



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



**Estratégias de Fixação de Mercado: um estudo realizado em uma exportadora de produtos orgânicos da cidade de Picos-PI**

Autores: Danyllo Felipy Ferreira da Silva<sup>1</sup>, Paulo Henrique Reis Barros<sup>2</sup>, Karla Maria Mateus<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Graduando em administração pela UFPI;

<sup>2</sup> Graduando em administração pela UFPI;

<sup>3</sup> Professora da UFPI, especialista, orientadora.

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**  
**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**S586e** Silva, Danyllo Felipy Ferreira da.  
Estratégias de fixação de mercado: um estudo realizado em uma exportadora de produtos orgânicos da cidade de Picos-PI / Danyllo Felipy Ferreira da Silva, Paulo Henrique Reis Barros– 2016.  
CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (20 f.)  
Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2016.  
Orientador(A): Prof<sup>a</sup>. Esp. Karla Maria Mateus.

1. Planejamento Estratégico. 2. Produto Orgânico-Produção. 3. Produto Orgânico-Mercado I. Barros, Paulo Henrique Reis. Título.

**CDD 658.401 2**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos - PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA**  
**DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANYLLO FELIPY FERREIRA DA SILVA E PAULO HENRIQUE REIS**  
**BARROS**

**TÉCNICAS DE FIXAÇÃO DE MERCADO: UM ESTUDO REALIZADO EM**  
**UMA EXPORTADORA DE PRODUTOS ORGÂNICOS DA CIDADE DE**  
**PICOS-PI**

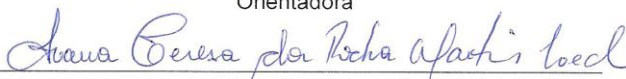
A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera os discentes como:

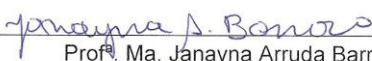
- ( ) **Aprovados (as)**  
(X) **Aprovados (as) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 03 de Agosto de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Esp. Karla Maria Mateus  
Orientadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Ma. Ivana Teresa da Rocha Martins Leal  
Membro 1

  
\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Ma. Janayna Arruda Barroso  
Membro 2

## RESUMO

As estratégias que as empresas adotam são extremamente importantes para que possam enfrentar as grandes concorrências de mercado em que elas estão inseridas, variando conforme as características que o ambiente organizacional impõe. Uma das táticas para as empresas se destacarem no mercado é o investimento na diferenciação dos seus produtos, como o investimento em produtos orgânicos, um tipo de mercado que cresce ano após ano no cenário mundial. Este trabalho apresenta uma pesquisa descritiva a fim de descobrir quais são as estratégias de fixação de mercado utilizadas em uma exportadora de produtos orgânicos da cidade de Picos-PI. A pesquisa teve uma abordagem de cunho qualitativo, para isso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado. Fazendo uma análise geral da pesquisa, percebe-se que a organização soube elaborar muito bem suas estratégias para assim consolidar-se no mercado de produção orgânica. Através da pesquisa foi possível entender o quanto um bom planejamento pode ajudar a empresa a ser uma referência no mercado acirrado ao qual está inserida, onde detalhes podem fazer toda diferença.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégias. Produção orgânica. Fixação de mercado.

## ABSTRACT

The strategies that companies adopt are extremely important so they can face the market wide competition in which they are inserted, varying accordance with the characteristics that the organizational environment imposes. One of the tactics to the companies to stand out in the market it's the investment in the differentiation of their products, as the investment in organic products, a type of market that grows year after year on the world stage. This research shows a descriptive research in order to discover which are the market fixation strategies used in a exporter of organic products in the city of Picos-PI. The research had a qualitative approach, thereunto, it was used as a data collection instrument a semistructured interview guide. Making a general analysis of the research, it realizes that the organization knew elaborate very well their strategies to consolidate itself in the organic production market. Through this research it was possible to understand how a good planning can help the company to be a reference in a very competitive market in which is inserted, were details can make all the difference.

**Key words:** Planning. Strategies. Organic production. Marketing fixation.

## 1 INTRODUÇÃO

A concorrência do mercado competitivo dos dias atuais traz grande peso para as organizações como um todo, é por isso, que a maioria das empresas vem buscando meios e recursos que as faça sobreviver e diferenciar-se nesse ambiente competitivo. Esses meios são determinados por estratégias planejadas em que a instituição ira utilizar diversas ferramentas para vencer todas as barreiras organizacionais. Com o planejamento das estratégias que a empresa ira utilizar ela poderá maximizar suas chances de conseguir entrar no âmbito comercial com eficácia e ir consolidando-se gradativamente até conseguir estar firme no ambiente empresarial.

O ambiente externo da organização interfere diretamente no funcionamento das empresas por diversas causas macroeconômicas, pode ser ele um fator político, econômico, tecnológico, cultural, natural e demográfico. Esses fatores podem variar em diversos momentos onde as instituições deverão estar preparadas para suportar essas transformações antecipando-se as mudanças que podem acontecer, mantendo planos estratégicos para lidar com todas as variações dos elementos da macroeconomia, e consigam passar por todas essas oscilações sem que sofram prejuízos irreversíveis.

As estratégias que as empresas adotam são extremamente importantes para que possam enfrentar as grandes concorrências do mercado que elas estão inseridas, variando conforme as características em que o ambiente organizacional impõe. O que toda organização deve fazer é estabelecer um planejamento estratégico para lidar com todos os efeitos do mercado, sejam eles internos ou externos, esse instrumento proporcionará a instituição a determinar as melhores maneiras para enfrentar as dificuldades utilizando todas as diretrizes institucionais para consolidar-se no mercado.

Uma das estratégias para as empresas se destacarem no mercado é o investimento na diferenciação dos seus produtos, como o investimento em produtos orgânicos, que é um tipo de mercado em constante crescimento no cenário mundial. Esse tipo de produção acontece com um rigoroso controle de qualidade, pois além dos produtos serem livres de agrotóxicos, esse tipo de produção busca a redução de impactos ambientais.

O planejamento estratégico pode trazer vários benefícios às empresas, criando várias ações para que as mesmas se fixem no mercado e estejam preparadas para futuras dificuldades que a organização possa enfrentar, sejam eles obstáculos financeiros, na produção, comerciais, humanos e ambientais. Com reflexo do crescimento mundial do capitalismo esse planejamento torna-se essencial independente de qual seja tipo de comercio ou onde a instituição esteja situada.

Visto que, Picos é uma cidade essencialmente comercial e é o maior produtor de mel do Estado do Piauí e um dos maiores do Brasil, ocupando o décimo terceiro lugar na cadeia nacional, segundo o IBGE (2010). Destarte, foi observado à necessidade de estudar quais as estratégias de mercado são utilizadas pela cooperativa Casa APIS como uma empresa de produção orgânica para se consolidar no mercado.

Partindo desse proposito, o artigo verifica quais os possíveis benefícios do planejamento estratégico empregados pela organização em estudo. O trabalho teve como problema de pesquisa: Quais as estratégias de fixação de mercado utilizadas em uma exportadora de produtos orgânicos da cidade de Picos-PI? A pesquisa realizada tem como objetivo geral analisar a estratégias utilizadas pela Casa Apis para se consolidar no mercado como uma empresa de produção orgânica; e como objetivos específicos: Analisar como foi feita a elaboração das estratégias da empresa; Identificar que tipos de planejamento são utilizados na abertura da empresa em estudo; Descobrir as principais técnicas e procedimentos da produção de produtos orgânicos; Conhecer o mercado em que a empresa atua. O tema foi discutido por

alguns autores como: Alves (2013), Correa (2010), Darolt (2003), Porter (1999 e 2004), Xavier (2009), entre outros.

Esse artigo está organizado em seis partes, essa primeira resume-se a introdução e ao problema, a segunda parte foi desenvolvido o referencial teórico sobre a produção orgânica e a atividade agroindustrial e comercial na produção orgânica do mel, e na terceira parte a respeito do planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing, na quarta parte foi retratado os métodos utilizados na pesquisa, na quinta parte foi feita a análise dos resultados da pesquisa, e na sexta e última parte foram feitas as considerações finais.

## **2 PRODUÇÃO ORGÂNICA**

Atualmente encontramos facilmente pessoas que fazem o uso constante de produtos industrializados ou geneticamente modificados, pela facilidade de serem encontrados nas prateleiras dos supermercados, pelo seu tempo de validade ou até mesmo por ser de preço mais acessível, em contraponto, os produtos chamados orgânicos vem ganhando cada vez mais espaço na cadeia de consumo das pessoas. A Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica (IFOAM) afirma que a agricultura orgânica está em constante expansão e de forma rápida, onde já é praticada em mais de 100 países, onde as maiores e mais rápidas expansões são: na Europa, EUA, Japão, Austrália, e América do Sul, isso ocorre devido ao aumento de custos da agricultura convencional, a grande devastação do meio ambiente, e a grande busca dos consumidores por produtos sem substâncias químicas (DAROLT, 2003).

No mundo atual aproximadamente 23 milhões de hectares são manuseados organicamente em quase 400.000 domínios orgânicos, sendo que essa quantidade representa menos de 1% de toda terra agrícola existente no mundo. O comércio de mercadorias orgânicas alemãs é um dos mais relevantes da Europa, isto por decorrência também de ser o país pioneiro a criar um organismo para examinar e controlar a produção orgânica, através da Associação Demeter (YUSSEFI, 2003).

O reconhecimento da produção como orgânica, em relação a qualquer tipo de produto, dar ao cliente uma garantia de que está consumindo um produto que não haja nenhum tipo de contaminação química, dando assim a garantia também de que a produção não trás impactos negativos para o meio ambiente, conservando assim as qualidades saudáveis e biológicas dos produtos oferecidos (PLANETA ORGÂNICO, 2003).

Para que tanto o consumidor como os produtores orgânicos tenham esta garantia e sigam a legislação corretamente sobre produtos orgânicos, foram criadas as certificadoras com a finalidade de controlar a qualidade dos produtos, sendo estas certificações vindas do âmbito tanto governamental como privada (CONCEIÇÃO; BARROS, 2005; BRIDI, 2011). O Instituto Biodinâmico (IBD) surge como um dos mais importantes certificadores nacionais reconhecido internacionalmente (SILVA FILHO; PALLET; BRABET, 2002) Além dos protocolos de certificação orgânica, ele oferece também certificações de sustentabilidade.

Penteado (2001) diz que a certificação é um processo para da credibilidade ao produto e as ações do produtor, se estão condizentes com o cumprimento das normas. O produtor passou a ter um diferencial em suas mercadorias, tendo a possibilidade de um aumento de capital na sua produção, servindo como a legitimação do seu produto, garantindo qualidades específica aos clientes, e diminuindo também os riscos de defraudação do produto, existindo assim uma determinação de estudos detalhados e documentação rigorosas por parte das certificadoras (REIS, 2003).

Para converter o modo de produção convencional para o orgânico, existe um período de conversão que é citado no Decreto 6.323 de 27 de dezembro de 2007 e na Instrução Normativa 64 de 18 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2007; BRASIL 2008). Este período

varia de acordo com cada produtor e suas declarações de órgãos oficiais relacionados às atividades agropecuárias e ambientais; testemunhos de vizinhos, documentos de associações; análises laboratoriais; fotos aéreas e imagens de satélite, entre outros. Podendo ter a duração de 12 meses para produções anuais (BRASIL, 2004). Esta conversão diz Altieri (2004) serve para diminuir a quantidade de agrotóxicos entre outros, almejando o uso de recursos naturais.

Com a expansão do comércio e dos meios de comunicação e da tecnologia foi gerado um novo desenho para consumidores e produtores que tornam a busca por mercadorias mais incerta e flexível, estes novos hábitos alimentares privilegiam produtos mais saudáveis, de origem natural como é o caso do mel, fazendo com que a empresa elabore um projeto logístico para melhor atender os clientes, com isso a logística passa a ter uma função estratégica (MOTTA, 2005).

## **2.1 A Atividade Agroindustrial e Comercial da Produção Orgânica do Mel**

A apicultura representa grande potencial econômico que contribui para a geração de emprego, de baixo impacto ambiental que permite a utilização permanente dos recursos naturais. Porém a geração do mel extraído de florestas silvestres está cada vez mais difícil, por isso, nos dias de hoje o andamento da produção de mel fica cada vez mais submetido a uma descendência agrícola e florestal, em algumas hipóteses aplicando de forma errada substâncias agroquímicas, prejudicando a qualidade do mel e de seus derivados (REIS, 2003). Na tentativa de transformar essa realidade, muitos apicultores vêm mudando a maneira convencional para a orgânica (REVISTA RURAL, 2012).

As vantagens econômicas, da prática apícola, podem ser definidas através de um olhar cronológico do avanço da cadeia produtiva dos pequenos produtores rurais, pois a prática apícola era vista inicialmente como trabalho secundário, já nos dias atuais é vista como principal gerador de renda (RANGEL, 2010).

Segundo Correa (2010), para a grande evolução de suprimentos apícolas é preciso uma combinação das operações da rede como um conjunto sob um olhar sistemático. Devido à grande evolução do mercado mundial a concorrência estendeu-se por toda a parte do empreendimento, com isso crescendo também os requisitos da demanda relativamente quanto à eficiência, qualidade e agilidade que a agroindústria dispõe para o fornecimento do seu produto.

A produção apícola sempre buscou maneiras para impulsionar o crescimento das vendas, transformando a imagem que mel tinha de um item agrícola em um produto industrial que tivesse uma maior produção e consumo. Uma alternativa encontrada foi que produção do mel além de ser uma atividade rural passasse a ser também uma tarefa agroindustrial, agregando tecnologias na sua fabricação, o que fizesse com que o mel tivesse uma marca, uma identidade que o proporcionaria mais recursos na sua comercialização (RUIZ ET AL., 2002).

A agroindústria segundo Marafon (1999) é uma união entre tipos de produção agrícola e industrial. Viera (1998) argumenta que para a formação da agroindústria é necessário um tipo de produção que envolve diversas variáveis como esforço das pessoas, fontes naturais, recursos financeiros, matérias-primas e tecnologias para que sejam produzidos e comercializados produtos, como o mel.

Fusco e Sacomano (2009) definem alianças estratégicas como uma maneira das empresas de um mesmo setor competir em escala global, o cooperativismo agroindustrial é um tipo dessas alianças para o setor e que podem trazer benefícios logísticos. A logística torna-se algo relevante para melhor atender as necessidades dos consumidores e melhorar o desempenho produtivo da empresa, pois envolve transporte, instalações, higienização, armazenamento, embalagem e distribuição (SOUZA, MELLO, 2015).

De acordo com Panitchpakdi (2009), estima-se que no ano de 2006 que o consumo de mercadoria orgânica certificada totalizou mais de 30 bilhões de euros, o que simbolizou um aumento de 20% em relação ao ano anterior, esperando-se que a cada ano esse aumento seja cada vez maior.

A produção orgânica não trás somente benefícios para a agroindústria em si, mas também servira como uma mudança não só na forma de produção dos apicultores mais também em suas vidas. Haverá preservação ambiental do meio onde o produtor rural vive resgatando a qualidade de vida das famílias rurais promovendo a sustentabilidade, isso trará uma equilíbrio no ecossistema e na qualidade de vida do homem do campo (VIDAL, 2011).

O mercado consumidor de mel passou por tantas evoluções e mudanças, que apontou aos apicultores deviam investir em uma produção que os diferenciasses dos demais concorrentes. Com essa necessidade os produtores apícolas começaram o investimento em uma produção de mel mais limpo, como o mel orgânico, que uma fabricação fundamentada em métodos e regras, mas que também mantem as qualidades essenciais do mel, sem a utilização de produtos químicos, com a preservação do meio ambiente e respeitando a dignidade humana (SOUZA ET AL., 2014).

Segundo (MAPA, 2007) o mercado mundial dos produtos orgânicos está cada vez mais aprimorado e exigente, onde os grandes consumidores de mel procuram uma alta qualidade do produto, que com isso retrata nas exigências técnicas e organizacionais bastantes aprimorados.

A certificação do produto pode ser obtida através de certificadoras credenciadas no MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento), para obter essa certificação o apicultor terá de seguir requisitos em diversas áreas da produção como a conservação das colmeias, origem da abelha, localização dos apiários, alimentação, manejo da colmeia e medidas sanitárias (SECUNDINO, 2012).

Para que a produção do mel seja considerada orgânica o apiário deve seguir alguns termos como, por exemplo, a manutenção da vegetação do local; as caixas deveram ser de árvores nativas pintadas apenas na área externa com cal ou colorante natural; a comida das abelhas deve ser natural; água deve ser distante do apiário e sem que esteja contaminada com produtos tóxicos a fim de preservar às abelhas, aos animais e as pessoas; o processo de embalagem e comercialização não deve ocorrer no mesmo ambiente da produção; deve-se manter a contenção de pragas e doenças através de materiais biológicos (SECUNDINO, 2012).

### **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O termo estratégia teve origem militar, os soldados a utilizavam no momento de planejar formas de vencer seus inimigos, gerenciando de maneira efetiva seus meios para que conseguissem tal feito. Essa expressão foi levada dos campos de guerra para o universo empresarial posteriormente a segunda guerra mundial, onde a competitividade atuava entre as organizações em alto nível, na busca por avanços no modo de produzir produtos e serviços, e de novas tecnologias que incentivaram as instituições a buscar métodos para vencer todas essas barreiras no mercado (GHEMAWAT, 2002 *apud* WINCKLER; MOLINARI, 2011).

As estratégias surgem como um conjunto de ações para atender os objetivos almejados pelas as empresas, e chegar a uma posição ideal. Um plano de negócios ligado a um bom planejamento serve para situar corretamente uma organização dentro do mercado competitivo, definindo assim seus procedimentos do negócio desejado (CARDOSO, 2012). As estratégias competitivas devem seguir um conjunto de objetivos e recursos que proporcione a entrada das empresas em um determinado mercado de forma mais firme. Esses meios são compostos pelas finanças da organização, a compras, vendas, marketing, produção e distribuição. Todos



esses recursos serão norteados e manipulados conforme as metas estabelecidas e adotadas nas instituições (PORTER, 1986 *apud* COELHO; EMERENCIANO, 2009).

O planejamento estratégico é uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações para que possa ter maiores chances de sobreviver e se fixar no mercado competitivo. É nele onde deve vir expressando como será o amanhã da empresa, levando em consideração o mercado em que a organização ira competir, e que diferencial a empresa oferecerá para os seus clientes (ALVES *et al.*, 2013). Para Terence e Escrivão Filho (2007), existe uma extensa classificação de vantagens que uma organização pode alcançar com o planejamento como: facilitar a empresa a se adequar as mudanças do ambiente, ajudar a instituição a determinar suas operações com mais precisão, auxiliar na articulação dos vários níveis e departamentos da corporação. Assim essa ferramenta dará suporte aos administradores na formulação de estratégias consistentes em um universo incerto.

Todo planejamento estratégico de uma organização deve ser levados em consideração termos condicionadores dessas estratégias que são os ambientes do segmento em que esse planejamento irá atuar como: ambiente competitivo, ambiente empresarial, ambiente organizacional e as tecnologias utilizadas nesse mercado (ARBAGE; BREITENBACH; LISBOA, 2009).

Para Fernandes *et al.* (2011) a forma de elaboração de um do planejamento estratégico é feita através de etapas que devem ser seguidas. A primeira etapa começa com a criação da visão, missão e valores da organização. A visualização do futuro é o ponto inicial para a elaboração de um planejamento estratégico, por isso é determinante que a empresa tenha uma visão de como ele deseja estar no futuro, que servirá como um norteador para os funcionários da organização. A missão da empresa é a sua razão de existir na qual será a base para elaboração de planejamentos e estratégias da organização. Os valores são as crenças que determinaram condutas e atitudes dentro da empresa. Fazendo necessário o entendimento e comprometimento de todas as pessoas ligadas a organização.

A segunda etapa é a fase onde será feita uma análise interna e externa do ambiente da empresa. No ambiente interno será levado em consideração os pontos fortes e fracos da empresa para a formulação da estratégia e no ambiente externo será analisado as oportunidades e ameaças do segmento em que a empresa atua tentando embarreirar as ameaças e agarrando as oportunidades do mercado (RITTERBUCH; SAGGIN, 2012). A terceira etapa do processo será formulação de uma série de métodos no nível estratégico. Um conjunto de projetos de ações no plano tático para ser executado no plano operacional e a criação de metas que seguiram um grau de prioridade. Na quarta etapa serão definidas e implantadas as estratégias projetadas na etapa anterior tendo um controle para que tudo que foi planejado seja cumprido dentro dos diversos departamentos da organização (GONÇALVES; SILVA, 2011).

Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o grau de concorrência do mercado em que a organização atua, qualificado por cinco forças competitivas, a união dessas forças competitivas definira o lucro final na empresa, medindo o que retorna para a empresa sobre o capital investido em longo prazo (PORTER, 2004). Afirma ainda que, a pesquisa aprofundada das origens de cada força é um fator primordial para a elaboração de um plano estratégico, pois o conhecimento das origens dessas forças que geram uma pressão competitiva realçará os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

Destarte, as forças competitivas são divididas em cinco forças, nível de competitividade; novos entrantes; produtos substitutos; poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores cada uma exercendo um determinado tipo de influência sobre as estratégias adotadas a organização como, por exemplo, o nível de competitividade do mercado é mais atuante quando o tipo de comércio é altamente competitivo, quando há uma rivalidade intensa entre os competidores, os concorrentes são fortes, quando há vários

líderes de mercado. Essa rivalidade pode ocasionar em baixo avanço no crescimento das vendas do produto (SANTANA, 2003).

A ameaça de novos entrantes é uma força que seu nível de atuação provém das barreiras de entrada do mercado, como economia em escala que proporciona a empresa reduzir seu valor unitário de produção, obrigando novas empresas que visam entrar nesse tipo de negócio a investirem grandes valores para conseguirem oferecer um preço no mesmo nível dos seus concorrentes (PORTER, 1986 *apud* PERDIGÃO; PERDIGÃO; MORAES, 2012).

A outra ameaça que as empresas podem sofrer e a de produtos substitutos é a concorrência indireta entre mercadorias, é quando os produtos não concorrem diretamente entre si, mais sim indiretamente, por exemplo, a cerveja que concorre indiretamente com o uísque que ambas são bebidas alcoólicas mais não são concorrentes diretas (BUENO *et al.*, 2013).

Segundo Porter (1999) o poder de barganha dos fornecedores é muito atuante quando a quantidade de fornecedores é pouca, quando eles são organizados e combinados entre si, e quanto mais eles conseguem dominar certo mercado mais as empresas estarão reféns desses fornecedores através do preço que eles oferecem sobre o produto ou da limitação da oferta de bens e serviços. Outra força é o poder de barganha dos clientes quando a porcentagem da aquisição do consumidor cobre uma parcela muito grande das vendas da instituição, quando existe uma grande quantidade de empresas ofertando o mesmo produto ou serviço. Quanto mais clientes têm esse poder de barganha mais as organizações terão de baixar preços, e realizar promoções para conquistar o consumidor, resultando na redução dos lucros (PORTER, 2004).

Acompanhando ainda o pensamento de Porter (2004), ele alega que, analisando as cinco forças a empresa precisa escolher um plano para conseguir sucesso em um determinado mercado. As técnicas essas conhecidas como as três estratégias genéricas são utilizados para poder dar uma característica específica a organização para que ela possa se consolidar, e fixar-se no mercado.

Uma das estratégias para se consolidar no mercado é a liderança em custo total que é a redução do custo da empresa, como custos de produção, custo de compra de materiais, custo administrativo. Para que a empresa possa oferecer um produto com o valor mais baixo que as demais concorrentes de mercado. Outra técnica é a diferenciação, que é onde a organização se diferencia dos demais concorrentes por algumas características do produto ou serviço, para o cliente, que ira favorecer a empresa, como uma entrega a domicílio mais rápida. A outra forma de consolidação seria método de enfoque, que é quando a organização determina um seguimento de mercado específico para focar como um grupo específico de clientes, atendendo todas as necessidades desse público (OLIVEIRA, 2004).

### **3.1 Planejamento Estratégico de Marketing**

Planejamento estratégico de marketing é uma ferramenta que os gestores utilizam para designar etapas, metodologia e horários para alcançar determinados objetivos esperados pela organização, portanto é um instrumento que nos permite indicar uma trilha para chegar a um determinado lugar específico, com o reconhecimento do mercado alvo, e da formulação de um diferencial competitivo, a empresa almeja a conquista de um comportamento superior no mercado (DUBUS, 2006).

O planejamento de marketing é uma atividade que determina um conjunto de estratégias e procedimentos inteiramente voltados para divulgar e criar valor aos seus clientes sobre sua marca, produto ou serviço. Essas ações serão apontadas por uma ferramenta conhecida por mix de marketing, que é o conjunto de práticas associadas aos 4ps de marketing formado por: produtos, preço, praça e promoção (KOTLER; KELLER, 2005 *apud*

FERNANDES; CORREIA, 2013). Que é utilizada nas organizações com a finalidade de fazer com que as empresas realizem suas metas dentro de um mercado alvo (MATA, 2007 *apud* BESERRA, 2012). Esse composto de marketing tem o propósito de gerar valor para o cliente fazendo com que a instituição ganhe destaque sobre os demais concorrentes, satisfazendo necessidades e desejos dos seus consumidores (SCAGLIONE; PIZA, 2011).

Segundo Churchill e Peter (2002 *apud* Freitas; Barth; Ledur, 2011), a estratégia voltada para o produto deve levar em consideração pontos que influenciam na decisão do cliente em optar por determinada compra que é a sua complexidade e qualidade notadas pelo consumidor, além da composição da embalagem que deve causar boa impressão no cliente.

A promoção é um dos termos do composto de marketing que utiliza de várias ferramentas para que aconteça a divulgação do produto ou serviço para o cliente de forma persuasiva, para que seja fixado na cabeça do comprador o nome de determinado produto/serviço no momento de sua compra (XAVIER, 2009). Para Kotler (2000 *apud* Barboza et al., 2013), praça é a variável do mix de marketing que é relacionado aos procedimentos em que a organização ira adotar para que os clientes tenham acesso facilitado ao produto ou serviço.

O preço é uma variável do composto de marketing onde é difícil estabelecer uma estratégia, pois se deve pensar em um valor justo a ser cobrado aos clientes, e que o próprio consumidor considere aquele custo conveniente ao produto. Além disso, o preço deve ser um valor lucrativo a instituição (FREITAS; BARTH; LEDUR, 2011).

#### **4 METODOLOGIA**

Esse estudo teve como objetivo identificar as estratégias utilizadas na CASA APIS – Central de Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro para entrarem em um mercado competitivo e conseguirem se fixar como uma empresa de produção orgânica.

Primeiramente, foi desenvolvido uma pesquisa exploratória bibliográfica sobre as possíveis estratégias adotadas nas organizações e os tipos de planejamentos que podem ser desenvolvidos por elas para que consigam enfrentar o mercado competitivo e por consequência se consolidem nele. E também foi abordado como é feita a produção orgânica e quais os métodos para que a organização atinja esse tipo de fabricação. A pesquisa exploratória é definida por Prodanov e Freitas (2013) como um projeto que tem a meta de propiciar uma experiência próxima do problema em questão, gerando uma tese sobre ele. E determina ainda que o apuramento bibliográfico é a busca em fontes já publicadas como livros, revistas, jornais, monografias e anais.

O trabalho também realizou uma pesquisa descritiva de quais estratégias a Casa APIS adotou e formulou que contribuíram para que ela conseguir se fixar no mercado, quais etapas tiveram que vencer para que o produto ganhasse o selo de produção orgânica e tivesse uma grande aceitação na praça. Para Vergara (2007) a pesquisa descritiva tem o papel de definir que meios e métodos são utilizados para que um determinado episódio aconteça.

Como ferramenta para coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada com intuito de saber que tipo de planejamento a cooperativa realizou e que tipos de estratégias foram adotados e quais dificuldades elas encontraram para conseguir realizar uma produção natural e conseqüentemente ganharem o selo de produção orgânica. Segundo Michel (2005) a entrevista semiestruturada permite que o entrevistado conduza cada assunto para o caminho que achar necessário, e permite que o conteúdo da entrevista seja abordado de forma mais extensiva.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, onde as informações coletadas foram analisadas minuciosamente, extensivamente e harmonicamente com os dados colhidos através dos conceitos abordados ao longo do trabalho. Esses as informações deste estudo foram

coletados através de uma entrevista por intermédio de gravações em áudio onde as respostas foram transcritas integralmente garantindo a confiabilidade da pesquisa e concomitantemente foram comparadas com a teoria abordada no trabalho (MICHEL, 2005).

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa na Casa Apis, onde foi considerada as falas do único entrevistado o Sr. Antônio Leopoldino Dantas Filho (Seu Sintonho), diretor geral da Casa Apis e um dos fundadores da cooperativa e conhecedor de todo o processo de formação da empresa, que devido toda essa vivencia foi escolhido como entrevistado para dissertar a respeito das estratégias que a organização adotou para se fixar no mercado e se tornar a instituição conceituada que é hoje.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Picos é uma cidade essencialmente comercial e é o maior produtor de mel do Estado do Piauí e um dos maiores do Brasil, ocupando o décimo terceiro lugar na cadeia nacional, segundo o IBGE (2010). A Casa APIS (Cooperativas Apícolas do Semi-Árido Brasileiro) foi criada no ano de 2005, no bairro do Pantanal, do município de Picos – Piauí através do programa de geração de emprego (PROMEL). A Casa APIS funciona como uma central, que recebe o mel direto dos produtores e cooperativas e faz apenas o processamento, para que o produto alcance uma padronização de cor, fundamental para a comercialização. Segundo o diretor geral da Casa APIS, Antônio Leopoldino Dantas Filho, conhecido como Sintonho, no início era ele e mais 16 (dezesseis) apicultores, que conseguiram ver a oportunidade de um novo ramo de comercialização.

Mesmo com o mercado em alta, o Sr. Antônio Leopoldino relata que eles se deparam com diversas dificuldades, em relação ao clima, a umidade relativa do ar, entre outras, diferenças que mudam segundo ele, as técnicas de manejo, pois tinham que primeiro identificar o potencial do pasto, o tipo de flor mais favorável para a abelha, para a produção do mel, e outros produtos derivados.

Tomando por base o referencial teórico estudado sobre produção do mel e planejamento estratégico foi possível compreender quais as barreiras encontradas pelos produtores de mel e quais estratégias os mesmos utilizam para se manter estável e/ou crescer no mercado apicultor. Para melhor análise da entrevista foi criado algumas categorias de análise, baseado no roteiro de entrevista realizado com o representante da Casa APIS.

**Tabela 1:** Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Descrição sumária dos resultados</b>
Formação da Casa APIS e fatores do mercado	Criação da cooperativa com dificuldades; Fatores negativos enfrentados.
Estratégias	Desenvolvimento da logística de mercado; Fatores externos influentes.
Planejamento estratégico	Planejamento baseado em uma pesquisa realizada com 400 empreendimentos.
Certificação	Certificação reconhecida; Credibilidade no mercado.

**Fonte:** dados da pesquisa, julho de 2016.

Nas subdivisões seguintes estão detalhadas as categorias dispostas na tabela 1 discutindo em relação ao referencial teórico abordado no decorrer deste estudo.

## 5.1 Formação da Casa APIS e Fatores do Mercado

O processo de formação de uma empresa é um momento crucial, pois é nela onde vai definir sua finalidade, quais fatores irão ser essenciais para sua fixação no mercado. Diante disto, foi perguntado ao representante da casa APIS como se deu o processo de formação e como é a estrutura organizacional da Casa APIS. O mesmo começou relatando que inicialmente eles trabalham por conta própria, sozinhos, e que após cinco anos foi que começaram a se juntar e foi daí surgindo às cooperativas. Mesmo com o mercado em alta, o entrevistado relata que eles se depararam com diversas dificuldades, como apresentado em sua fala:

“[...] Há diferenças aqui em relação ao clima, a umidade relativa do ar, aqui é mais seco [...] São essas diferenças que mudam um pouco a técnica de manejo aqui. [...] começamos o primeiro grupo aqui no nordeste para trabalhar com abelha, nesta região de Picos, mas a coisa era muito difícil era um aprendizado para todos nós [...] apanhamos muito, primeiro para identificar o potencial do pasto, o tipo de flor mais favorável para a abelha, para a produção do mel, do pólen, que é outro produto da abelha” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Por essas e outras dificuldades encontradas pelos apicultores, os mesmos viram a oportunidade de se unirem, como o representante mesmo fala, eles incorporaram das melhores que tinham um bom desempenho e formaram em uma só. Vincularam os CNPJs e constituíram em apenas um. Para esta situação, Fusco e Sacomano (2009) definem alianças estratégicas como resposta para tais barreiras, como uma maneira das empresas de um mesmo setor competir em escala global, o cooperativismo é um tipo dessas alianças. Assim o representante explica como foi estruturada a empresa:

“[...] toda comunidade tem uma casa de mel, tem toda uma infraestrutura que foi criada, tem a logística de transporte. [...] Eu sou o diretor geral, como é que eu cheguei até aqui? Eu sou filiado a Casa APIS? Sou, em entre aspas, eu não sou filiado direto a Casa APIS, eu sou filiado a uma singular da Casa APIS, uma cooperativa de primeiro grau a MELCOOP, ela tem 450 apicultores, junto com aqueles 450 apicultores aqui na microrregião de Picos, no território do Guaribas e criamos essa cooperativa” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Logo, após ter conhecimento da formação da cooperativa, foi perguntado ao representante quais os fatores do mercado favoreciam e/ou desfavoreciam a abertura da empresa. Para ele a comercialização do mel quase não existia, não havia demanda e consequentemente muitas das vezes tinham que virar o estoque de um ano para o outro, para comercializar no ano seguinte.

“[...] ai nós vimos uma indústria dessa aqui, o custo de manutenção dela, e você tá com as máquinas ai parada, os funcionários ai parados, não sobrevive. Então a saída foi ir pra o mercado externo, pra nossa surpresa quando o mel chegou no mercado externo nós conquistamos o mercado interno, eles gostaram do nosso mel” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Pode-se perceber que antes de adentrarem no mercado internacional só havia fatores negativos (levando em consideração que a empresa não havia conquistado o mercado interno), como o representante mesmo fala, sua experiência na comercialização era péssima. Kotler e Keller, *apud* Fernandes e Correia (2013) falam que o planejamento de marketing é uma atividade que determina um conjunto de estratégias e procedimentos inteiramente voltados para divulgar e criar valor aos seus clientes sobre sua marca, produto ou serviço. Pôde-se perceber por tanto, que a empresa em estudo conquistou primeiramente o mercado externo e

em seguida o mercado interno. Há por tanto certa “inversão” levando-se em consideração que comumente conquista-se o mercado interno e tão somente o externo.

## 5.2 Estratégias

As estratégias surgem como um conjunto de ações para atender os objetivos almejados pelas as empresas, e chegar a uma posição ideal. De acordo com Cardoso (2012) Um plano de negócios ligado a um bom planejamento serve para situar corretamente uma organização dentro do mercado competitivo, definindo assim seus procedimentos do negócio desejado. A fim de analisar quais estratégias a Casa APIS utilizou para se fixar no mercado, foi indagado que tipo de estratégia foi adotado pela empresa para introdução no mercado e quais fatores do ambiente externo influenciaram na formulação de tais estratégias. E foi respondido o seguinte:

“Foi desenvolvido uma logística de mercado, a inteligência comercial que nós adotamos. É muito caro, é muito conhecimento para instrumentalizar uma cadeia dessa não é fácil, não é barato e envolve muita gente. Isso que nos motivou a criar algo diferente, esse sistema de central onde a gente pudesse juntar forças, o conhecimento do Zezinho, do Chiquinho. Depois firmamos forças, aquilo que a gente não tinha ainda foi buscar lá fora, consultores assessores pra montar todo esse sistema que hoje ta trabalhando e mostrando seus resultados” (Diretor geral da Casa APIS).

De acordo com o representante eles juntaram o conhecimento de cada apicultor, buscaram informações de fora que somaram com as deles para adaptarem as técnicas na região do semiárido, além de desenvolver uma logística de mercado. A logística torna-se algo relevante para melhor atender as necessidades dos consumidores e melhorar o desempenho produtivo da empresa, pois envolve transporte, instalações, higienização, armazenamento, embalagem e distribuição (SOUZA, MELLO, 2015).

Os fatores externos que influenciou nas estratégias, segundo ele, foi um sistema seguindo um modelo baseado no Mondragon, vindo da Espanha, receberam ajuda financeira, e a ajuda de um consultor, trazido pelo Governador, como ele mesmo aborda:

Nós precisamos de um especialista de mercado, nós somos produtor rural, filhos de produtor rural, eu nunca sai daqui pra canto nenhum no mundo, como é que nós vamos fazer, como é que nós vamo vender esse mel pros americanos? [...]. Um dia eu vinha de Brasília encontrei com o govenador, ai ele perguntou sobre a questão do mercado [...], o que é que ta faltando? Um técnico que conheça o mercado lá fora, que nos direcione nesse mercado, que a gente faça os contatos, a prospecção desse mercado, dos clientes, levar nossos produtos pra eles conhecerem e tal, participar de feiras e eventos. Contratamos um consultor e o governador pagou, contratamos uma empresa aqui de Salvador na Bahia [...]. Só que o governador manteve por dois anos isso ai, quando acabou o convênio o cara foi embora e nós ficamos na mesma, ai o governador me chamou novamente e disse que queria renovar o convênio, e pediu pra fazer diferente, colocando um dos nossos lá dentro pra aprender, foi o que nós fizemos [...] (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

[...] os americanos tinham interesse pelo produto nosso né, então eles vieram aqui e ofereceram ajuda deles, então eles pagaram 200 mil reais pra esse projeto pra desenvolver essa marca [...]. Não sei se vocês viram a logo da gente ela é um favo de mel tipo um sol e uma gotinha de mel nascendo de dentro (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Também firmaram a parcerias com o ITAL (Instituto Tecnológico de São Paulo), foram dois técnicos e passaram dois meses fazendo acompanhamento e com a USAID – Agencia de Desenvolvimento Americano.

### 5.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações para que possa ter maiores chances de sobreviver e se fixar no mercado competitivo. É nele onde deve vir expressando como será o amanhã da empresa, levando em consideração o mercado em que a organização ira competir, e que diferencial a empresa oferecerá para os seus clientes (ALVES *et al.*, 2013). Partindo desta afirmativa, o diretor geral foi questionado se foi realizado na empresa algum tipo de planejamento estratégico e qual foi. Foi respondido que, foi contratada uma empresa de consultoria econômica, para ser feito um estudo acadêmico e técnico. Segundo o representante foi realizada uma pesquisa em 400 estabelecimentos comerciais no Brasil e foi o primeiro plano de negócio para o mel no Brasil, como ele mesmo exalta na seguinte fala:

[...] Tivemos o primeiro plano de marketing em mel no Brasil, com consulta em 400 estabelecimentos e cinco capitais São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador e Recife, que são os cinco maiores centros consumidores de mel do Brasil. [...] Foi contratado uma empresa a Schneider consultoria, um alemão que reside no Recife, e ele e a empresa dele foi quem fez esse trabalho de marketing né? Então tudo foi feito assim era discutido com os grupos (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Para Fernandes *et al.* (2011) a forma de elaboração de um do planejamento estratégico é feita através de etapas que devem ser seguidas. De acordo com tal afirmação, indagamos ao diretor geral como acontece o planejamento estratégico da organização, e se eles seguem algum tipo de etapas e métodos. Foi respondido o seguinte:

[...] Aí nós temos aqui uma ferramenta chamada planejamento estratégico que gera um documento chamado plano de ação, isso é feito três vezes por ano, quando vai discutir o planejamento estratégico nós vamos ali pro CENTAPI, ai vem todos esses técnicos de São Paulo, de Brasília, fundação Banco do Brasil manda, SEBRAE manda, então junta a Unitrabalho, [...] então junta todo mundo e forma o conselho consultivo da Casa APIS isso ai, são cinco apicultores de cada comunidade indicado em assembleia, e até três técnicos de cada entidade dessa [...], então ali se discuti tudo, desde produção, beneficiamento, comercialização, legislação, gestão, [...], exportação, insumos (Diretor geral da Casa Apis)

É possível ver que os apicultores em geral tem sua representação dentro da casa APIS, através do conselho consultivo formado por um apicultor de cada comunidade. Fazendo necessário o entendimento e comprometimento de todas as pessoas ligadas a organização (FERANDES *et al.*, 2011).

### 5.4 Certificação

Penteado (2001) diz que a certificação é um processo para da credibilidade ao produto e as ações do produtor, se estão condizentes com o cumprimento das normas. Diante disto, foi perguntado ao representante como foi o processo de certificação do mel orgânico. Para responder o representante começou falando quando foi a primeira vez que ouviu falar de produção orgânica, pois até então só tinha conhecimento da produção tradicional e então falou de como realmente começaram.

“O cara da ISTAL, que é uma certificadora holandesa, ai começamos com a ISTAL e foi três anos o processo pra fazer a conversão convencional para a orgânica, Ai depois a ISTAL fechou [...] pro consumidor é bom. O IBD é exigente demais [...] mas por outro lado eles estão certos [...]” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Para converter o modo de produção convencional para o orgânico, existe um período de conversão que é citado no Decreto 6.323 de 27 de dezembro de 2007 e na Instrução Normativa 64 de 18 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2007; 2008). O representante citou um caso com um dos apicultores que não seguiu uma das regras e todos tiveram que esperar certo período para serem considerados e receberem a certificação:

“Um caso de um parceiro nosso[...] Que com preguiça de limpar o mato usou herbicida o que é proibido, e foi desclassificado todo o grupo, quase 40 pessoas, eles são muitos severos [...] Passaram um ano vendendo no modo convencional porque usaram o herbicida onde não podia” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Este período varia de acordo com cada produtor e suas declarações de órgãos oficiais relacionados às atividades agropecuárias e ambientais; testemunhos de vizinhos, documentos de associações; análises laboratoriais; fotos aéreas e imagens de satélite, entre outros. Podendo ter a duração de 12 meses para produções anuais (BRASIL, 2004). Então para entrarem no sistema de certificação, começaram o processo de estudos, para terem ciência do que precisam como ele cita:

“Os consultores fizeram seminários, trazia aqui pro centro tecnológico, nas comunidades, foi mostrado, foi treinando, todo ano tem seminário, e nos aqui temos certificação orgânica, certificado de “LBB?”, cert. Do ...americano, Fer... , que é o mercado solidário e agora ta vindo um ai “não sei nem um nome direito” já vamos no 4º, e a certificação árabe” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

O reconhecimento da produção como orgânica, em relação a qualquer tipo de produto, dar ao cliente uma garantia de que está consumindo um produto que não haja nenhum tipo de contaminação química, dando assim a garantia também de que um produto de uma produção que não trás muitos impactos negativos para o meio ambiente, conservando assim suas qualidades saudáveis e biológicas dos produtos oferecidos (PLANETA ORGÂNICO, 2003). Foi perguntado se a certificação do produto orgânico influenciou no tipo de mercado em que a Casa APIS atende, de acordo com o representante eles já eram bem atuantes no mercado do mel, e com a certificação deu credibilidade ainda mais para a empresa. O que mudou relata, foi o modo de como o Brasil era visto como diz sua fala:

“Começamos a exportar no modo convencional e já era forte com a entrada nossa no orgânico o volume foi tão grande que mudou a cara da apicultura aqui no Brasil, hoje todo mundo ta trabalhando com orgânico por isso vai vir essa fiscalização rigorosa agora por que tem muito mel orgânico que ta passando, que nem na gasolina , o “mel batizado”. Ai eles tão vindo com as normas e tudo, todo tipo de controle que você imaginar esses caras tem. Até por satélite. Com a entrada nossa no orgânico o volume foi tão grande que mudou a cara da apicultura até no Brasil, hoje todo mundo ta trabalhando com orgânico [...]. Nós aqui temos certificação orgânica que a certificação IBD [...]” (DIRETOR GERAL DA CASA APIS).

Para que tanto o consumidor como os produtores orgânicos tenham esta garantia e sigam a legislação corretamente sobre produtos orgânicos, foram criadas as certificadoras com a finalidade de controlar a qualidade dos produtos, sendo estas certificações vinda dos âmbitos tanto governamental, como privada (CONCEIÇÃO; BARROS, 2005; BRIDI, 2011). Com o reconhecimento do produto orgânico a aceitação no mercado foi ainda maior, pois



assim o cliente estava ciente de que era um produto de qualidade, e que passa por uma grande vistoria para confirmar a certificação.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo exposto procurou analisar as estratégias utilizadas pela Casa Apis para consolidar-se no mercado como uma empresa de produção orgânica, na cidade de Picos – PI, o trabalho procurou demonstrar através da sua fundamentação teórica, o quanto é importante a utilização de estratégias para competir no mercado como forma de diferencial competitivo, tendo em vista as principais ferramentas estratégicas já consolidadas, para que a entrada da empresa no comércio aconteça de forma eficiente, e ela se solidifique como uma organização de produção orgânica.

A formação da CASA APIS, foi um processo de unificação dos apicultores, devido as grandes dificuldades em que os mesmos encontravam em elaborar estratégias para aceitação no mercado. As diferenças de clima, umidade relativas do ar, então eles resolveram unir forças em um só centro de distribuição, elaborando estratégias para sua aceitação no mercado, investindo cada vez mais na capacitação dos apicultores, procurando cada vez mais ter um produto que os diferenciasses no mercado competitivo.

Com base nas estratégias elaboradas pela organização, que surge como um conjunto de ações para atender os objetivos desejados pela empresa, chegando assim a uma posição no acirrado mercado da região, juntando o conhecimento de cada um dos apicultores, buscando informações de fora e aliando com o conhecimento que eles possuíam foi possível formular as estratégias, além de desenvolver uma logística. As estratégias surgem como opção para que se tenha um diferencial competitivo e ter certa vantagem sobre a concorrência.

Dessa forma, surge o planejamento estratégico, caracterizada como uma ferramenta que as empresas utilizam para que possam ter maiores chances de sobreviver e se fixar no mercado competitivo, pensando assim, como a empresa irá estar no futuro, levando em consideração o mercado competitivo, e o diferencial que a empresa poderá oferecer aos clientes perante aos seus concorrentes, onde foi fundamental para o sucesso da CASA APIS, que foi usando o seu diferencial que conseguiu conquistar o mercado, superando assim as expectativas dos seus clientes.

Na empresa foi realizado um planejamento estratégico em uma reunião formada por diversos consultores fornecidos por parceiros da Casa Apis e apicultores da cooperativa, onde foi definido várias ações na instituição como o beneficiamento, produção, a comercialização, a gestão, legislação e exportação. Na Casa Apis também foi realizado um planejamento marketing onde foi feita uma consultoria em comércios situados nos principais mercados consumidores de mel do Brasil.

Com a certificação de produtos orgânicos, o produto passou a ter mais credibilidade, apesar de ser um processo bastante demorado, ele deixa o cliente ciente de que está adquirindo um produto, que não haja qualquer tipo de contaminação química, sendo assim um produto que não traga tanto impactos negativos ao meio ambiente. Essa certificação influenciou bastante nas vendas do produto, pois o representante afirma que quando não tinha a certificação já vendiam bem, depois da certificação começaram a vender mais ainda, dando assim uma maior credibilidade a empresa.

A certificação aumentou a demanda da Casa Apis tanto no mercado nacional quando no internacional, demanda essa que abrange cerca de 90% da sua produção para o comércio exterior e os outros 10% para o mercado nacional, devido a grande valorização de produtos orgânicos nos dois mercados e ao grande consumo de mel nos países da Europa e nos Estados Unidos.

Fazendo uma análise geral da pesquisa, podemos ver que a organização soube elaborar muito bem suas estratégias para que houvesse sua aceitação nos mercados interno e externo, elaborando um planejamento estratégico com uma visão holística da empresa, pensando em um diferencial competitivo para assim fixar-se no mercado atendendo por tanto as expectativas dos seus clientes. Encerrasse esta pesquisa sem saber quais os meios de divulgação utilizados pela empresa, já que não foram citados pelo representante.

Através deste estudo foi possível entender o quanto um bom planejamento pode ajudar as organizações a ser uma referência de mercado, onde sabe-se que um detalhe pode fazer toda diferença.

Portanto, cumprem-se os objetivos pretendidos, e responde-se à pergunta central do trabalho, que tinha como interesse descobrir quais as estratégias de fixação de mercado utilizadas pela Casa Apis. As contribuições dessa pesquisa são diversas, dentre as mais importantes pode-se citar a possibilidade do mesmo vir a tornar-se uma nova fonte de pesquisa para futuros estudos, podendo por tanto estimular e nortear novas pesquisas a cerca das estratégias de fixação de mercado bem como da produção orgânica.

## REFERÊNCIAS

- ALVEZ, N. J. *et al.* A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da micro e pequena empresa**. Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100, 2013.
- BARBOZA, M.M. *et al.* Análise da gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing. **Revista brasileira de administração científica**. Aquidabã, v.4, n.1, p.34-49, jan./jun. 2013.
- Brasil. MAPA. **Cadeia produtiva de flores e mel**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, BUAINAIN, A. M.;BATALHA, M.O. (coord.). Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.
- BUENO, D. F. S. *et al.* A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **Revista brasileira de estratégia**. Curitiba, v.6, n.1, p.11-22, jan./abr. 2013.
- CARVALHO, M. M. **Marketing aplicado às bibliotecas universitárias: uma revisão bibliográfica**. Natal/RN: Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN/RN, 2012.
- COELHO, M. H; EMERENCIANO, D. B. Estratégias empresariais da indústria moveleiro do polo moveleiro de são bento do sul/sc: um estudo de caso. **Revista paranaense de desenvolvimento**. Curitiba, n. 116, p. 169-193, jan./jul. 2009.
- CORREA, HENRIQUE L.; CORREA, CARLOS A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2010. 690pp.
- DONATO, V. J. A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico. **Políticas públicas e sociedade**. v.1, n.2, p. 37-53, 2012.
- FERNANDES, P. O; CORREIA, L. F. Atitudes do consumidor em relação às práticas do marketing em Portugal. **Tourism & Management Studies**. v.9, n.2, p.86-92, 2013.
- FERNANDES, S. *et al.* **Planejamento estratégico de marketing**.4. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2011.
- FREITAS, C. E; BARTH, M; LEDUR, P. Franquias como apoio às estratégias de marketing e de competitividade: um estudo de caso na empresa dumond. **Revista estudos do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n.33, p.127-156, jan./jul. 2011.
- IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**: Piauí. 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=22&dados=0>> Acesso em: 20 de jan. 2016.
- LAURINDO, F. J. B; SPÍNOLA, M. M; TONINI, A. C. A análise swot: uma nova perspectiva para aplicação dos seis sigma no desenvolvimento de software. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 2007.

LISBOA, R. S; BREITENBACH, R; ARBAGE, A. P. Como sobreviver e crescer num mercado competitivo: análise das estratégias de uma empresa processadora de arroz. In: SOBER, 47., 2009, Santa Maria. **Anais...** Porto Alegre, 2009. p. 1-20.

MARAFON, G. J. **Industrialização da agricultura e formação do Complexo Agroindustrial no Brasil.** Disponível em:

<<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/geografia/0006.html>> Acesso em: 25 de jan. 2016.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MORAES, W. F. A; PERDIGÃO, J. G. L; PERDIGÃO, M. L. P. B. Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de campina grande – PB: aplicação das cinco forças de Porter In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., Resende. **Anais...** Campina Grande, 2012.

MOTTA, Karla Souza da. **Manual de logística para exportação de mel: um roteiro para os apicultores do Rio Grande de Norte.** Natal: SEBRAE RN, 2005.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd.** Lavras, v. 40, n. 4, p. 1-23, jul./ago. 2004.

PANITCHPAKDI, S. **Agricultura orgânica para produzir mais e melhor.** Disponível em: <[http://www.portalagricultura.com.br/Paginas/Artigos/visDetalhes.aspx?ch\\_top=115](http://www.portalagricultura.com.br/Paginas/Artigos/visDetalhes.aspx?ch_top=115)> Acesso em: 5 agos. 2016.

PENTEADO, S. R. **Agricultura Orgânica.** Série Produtor Rural. Ed. especial. Piracicaba: ESALQ, 2001.

PLANETA ORGÂNICO. Mercado de Produtos Orgânicos. Disponível em <<http://www.planetaorganico.com.br/newmercd11.htm>>. Acesso em: 01 mar. 2003b.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

RANGEL, R. Inovação em pauta: A volta por cima. **Mel brasileiro conquista o mercado externo.** v. 10, p. 57-61, Nov./Dez. e Jan de 2010.

REIS, V. D. **Mel orgânico: oportunidades e desafios para a apicultura no pantanal.** 1. ed. Corumbá: Embrapa pantanal, 2003.

RUIZ, M. S. *et al.* Agroindústria familiar de Londrina. **UNOPAR Cient.** Londrina, v.3, n.2, p.7-13, 2012.

SAGGIN, E; RITTERBUCH, D. S.A importância do planejamento estratégico para as instituições financeiras. **Revista de administração.** Frederico Westphalen, v. 10, n. 17, p. 60-70, 2012.

SOUZA, C. F. *et al.* Criação de animais de forma ecológica, em assentamento, no sul de mato grosso do sul. In: ENCONTRO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO, 8., 2014 Dourados. **Anais...** Sidrolândia, 2014.

SANTANA, A. C. Análise da competitividade sistêmica da indústria de madeira no estado do Pará. **Revista de economia e agronegócio.** Belém, v.1, n.2, p.205-230. 2015.

SCAGLIONE, V. L. T; PIZA, V. T. Estratégia de marketing aplicada a instituições de educação superior privadas. **Revista GUAL.** Florianópolis, v.4, n.2, p. 167-181, 2011.

SECUNDINO, A. B. **Análise da inserção dos produtores de mel no modo de produção orgânico na região do vale do Jaguaribe-CE.** 2012. 141 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza. 2012.

SILVA, F. A; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de administração.** Santa Maria, v.4, n.3, p. 458-476, set./dez. 2011.

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da micro e pequena empresa.** Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDAL, M. C. Cultivo Orgânico de Hortaliças. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE OLERICULTURA, 51., 2011. Viçosa. **Anais...** Viçosa, 2011.

VIEIRA,L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de política agrícola.** v.7, n.1, p.14-31, jan./mar. 1998.

WINCKLER, N. C; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e competição: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg.** gestão estratégica.v.4, n.1, p. 1-12, 2011.

XAVIER, J. T. P. **Marketing:** fundamentos e processos. Curitiba: IESDE, 2009.

YUSSEFI, M. & WILLER, H. (Org.) **The World of Organic Agriculture 2003 - Statistics and Future Prospects.** IFOAM Publication, 5 th revised edition, February 2003, 130 pages, ISBN 3-934055-22-2.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO DIRETOR GERAL  
DA CASA APIS**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ  
CAMPUS SENADOR HELVÍDEO NUNES DE BARROS- CSHNB  
CURSO: BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO  
Trabalho de Conclusão de Curso**

**Alunos:** Danyllo Felipy Ferreira da Silva e Paulo Henrique Reis Barros  
**Sob Orientação:** Professora Adm. Karla Maria Mateus

- 1 – Como aconteceu a formação da cooperativa?
- 2 - Como é estrutura organizacional da empresa?
- 3 - Quais fatores do mercado favoreciam e desfavoreciam a abertura da empresa?
- 4 - Que tipo de estratégia foi adotado pela empresa para introdução no mercado?
- 5 - Que tipos de fatores do ambiente externo influenciaram a formulação das estratégias?
- 6 - Foi realizado algum tipo de planejamento estratégico na empresa? Que tipo?
- 7 - Como acontece o planejamento estratégico da organização? Ele segue etapas e métodos?
- 8 – Como foi o processo de certificação do mel orgânico?
- 9 - A produção é voltada para que tipo de mercado?
- 10 - A certificação do produto orgânico influenciou no tipo de mercado em que vocês atendem? Como?



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- ( ) Tese  
( ) Dissertação  
( ) Monografia  
 Artigo

Eu, Paulo Henrique Reis Barros, Daylla Fellype Figueira da Silva  
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de  
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,  
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação  
Estratégias de Fecundação de Mercado: Um estudo realizado em  
uma exportadora de produtos orgânicos da cidade de Picos-PI  
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título  
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 08 de setembro de 20 16.

Daylla Fellype Figueira da Silva  
Assinatura

Paulo Henrique Reis Barros  
Assinatura