

ESTUDO DE CASO: EMPRESA JOÃO & ANA PRODUTOS SAUDÁVEIS – UMA ANÁLISE DO MERCADO LOCAL DE CAMPO GRANDE, MATO GROSSO DO SUL, PARA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE HORTALIÇAS ORGÂNICAS

FERNANDES, Claudia de Matos¹
NOGUEIRA, João Duarte²
VILPOUX, Olivier Francois³

Resumo: Este trabalho trata-se de um estudo de caso a respeito da comercialização de hortaliças orgânicas no mercado local da cidade de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, objetivando esclarecer o potencial do mercado local e caracterizar as necessidades de adequação do produto e comercialização da produção orgânica à legislação pertinente bem como às necessidades de procedimentos estratégicos para a efetivação de uma micro empresa no mercado formal. A análise da empresa João & Ana Produtos Saudáveis possibilitou a revisão de estudos desenvolvidos para o setor das micro e pequenas empresas e a análise da produção orgânica no estado de Mato Grosso do Sul e no município de Campo Grande.

Palavras chave: produtos orgânicos, mercado e comercialização

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea aprofunda a discussão sobre a sustentabilidade em um mundo conturbado, que se aproxima de momentos críticos quanto à continuidade do modelo de desenvolvimento adotado até o presente momento.

Inserido nesse modelo, os sistemas de produção de matéria prima para a alimentação humana esta entre os principais focos de discussão. No meio rural, está ainda o abrigo dos ameaçados recursos naturais do planeta. Essa característica coloca no centro da discussão da dimensão ambiental da sustentabilidade, os sistemas de produção agropecuários.

No Brasil, em contraponto aos sistemas convencionais de produção seguidores dos princípios da revolução verde, surgiu a partir dos anos 70 do século passado, grande preocupação em organizar e sistematizar as idéias ligadas a movimentos alternativos de produção agropecuária. A Agricultura Orgânica, componente desse movimento, passa a partir desse momento, a ser desenvolvida e organizada, mesmo que de forma lenta, em todo o país.

Apesar das dificuldades de se obterem dados confiáveis, o Brasil, conforme a Associação de Agricultura Orgânica (AAO) soma atualmente 7.063 produtores

¹ Mestranda em Desenvolvimento Local, Universidade Católica Dom Bosco, diamatos@pop.com.br;

² Mestrando em Desenvolvimento Local, Universidade Católica Dom Bosco, joão_nowak@hotmail.com

³ Prof. Doutor. Pesquisador, Universidade Católica Dom Bosco, vilpoux@ucdb.br

certificados ou em processo de conversão, mas existe perto de 13 mil produtores que produzem organicamente e não tem certificação. Portanto, há no Brasil 20 mil produtores de orgânicos, distribuídos numa área de 269.718 hectares, sendo 117.000 de pastagens e 153.000 no cultivo de lavouras. Na região Centro-Oeste do país existe uma área de 420 hectares que não foi somada pela pesquisa por não estar em conversão, mas é orgânica (AAO, 2009)

Em Mato Grosso do Sul, a organização da orgânica esta em fase inicial, ainda de forma lenta. O Mercado de produtos orgânicos tem várias características, em particular, o processo de comercialização, que é voltado para nichos de consumidores preocupados com a qualidade de sua alimentação, bem como, com os aspectos éticos de sustentabilidade e meio ambiente, inseridos no processo de produção. Esse mercado é regido pelos princípios gerais que determinam o sucesso ou o fracasso de qualquer empreendimento.

Diante das vantagens e riscos, a produção e comercialização de produtos orgânicos se apresentam como uma alternativa de viabilização de pequenos empreendimentos. A iniciativa de inserção em negócios pelos pequenos empreendedores, nem sempre é acompanhada dos devidos planejamentos e estudos necessários, para a construção dos cenários atuais e futuros com foco na definição de estratégias para a viabilização do empreendimento.

Esse artigo tem como objeto principal, a análise de um empreendimento voltado à comercialização de produtos hortifrutí originados da produção orgânica. O universo de pesquisa é o mercado de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul, onde será analisado o estado atual do mercado de orgânicos, relacionando o perfil encontrado com as características do pequeno empreendimento.

2. METODOLOGIA

O método utilizado foi o de rever as principais vertentes do conhecimento teórico apropriadas ao estudo proposto. Em segundo momento, a análise do mercado de produtos orgânicos de Campo Grande – MS e, em uma terceira parte é analisado o empreendimento em si: perfil do empreendedor e sua família, gestão do negocio e de recursos humanos, estratégia de competitividade, planejamento estratégico, estrutura e estratégia de marketing. Em seguida, a luz do conhecimento teórico e o perfil resultante da análise do mercado e do empreendimento, são apresentadas as conclusões sobre o que foi aprendido. O método de pesquisa foi o exploratório, com a utilização de

entrevistas estruturadas com os vários atores que atuam no ambiente do mercado de produtos orgânicos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPREENDEDORISMO

A definição do termo empreendedorismo tem origem na língua francesa, a palavra empreendedor significa “fazer algo” (Brito 2003). Verin (1982:31) citado por Filion, diz que se empregava o termo para identificar “aquele que iniciava as brigas”. Definir o significado de empreendedorismo passa pelo entendimento dos inúmeros estudos e pesquisas realizadas sob a ótica e os valores de seus autores. Todos eles têm como base de interpretação do empreendedor o que e o como eles fazem as coisas.

Chiavenato (2004 pg 21 apud Hartman, 2006) afirma que “O empreendedor não é somente um fundador de novas empresas ou construtor de novos negócios, mas sim, uma energia para a economia, uma alavanca de recursos, um impulso de talentos e uma dinâmica para as idéias [...]”.

Podemos elencar várias características para identificar o perfil empreendedor, segundo Hartman (2006) vários autores brasileiros utilizam os critérios de McClelland (1961) para definir e conceituar o empreendedorismo das pessoas. Tais critérios são:

- Iniciativa e busca de oportunidades;
- Perseverança;
- Comprometimento;
- Busca de qualidade e eficiência;
- Coragem para assumir riscos, mas calculados;
- Fixação de metas objetivas;
- Busca de informações;
- Planejamento e monitoração sistemáticos, ou seja, detalhamento de planos e controles;
- Capacidade de persuasão e de estabelecer redes de contatos pessoais;
- Independência, autonomia e autocontrole.

Para Filion (1999), os precursores no estudo do empreendedorismo pela visão econômica foram Cantillon (1755) e Say (1803, 1815, 1839) que identificavam no

empreendedor a preocupação com a economia, novos negócios, gerenciamento de empresas. Cantilon e Say caracterizam o empreendedor como pessoas que compravam matéria prima agrícola com preços definidos, objetivando processá-la e vender o produto final a preços ainda não definidos. Caracterizam assim o empreendedor como pessoas que se propunham a correr riscos para obterem lucros.

Devido à importância de novos negócios para o desenvolvimento da localidade, o estudo do empreendedorismo é preocupação de pesquisadores sociais. É uma característica própria e deve ser aprimorada para o alcance dos objetivos da MPE. Estudos demonstram que o ajuste do perfil do empreendedor ao ciclo de vida da empresa pode influenciar no seu desempenho. Marchenay (1994) define assim os perfis do empreendedor relacionando o mesmo com o ciclo de vida das empresas.

- Perfil PIC - Perenidade, Independência, Crescimento - Empreendedores mais velhos, colocam a segurança em primeiro lugar. Perfil mais adequado para empresas já estabilizadas
- Perfil CAP – Crescimento, Autonomia, Perenidade - Empreendedores mais jovens colocam o crescimento em primeiro lugar. Perfil mais adequado a empresas novas.

3.2 COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO

A competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver e crescer em um mercado competitivo. A competitividade pode ser medida pelo desempenho individual de cada empreendimento. O desempenho depende do comportamento e das estratégias adotadas que não podem ser incompatíveis com a estrutura que dá suporte as estratégias. Definir estratégias fora dos limites estruturais do empreendimento, certamente trará frustrações devido a não concretização dos objetivos e metas definidas.

Para definir a estratégia adequada, além de ter plena consciência da estrutura do empreendimento, primeiramente é necessário conhecer o setor no qual o empreendimento está inserido, saber como funciona, quem já está atuando nesse setor, quais são aqueles que e como dominam o setor, como são formados os custos, etc., Em segundo, é necessário conhecer o mercado consumidor, verificar as várias possibilidades de mercado (comercialização)

- Compras governamentais
- Mercado atacadista
- Mercado varejo

- Exportação

Após o conhecimento do mercado consumidor, define-se o que produzir, de que forma vender, qual o local adequado para a venda, qual a demanda potencial para o produto. Tipo de embalagem (pequena, média, grande); Formato do produto (descascado, ralado, inteiro, etc.,)

Tão importante quanto o mercado consumidor e o conhecimento do Mercado Fornecedor. Muitos produtos são sazonais, deve-se saber quais os produtos, insumos estão disponíveis nas diversas fases do ano. O Empreendimento tem que ser adaptado às condições de fornecimento e de consumo.

A estratégia do empreendimento também tem que levar em consideração o mercado concorrente. Quem são os concorrentes? Quais as vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes? Que mercadorias ou serviços oferecem? Quais os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência? Existe fidelidade dos clientes dos concorrentes?

O modelo proposto por Michael Porter (1979) oferece condições para visualizar o ambiente externo do empreendimento em relação ao mercado concorrente. Conhecido como as 5 forças de Porter, considera como 5 os fatores a serem analisados para se definir uma estratégia empresarial em relação a concorrência. O modelo considera que essas forças definem um ambiente onde a competitividade do empreendimento pode ser afetado e definir a capacidade do mesmo em obter sucesso em seus objetivos. Considera que conforme mudam as forças, muda o ambiente e uma nova análise deve ser re-feita, visando a adequação da estratégia á nova realidade. As cinco forças da concorrência são:

(1) Rivalidade entre os concorrentes

Para a maioria das empresas, esse é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente, não, só em relação ao preço do produto, como também a inovação, marketing, etc.

(2) Poder Negocial dos clientes

Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Também competindo com a indústria, forçando os preços para baixo. Assim jogando os concorrentes uns contra os outros. Também descrito como o mercado de realizações. A

capacidade dos clientes de colocar a empresa sob pressão, e também, afetar os clientes com a sensibilidade à evolução dos preços.

(3) Poder Negocial dos fornecedores

Também descrito como mercado de insumos. Fornecedores de matérias primas, componentes e serviços para a empresa pode ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos.

(4) Ameaça de Entrada de Novos Entrantes Concorrentes

Muitas empresas entram no mercado com o desejo de conseguir uma fatia (parcela) de um setor e freqüentemente recursos substanciais. Caso haja barreiras de entradas que possam dificultar a sua inserção, fica mais difícil a sua fixação no mercado: a ameaça de entrada é pequena. Se o concorrente estabelecer-se pode haver perda de rentabilidade por parte de empresa. Com a ajuda de barreiras ficará muito difícil para o concorrente "roubar" os melhores clientes, assim caso o concorrente se estabelecer no mercado, ele eventualmente vai ficar com os piores clientes, portando pensando duas vezes antes de entrar no novo mercado. Essa ameaça também pode ser conhecida como A ameaça da entrada de novos concorrentes, ou mesmo Barreiras à entrada de concorrentes. Alguns pontos de análise do ambiente referente a novos concorrentes:

- A existência de barreiras de entrada (patentes, direitos, etc); Acesso aos canais de distribuição; Diferenciação dos produtos; Exigências de capital; Políticas governamentais (ambiente institucional); Marca; Vantagens absolutas de custo; Economia de escala; Custos de transição

(5) Ameaça de produtos substitutos

A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que analisados, desempenha funções equivalentes ou parecidas é uma condição básica de barganha que pode afetar as empresas. Assim os substitutos (bens ou serviços) podem limitar os lucros em tempos normais, e como também podem reduzir as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

Outro fator seria que, o produto comercializado ou produzido pela empresa possa tornar-se obsoleto com o tempo, para isso não ocorrer é preciso investir em avanços

tecnológicos, produzir um derivado ou mesmo um novo produto. A organização deve ficar atenta as novas mudanças/tendências do mercado/produto. Caso não seja feito nada, a concorrência pode adquirir parte do mercado da empresa analisada.

- Relação preço/rendimento
- Nível de diferenciação do produto
- Poder de barganha do comprador
- Qualidade do produto

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Sistema de produção e comercialização de orgânicos.

A lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003, decretada pelo Congresso Nacional e sancionada pela Presidência da República, considera produto orgânico aquele oriundo de um sistema orgânico de produção definido da seguinte maneira: *“Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, à minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível os métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização e a proteção ao meio ambiente.”*

A referida lei estabelece em seus artigos 3º e 8º, as formas legais para a comercialização dos produtos orgânicos:

“Art. 3º - Para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente, segundo critérios estabelecidos em regulamento.”

“Art. 8º - As pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que produzam, transportem, comercializem ou armazenem produtos orgânicos ficam obrigadas a promover a regularização de suas atividades junto aos órgãos competentes.”

O decreto lei nº 6.323 de 27 de dezembro de 2007, regulamenta a lei nº 10.831 e disciplina as atividades de produção, transformação, transporte, armazenamento e comercialização de produtos orgânicos.

O decreto define os processos que colocam na legalidade o sistema de produção orgânico. As etapas de certificação passam pela criação de *organismos de avaliação da conformidade* que deverão ser credenciados pelo Ministério da Agricultura Pecuária e

Abastecimento. Esses organismos que acompanharão e definirão um sistema de certificação para avaliar a conformidade dos processos do sistema orgânico. A regulamentação possibilita a implantação de *sistemas participativos de garantia da qualidade orgânica*. Este é definido por um conjunto de atividades desenvolvidas em determinada estrutura organizativa, visando assegurar a garantia de que um produto, processo ou serviço atende a regulamentos ou normas específicas e que foi submetido a uma avaliação de conformidade de forma participativa.

Para auxiliar no desenvolvimento da produção orgânica, integrando os vários atores da rede, o decreto cria comissões de produção orgânica nas Unidades da Federação (CPOrg-UF). Essas comissões possibilitam que representantes do setor público e setor privado, garantam a participação efetiva da sociedade no planejamento e gestão das políticas públicas voltadas para o setor. Entre outras funções, a CPOrg tem a de emitir parecer sobre pedidos de credenciamento de organismos de avaliação da conformidade orgânica. As comissões funcionarão junto às Superintendências Federais de Agricultura do MAPA.

Em resumo, o conteúdo do decreto lei 6.323 e demais legislações aplicáveis, da competência sobre procedimentos relativos a fiscalização, inspeção, manipulação, circulação, armazenamento, distribuição, comercialização e certificação de produtos orgânicos nacionais e estrangeiros, às áreas de atuação administrativa dos Ministérios da Agricultura Pecuária e Abastecimento, do Meio Ambiente e da Saúde, em função da natureza do produto.

4.2 Análise do mercado de produtos orgânicos de Campo Grande MS

Conforme informações da CPOrg do Mato Grosso do Sul, se tem 730 produtores orgânicos cadastrados no Estado, sendo 30 certificados.

A prefeitura municipal de Campo Grande, por meio da secretaria de desenvolvimento econômico, ciência e tecnologia - SEDESC é desenvolvido o projeto de Produção Agroecológica Integrada Sustentável - PAIS. Com aproximadamente 150 unidades em início de produção. Estas unidades têm previsão de atingir seu potencial até o primeiro trimestre do ano de 2010. Pensando na estratégia de comercialização foi criada uma feira de produtos orgânicos com características da venda direta ao consumidor no centro da capital. Neste início está sendo aceita e apoiada pelo MAPA que a considera como venda de produção orgânica, no entanto, todas as unidades do PAIS estão em fase de preparação para obterem o certificado de produção orgânica até o

segundo semestre de 2010. Sendo que o caminho mais provável seja o da certificação participativa.

O mercado de produtos orgânicos em Campo Grande encontra-se em fase inicial, porém, em rápida expansão. Conforme informações da principal rede de supermercados que atua com produtos orgânicos, as lojas da capital estão em sexto lugar entre as lojas que mais vendem produtos orgânicos no país e registram aumentos contínuos de vendas. A origem dos produtos divide-se em produtos *in natura* com fornecedores do Estado, e produtos transformados (sucos, desidratados, café, e outros) originados de fornecedores nacionais de vários estados. Dos fornecedores locais, dois se destacam com quase a totalidade da oferta, sendo que conforme informação coletada existe muito espaço para novos fornecedores.

Conforme Roel, Momesso e Favaro (2009), em pesquisa de comércio de produtos orgânicos no município de Campo Grande, 15% dos entrevistados, estão dispostos a pagar mais pelos produtos orgânicos.

4.3 Análise do empreendimento

Com base na informação de que o mercado de orgânicos esta em expansão e com espaço para novos fornecedores, a empresa João & Ana foi constituída com o propósito de produção e comercialização de produtos orgânicos tendo como foco o mercado da capital do Estado de Mato Grosso do sul, Campo Grande.

A empresa supra citada, foi idealizada pelo empreendedor Joílson Cunha possuidor de experiência no meio rural, formado em medicina veterinária, que desenvolvia junto à família de seus pais a atividade de produção leiteira em município interiorano em Mato Grosso do Sul. O sr. Joílson possuidor de características empreendedoras como a persistência, busca da autonomia, enfrentamento de riscos, entre outros, tem em mente todos os passos voltados ao crescimento de sua empresa, no entanto, após entrevista com o empresário, ficou perceptível que falta a ele colocar seus planos em um projeto visível, escrito, analisado, para com isso dar visibilidade e possibilidades de gestão no sentido de avaliação e correção.

No final de 2007, o empresário deixou a propriedade de seus pais e mudou-se para a Capital com a esposa e os dois filhos. Arrendou área próxima a Capital para continuar a atividade de produção de leite, no entanto, observando às excelentes características de fertilidade do solo da área arrendada, o empresário optou pela utilização da área para produção de hortaliças orgânicas.

Primeiramente procurou capacitação técnica e iniciou as atividades com uma pequena estrutura, tendo um empregado fixo no sistema de produção e o próprio empresário abrindo espaços para comercialização no mercado de Campo Grande. A produção de hortaliças requer um ritmo intenso de trabalho e, tal característica foi determinante no aparecimento de conflitos entre os interesses do funcionário, do empresário e a capacidade de gestão do processo de produção e comercialização. Frente as dificuldades o empreendedor decidiu eliminar a etapa de produção e dedicar-se somente a área de comercialização. Para isso focou na obtenção de produtores que pudessem ser parceiros. Desta forma, buscou apoio do Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE no sentido de ter acesso aos produtores beneficiados com o projeto PAIS, para com isso, propor prestar assistência técnica nos processos de produção, certificação e comprar toda a produção. Por meio deste acompanhamento direto, conseguiria obter uma variedade e regularidade de hortaliças. No percurso do caminho do desenvolvimento do negocio, o empresário enfrentou crises financeiras e ocupação total do tempo com o trabalho, estes fatos geraram conflitos familiares que determinaram na separação da família. Tal ruptura inseriu um novo desafio que foi o de reestruturar o equilíbrio emocional e do ambiente organizacional que dava respaldo ao processo de obtenção, preparação e comercialização dos produtos orgânicos.

Persistente na idéia da empresa comercializar produtos orgânicos, o empresário buscou parceria com a Fundação Mokiti Okada, tendo como objetivo a certificação das propriedades do grupo fornecedor indicado pelo SEBRAE. Este caminho o levou ao relacionamento com a comunidade da Igreja Messiânica, que possui vínculos religiosos com a Fundação. Neste ambiente, ampliou sua rede de contatos e trouxe para a empresa a contribuição da Sra. Maria Aparecida Torres Crispaldo (Cida) que passaria a fazer parte da sociedade. Este fato da uma nova característica ao empreendimento, onde a forma de pensar e administrar o negócio passa a ser dividida entre os dois sócios da empresa João & Ana. A nova sócia mostra características relacionadas ao planejamento, controle e organização de um sistema de administração formalizado, porém, a empresa não tem um plano de negócio consolidado. A partir desta associação entre as partes, o foco é direcionado para organizar e informatizar todos os processos de registros, materializando um plano de negocio como estratégia de desenvolvimento, fazendo com que a administração da empresa passe por um processo organizado com enfoque empresarial na gestão.

4.4 Análise do ambiente concorrencial da Empresa João & Ana produtos Saudáveis

4.4.1 Concorrentes

Ao confrontar as características atuais da empresa João & Ana, com os vários componentes do ambiente competitivo, deparamos com um perfil a ser ajustado aos estudos que determinam um comportamento adequado para o alcance de resultados positivos. Em relação a concorrência não conseguimos detectar preocupação da administração em adotar uma estratégia de acompanhamento dos concorrentes de forma a adotar medidas preventivas. Conforme Porter, os concorrentes dentro de um setor devem lidar em primeiro lugar uns com os outros. Quando as organizações competem pelos mesmos clientes e tentam ganhar participação de mercado a expensas dos outros, todos devem agir e antecipar as ações de seus concorrentes. No mercado de Campo Grande o concorrente principal da João & Ana é a empresa Sazaki hortaliças orgânicas. Nos supermercados da cidade encontra-se ainda produtos de concorrentes nacionais, porém a maioria são produtos transformados.

4.4.2 Clientes

Em relação aos clientes a empresa João & Ana tem como principal foco os supermercados da cidade de Campo Grande. Tem como meta atingir o ponto de equilíbrio chegando à comercialização de 1000 (mil) bandejas (forma de embalagem) por semana. Após atingir essa meta o empreendedor pretende atingir os clientes finais, ou seja, iniciar um processo de venda direta ao consumidor.

4.4.3 Fornecedores

A estratégia adotada em relação aos fornecedores de matéria prima é a de fidelização de um grupo de produtores por meio do relacionamento de assistência técnica e apoio ao processo de certificação da produção orgânica exigida pela lei 10831. Devido a fragilidade do vínculo de obtenção de matéria prima, os sócios empreendedores articulam uma sociedade no processo de produção com um grupo de seis produtores de municípios vizinhos. Conforme as cinco forças de Porter, os empreendedores têm conhecimento de seus fornecedores atuais e atuam numa forte dependência dos mesmos. Os produtores inseridos no programa Produção Agroecológica integrada e Sustentável -PAIS desenvolvido pelo SEBRAE, apoiado

financeiramente pela Fundação Banco do Brasil e com o apoio das prefeituras foi visto como fornecedores potenciais para a empresa. Teve-se todo um cuidado em selecioná-los e explicar a parceria entre João & Ana Produtos Saudáveis e produtores agroecológicos.

4.4.4 Novos Entrantes

Em relação a novos entrantes (concorrentes) por informações obtidas junto a atores do mercado e a CPORg MS, atualmente não existem solicitações de registros de empresas novas neste ambiente de mercado. O Decreto 6.323 que regulamenta a lei 10.831 impõe obstáculos burocráticos e técnicos para a entrada de novos concorrentes, sendo este, no momento, o principal motivo para a estagnação da concorrência.

4.4.5 Produtos Substitutos

Para o mercado de produtos orgânicos em Campo Grande, os produtos substitutos são as hortaliças produzidas pelo sistema convencional e hidropônico. No entanto frente às condições climáticas que reduzem a oferta das hortaliças convencionais, os preços destas aumentem, reduzindo seu poder de concorrência. Aliado a esse fato esta a grande demanda pelos produtos orgânicos e a baixa oferta dos mesmos, o que implica que os produtos da empresa João & Ana, sofram baixa influencia de produtos substitutos. Deve-se considerar também a especificidade e diferenciação dos consumidores deste tipo de produto que geralmente são àqueles que buscam a saúde e qualidade de vida no processo de alimentação, sendo então fiéis ao consumo dos produtos orgânicos.

5. CONCLUSÕES

A empresa estudada esta em fase inicial, por isso, os sócios empreendedores devem aproveitar o bom momento do negócio e se prepararem para atender as exigências do mercado em fase de crescimento. Apesar do ambiente favorável é possível apontar procedimentos necessários para adequar os processos de gestão da empresa João & Ana para que possa obter os resultados pretendidos.

Dentre os ajustes necessários deve estar a preocupação com o planejamento estratégico do empreendimento, adotando imediatamente medidas ativas de pesquisa do mercado concorrente para fins de adoção de medidas preventivas. Em relação aos seus fornecedores deve fortalecer o vínculo com os mesmos e até concretizar a parceria por

meio de um contrato enfocando a regularidade, volume e padrão da produção. A facilitação ao processo de Certificação deve ser estratégia preponderante, pois caso os fornecedores não estejam legais, sem a matéria prima a empresa certamente sucumbirá. O uso de técnicas e tecnologias também devem ser analisadas e implantadas nas seis propriedades inclusas como fornecedoras. A Assessoria aos fornecedores no sentido de padronizar seus produtos bem como conseguir diversificar e reduzir a sazonalidade da oferta deve constar dos objetivos de fortalecimento do empreendimento. É preocupante o fato de que os empreendedores pretendem a partir do alcance do ponto de equilíbrio, realizar venda direta aos consumidores. Hoje em Campo Grande existe uma feira de produtos orgânicos, organizada pela Prefeitura Municipal, onde são praticados preços até menores que o de produtos convencionais encontrados no mercado local. Esta estratégia deverá ser bem planejada, evitando o fornecimento de produtos similares e com os mesmo preços ofertados ao comércio atacadista. O reestudo do nome da empresa, da marca e a forma de identificação (logomarca) deve também passar por pesquisa de mercado e a assessoria de pessoal técnico especializado. É por meio da marca que o consumidor identifica a origem do produto. É o contato visual o primeiro sentido que traduz ao cliente a percepção da qualidade do produto.

Finalizando, os empreendedores devem ficar atentos quanto a segurança dos produtos comercializados. Especialmente por se tratar de hortaliças originadas da produção orgânica, estão mais sujeitos a contaminação microbiológica, especialmente bactérias do grupo de coliformes fecais presentes nas fezes de animais, utilizadas na produção de adubos orgânicos. Estas bactérias podem causar intoxicações graves quando presentes em alta quantidade nos alimentos. Além de orientar a higienização dos produtos ao saírem das hortas dos produtores, os empreendedores devem reservar especial atenção no processo de embalagem dos produtos, adequando o ambiente à legislação pertinente. Além disso, devem ser adotados programas de controle de contaminações (Boas Práticas de Fabricação). Estes programas reduzirão os riscos e incertezas sobre a sanidade e seriedade no gerenciamento da qualidade dos produtos.

Até o momento, o mercado é favorável para a empresa João & Ana, no entanto a sua sobrevivência neste mercado passará por momentos críticos, quando do interesse de empresas detentoras de maior capital pelo mercado local de produtos orgânicos. As medidas recomendadas poderão reduzir os riscos desses momentos, podendo dar maior flexibilidade para a tomada de decisões por parte da administração pressionada pelo poder de uma forte concorrência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANHOLON, Rosley; ZOQUI, Eugenio José; PINTO, Jefferson de Souza; MORETTI, Diego de Carvalho. *Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre teoria e a pratica*. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhece%20a%20MPE/>

FAVARETO, Arilson *Empreendedorismo e dinamização dos territórios de baixa densidade empresarial – uma abordagem sociológica e econômica*. Disponível em <http://www.sober.org.br/palestra/12/100450.pdf> acesso em 04 nov 2009

BNDES divulga pesquisa sobre os orgânicos no Brasil. Disponível em http://www.ao.org.br/noticias.asp?u_action=display&u_log=6. Acesso em: 01 nov 2009

CATALISA Rede de Cooperação para a sustentabilidade - *Conceito de Sustentabilidade e Desenvolvimento sustentável*, acessado em 8 de novembro de 2009 disponível em http://www.catalisa.org.br/site/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=59

FILION, L.J.; O Empreendedorismo como Tema de Estudos Superiores. Disponível em <http://inf.unisul.br/~ingo/emoreendedorismo.pdf> Acessado em 23.08.2009

JUNIOR A.B; LIRA S.W; GONÇALVES C. A.G *A satisfação do cliente como base para a qualidade em serviços*. Disponível em <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/37/29> acesso em 04 nov 2009.

LOURENZANI, Wagner; SILVA, C.A.B. *Os desafios da agroindústria de pequeno porte* disponível em <http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Lourenzanni&Wagner.pdf>, acesso em 04 nov 2009.

MOMESSO, Cristiane Maria Vendramini; ROEL, Antonia Rilda; FAVARO, Simone Palma. *Levantamento do potencial de comercialização de produtos orgânicos para o estado de Mato Grosso do Sul. Interações (Campo Grande)*, Campo Grande, v.10, n.1, jun 2009 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122009000100006&lng=pt&nrm=iso acesso em nov 2009

VILPOUX, Olivier François. *Estratégia de Desenvolvimento de Micro e pequenas Empresas*, disciplina Curso Mestrado em Desenvolvimento Local, Universidade Católica Dom Bosco, MS, “Slides” exibidos em aula, 2009.