO: BEST SELLER, 2006.

- COLLINS, J. & PORRAS, J. (1994) *BUILDING YOUR COMPANY'S VISION*, HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL.74, ISS. 5, PP69-77.

- COLLINS, J. & PORRAS, J. *FIETAS PARADIDAR: PRÁTICAS BEM-SUCEDIDAS DE EMPRESAS VISIONÁRIAS*. RIO DE JANEIRO, Rocco, 1995.



ELABORADO POR MARCELO NAKAGAWA (PROFESSOR E COORDENADOR DO CENTRO DE EMPREENDEDORISMO DO INSPER)

Realização



Patrocínio



Patrocínio Educacional

