

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS - UNIMONTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E  
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL - PPGDEE

MARCOS RODRIGUES CORDEIRO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA PRODUTIVA DO MEL: O  
CASO DA COOPERATIVA DE APICULTORES E AGRICULTORES  
FAMILIARES DO NORTE DE MINAS (COOPEMAPI)**

Montes Claros – MG

Março/2022

MARCOS RODRIGUES CORDEIRO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA PRODUTIVA DO MEL: O  
CASO DA COOPERATIVA DE APICULTORES E AGRICULTORES  
FAMILIARES DO NORTE DE MINAS (COOPEMAPI)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial da Universidade Estadual de Montes Claros, como requisito para obtenção do título de mestre em Economia.

Orientador: Dr. Ernani Mendes Botelho

Montes Claros – MG

Março/2022

MARCOS RODRIGUES CORDEIRO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA PRODUTIVA DO MEL: O CASO DA  
COOPERATIVA DE APICULTORES E AGRICULTORES FAMILIARES DO  
NORTE DE MINAS (COPEMAPI)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Desenvolvimento Econômico e  
Estratégia Empresarial da Universidade  
Estadual de Montes Claros, como requisito para  
obtenção do título de mestre em Economia.

APROVADA EM: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ernani Mendes Botelho  
Universidade Estadual de Montes Claros

---

Prof. Dr. Roney Versiani Sindeaux  
Universidade Estadual de Montes Claros

---

Prof. Dr. André Luiz Athayde  
Universidade Federal de Minas Gerais

Montes Claros, 18 de Março de 2022

## RESUMO

CORDEIRO, Marcos Rodrigues. **Gestão estratégica da cadeia produtiva do mel: o Cooperativa de Apicultores e Agricultores Familiares do Norte de Minas Gerais (Coopemapi)**. 2021. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Montes Claros – Montes Claros – MG.

O Brasil possui características propícias para a exploração apícola, devido ao seu clima tropical com uma ampla, vasta e variada vegetação. Entretanto, apesar do vasto potencial para a produção apícola do Brasil, ainda existem diversos desafios enfrentados pelos produtores do ramo, especialmente ligados à pouca utilização de inovações tecnológicas que aumentam a produtividade das colmeias, à concorrência internacional e ao baixo nível de estratégias que alçam barreiras para um melhor aproveitamento do potencial produtivo, indicando uma potencialidade ainda maior da atividade para os próximos anos. Nesse contexto, os apicultores, produtores de mel, pólen, geleia real e própolis, carecem de gerar e sustentar vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, sendo seus principais desafios a inovação de produtos, a redução de custos, a formulação de novas estratégias mercadológicas e a melhoria da qualidade dos produtos. Posto isso, o trabalho teve como objetivo propor ações estratégicas capazes de estruturar e desenvolver a cooperativa de apicultores na região Norte do estado de Minas Gerais. Para isso, utilizou-se a ferramenta Análise SWOT, a qual permite organizar por ordem de relevância forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à Coopemapi, e correlacionar esses fatores. Para subsidiar o diagnóstico, foram utilizadas informações disponíveis na literatura e realizadas visitas *in loco* e entrevistas com presidente da cooperativa, técnicos em apicultura e apicultores. Após a aplicação da Análise SWOT, identificou-se que Coopemapi se encontra no primeiro quadrante da matriz, denominada desenvolvimento e vantagem competitiva. Com os dados obtidos por meio da análise, realizou-se a associação entre as forças e as oportunidades, seguida da conversão das ameaças em oportunidades e da utilização das forças para eliminar as fraquezas, além de propor ações estratégicas para todo sistema produtivo da cooperativa. Dentre as propostas, destacam-se, por exemplo, a exploração do mercado internacional, diversificação dos produtos derivados do mel para alavancagem das vendas, investimento em novas técnicas de manejo e tecnologias para aumentar a produtividade média das colmeias.

**Palavras – chave:** Apicultura. Cadeia Produtiva. Mel. Gestão Estratégica.

## ABSTRACT

CORDEIRO, Marcos Rodrigues. **Strategic management of the honey production chain: the Cooperative of Beekeepers and Family Farmers of the North of Minas Gerais (Coopemapi)**. 2021. Dissertation (Master in Economics) – State University of Montes Claros – Montes Claros – MG.

Brazil has favorable characteristics for beekeeping, due to its tropical climate with a wide, vast and varied vegetation. However, despite the vast potential for beekeeping production in Brazil, there are still several challenges faced by producers in the field, especially linked to the little use of technological innovations that increase the productivity of hives, international competition and the low level of strategies that raise barriers. For a better use of the productive potential, indicating an even greater potential of the activity for the coming years. In this context, beekeepers, producers of honey, pollen, royal jelly and propolis, need to generate and sustain competitive advantages to survive in the market, and their main challenges are product innovation, cost reduction, the formulation of new marketing strategies and improving product quality. That said, the work aimed to propose strategic actions capable of structuring and developing the beekeeper's cooperative, in the northern region of the state of Minas Gerais. For this, the SWOT Analysis tool was used, which allows to organize strengths, weaknesses, opportunities and threats to Coopemapi in order of relevance, and to correlate these factors. To support the diagnosis, information available in the literature was used and on-site visits and interviews were carried out with the president of the cooperative, beekeeping technicians and beekeepers. After applying the SWOT Analysis, it was identified that Coopemapi is in the first quadrant of the matrix, called development and competitive advantage. With the data obtained through the analysis, the association between strengths and opportunities was carried out, followed by the conversion of threats into opportunities and the use of strengths to eliminate weaknesses, in addition to proposing strategic actions for the entire productive system of the cooperative. Among the proposals, stand out, for example, exploration of the international market, diversification of products derived from honey to leverage sales, investment in new management techniques and technologies to increase the average productivity of hives.

**Keywords:** Beekeeping. Productive chain. Honey. Strategic management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Produção mundial de mel em 2019 (toneladas).....	8
<b>Figura 2</b> - Municípios que compõem o Polo de Apicultura no Norte de Minas .....	14
<b>Figura 3</b> - Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.....	17
<b>Figura 4</b> - Etapas da pesquisa .....	24
<b>Figura 5</b> - Área de abrangência da Coopemapi .....	25
<b>Figure 6</b> - Alocação dos elementos na Matriz SWOT .....	27
<b>Figura 7</b> - Cenários e estratégias identificados a partir da Matriz SWOT.....	28
<b>Figura 8</b> - Matriz SWOT e seus quadrantes .....	28
<b>Figure 9</b> - Fluxograma do sistema de produção de mel dos apicultores da Coopemapi .....	31
<b>Figura 10</b> -Associações entre as Forças e as Oportunidades.....	36
<b>Figura 11</b> - Conversão das ameaças em oportunidades.....	37
<b>Figura 12</b> - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas .....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Evolução da produção de mel no mundo 1961 – 2019 (toneladas). .....	8
<b>Gráfico 2</b> - Evolução da produção de mel na Mesorregião Norte de Minas Gerais de 2000 a 2019 (Kg).....	16
<b>Gráfico 3</b> - Evolução da produção de mel no município de Bocaiúva 1999 a 2019 (Kg).....	16

## LISTA DE TABELAS

### SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1 UM RETRATO DA APICULTURA .....	4
2.1.2 BREVE HISTÓRICO DA APICULTURA .....	5
2.2.1 CENÁRIO MUNDIAL .....	7
2.2.2 CENÁRIO BRASILEIRO .....	10
2.2.3 APICULTURA NO ESTADO DE MINAS GERAIS .....	13
2.2.4 APICULTURA NO NORTE DE MINAS GERAIS .....	14
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	16
2.3.1 GERENCIAMENTO DE CADEIAS DE SUPRIMENTO .....	19
2.3.2 ANÁLISE SWOT .....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	23
3.2 ETAPAS DA PESQUISA .....	24
3.3 LEVANTAMENTO DOS DADOS .....	25
3.4 APLICAÇÃO DO MODELO DA ANÁLISE SWOT .....	26
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>30</b>
4.1 APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT.....	31
4.2 ASSOCIAÇÃO ENTRE FORÇAS E OPORTUNIDADES .....	35
4.2 CONVERSÃO DAS AMEAÇAS EM OPORTUNIDADES .....	37
4.3 UTILIZAÇÃO DAS FORÇAS PARA ELIMINAR AS FRAQUEZAS.....	38
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

O agronegócio representa cerca de 21,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, razão pela qual é considerado um dos setores mais importantes para a economia nacional (IBGE, 2020). Atualmente, um dos seus maiores desafios é identificar e promover estratégias que ofereçam melhoria de condições e recursos que promovam mudanças de ordem social, econômica e ambiental para os pequenos agricultores (PARANÁ *et al.*, 2015; MONTEIRO *et al.*, 2015).

Dentre as diversas atividades que compõem o agronegócio brasileiro, destaca-se a apicultura, em especial a produção de mel natural. Conforme com a *Food and Agriculture Organization* (FAO), em 2017, o Brasil ocupava 11<sup>o</sup> posição como maior produtor de mel do mundo, com 41,5 mil toneladas/ano. Em 2019, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção foi de 45,9 mil toneladas, volume 10,60% maior que em 2017, porém insuficiente para incluir o Brasil na lista dos 10 maiores do mundo.

O Brasil possui características propícias para a exploração apícola, devido ao seu clima tropical com uma ampla, vasta e variada vegetação. Os biomas brasileiros Caatinga, Cerrado, Pantanal, Amazônia, Pampa, Mata Atlântica e as demais áreas de transição, apresentam uma enorme diversidade biológica e, conseqüentemente, uma exuberante flora apícola, sendo possível criar abelhas de forma viável e podendo manter uma produção por quase o ano todo (PEROSA, 2004; DEMIER, 2018).

Entretanto, apesar do vasto potencial para a produção apícola do Brasil, Vidal (2019) afirma que ainda existem diversos desafios enfrentados pelos produtores do ramo, especialmente ligados à pouca utilização de inovações tecnológicas que aumentam a produtividade das colmeias, à concorrência internacional e ao baixo nível de estratégias que alçam barreiras para um melhor aproveitamento do potencial produtivo, indicando uma potencialidade ainda maior da atividade para os próximos anos.

Nessa ótica, é importante fazer referência a Porter (1986), no tocante à temática da estratégia competitiva, para melhor entendimento da situação-problema dos apicultores. O autor argumenta que a concorrência é o principal aspecto relacionado à estratégia empresarial e considera o ambiente onde a firma está inserida como um campo de competição, onde a organização está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver.

Porter (1989) afirma que é fundamental que as firmas tenham definida uma estratégia competitiva que as favoreçam perante o mercado. Empresas que são capazes de criar



valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente aos seus competidores, fazendo com que seus processos sejam cada vez mais otimizados (BRITO; BRITO, 2012; FERREIRA *et al.*, 2019).

Na visão de Porter (1986), a elaboração de uma estratégia competitiva permite a uma empresa obter, de uma maneira mais ampla, o modo como ela irá competir, ou seja, quais serão suas metas e as políticas necessárias para atingi-las. Dessa maneira, a estratégia competitiva é um caminho para as empresas otimizarem seus resultados, desenvolvendo meios de direcionar a realização de atividades, agregando valor a elas.

Nesse contexto, os apicultores, produtores de mel, pólen, geleia real e própolis, carecem de gerar e sustentar vantagens competitivas para sobreviverem no mercado, sendo seus principais desafios a inovação de produtos, a redução de custos, a formulação de novas estratégias mercadológicas e a melhoria da qualidade dos produtos (DEMIER, 2018; VIDAL, 2020).

Levando em consideração a importância da apicultura para os médios e pequenos produtores no Brasil, e a premência dos apicultores se posicionarem estrategicamente para se manterem competitivos, este estudo identificou como questão de pesquisa: quais as ações estratégicas necessárias para promover melhorias em uma Cooperativa de Apicultores localizada no Norte de Minas Gerais?

A questão de pesquisa surgiu por meio de uma parceria entre o programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial (PPGDEE) e a Coopemapi, onde a mesma procurou a coordenação do Programa para o desenvolvimento de pesquisas para estruturar a cooperativa de apicultores sob o ponto de vista de gestão estratégica.

Posto isso, o trabalho teve como objetivo geral propor ações estratégicas capazes de estruturar e desenvolver a cooperativa de apicultores na região Norte do estado de Minas Gerais. Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) identificar os pontos fortes e fracos da cooperativa em relação ao ambiente interno (infraestrutura); ii) identificar as oportunidades e ameaças em relação ao ambiente externo (comercialização) e; iii) propor ações estratégicas para converter as ameaças em oportunidades e utilizar as forças para mitigar as fraquezas identificadas na Coopemapi.

Destacam-se duas as principais possíveis contribuições desse estudo. A primeira, em apresentar um diagnóstico com identificação das fragilidades e potencialidades relacionadas à cooperativa e seus apicultores. A segunda, em sugerir as ações necessárias para a estruturação e fortalecimento da COOPEMAPI, caso possua fragilidades; baseando-se tanto no diagnóstico

realizado como nos casos práticos (relatos técnicos e tecnológicos) identificados, acerca do tema.

A relevância do presente estudo fica evidenciada, também, a partir da afirmação feita por Carvalho (2016). Segundo o autor, para uma cadeia produtiva alcançar competitividade e manter-se competitiva é essencial fortalecer a atuação dos produtores envolvidos. Para que isso se concretize, é necessário que todas as partes envolvidas compreendam a atividade e a real importância de se gerenciar sua cadeia produtiva, fazendo com que obtenham uma melhor participação no mercado, com um produto de maior valor agregado e qualidade. O desenvolvimento desse estudo contribuirá para o fornecimento das informações sobre a cadeia produtiva do mel no tocante às suas fragilidades e potencialidades.

Um ponto a destacar é que, no contexto da cadeia do mel norte mineira, não foi encontrado um grande número de estudos para a região. Cabe destacar, na literatura, o estudo de Demier (2018) que objetivou analisar informações da cadeia relativas à atividade apícola desenvolvida na região, em especial a produção do mel de aroeira e os procedimentos para obtenção do reconhecimento de Indicação Geográfica (IG). Assim, o estudo ora proposto diferencia-se dos demais por utilizar de instrumentos da gestão estratégica para direcionar a proposição das ações estratégicas da Coopemapi.

O desenvolvimento do estudo foi baseado na análise SWOT, que é uma importante ferramenta que pode ser utilizada para subsidiar a tomada de decisão dos apicultores, a partir das informações por ela geradas. Esse instrumental auxiliará os apicultores a analisar, de forma sistêmica, os ambientes internos e externos da cadeia produtiva. Além de que será feito uso, também, dos casos práticos (relatos técnicos e relatos tecnológicos de solução de problemas e oportunidades) sobre a cadeia produtiva do mel, para direcionar a proposição das ações estratégicas à referida cadeia no Norte de Minas.

Este estudo foi estruturado em cinco capítulos, além desta parte introdutória. No segundo capítulo foi apresentado o embasamento teórico, onde foi demonstrado o panorama da apicultura no mundo e no Brasil e, em especial, no Norte de Minas Gerais, a partir de uma descrição histórica e produtiva, expondo dados de produção e exportação dos principais países, a fim de demonstrar a dimensão do mercado internacional de mel, gestão estratégica e Análise SWOT. No terceiro capítulo, foram abordados os procedimentos metodológicos necessários para a concretização do estudo. No quarto capítulo, foram apresentados os resultados obtidos e, por fim, no quinto capítulo, as considerações finais.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Um Retrato da Apicultura

O mel é um produto que vem sendo utilizado pelo homem por muito tempo, mais especificamente desde a pré-história. No início, a forma de extraí-lo dos enxames ocorreu de maneira predatória, o que proporcionou danos ao meio ambiente. Com o passar dos anos, o ser humano desenvolveu técnicas de modo que a extração não interferisse no meio, com as ferramentas ideais, e, assim, aumentou a produção de mel e, conseqüentemente, reduziu os problemas ocasionados (FREITAS, 2009).

A apicultura, que é a técnica de criação de abelhas, representa uma grande importância e é fonte de renda para muitos trabalhadores. Na visão de Finco (2010), ela possui baixo impacto ambiental, uma vez que favorece o uso permanente dos recursos naturais. Além disso, podem ser feitos diversos usos do mel, como a produção de geleia real, pólen agrícola e alguns tipos de cera.

Essa técnica é milenar e sustentável e exerce diversas funções nos cenários sociais, econômicos e ambientais. O principal critério que caracteriza a sustentabilidade na apicultura é que o maior impacto gerado por ela no meio ambiente ocorre através da polinização de espécies, fator que aumenta a produção dos frutos, além de favorecer a reprodução das plantas (WOLFF *et al.*, 2008).

O custo de produção da atividade apícola no Brasil é baixo, já que é um país de grande biodiversidade. Devido ao seu potencial, o mel possui grande valor, e, diante disso, são grandes as probabilidades de obter certificação orgânica e outros selos que fazem do produto algo que é de grande representatividade no exterior. Além disso, trata-se de um mercado em que os consumidores estão mais atentos, pois valorizam produtos naturais e, principalmente, os orgânicos (AGRA; SANTOS 2013).

Finco (2010) afirma que tal atividade pode ser realizada por pequenos produtores, que podem, inclusive, agrupar-se em associações. Dito isso, é reconhecida por ser uma alternativa economicamente viável, que tem apresentado grande potencial de exportação do mel, além de proporcionar novos empregos.

Atualmente, existem diversos empreendimentos responsáveis pela capacitação de produtores rurais para aumentar a renda obtida por esses. Segundo Leal Neto (2006), dentre as atividades capacitadoras, a que mais se ampliou foi a apicultura, que passou a proporcionar aos

produtores um auxílio com a agricultura familiar. Ele ainda afirma que, no Brasil, centenas de milhares de pessoas vivem com a renda da apicultura.

O cenário apícola no Brasil é promissor, já que possui muitas alternativas que favorecem o seu desenvolvimento. Devido a sua grande extensão territorial, a criação de abelhas se torna mais viável durante quase todo o ano. Os diversos biomas que caracterizam o país são responsáveis pela grande diversidade biológica e, dessa maneira, contribuem para uma ampla flora apícola (PEDROSA *et al.*, 2004).

Para Souza (2004), devido à grande variedade e qualidade da natureza brasileira e, conseqüentemente, aos muitos recursos alimentares para as abelhas, é possível obter um mel com características diferentes e exclusivas. Sendo assim, conforme essas características, o cenário mundial demonstra-se altamente positivo ao desenvolvimento do setor apícola. Dentre os fatores existentes, podem ser citados, por exemplo, a importância da alimentação para a saúde humana, o incremento da demanda por produtos naturais e a preocupação com a preservação ambiental e com o desenvolvimento sustentável.

### **2.1.2 Breve Histórico da Apicultura**

A produção do mel é tão ampla que se concentra em todo o mundo. A partir de um acompanhamento da produção de alimentos, apenas oito (8) dos 140 países que abrangem o levantamento não apresentaram dados de safras apícolas. As pesquisas ainda apontam que a falta dessas informações não se deve à inexistência de produção, mas sim de outros fatores relacionados (FAOSTAT, 2018).

A produção mundial do mel é crescente desde a década de 90. No entanto, o surgimento das atividades apícolas no Brasil ocorreu nos tempos da colonização do país. No Brasil, existiam abelhas nativas que foram denominadas de Melipônicas, cujo cultivo era realizado pelos índios. A produção caracterizava-se pela alta qualidade e baixa produtividade, e as abelhas eram consideradas mansas e sem ferrão (FLECKE; BELLINASSO, 2008).

No ano de 1845, os alemães chegaram ao Brasil, e, com eles, uma nova espécie de abelhas, a *Apis mellifera* melífera. A criação delas aumentou de forma expressiva, principalmente no sul do país. Muitos estudos apontam que esses imigrantes contribuíram, significativamente, para a expansão apícola do Brasil, mas fomentam que, inicialmente, essa criação não tinha o propósito de comercializar o mel, mas sim o consumo próprio (PAULA FILHO, 2007).

Ainda conforme o autor, o surgimento de outro tipo de abelha no país ocorreu no ano de 1940. Os padres jesuítas foram apontados como os portadores das abelhas europeias. Contudo, devido à ausência das técnicas necessárias para coletar o mel e, principalmente, à característica agressiva das abelhas, não foi possível obter um avanço significativo no cultivo dessas abelhas (PAULA FILHO, 2007).

Ainda nos anos 40, surgiu uma fase marcante no processo de criação de abelhas, em que começou um ideal para a comercialização do mel. De 1950 a 1970, o avanço da apicultura foi expressivo, e, a partir disso, foram feitos novos testes com base em uma nova espécie, a abelha africana (FLECK; BELLINASO, 2008).

Com o surgimento da abelha africana em 1956, a apicultura no país alcançou um novo patamar, em que, por acidente, essas abelhas escaparam do apiário, o que proporcionou um contato com outra espécie. Assim, começou a se formar um híbrido natural entre as abelhas africanas e europeias. Esse novo tipo de abelha passou a ser chamada de abelha africanizada (GONÇALVES, 2000).

Com o passar dos anos, a partir do processo de hibridização, as estimativas apontam que as abelhas africanas e africanizadas representam 90% da população da espécie. Esse tipo de abelha representa grande contribuição para o avanço da apicultura. A justificativa está no fato de que essa espécie é altamente produtiva e resistente às pragas que podem afetar as colmeias. (SEBRAE, 2011).

Segundo Fleck e Bellinaso (2008), a partir dos anos 70, a apicultura obteve outro avanço, onde os problemas causados pela africanização das abelhas passaram a ser superados. Atualmente, existem muitos estudos para aprimorar a população das abelhas puras europeias, pois são mais dóceis e produtivas em comparação com outras espécies.

Com o decorrer dos anos, a produção no Brasil passou a crescer gradativamente, mas nos anos 2000 é que o avanço foi ainda mais potente. Atualmente, o Brasil é um dos países com grande potencial para produzir mel e derivados. Em muitas regiões do país, a venda ocorre a partir de pequenos produtores, associados, feiras e outras modalidades (FLECK; BELLINASO, 2008).

## 2.2 Panorama do setor apícola em números

### 2.2.1 Cenário Mundial

A produção mundial de mel natural no ano de 2019 chegou a 1.852.598 toneladas (Figura 1), e é fortemente liderada pela China, e o baixo custo de produção faz com que se torne um dos países mais competitivos no mercado, se não o mais competitivo do mundo. A China em 2019 alcançou uma produção de 447,01 mil toneladas e representa cerca de 24,13% da produção mundial. No entanto, a China e outros vários países sofreram uma redução na sua produção de mel em consequência da pandemia Coronavírus, já que os apicultores ficaram em quarentena e deixaram de alimentar as abelhas por semanas (FAOSAT, 2020).

Ainda segundo dados da FAOSAT, o segundo maior produtor mundial de mel natural é a Turquia representando 5,9% da produção mundial, mas sem uma participação expressiva no mercado global do produto. Sendo um dos maiores consumidores de produtos apícolas, os países da União Europeia são responsáveis pela segunda maior produção de mel no mundo, cerca de 250 mil toneladas produzidas anualmente (FAOSAT, 2020).

Segundo o Portal Apícola (2021) os países da União Europeia possuem um programa de apoio para produção e comercialização de produtos apícolas, no qual receberá um investimento de 120 milhões de euros entre 2020 e 2022. Cada país recebe parte do investimento em função de suas necessidades, potencialidades e mercado. O foco principal do objetivo é incentivar a produção, a comercialização e a melhoria da qualidade do mel, apoiar as pesquisas científicas e o combate às pragas (PORTAL APÍCOLA, 2021b).

Como terceiro maior produtor, encontra-se a Argentina, em que, apesar dos problemas climáticos que afetaram sua produção nos últimos anos, o país conseguiu chegar a produzir 78,9 mil toneladas em 2019 e representa 4,26% de toda a produção (FAOSAT, 2020).

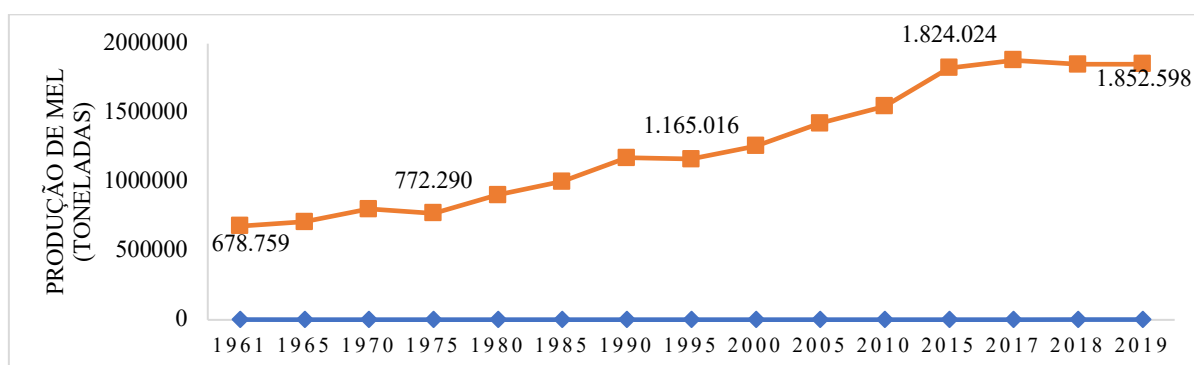
O Irã que é o quarto maior produtor, representando 4,1% da produção global, possui extensa tradição na apicultura e desde 2005 vem crescendo sua produção, tornando-se em 2019 o quarto maior produtor mundial de mel (75,5 mil toneladas). Contudo, entre 2018 e 2019 não há registro no banco de dados da FAOSAT de comercialização de mel pelo país.

**Figura 1** - Produção mundial de mel em 2019 (toneladas)



**Fonte:** Elaborada pelo autor, a partir de dados da FAOSAT (2020).

Aspectos mercadológicos, econômicos e, na maioria das vezes, climáticos, provocam alterações no volume de produção mundial (GRÁFICO 1), oscilando, conseqüentemente, a colocação entre os maiores produtores (VIDAL, 2017; DEMIER, 2018).



**Gráfico 1** - Evolução da produção de mel no mundo 1961 – 2019 (toneladas).

**Fonte:** Elaborada pelo autor, a partir de dados da FAOSAT (2020).

Em relação a esses aspectos citados, pode-se mencionar, novamente, o caso da Argentina que, em 2015, perdeu um volume de produção de 12,3% em relação ao ano anterior por questões climáticas, mas, no decorrer dos anos, conseguiu melhorar sua produção e maximizá-la em, aproximadamente, 51% entre os anos de 2015 a 2018 e voltou a ocupar o ranking entre os três maiores produtores (FAOSAT, 2020).

A China assim como maior produtor é o principal exportador de mel natural do mundo em termos de volume (Figura 1), entretanto, quando se trata de valor das suas exportações (Tabela 1), tem perdido mercado (FOSAT, 2020).

**Tabela 1** – Ranking dos principais exportadores de mel natural em toneladas

2018		2019		2020	
China	123.477	China	120.845	China	132.469
Argentina	70.763	Argentina	65.357	Argentina	71.543
Índia	58.231	Índia	63.711	Ucrânia	80.795
México	55.674	Ucrânia	58.124	Índia	65.000
Ucrânia	49.366	Viet Nam	40.227	Viet Nam	*
Brasil	28.524	Brasil	29.812	Brasil	45.728
Espanha	23.590	Alemanha	25.020	Alemanha	28.677
Alemanha	22.789	Espanha	23.013	Espanha	28.388
Hungria	20.932	México	22.046	México	*

Fonte: ABEMEL (2021).

Em 2020 a China perdeu uma fatia de mercado de 18,3% das suas exportações para União Europeia devido as exigências de qualidade e viu a Nova Zelândia ocupar o primeiro lugar do mundo em valor de exportação, demonstrado na Tabela 2 (PORTAL APÍCOLA, 2021a). Outro ponto a destacar é em que 2019 a China comercializou sua produção de mel abaixo do valor da média mundial, porém importou o produto de outros países como Argentina, Chile e Nova Zelândia pagando um dos maiores valores unitários a nível mundial (FAO, 2021), indicando que o mercado chinês demanda um produto de maior valor agregado.

**Tabela 2** – Ranking dos principais exportadores de mel natural em (\$)

2018		2019		2020	
China	\$249.251,00	China	\$ 235.314,00	N. Zelândia	\$ 328.646,00
N. Zelândia	\$245.567,00	N. Zelândia	\$ 228.775,00	China	\$ 254.045,00
Argentina	\$175.251,00	Argentina	\$ 146.700,00	Argentina	\$ 170.242,00
Alemanha	\$141.229,00	Alemanha	\$ 131.491,00	Alemanha	\$ 144.784,00
México	\$120.405,00	Ucrânia	\$ 113.314,00	Ucrânia	\$ 138.787,00
Espanha	\$107.768,00	Índia	\$ 99.594,00	Índia	*
Índia	\$101.986,00	Espanha	\$ 92.134,00	Espanha	\$ 113.088,00
Ucrânia	\$ 97.985,00	Hungria	\$ 82.459,00	Brasil	\$ 98.560,00
Brasil	\$ 95.420,00	Brasil	\$ 67.879,00	Hungria	\$ 87.159,00

Fonte: ABEMEL (2021).



A Nova Zelândia possui uma elevada competitividade no mercado mundial de mel, por representar apenas 1,2% da produção mundial em termos de volume, no entanto, é o segundo país que mais fatura com as exportações, como pode-se observar na Tabela 2 (ABEMEL, 2021). Enquanto a China exporta uma elevada quantidade de mel sem valor agregado e por um preço menor, a Nova Zelândia comercializa um pequeno volume, mas com um alto valor agregado.

Na visão de Vidal (2017), esses resultados conquistados pela Nova Zelândia são frutos de pesquisas que comprovaram as ótimas atividades biológicas do seu mel, o Mel *Manuka*<sup>1</sup>, fazendo deste um alimento funcional.

Outro país que importante destacar, é a Ucrânia que ultrapassou a China como maior exportador de mel para União Europeia, com uma representatividade próxima a 30% e uma crescente de 15,7% em relação a 2019, enquanto as importações da China diminuíram 18,5% (PORTAL APÍCOLA, 2021).

As importações da União Europeia ultrapassaram 106 mil toneladas nos primeiros oito meses de 2020, uma evolução de 5% em comparação ao mesmo período do ano anterior. Os principais importadores são os próprios países da União Europeia, sendo eles: Alemanha (37.635 toneladas importadas no período janeiro-agosto, com aumento de 4% em relação ao mesmo período de 2019); Polónia (15.220 toneladas; + 6,4%); Bélgica (14.823 toneladas; + 10,8%); e Espanha na quarta posição (10.477 toneladas; + 11,8%) (PORTAL APÍCOLA, 2021).

Embora o Brasil apresente um amplo potencial para a produção apícola (que será discutido no tópico 2.2.2), e possua um mel de alta qualidade, ocupou em 2019 a décima primeira posição na produção mundial e é responsável por 4,8% das exportações globais do produto. Os principais destinos das exportações do mel brasileiro são: Estados Unidos (EUA) e União Europeia. Destaca-se que os EUA foram responsáveis por 85% das exportações brasileiras em 2017 (VIDAL, 2017; ABEMEL, 2018; DEMIER, 2018).

### **2.2.2 Cenário Brasileiro**

O Brasil possui características propícias para a exploração apícola, distribuída em seus mais de 8,5 milhões de metros quadrados, devido ao seu clima tropical com uma ampla, vasta e variada vegetação. Os biomas brasileiros Caatinga, Cerrado, Pantanal, Amazônia,

---

<sup>1</sup>O Mel de *Manuka* é o mais conhecido e estudado do mundo, é produzido por abelhas do gênero *Apis* a partir do arbusto *Leptospermum scoparium*. Apresenta características antibacterianas, capacidade antioxidante, imunestimuladora e anti-inflamatória (Peter Molan (2016) *apud* Demier (2018, p.47).

Pampa, Mata Atlântica e as demais aéreas de transição, apresentam uma enorme diversidade biológica e, conseqüentemente, uma exuberante flora apícola, sendo possível criar abelhas de forma viável e podendo manter uma produção por quase o ano todo (PEROSA, 2004; DEMIER, 2018).

A apicultura brasileira vem ganhando destaque e se consolidando no mercado global. Além disso, fatores sociais, econômicos e sociais ajudam no desenvolvimento da atividade, destacando a grande demanda por produtos naturais, o modelo sustentável de produção e um retorno financeiro significativo (SILVA, 2014).

No Brasil, na sua maioria, a apicultura é formada de base familiar. Geralmente, são pequenos apiários mantidos pelos familiares dos agricultores que praticam outras atividades agropecuárias com uma formação de base agroecológica e inseridos na dinâmica da economia solidária e, em alguns casos, desenvolvida como uma atividade que gera possibilidades de renda adicional (FREITAS JÚNIOR; SILVA 2007).

Conforme o Censo Agropecuário realizado em 2018, estima-se que, no Brasil, existem 101.947 estabelecimentos agropecuários que realizam atividade apícola, com 2.155.140 colmeias. Conforme os últimos dados divulgados, a produtividade média por colmeia é de 14,5 kg/ano, enquanto os Estados Unidos, Argentina e China obtêm entre 31,35 a 50 e 50 a 100 kg de mel/colmeia/ano, respectivamente. Ao julgar por esse cenário, verifica-se um longo caminho a percorrer para que possa realizar melhorias na produtividade e capacidade competitiva do Brasil (DEMIER, 2018; IBGE, 2018; PARANA, 2015).

Ressalta-se que a baixa produtividade é um dos principais fatores que compromete a competitividade e a lucratividade da apicultura no Brasil. Segundo Demier (2018), isso é ocasionado por questões estruturais da cadeia produtiva brasileira e a falta de políticas públicas voltadas para assistência técnica, gestão e financeira, fazendo com que a utilização de recursos tecnológicos que maximizam a produtividades das colmeias seja de baixa intensidade.

Demier (2018) ainda afirma que, apesar de todas as fragilidades da cadeia produtiva, o Brasil vem ganhando destaque no cenário internacional com as exportações. Segundo os últimos dados divulgados pela FAOSAT em referência ao ano de 2019, o país produziu 45,8 toneladas de mel natural (Tabela 3), chegando a exportar um valor de \$98.560 milhões de dólares no ano de 2020, cerca de 16,3% a mais em relação ao ano anterior (FAOSAT, 2020).

**Tabela 3** - Produção de mel no Brasil por regiões e estados de 2015 -2019 (kg)

Região/estados	2015	2016	2017	2018	2019
Sul	14.119.128	17.146.509	16.496.465	16.475.113	17.599.790
Nordeste	12.305.251	10.399.798	12.757.597	14.213.315	15.588.516
<b>Sudeste</b>	<b>8.899.281</b>	<b>9.467.393</b>	<b>9.500.397</b>	<b>9.239.942</b>	<b>9.795.582</b>
Minas Gerais	4.414.854	4.906.589	4.560.848	4.077.462	4.226.823
São Paulo	3.321.888	3.662.399	4.132.911	4.129.698	4.483.307
Espírito Santo	870.240	544.853	583.029	620.407	660.758
Rio de Janeiro	292.299	353.552	357.178	412.375	424.694
Centro-Oeste	1.587.185	1.699.572	2.036.646	1.527.781	1.794.364
Norte	948.348	905.534	802.915	890.099	1.023.003
Brasil	37.859.193	39.618.806	41.594.020	42.346.250	45.801.255,000

**Fonte:** Elaborada pelo autor, a partir de dados do IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2021).

Demeier (2018) destaca a importância de se observar a região Norte do país, por estar localizada, em grande parte, na floresta Amazônica e por possuir uma riquíssima diversidade floral, tornando-se, assim, uma região propícia para a atividade apícola. O autor conclui como ainda há grandes desafios a serem superados para que o Brasil torne todo esse potencial em produção e, consequentemente, em renda.

Como pode-se observar na Tabela 3, nos últimos 4 (quatro) anos, somente as regiões Centro-Oeste e Norte apresentaram uma variação negativa nas suas produções. Na região Centro-Oeste, Gonçalves, Binotto e Cintra (2014) apontam que um dos principais motivos da diminuição da produção nos últimos anos surge da necessidade da profissionalização da atividade. Os autores ainda afirmam que o caráter familiar ainda está muito presente nos apiários. Já na região Norte, uma das explicações para o declínio da produção nos últimos anos, segundo Souza *et al.* (2018), é o aumento das áreas desmatadas nos estados para a criação de pastagens.

A produção nacional de mel também é concentrada em algumas regiões e estados, sendo eles: Paraná; Rio Grande do Sul; Piauí; São Paulo; Minas Gerais; Santa Catarina e Bahia. Juntos, esses cinco estados são responsáveis por cerca de 80% da produção nacional (IBGE, 2021).

Um ponto importante a ressaltar é o baixo consumo *per capita* anual brasileiro de mel, mesmo com a expansão da produção nos últimos anos. Estima-se que o consumo médio no Brasil é de 0,07 kg/pessoa/ano, considerado um dos menores do mundo em 2017, enquanto países como Alemanha e EUA chegam a superar 1kg/pessoa/ano (VIDAL, 2017). De acordo

com Sabbag e Nicodem (2011), as principais razões para esse baixo consumo é o baixo nível de renda das famílias e a falta de hábito de consumo da população, originado do desconhecimento das propriedades benéficas que o produto possui, além da falta divulgação.

### 2.2.3 Apicultura no Estado de Minas Gerais

A atividade apícola envolve cerca de 7 mil apicultores e gera mais de 42 mil empregos diretos e indiretos em Minas Gerais (EMATER-MG, 2018). O estado é o quarto maior produtor de mel da federação com uma produção de 4.226.813 kg em 2019. Em relação ao ano anterior, quando era o quinto maior produtor, o estado aumentou seu volume de produção de aproximadamente 3,53% em relação em 2018 (IBGE, 2021).

Grande parte dessa produção do estado vem de apiários instalados nas seguintes mesorregiões (Tabela 4): Região Metropolitana de Belo Horizonte; Sul e Sudoeste Mineiro; Jequitinhonha; Vale do Rio Doce e o Norte de Minas. Juntas, as quatro mesorregiões foram responsáveis por uma produção de 2.375.883 kg de mel, representando cerca de 68% da produção do estado no ano de 2019 (IBGE, 2021).

**Tabela 4** - Produção de mel em Minas Gerais por Mesorregião Geográfica 2015 – 2018 (kg)

Mesorregião Geográfica	2016	2017	2018	2019	Δ %
Metropolitana de Belo Horizonte (MG)	821.477	844.049	778.973	773.793	-0,66%
Sul/Sudoeste de Minas (MG)	531.409	571.152	565.040	574.777	1,72%
Jequitinhonha (MG)	336.265	582.938	539.444	552.030	2,33%
Vale do Rio Doce (MG)	661.260	596.835	392.716	489.201	24,57%
Norte de Minas (MG)	640.558	504.656	492.426	468.089	-4,94%
Oeste de Minas (MG)	588.554	341.200	336.391	336.393	0,001%
Campo das Vertentes (MG)	314.978	229.182	218.105	308.990	41,67%
Zona da Mata (MG)	371.457	319.985	269.279	263.409	-2,18%
Vale do Mucuri (MG)	246.235	201.641	209.074	205.620	-1,65%
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba (MG)	192.346	187.267	161.431	149.202	-7,58%
Central Mineira (MG)	170.755	152.233	92.601	83.646	-9,67%
Noroeste de Minas (MG)	31.295	29.710	21.982	21.673	-1,41%
<b>Minas Gerais</b>	<b>4.906.589</b>	<b>4.560.848</b>	<b>4.077.462</b>	<b>4.226.823</b>	<b>3,66%</b>

**Fonte:** Elaborada pelo autor a partir de dados do IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2021).

Por meio da Tabela 4, verifica-se que cinco das mesorregiões do estado evoluíram sua produção entre 2016 a 2019. Entre as demais, destaca-se a mesorregião do Campos das

Vertentes que conseguiu alavancar sua produção em 42,67%. De acordo com o Instituto de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais - EMATER-MG, essa evolução produtiva é resultado de projetos voltados à melhoria da cadeia produtiva, assistência técnica e extensão rural aos apicultores, orientando sobre o uso de tecnologias de produção e melhoria na gestão e organização, além de desenvolver iniciativas que valorizam os produtos regionais, alinhada ao grande potencial de produção (EMATER-MG, 2018).

Uma elevada parcela da produção de mel de Minas é proveniente de regiões com vegetação de cerrado e caatinga, por oferecer uma flora diversificada e abundante, especialmente nos períodos de chuva, o que proporciona uma extensa variedade de plantas melíferas. Além do mais, o mel produzido nessas regiões é reconhecido por sua qualidade diferenciada, em especial o Mel de Aroeira<sup>2</sup> produzido no Norte de Minas (DEMIER, 2018).

#### 2.2.4 Apicultura no Norte de Minas Gerais

Em 3 de outubro de 2017 foi criado o Polo de Apicultura do Norte de Minas Gerais, formado por 1400 apicultores, organizados em 20 associações, uma (1) cooperativa (Coopemapi) e uma (1) Câmara Técnica (BRASIL, 2017). Segundo os dados da Pesquisa Pecuária Municipal realizada pelo IBGE em 2019, nos últimos quatro anos, a região Norte de Minas Gerais produziu, em média, cerca de 526 toneladas/ano de mel (IBGE, 2021). Para tanto, o polo produtivo Norte Mineiro conta com oito (8) casas de mel, 14 unidades de extração de produtos apícolas e um entreposto de mel (BRASIL, 2017).

O Polo de Apicultura do Norte de Minas Gerais é composto por 54 municípios (Figura 2).

**Figura 2** - Municípios que compõem o Polo de Apicultura no Norte de Minas

1. Bocaiúva	13. Francisco Sá	25. Jequitai	37. Montalvânia	49. São João das Missões
2. Bonito de Minas	14. Gameleiras	26. Juramento	38. Monte Azul	50. São João do Pacuí
3. Brasília de Minas	15. Glauclândia	27. Juvenília	39. Montes Claros	51. Serranópolis de Minas
4. Buritizeiro	16. Guaraciama	28. Lagoa dos Patos	40. Nova Porteirinha	52. Ubai
5. Campo Azul	17. Ibiaí	29. Lontra	41. Pai Pedro	53. Varzelândia
6. Capitão Enéas	18. Ibiracatu	30. Luislândia	42. Patins	54. Verdelândia
7. Catuti	19. Icarai de	31. Mamonas	43. Pedras de Maria da Cruz	
8. Claro dos Poções	20. Itacarambi	32. Manga	44. Porterinha	
9. Cônego Marinho	21. Jaíba	33. Matias Cardoso	45. Riacho dos Machados	
10. Coração de Jesus	22. Janaúba	34. Mato Verde	46. São Francisco	
11. Engenheiro Navarro	23. Januária	35. Mirabela	47. São João da Lagoa	
12. Espinosa	24. Japonvar	36. Miravânia	48. São João da Ponte	

Fonte: BRASIL (2017).

<sup>2</sup>O mel de aroeira é um tipo de mel de abelha *Apis mellifera* com maior proveniência da região do Norte do Estado de Minas Gerais. Ele obtém esse nome porque as abelhas utilizam os recursos para a produção desse mel da árvore *Myracrodruonurundeuva*, um tipo de aroeira (DEMIER, 2018).

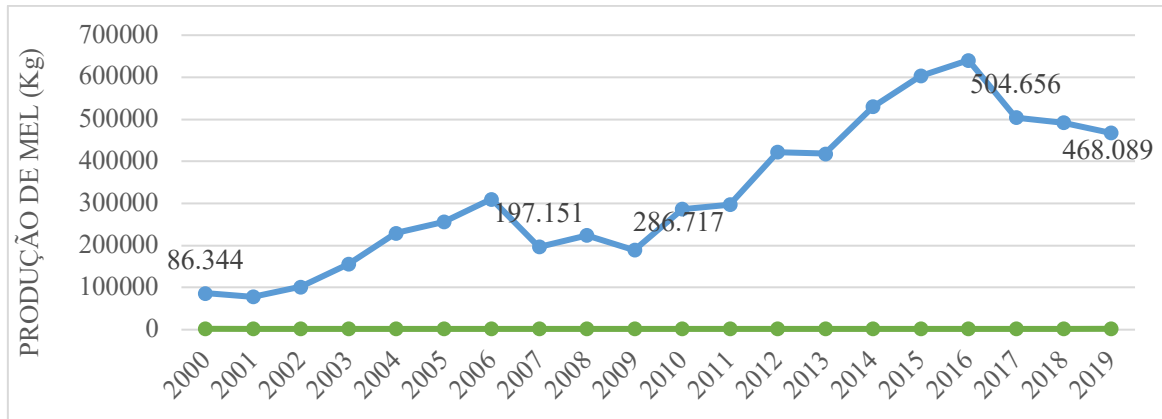
Segundo dados da EMATER/MG, citado por Demier (2018), os municípios de Bocaiúva, Guaraciama, Januária, São Francisco, Buritizeiro, Coração de Jesus e Mirabela são os maiores produtores de mel da região. O autor afirma que a produtividade das colmeias ainda é relativamente baixa. O município de Buritizeiro, conforme os dados, é o que possui a maior produtividade, chegando a 35 kg/colmeia/ano.

Na visão de Demier (2018), os principais motivos para o município obter essa produtividade são: a presença de produtores experientes com muitos anos de produção, apicultores com dedicação exclusiva à atividade e, no caso de Buritizeiro, a migração de colmeias para aproveitamento da florada de cultivos de laranjas no estado de São Paulo.

A produção de mel no Norte de Minas Gerais vem ganhando força ao passar dos anos. Segundo o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCE-MG), desde 2006, já foram investidos mais de R\$ 6 milhões pela Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (Codevasf), para incentivar o desenvolvimento de polos apícolas na região.

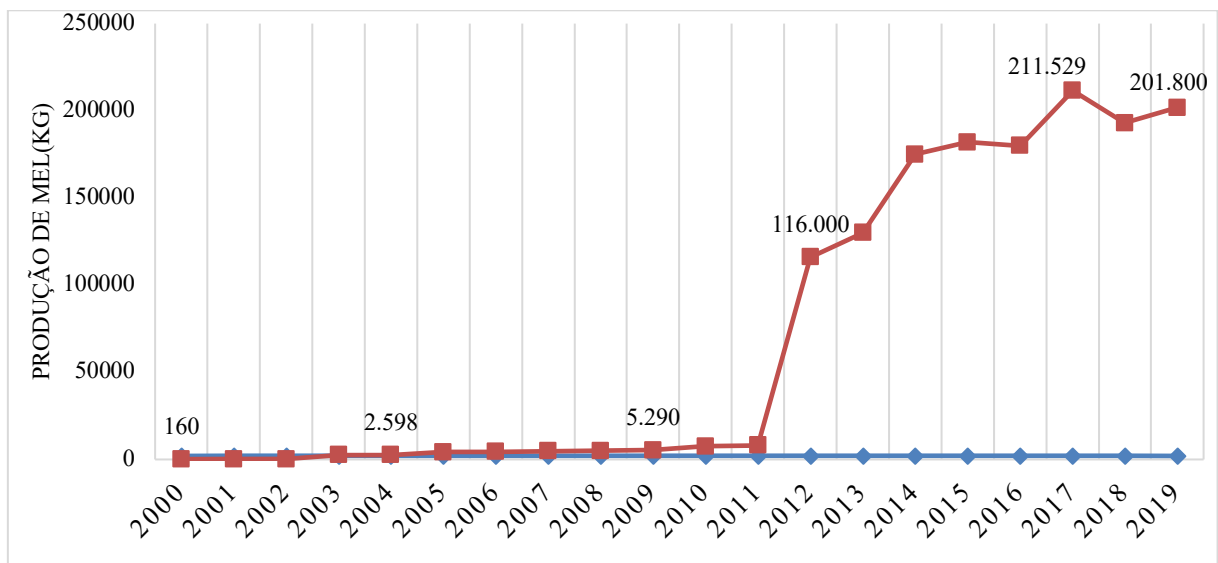
Nos últimos dezenove anos a região Norte Mineira produziu, em média, 324.722 Kg/mel/ano (Gráfico 3) de acordo com os dados da Pesquisa Pecuária Municipal (IBGE, 2021). O município de Bocaiúva ganha destaque nesse cenário com um trabalho de intercâmbio entre os produtores familiares por meio da Coopemapi.

O Norte de Minas Gerais, nos últimos anos, sofreu uma variação significativa em sua produção, chegando a perder aproximadamente 27% do seu volume de produção nos últimos quatro anos (Gráfico 2). Na visão de Demier (2018), apesar das condições positivas para produção de mel, a mesorregião sofre com alguns problemas que estão no cotidiano dos apicultores nacionais, sendo que, além do baixo consumo *per capita* da população, os apicultores encontram dificuldades em relação às normas de adequações técnicas e regulatórias da vigilância sanitária brasileira às quais abrangem toda a cadeia apícola desde a área de coleta até a distribuição do produto.



**Gráfico 2** - Evolução da produção de mel na Mesorregião Norte de Minas Gerais de 2000 a 2019 (Kg)  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, a partir de dados do IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2021).

O município de Bocaiúva, onde está localizada a cooperativa e na qual foi realizado o presente estudo, é o maior produtor da mesorregião norte-mineira e o quarto maior produtor do estado. Observa-se no Gráfico 3 que nos últimos dez anos o município vem alavancando sua produção de forma expressiva, saindo de 5.290 kg/ano em 2009 para 201.800 kg/ano em 2019.



**Gráfico 3** - Evolução da produção de mel no município de Bocaiúva 1999 a 2019 (Kg)  
**Fonte:** Elaborada pelo autor, a partir de dados do IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2018).

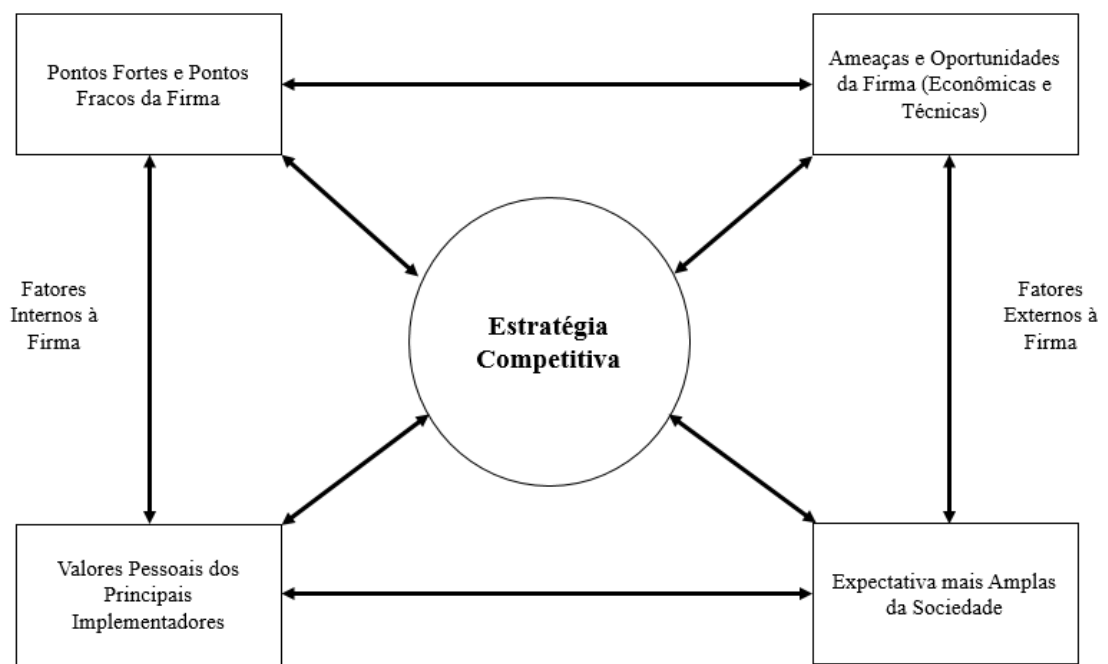
### 2.3 Gestão estratégica

O conceito de gestão estratégica surgiu em 1977 em uma conferência na Universidade Pittsburgh, na qual diversos cientistas do ramo de políticas empresariais buscavam soluções às recentes mudanças no panorama econômico e empresarial advindos da

segunda guerra mundial (GERBASI, 2014). Dito isso, o campo da gestão estratégica vem crescendo exponencialmente ao passar dos anos, impulsionado por pesquisadores que visam desenvolver técnicas e estratégias que possam levar as empresas a serem bem-sucedidas. Dentre os inúmeros autores e modelos propostos, destaca-se o de Porter (1986), onde ele propôs um modelo de estratégia competitiva e técnicas para a análise das empresas e da concorrência.

Segundo Porter (1986), a elaboração de uma estratégia competitiva permite a uma empresa obter, de uma maneira mais ampla, o modo de como ela irá competir, ou seja, quais serão as suas metas e as políticas necessárias para atingi-las. O autor ainda aponta que, para se concretizar a formulação de uma estratégia competitiva, é essencial levar em consideração quatro fatores básicos (Figura 3) que determinam os limites daquilo que uma firma pode realizar com sucesso.

**Figura 3** - Contexto onde a estratégia competitiva é formulada



**Fonte:** Adaptado de Porter (1986, p. 17).

Como pode-se observar na Figura 3, os pontos fortes e pontos fracos da firma correspondem ao perfil de ativos e qualidades dos seus produtos ou serviços em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, grau tecnológico, identificação da marca, etc. Quanto aos valores pessoais da organização, são as motivações e as necessidades dos seus *stakeholders* pela implementação das estratégias escolhidas. Os pontos fortes e fracos, combinados com os valores, determinam as fronteiras internas da estratégia competitiva que



uma firma pode seguir com pleno êxito. Os limites externos são determinados pela indústria e pelo meio ambiente no qual ela está inserida. Sendo assim, as ameaças e oportunidades da firma definem o mercado competitivo, levando em consideração seus riscos e os ganhos potenciais. Por fim, as expectativas da sociedade refletem o impacto gerado por fatores políticos/governamentais, os interesses sociais, entre outros (PORTER, 1986).

Essa vertente analítica desenvolvida por Porter é de grande relevância para estudos teóricos e empíricos nos dias atuais. No contexto de cadeias produtivas, existem diversos estudos que utilizam esse método, como o de Filho, Marino e Canejero (2003), que utilizaram dos instrumentos da gestão estratégica para apontar pontos críticos para a implementação de projetos estratégicos, destacando a necessidade de melhorias na cadeia produtiva de cooperativas e agroindústrias.

Jerônimo, Maraschin e Silva (2006) realizaram uma análise das particularidades na gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária gaúcha do setor alimentar visando a busca de competitividade no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro. No estudo, buscaram indicativos que comprovassem que o desempenho da organização estava diretamente relacionado à aplicação da gestão de estratégias corporativas. Os resultados apresentados foram satisfatórios, demonstraram boas estratégias corporativas adotadas pela organização para se readequar ao ambiente competitivo, além da otimização das estruturas administrativas, a profissionalização da gestão e o estudo da possibilidade de realizar parcerias e alianças estratégicas.

Sendo assim, de acordo com Gerbassi (2014), a gestão estratégica pode ser vista como um processo em que as empresas compreendem a partir da análise dos seus ambientes interno e externo, a como traçar objetivos, metas estratégicas para alcançar seus objetivos e implementar estratégias, visando satisfazer as necessidades do público alvo da firma.

Para alcançar os objetivos estratégicos, é fundamental que a empresa conheça, de forma aprofundada, o estado atual em que se encontra, ou seja, que arquitete diagnósticos. Uma das ferramentas utilizadas para realização de diagnósticos empresariais é a Análise SWOT, que, segundo Melo, Pimenta e Piato (2010), mostra-se eficaz apesar de algumas críticas.

Al-Araki (2013) afirma que a SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas para obter diagnóstico estratégico e por possuir uma metodologia de aplicação interdisciplinar, possibilitando, assim, outros estudos avaliativos. O autor ainda destaca que a SWOT tem sido empregada por várias organizações no âmbito público e privado devido a sua fácil implementação e à flexibilidade de se trabalhar com os seus quatro fatores chave.

### 2.3.1 Gerenciamento de cadeias de suprimento

O conceito de gestão de cadeia de suprimentos, na visão de Pires (2004), engloba interesses em diversas áreas das empresas. De modo geral, pode-se dizer que consiste em uma área contemporânea composta por quatro segmentos diferentes: gestão da produção, logística, compras e marketing.

Ainda conforme o autor, existe uma alternativa à cadeia de suprimentos denominada de “Rede de Suprimentos”, onde a cadeia é interpretada não como uma rede de negócios, mas sim uma rede de trabalho, cujos relacionamentos entre os parceiros são realizados de formas múltiplas (PIRES, 2004).

O principal objetivo da cadeia de suprimentos é o planejamento, administração e controle do fluxo de materiais desde a etapa de fornecimento da matéria prima até o cliente final, visando sempre a agilidade e eficiência do processo, de modo que também favoreça a todos os envolvidos. As organizações buscam em uma cadeia de suprimentos a facilidade em controlar o estoque onde o valor de capital imobilizado mantenha-se baixo utilizando de um contínuo abastecimento das reservas utilizadas. (BALLOU, 2006)

Para Rodrigues (2009) uma cadeia de suprimentos produz inúmeras vantagens competitivas à empresa, uma vez que objetiva potencializar o valor total gerado da mesma, aumentando o mercado consumidor, bem como os lucros e satisfação do consumidor. Além disso, deve-se levar em consideração não só o custo e a qualidade, mas também a tecnologia utilizada pela organização, ressaltando a importância das Tecnologias de Informação (TI).

Devido às transformações constantes que ocorrem no meio em que vivemos, verifica-se a extrema necessidade de respostas mais rápidas às oportunidades de negócio, fato que tem relação direta com a capacidade de produção das empresas, pois essa resposta rápida tem como estratégia, na maioria das empresas, uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos. Diante disso, conceitua-se cadeia de suprimentos como a compreensão de todas as atividades relacionadas ao fluxo e à transformação dos produtos, desde a fabricação até o consumidor final (SILVA; ALCÂNTARA, 2001).

Corrêa (2010) destaca a grande importância do gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois afirma que a atividade aumenta a visibilidade, cria oportunidades de eliminação de desperdícios e questionamento de práticas nas empresas.

Segundo Chopra e Meindl (2010) o conceito de gestão da cadeia de suprimentos baseia-se em dois fundamentos principais: o primeiro consiste na ideia de que todos os produtos que atingem um cliente final constituem o esforço cumulativo de diversas organizações. Já o segundo infere que grande parte das empresas apenas observava os acontecimentos dentro de seus processos de distribuição, fornecimento e produção, apesar das cadeias de suprimento existirem há muito tempo.

### 2.3.2 Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta muito utilizada para identificar, reunir, interpretar e avaliar dados internos e externos com base em quatro variáveis-chave: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Essa ferramenta foi desenvolvida pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christense da Universidade de Havard (AL-ARAKI, 2013).

Marques, Souza e Silva (2015) apontam que a Análise SWOT é um instrumento analítico para o planejamento gerencial e que, devido a sua característica interdisciplinar, pode ser utilizada em diferentes situações, tais como na análise de sistemas de integração, fluxo de informação e tarefas. Na presente pesquisa, a Análise SWOT será aplicada conforme a primeira situação, ou seja, busca realizar um diagnóstico em uma cooperativa de apicultores, levantando os pontos críticos da cadeia produtiva, para, posteriormente, propor ações estratégicas para gerar vantagem competitiva para a própria.

Na visão de Ferreira *et al.* (2019), as forças e fraquezas de uma organização são estipuladas pela atual posição da firma e são conexos com os fatores internos. Os pontos fortes são recursos que podem potencializar o desempenho da empresa e os pontos fracos são falhas nos processos que podem ocasionar a perda de vantagem competitiva, eficiência ou recursos financeiros. As oportunidades e ameaças, atreladas aos fatores externos, representam uma forma de antecipar estratégias futuras.

Os principais benefícios dessa análise, segundo Ferrel e Hartiline (2009, p. 27) apud Ferreira *et al.* (2019, p. 3), são:

- 1) simplicidade, pois não requer treinamento demorado nem habilidades técnicas para sua utilização com sucesso, “[...] o analista precisa apenas de uma compreensão abrangente da natureza da empresa e do setor em que ele opera”;
- 2) custos menores, pois além de não requerer treinamento, reduz custos agregados ao planejamento estratégico;
- 3) flexibilidade, pois “[...] a análise SWOT pode melhorar a qualidade do planejamento estratégico de uma organização, mesmo sem contar com amplos sistemas de informações de marketing”;
- 4) integração e síntese de diversas informações, sejam elas de natureza qualitativa e quantitativa, amplamente

conhecidas ou recém adquiridas, e de diferentes fontes, “[...] a análise SWOT ajuda a transformar a diversidade de informações, antes uma fraqueza, em uma das maiores forças do processo de planejamento”; e 5) colaboração e troca de informações entre os gerentes das diferentes áreas funcionais (FERREL; HARTILINE, 2009, p. 27)

Foram encontrados na literatura nacional e internacional inúmeros estudos que utilizam a Análise SWOT. Na maioria dos estudos, ela é aplicada conjuntamente com outros métodos, com intuito de desenvolver melhorias e aprimorá-las ainda mais. Na literatura encontrada, destacam-se trabalhos em diferentes setores e contextos. Kurttila *et al.* (2000), aplicado à certificação florestal; Markovska *et al.* (2009), em desenvolvimento de energia sustentável; Zhang e Chen (2013), na indústria de reciclagem; Dzonzi-Undie Li (2015), em regulação ambiental e segurança na indústria de mineração de carvão; Marques, Souza e Silva (2015), na contabilidade gerencial; Medeiros *et al.* (2018) e Dantas (2008), no setor de turismo; e Ferreira *et al.* (2019) no setor frigorífico.

Em relação ao tema central da presente pesquisa, também foram encontrados diversos estudos nacionais e internacionais que utilizaram a Análise SWOT para diagnosticar os desafios e potencialidades do setor apícola para gerar vantagem competitiva, tais como: Güngör (2018), na Turquia; Rego *et al.* (2017), no estado do Maranhão; Silva, Feitosa e Batista (2017), no centro sul cearense; Ignjatijević, Ćirić e Čavlin (2015), na Sérvia; Pereira (2014), na mesorregião oeste do Rio Grande do Norte; Paraná *et al.* (2015), na região do Jalapão no estado do Tocantins; e Bartos (2008), na Hungria.

Em meio ao elevado número de estudos que utilizam a Análise de SWOT, alguns estudiosos têm desenvolvido pesquisas com intuito de aperfeiçoar a ferramenta. Vieira *et al.* (2010) propõem um modelo de análise estratégica e desenvolveram uma forma de aplicação da análise SWOT que auxilia na adequação da estratégia da contabilidade em relação à estratégia organizacional. Al-Araki (2013) apresenta *frameworks* a partir da SWOT, os quais podem ser empregados de forma separada ou em conjunto com a ferramenta original para identificar o como e o porquê das coisas. Paraná *et al.* (2015) utilizaram a SWOT em conjunto com a Matriz GUT (gravidade, urgência, tendência), cuja finalidade é analisar os fatores críticos de sucesso na ordem do tempo, ou seja, o estudo (evolução/involução), enquanto gravidade, urgência e tendência de cada ocasião e problema a curto e médio prazo, para, então, determinar a prioridade na tomada de decisão.

Para atingir os objetivos propostos para esta pesquisa, foi utilizado o modelo proposto por Dutra (2014), que aborda uma alternativa para aplicação da Análise SWOT, tendo

como principal finalidade obter resultados mais objetivos e pontuais a respeito da empresa analisada.

O capítulo 3 desta pesquisa traz, de forma detalhada, a aplicação dessa abordagem. Segundo Ferreira *et al.* (2019), a proposta de Dutra (2014) identifica as melhores práticas existentes e conta com uma adaptação da análise, com o objetivo de proporcionar informações úteis às organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos aplicados para a concretização dos objetivos apresentados, bem como o detalhamento de todas as etapas da pesquisa, conforme a Figura 3.

#### 3.1 Classificação da Pesquisa

Por se ter como questão de pesquisa “quais as ações estratégicas necessárias para promover melhorias em uma Cooperativa de Apicultores localizada no Norte de Minas Gerais?”, utilizou-se como estratégia metodológica um estudo de caso com abordagem quali-quantitativa com finalidade exploratório-descritiva.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método empírico que investiga fatos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, essencialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Para o autor, o estudo de caso lida com circunstâncias tecnicamente únicas, onde existe um maior número de variáveis de interesse do que dados disponíveis, e o resultado é obtido baseando-se em diversas fontes de evidências; sendo que, ainda, tem como benefício proposições de teorias já desenvolvidas anteriormente, que necessitam conduzir ou direcionar a coleta e análise dos dados.

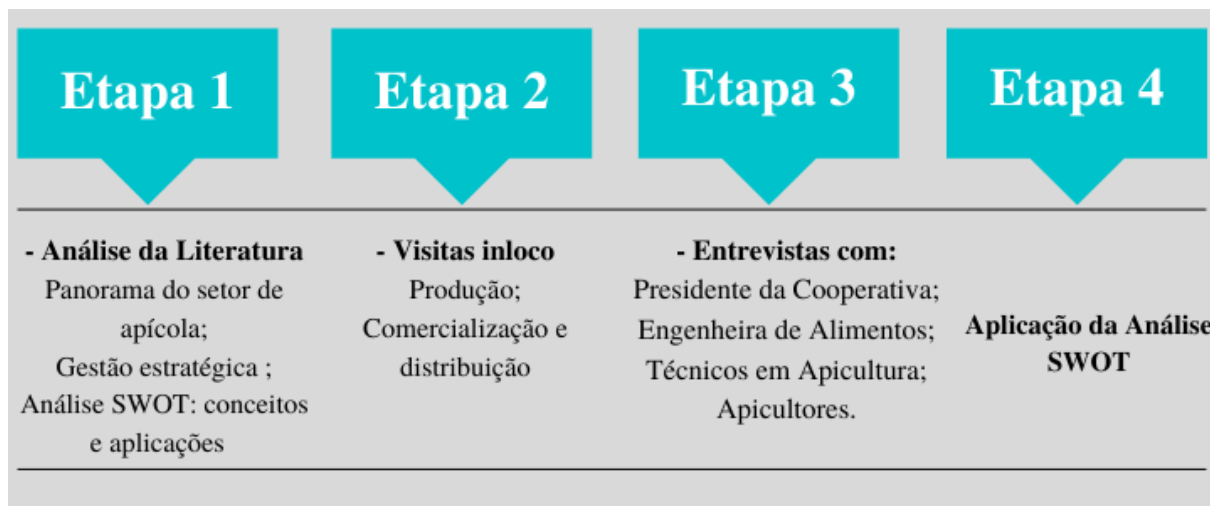
Para Yin (2015), o estudo de caso tem caráter qualitativo. Sendo assim, ele destaca algumas características importantes de uma pesquisa qualitativa: 1) estuda o significado da vida das pessoas nas condições do cotidiano; 2) concebe as opiniões dos participantes da pesquisa; 3) abrange o contexto em que as pessoas vivem; 4) mostra os conceitos existentes que permitem explicar o comportamento social humano; e 5) utiliza múltiplas fontes de dados. Já a pesquisa quantitativa é uma modalidade de estudo que age sobre um problema social ou humano, é fundamentada no teste de uma teoria e composta por variáveis quantificáveis em números, as quais são analisadas de modo estatístico, com o objetivo de deliberar se as generalizações antevistas na teoria se sustentam ou não.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa com finalidade exploratório-descritiva. Na parte da pesquisa que foram realizadas as entrevistas, analisou-se qualitativamente. Já na aplicação do modelo da Análise SWOT proposto, analisou-se quantitativamente.

### 3.2 Etapas da Pesquisa

A pesquisa foi estruturada em quatro etapas, conforme apresentado na Figura 4.

**Figura 4** - Etapas da pesquisa



**Fonte:** Elaborado pelo autor (2020).

Primeiramente, foi realizada uma análise da literatura a fim de explorar o panorama da apicultura no Brasil e no mundo e, em especial, no Norte de Minas Gerais, a partir de uma descrição histórica e produtiva do setor; expor dados de produção e exportação dos principais países, incluindo o Brasil, com demonstração da dimensão do mercado internacional de mel. Ainda nessa etapa, foram identificados casos práticos (relatos técnicos e tecnológicos) e outros estudos referentes à cadeia produtiva do mel em diversas regiões do país, para melhor conhecimento das práticas de gestão implementadas; análise SWOT, pesquisando os conceitos adjacentes a ela e aplicações em diferentes contextos.

A segunda etapa foi realizada através de visitas nos setores de produção, comercialização e distribuição da Coopemapi. Por meio dessas visitas, foi possível conhecer detalhadamente: a forma de produção, comercialização e distribuição dos produtos, dentre outras questões pertinentes à pesquisa.

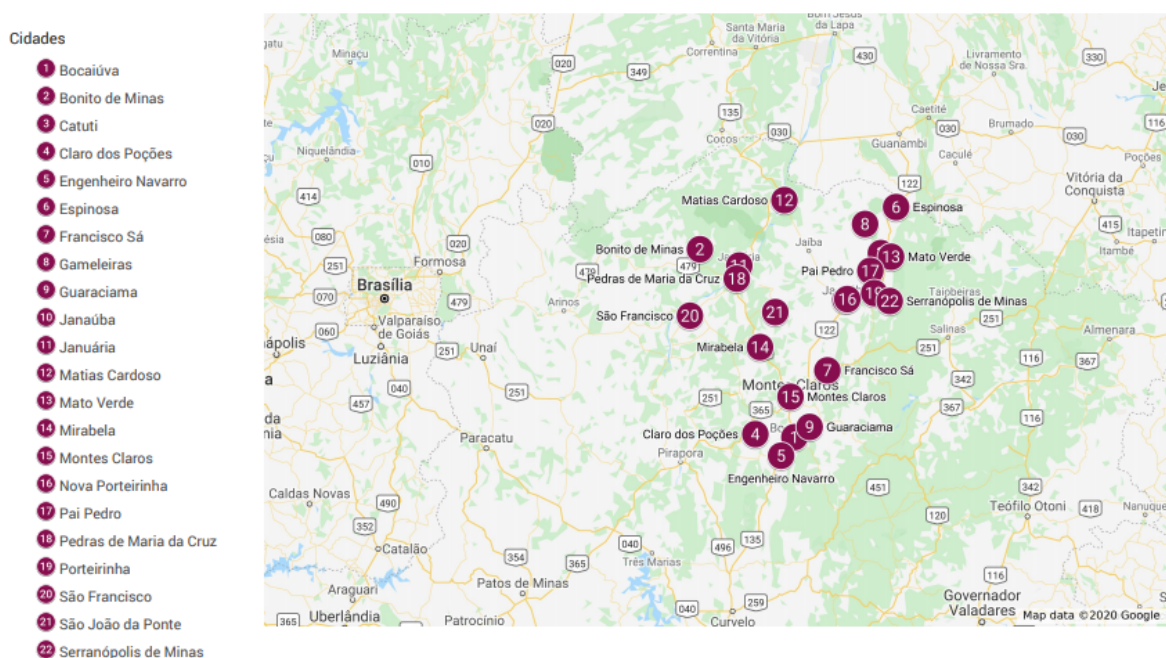
Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos descritos na Figura 3 (Etapa 3). A entrevista, conforme Flick (2013), tem por objetivo obter as visões individuais dos entrevistados sobre o problema a ser pesquisado.

A quarta e última etapa consistiu em utilizar os dados obtidos com as entrevistas para a realização do diagnóstico com a Análise SWOT, especificada na seção 3.4.

### 3.3 Levantamento dos dados

A Coopemapi possui cerca de 250 associados, distribuídos em 22 cidades do norte de Minas Gerais (Figura 5).

**Figura 5** - Área de abrangência da Coopemapi



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir de dados do *Google Maps* (2020).

Utilizou-se como técnica de coleta de dados as entrevistas. Foram entrevistados o Presidente da Cooperativa, os Técnicos em Apicultura da Cooperativa, a Engenheira de Alimentos e o responsável pelo setor de comercialização e distribuição. Ressalta-se que foi utilizada uma amostragem não probabilística. Segundo Gil (2010), nesse tipo de amostragem, não se faz o uso de formas aleatórias de seleção e nem aplicação de fórmulas estatísticas. Esse tipo de amostragem não está sujeito à casualidade e sim à avaliação do pesquisador. Ele escolhe os elementos da amostra arbitrariamente, de acordo com a conveniência.



### 3.4 Aplicação do Modelo da Análise SWOT

Neste estudo foi realizado um diagnóstico nos setores de produção, comercialização e distribuição da Coopemapi, com o objetivo de aperfeiçoar os processos e atividades internas e externas à Cooperativa, por meio de uma Análise SWOT.

A aplicação da Análise SWOT foi realizada em três etapas e obteve como embasamento um modelo proposto por Ferrelle Hartline (2009) e Dutra (2014), utilizado por Ferreira *et. al* (2019). A primeira etapa consistiu em realizar uma pesquisa sobre a Coopemapi e seu mercado, na qual foram considerados: os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidade e ameaças). Além dos dados que foram obtidos com as visitas e entrevistas, foram pesquisadas informações adicionais em órgãos oficiais que possuem dados da apicultura: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira de Exportadores de Mel (ABEMEL), EMATER, Sistema Estatístico COMEXSTAT, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A segunda etapa incidiu na classificação dos itens listados (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), ordenando-os por sua magnitude e por grau de importância; embasando-se no modelo proposto por Ferrell e Hartline (2009) e Dutra (2014). Nesse sentido, “A magnitude refere-se à intensidade com que cada elemento afeta a empresa” (FERREL; HARTLINE, 2009, p. 137), de forma que as forças e oportunidades serão classificadas em uma escala de 1 a 3, sendo (1) baixa, (2) média e (3) alta magnitude, respectivamente. As fraquezas e ameaças assumirão uma escala de -1 a -3 e foram classificadas da mesma maneira citada anteriormente, ou seja, do menos importante para o mais importante. Ressalta-se que os valores de magnitude e importância serão multiplicados para cada um dos fatores listados, para se obter uma correlação entre os demais fatores.

A terceira e última etapa consistiu em elaborar e validar a matriz SWOT apresentada na Figura 6, na qual realiza-se uma correlação entre os fatores levantados, ou seja, as forças e fraquezas são confrontadas com as oportunidades e ameaças (FERREIRA *et al.*, 2019). Segundo Dutra (2014), essa etapa é responsável pela correlação dos pontos positivos da empresa pesquisada com os pontos negativos. No presente caso, foram correlacionados os pontos positivos e negativos da Coopemapi.

**Figure 6** - Alocação dos elementos na Matriz SWOT

		Oportunidades ( <i>Opportunities</i> )				Ameaças ( <i>Threats</i> )			
		4º	3º	2º	1º	1º	2º	3º	4º
Pontos Fortes ( <i>Strengths</i> )	4º								
	3º								
	2º								
	1º								
Pontos Fracos ( <i>Weaknesses</i> )	1º								
	2º								
	3º								
	4º								

**Fonte:** Dutra (2014).

Após o posicionamento dos elementos na Matriz SWOT, realizou-se a multiplicação dos elementos que se encontram na matriz. Exemplificando: caso a primeira oportunidade tenha valor igual a 6 e a primeira força valor igual a 9, o cruzamento desses dois fatores procederá em 54, valor que será registrado no ponto de encontro dos dois elementos (FERREIRA *et al.*, 2019).

Em seguida, somando-se os valores obtidos em cada quadrante (Forças × Oportunidades; Forças × Ameaças; Fraquezas × Oportunidades; e Fraquezas × Ameaças), foi possível obter o quadrante com maior valor, que, conforme Ferreira *et al.* (2019, p. 6), “(...) representa o posicionamento do objeto de análise e a orientação que deverá ser tomada com base no diagnóstico realizado”, conforme observado na Figura 7.

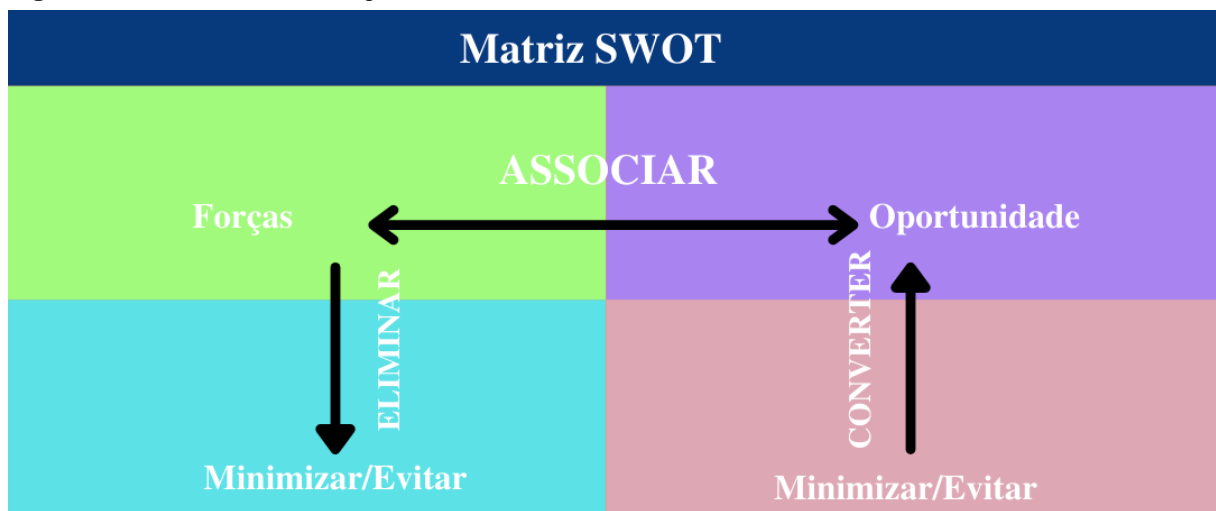
**Figura 7** - Cenários e estratégias identificados a partir da Matriz SWOT



Fonte: Dutra (2014).

Na sequência, segundo Dutra (2014), realiza-se o cruzamento dos quadrantes obtidos e relacionam-se os itens de cada quadrante. A Figura 8 ilustra esse procedimento.

**Figura 8** - Matriz SWOT e seus quadrantes



Fonte: Dutra (2014)

Por fim, Dutra (2014) ressalta que, por meio dessa análise, as forças identificadas devem agregar-se com as oportunidades para serem convertidas em vantagens competitivas de diferenciação. As forças necessitam buscar suprimir as fraquezas, que, por sua vez, devem ser minimizadas e evitadas. Em relação às ameaças, necessitam ser minimizadas e evitadas, assim como as fraquezas carecem de ser transformadas em oportunidades.

A aplicação da matriz SWOT e os possíveis resultados dela derivados visou à proposição, neste estudo, de melhores estratégias de gestão por parte da Coopemapi e, conseqüentemente, melhorias em termos de produção e vendas, por parte de seus associados.

É importante ressaltar que essa técnica foi utilizada em outros estudos para análise da cadeia produtiva do mel. Entre esses estudos, destacam-se Güngör (2018), Rego *et al.* (2017), Silva, Feitosa e Batista (2017), Ignjatijević, Ćirić e Ćavlin (2015), Pereira (2014), Paraná *et al.* (2015) e Bartos (2008).

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo derivou-se de uma iniciativa firmada entre a Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) e Coopemapi a partir de um convênio de cooperação técnico-científica que tem como objetivo fortalecer a produção e a comercialização de mel na região norte-mineira a partir da realização e desenvolvimento de ações no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão para a caracterização de produtos e agregação de valor aos produtos.

Fundada em 2016, com sede em Bocaiuva, a Coopemapi está presente em 22 municípios norte-mineiros e conta com 250 cooperados. A cooperativa surgiu com o objetivo de agregar valor aos produtos finais dos apicultores, em que grande parte da sua produção é derivada da agricultura familiar. A produção que antes era fracionada e não tinha um acompanhamento técnico, agora gera lucro e resultados coletivos.

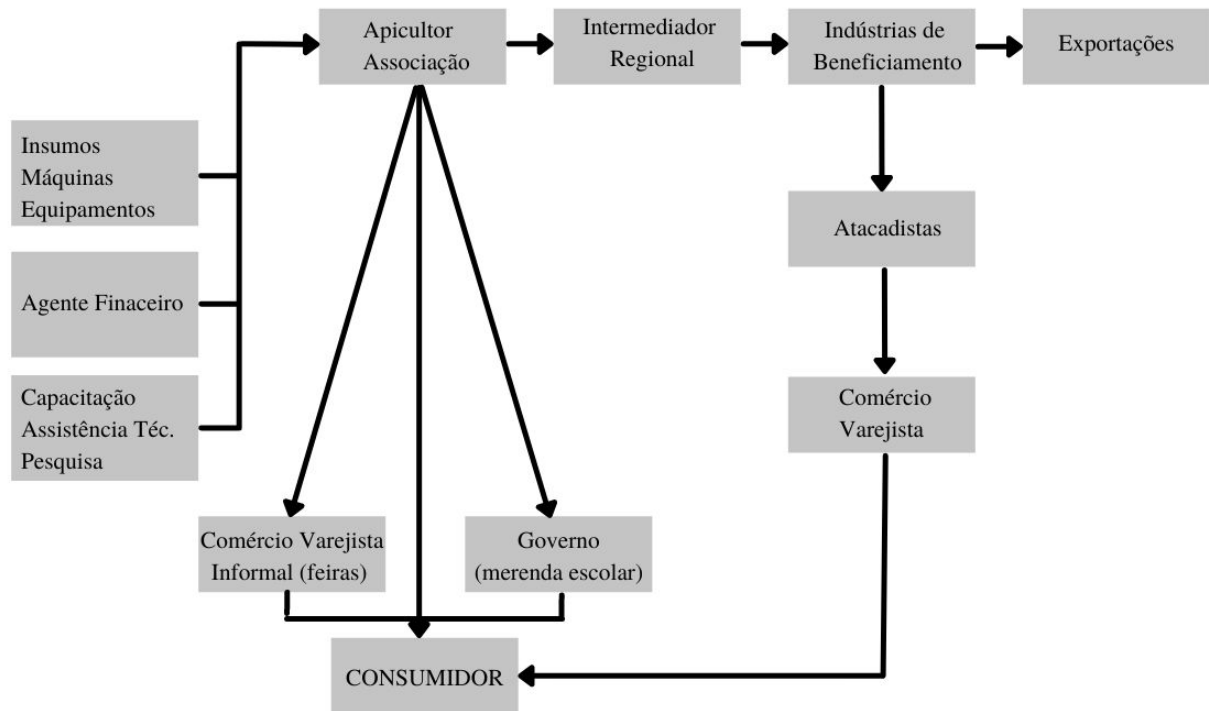
A Cooperativa contém cerca de 2000 mil colmeias que chegam a produzir em média 250 toneladas de mel por ano. A produção de mel fortalece a economia regional com a venda para o mercado nacional e também com a exportação para diferentes países como Nova Zelândia, Itália, Alemanha e Estados Unidos.

O sistema de produção dos apicultores da Coopemapi é feito em grande maioria de forma artesanal e conta com pouca tecnologia na produção, o equipamento mais tecnológico encontrado foi uma centrífuga elétrica que centrifuga o mel e realiza a filtragem em uma peneira e é colocado em um tanque decantador, onde as partículas estranhas são separadas do produto por decantação.

A produção se desenvolve de três formas, sendo elas: i) núcleo de trabalho (refere-se aos trabalhos conjuntos, que unem dois ou mais produtores/apicultores que em comum acordo se agrupam por proximidade, estabelecendo uma relação de ajuda para atenderem suas necessidades na atividade apícola); ii) grupo de trabalho (refere-se a trabalhos conjuntos independentemente da localização geográfica para atender interesses comuns, que não podem ser atendidos de forma individual); iii) associação de trabalho (refere-se aos trabalhos organizados pela entidade social para atender interesses diversos).

Quanto ao sistema de comercialização, o mesmo obedece às seguintes modalidades: via cooperativa, entreposto e feiras. A distribuição do mel ocorre vinculado ao mercado interno e externo e está aderente ao processo de comercialização, sendo: atacadistas, comércio varejista, comércio varejista informal, governo e consumidor final (Figura 9).

**Figure 9** - Fluxograma do sistema de produção de mel dos apicultores da Coopemapi



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Apresentada a Coopemapi e o sistema de produção dos seus apicultores conforme a Figura 9, a próxima etapa da presente pesquisa foi a aplicação das ferramentas de gestão para a elaboração de um diagnóstico estratégico.

#### 4.1 Aplicação da Matriz SWOT

Com base nas informações coletadas *in loco* e nas entrevistas realizadas com os apicultores e colaboradores da Coopemapi, foram destacados os fatores internos e externos que podem provocar possíveis impactos no sistema de produção de mel e na gestão da cooperativa de apicultores em estudo.

Para cada um desses fatores, foram atribuídos os valores de magnitude e importância, conforme sugerido por Ferrel e Hartline (2009) e Dutra (2014). A Tabela 5 apresenta o resultado das duas primeiras etapas da análise. Optou-se por identificar os elementos levantados da seguinte maneira: Forças (Fo); Fraquezas (Fr); Oportunidades (Op); e Ameaças (Am).

**Tabela 5** - Avaliação quantitativa na Análise SWOT da Coopemapi.

			Magnitude	Importância	Classificação
<b>Forças</b>	Fo1	Qualidade do mel produzido	3	3	9
	Fo2	Instalações adequadas	3	3	9
	Fo3	Manejo e qualificação	3	2	6
	Fo4	Experiência dos apicultores	2	2	4
	Fo5	Identificação do produto (Indicação Geográfica e etc.)	2	2	4
<b>Fraquezas</b>	Fr1	Escassez de tecnologias	-3	3	-9
	Fr2	Falta de capital de giro dos apicultores	-3	3	-9
	Fr3	Baixa produtividade	-3	2	-6
	Fr4	Dificuldade na adequação as normas sanitárias	-2	2	-4
	Fr5	Equipe limitada para visitar as bases dos apicultores	-1	2	-2
<b>Oportunidades</b>	Op1	Elevada demanda no mercado internacional	3	3	9
	Op2	Definição de canal de venda/distribuição	3	3	9
	Op3	Investimento público em pesquisas e cursos e etc.	2	3	6
	Op4	Investimento em marketing/propaganda	2	2	4
	Op5	Diversificação dos produtos (derivados do mel)	2	2	4
<b>Ameaças</b>	Am1	Inexpressivo apoio de políticas públicas	-3	3	-9
	Am2	Divulgação dos produtos	-3	3	-9
	Am3	Comercialização	-2	2	-4
	Am4	Baixo consumo de mel <i>per capita</i>	-1	2	-2
	Am5	Inviabilidade financeira para adquirir equipamentos	-1	1	-1

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme apresentado na Tabela 5, os principais problemas que impedem o desenvolvimento da atividade apícola da Coopemapi e seus apicultores relacionadas com a infraestrutura (ambiente interno), são:

- a) Escassez de tecnologias: de acordo com os dados obtidos, os apicultores que compõem a Coopemapi ainda produzem o seu mel de maneira contundente artesanal e não possuem técnicas de manejo tecnológicas;
- b) Capital de giro: muitos apicultores sofrem por falta de capital de giro e, para o crescimento e desenvolvimento da atividade apícola, necessita-se de investimentos. Assim, faz-se necessário buscar linhas de crédito, tendo como argumento a garantia do retorno de investimento a curto prazo, o ganho social pelo benefício de pequenos produtores rurais;
- c) Baixa produtividade: produtividade de alguns municípios relativamente baixa comparado a outros. Municípios como Bocaiúva, Guaraciama e Buritizeiro em que a produtividade/colmeia chega a 35kg/ano e outros municípios como Porteirinha, Mirabela e Coração de Jesus que não atingem 15kg/ano (DEMIER, 2018).

- d) Dificuldade na adequação as normas sanitárias: a quebra de paradgmas com o modelo artesanal por alguns apicultores passa pela busca de certificação do produto pelas instituições credenciadas para uma destinação confiável aos consumidores;
- e) Equipe limitada para visitar as bases dos apicultores: a cooperativa possui somente 2 técnicos em apicultura para dar suporte aos mais de 250 cooperados em 22 municípios diferentes, o que acarreta em sobrecarga para os técnicos e a dificuldade em atender a todos.

Quanto as dificuldades identificadas referentes ao ambiente externo (ameaças), em que mensura a relação com o consumidor decorrentes dos empenhos da comercialização, foram elencados os seguintes:

- a) Inexpressivo apoio de políticas públicas;
- b) Divulgação: a falta da presença nos demais canais de mídia, assim não se conscientiza a população a consumir o mel com base nas propriedades alimentícias e terapêuticas do mel e seus derivados, além de se tratar de um produto saudável de baixo custo para o consumo diário;
- c) Comercialização: apesar de ter a Coopemapi que ajuda os apicultores a comercializar o mel e seus derivados, as vendas informais são uma prática que não permitem o crescimento dos produtores, o que compromete a produção em escala;
- d) Baixo consumo de mel *per capita*: o consumo *per capita* de mel no Brasil posiciona-se dentre os menores do mundo. Em 2017 o consumo de mel no Brasil foi de 0,06kg/pessoa/ano, enquanto em países como a Alemanha supera a 1kg/pessoa/ano e nos Estados Unidos, que é o principal destino do mel brasileiro, chega em torno de 0,6kg/pessoa/ano (VIDAL, 2020).
- e) Equipe limitada: apesar de toda a ajuda da Coopemapi, a equipe de técnicos em apicultura que dão todo o suporte aos apicultores ainda é pequena, contando com apenas dois técnicos para atender 22 municípios.

A partir dos fatores destacados e enumerados de acordo o modelo, foi elaborada a Matriz SWOT (Tabela 6). Na parte superior da Tabela 6 foi realizada a multiplicação dos fatores em cada um dos quadrantes, de modo a concluir a construção da matriz por meio do somatório dos quadrantes, destacados na parte inferior.



Tabela 6 -Análise SWOT da Coopemapi.

Matriz SWOT			Oportunidades					Ameaças				
			Op5	Op4	Op3	Op2	Op1	Am1	Am2	Am3	Am4	Am5
			4	4	6	9	9	9	9	4	2	1
Forças	Fo5	4	16	16	24	36	36	36	36	16	8	4
	Fo4	4	16	16	24	36	36	36	36	16	8	4
	Fo3	6	24	24	36	54	54	54	54	24	12	6
	Fo2	9	36	36	54	81	81	81	81	36	18	9
	Fo1	9	36	36	54	81	81	81	81	36	18	9
Fraquezas	Fr1	9	36	36	54	81	81	81	81	36	18	9
	Fr2	9	36	36	54	81	81	81	81	36	18	9
	Fr3	6	24	24	36	54	54	54	54	24	12	6
	Fr4	4	16	16	24	36	36	36	36	16	8	4
	Fr5	2	8	8	12	18	18	18	18	8	4	2
<b>Somatório Forças x Oportunidades</b>							<b>576</b>	<b>416</b>	<b>276</b>	<b>1268</b>		
Somatório Forças x Ameaças							528	144	92	764		
Somatória Fraquezas x Oportunidades							576	208	176	960		
Somatória Fraquezas x Ameaças							528	144	78	750		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Aplicado o modelo da Matriz SWOT e realizado os somatórios dos quadrantes, conforme a Tabela 6, o quadrante que apresenta maior peso nesta pesquisa é o que combina as Forças com as Oportunidades, que de acordo com a Figura 7, a orientação, nesse caso, é agressividade (DUTRA, 2014). Segundo Dutra (2014, p.129) “esse quadrante apresenta o melhor cenário para a organização. É a força de ataque. Esse quadrante que demonstrará quais as forças a serem usadas nas oportunidades atuais do mercado e que servirão para destacar a empresa das demais”.

Ferrel e Hartiline (2009) destacam que esse cenário exige agressividade, pois a firma em estudo possui muitas forças internas e muitas oportunidades externas. Empresas nesta posição privilegiada necessitam aderir uma postura agressiva no seu plano estratégico. Crescimento e expansão, lançamento de novos produtos, exploração de novos mercados, são aspectos fundamentais para esse tipo de abordagem.

Sendo assim, após a identificação de todos os elementos e finalizada a Matriz SWOT, os dados obtidos sobre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças precisam ser utilizados, segundo Dutra (2014), para: associar forças e oportunidades; utilizar as forças para eliminar as fraquezas; e, converter as ameaças em oportunidades, conforme apresentado na Figura 8. Desta forma, a conclusão da Matriz SWOT é apresentada a seguir, iniciando-se através da associação entre as forças e as oportunidades, seguida da conversão das ameaças em oportunidades e da utilização das forças para eliminar as fraquezas.

#### **4.2 Associação entre forças e oportunidades**

Nesta seção são apresentadas as relações entre Forças e Oportunidades, aos quais estão apresentadas na Figura 10. A Fo1, qualidade do mel produzido e a Fo5, identificação do produto (Indicação Geográfica, rótulo/marca), estão diretamente relacionadas a Op1, elevada demanda do mercado internacional. Como exemplo de oportunidade neste cenário, pode-se citar o embargo da União Europeia ao mel Chinês, devido às exigências de qualidade, esta medida fez com que a China perdesse uma fatia de mercado de 18,3% das suas exportações para União Europeia (PORTAL APÍCOLA, 2021a).

Medidas como estas estão ajudando o Brasil a expandir suas exportações pela qualidade do mel produzido, conforme dados da agência de Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro - AGROSTAT, que reúnem números de exportação e importação de produtos agropecuários, onde nos dois primeiros meses de 2021 o Brasil exportou um volume de mel de 112,4% comparado ao mesmo período de 2019.

**Figura 10** -Associações entre as Forças e as Oportunidades



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

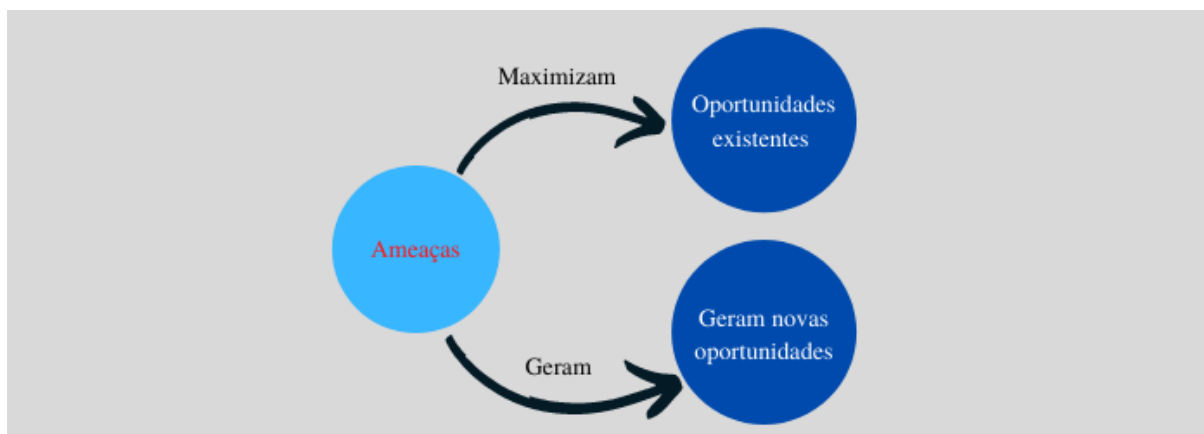
Outras oportunidades que estão associadas a Fo1 são a Op4, investimento em marketing e propaganda e Op5, diversificação dos produtos derivados do mel (Figura 10). Como já citado anteriormente, o Brasil possui um baixo consumo de mel *per capita* comparado com outros países que estão no topo desse *ranking*, onde a falta de divulgação do produto faz com que a população não desenvolva uma cultura de consumo com base nas propriedades alimentícias e terapêuticas do mel e seus derivados, além de se tratar de um produto saudável de baixo custo para o consumo diário (PARANÁ *et al.* 2015).

A Fo2, instalações adequadas e Fo4, manejo e qualificação dos apicultores estão relacionados a Op3, pesquisas e cursos de capacitações recorrentes. Apesar de algumas lacunas em seu sistema produtivo que podem ser melhoradas, os apicultores, em sua grande maioria, possuem técnicas de manejo adequadas e boas instalações com a ajuda da Coopemapi, como um entreposto de mel todo qualificado com laboratório e área de processamento de alta qualidade. Estas características propiciam desenvolvimento de novas pesquisas para o fortalecimento do sistema produtivo, e podemos citar como exemplos a pesquisa de Demier (2018), que conseguiu o registro de Indicação Geográfica do mel de aroeira, e a de Santos e Souza (2020), que elaboraram um manual técnico dos procedimentos necessários para exportação do mel.

## 4.2 Conversão das ameaças em oportunidades

As ameaças necessitam ser utilizadas para maximizar as oportunidades existentes e produzir novas oportunidades, de acordo demonstra a Figura 11.

**Figura 11** - Conversão das ameaças em oportunidades



**Fonte:** Adaptado Ferreira *et al.* (2019).

As principais ameaças encontradas com a aplicação da SWOT foram inexpressivo apoio de políticas públicas (Am1), divulgação dos produtos, comercialização (Am2), comercialização (Am3), baixo consumo de mel *per capita* (Am4), inviabilidade financeira para adquirir equipamentos (Am5). As ameaças Am1 e Am5 podem ser minimizadas pela Op3, investimento público em pesquisas e cursos, etc.

Essas ameaças foram destaques, pois, a falta de políticas públicas que forneçam incentivo às cadeias produtivas da apicultura e da meliponicultura, tornam cada vez mais difícil o acesso aos apicultores. Exemplo disso, é o Projeto de lei PL 6913/2017, que institui a política nacional de incentivo à produção melífera e ao desenvolvimento de produtos e serviços apícolas de qualidade que está em tramitação na Câmara e Senado Federal desde 2017 (BRASIL, 2021). Segundo Paraná *et al.* (2015) os apicultores necessitam de ajuda do poder público para disciplinar a atividade. Apesar de todo o apoio da Coopemapi, EMATER/MG, UNIMONTES, entre outros, os apicultores ainda precisam de acesso a linhas de créditos para terem um capital de giro e poderem investir em suas produções, pois, a maioria dos produtores, são de baixa renda e da agricultura familiar.

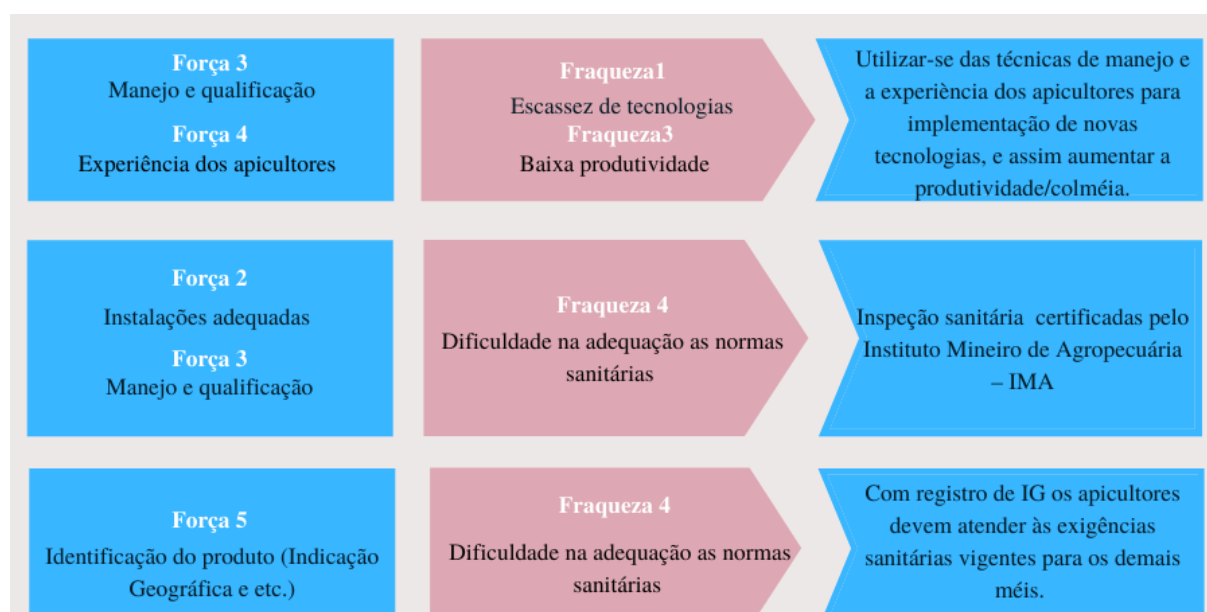
Por sua vez, Am2 e Am4, comercialização e inviabilidade financeira para adquirir equipamentos, respectivamente, podem ser minimizadas e até eliminadas por meio das oportunidades Op4 e Op5. Investimento público em pesquisas e cursos (Op4), investir em

pesquisas e em capacitação dos apicultores é uma forma de transformar e educar os apicultores tanto do lado financeiro como no produtivo. Pesquisas aplicadas no setor (Op4) também são um meio de mitigar ou até mesmo eliminar a Am2 e Am4, de forma a identificar o que está acarretando esses gargalos.

### 4.3 Utilização das forças para eliminar as fraquezas

Um dos principais benefícios da aplicação da Análise SWOT é a probabilidade de utilizar as forças identificadas para eliminar ou reduzir as fraquezas. A Figura 12 apresenta um resumo dessa análise. A Fo1, manejo e qualificação e Fo2, experiência dos apicultores podem eliminar as Fr1 e Fr3. A produtividade por colmeia ainda é baixa em algumas cidades, mas nos últimos anos, pode-se perceber a evolução de alguns municípios como Bocaíuva, Guaraciama e Buritizeiro em que a produtividade/colmeia chegam a 35kg/ano e outros municípios como Porteirinha, Mirabela e Coração de Jesus não alcançam 15kg/ano (DEMIER, 2018). Levantados tais motivos pelo qual esses municípios atingem essa produtividade/colmeia acima da média nacional, verificou-se que isso é resultado da presença produtores experientes com muitos anos de produção, dedicação exclusiva a atividade, além de toda assistência técnica fornecida pela Coopemapi.

**Figura 12** - Utilização das Forças para eliminar as Fraquezas



**Fonte:** Elaborada pelos autores.

A Fr4, dificuldade na adequação das normas sanitárias, pode ser minimizada pelas Fo2 e Fo3. Os apicultores da Coopemapi se dispõem de sete unidades de beneficiamento estruturadas para o fracionamento do mel. Mas, destas sete, apenas três apresentam inspeção sanitária e estão certificadas pelo Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA, sendo elas: Entrepasto de Mel do Norte de Minas; e as estruturas Januária e Mato Verde (DEMIER, 2018).

Outro quesito pode atenuar a Fr4 e a Fo5, o registro de Indicação Geográfica (IG) do mel de aroeira. Quando se obtém um IG, “há necessidade de os apicultores cumprirem não apenas as normas que serão construídas coletivamente no Regulamento de Uso, deve ainda atender às exigências sanitárias vigentes para os demais méis (DEMIER. 2018, p.103”).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados. Através do diagnóstico utilizando Análise SWOT, foi possível identificar os pontos positivos e negativos da Coopemabi e seus cooperados e propor soluções. Dentre a proposta, destacam-se a exploração do mercado internacional que demanda um mel de qualidade como o mel de aroeira e a diversificação dos produtos derivado do mel, já que poucos apicultores diversificam esses produtos e chegam a produzir somente mel e própolis.

Conforme a matriz construída, apontou-se que a Coopemapi se posiciona no primeiro quadrante, indicando que a cooperativa tem muitas forças e oportunidades. Sendo assim, fizeram-se distintas correlações entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas com o intuito de indicar estratégias para Coopemapi. O estudo adotou como premissa a possibilidade de propor ações estratégicas capazes de estruturar e desenvolver a cooperativa de apicultores por meio de ferramentas de gestão estratégica, iniciando pelo diagnóstico, passo inicial primordial para a utilização de qualquer outra ferramenta de gestão que possa gerar resultados ao setor.

A partir dos dados obtidos foi possível indagar que o comércio mundial de mel e seus derivados são promissores, pois os principais produtores têm grande maioria do volume produzido e pouco dominam o mercado internacional. Portanto, a utilização de estratégias de diferenciação voltadas para mercados mais específicos e sofisticados podem proporcionar oportunidades a Coopemapi.

Outro aspecto a destacar é que muitos apicultores comercializam o mel produzido sem certificação sanitária e no atacado, em forma de *commodities* para os grandes entrepostos ou via varejo. Essas medidas são advindas da falta de capital de giro dos apicultores e aliada da necessidade do apicultor em receber à vista pelo produto. Essas vendas informais são uma prática que não permitem o crescimento, o que compromete a produção em escala.

À vista disso, entende-se que, a partir da pesquisa realizada, há necessidade dos envolvidos no sistema produtivo, principalmente aqueles que atuam de forma direta, que realizem uma avaliação do diagnóstico construído a fim de identificar estratégias, visto que conhecem profundamente a realidade na qual atuam.

As oportunidades para o Brasil no mercado internacional são gigantes em função da demanda por méis com certificação orgânica. O país possui características propícias para a exploração apícola devido ao seu clima tropical com uma ampla, vasta e variada vegetação, além de possuir abelhas africanizadas, que apresentam uma maior resistência a pragas e doenças em relação as outras espécies. Essa particularidade permite a produção sem o uso de agroquímicos, ao adverso do que ocorre em outros países com expressiva produção como a China.

Portanto, conclui-se que foram duas as principais contribuições desse estudo. A primeira apresentou um diagnóstico com identificação das fragilidades e potencialidades relacionadas à cooperativa e seus apicultores. A segunda sugeriu as ações necessárias para a estruturação e fortalecimento da COOPEMAPI, caso possua fragilidades; baseando-se tanto no diagnóstico realizado como nos casos práticos (relatos técnicos e tecnológicos) identificados, acerca do tema.

Sugere-se que futuros estudos aprofundem esta pesquisa, dando prosseguimento por meio da proposição de novas estratégias ou até mesmo a aplicação de outras ferramentas de gestão a partir do diagnóstico apresentado.

## Referências Bibliográficas

ABEMEL. Associação Brasileira dos Exportadores de Mel. **Relatórios atuais: dados das exportações de mel**. 2018. Disponível em:< <https://www.brazilletsbee.com.br/dados-setoriais.aspx>>. Acesso em: 08 de abr. 2020.

AGRA, N. G; SANTOS; R. F. dos. **Agricultura brasileira: perspectivas de desenvolvimento**. 2013. Disponível em: <[http://www.gp.usp.br/files/denru\\_agribrasil.pdf](http://www.gp.usp.br/files/denru_agribrasil.pdf)>. Acesso em: 12 de mai. 2020.

AGROSAT. Estatísticas de Comercio Exterior do Agronegócio Brasileiro. **Exportações produtos apícolas**. Disponível em:< <https://indicadores.agricultura.gov.br/agrostat/index.htm>>. Acesso em: 03 de jan. 2021.

AL-ARAKI, Magid. SWOT analysis revisited through PEAK-framework. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 25, n. 3, p. 615-625. 2013. <https://dl.acm.org/doi/10.5555/2596266.2596277>

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management, Great Britain**, v.7, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARTOS, Szabolcs András. **Analysis of the apiaries in the southtransdanubian region with special attention to the possibilities in economic cooperation**. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas), Universidade de Kaposvár, Kaposvár, 2008. 35 p.

BRASIL. Ministérios do Desenvolvimento Regional. **Polo de Apicultura do Norte de Minas Gerais**. 2017. Disponível em:< <https://www.mdr.gov.br/institucional/estrutura-organizacional/316-secretaria-nacional-de-programas-urbanos/rotas-da-integracao-nacional/6073-polo-de-apicultura-do-norte-de-minas-gerais>>. Acesso em: 16 de mai. 2020.

BRASIL. Portal da Câmara do Deputados. **PL 6913/2017 - Política Nacional de Incentivo à Produção Melífera e ao Desenvolvimento de Produtos e Serviços Apícolas de Qualidade**.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Empresas**, v. 16, n. 3, pp. 360-380, maio/jun. 2012.

CARVALHO, T. C. Diagnóstico da cadeia produtiva do caju com foco na análise do desempenho dos produtores. 2016.

CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Pearson. 2010.

CORRÊA, H. L. **Gestão de redes de suprimento: integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB.



**Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n.1. p. 118-130. 2008. Disponível em:<  
<http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/turismo-e-metodo-swot.pdf>>.  
Acesso em: 12 de maio. 2020.

DEMIER, A. D. M. **Doces matas do Norte de Minas: atores, instituições e a obtenção do registro de indicação geográfica do mel de aroeira**. Dissertação (Mestrado em Sociedade, Ambiente e Território), Universidade Federal de Minas Gerais / Instituto de Ciências Agrária / Universidade Estadual de Montes Claros. Montes Claros, 2018. 132 p.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no *brand dna process*: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos e *branding***. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC, 2014. 241 p.

DZONZI-UNDI, Junice; LI, Shixiang. SWOT analysis of safety and environmental regulation for China and USA: its effect and influence on sustainable development of the coal industry. **Environmental Earth Sciences**, v.74, n. 8, p. 6395-6406. 2015.  
<https://doi.org/10.1007/s12665-015-4751-6>

EMATER-MG. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Relatório de Atividades de 2018**. 2018. Disponível em: <  
[http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/REL\\_ATIVIDADE/relatorio\\_de\\_atividades\\_2018\\_final.pdf](http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/REL_ATIVIDADE/relatorio_de_atividades_2018_final.pdf)>. Acesso em: 04 e3 jun. 2020.

FAOSTAT - Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Pecuária Primária: Produção natural de mel**. Disponível em:  
<<http://www.fao.org/faostat/en/#data/QL/visualize>>. Acesso em: 08 de jan. 2020.

FAOSTAT - Food and Agriculture Organization of the United Nations. **Culturas e produtos pecuários**. Disponível em:< <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TP>>. Acesso em: 15 de abr. 2020.

FERREIRA, Evelise Pereira et al. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3147, 2019. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-3147-19>

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro Machado; MARINO, Matheus Kfourri; CONEJERO, Marco Antônio. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.11, n.2, p. 61-69, abr/jul 2004.

FLECK, Luiz Fernando e BELLINASSO, João Alberto. Ministério do Desenvolvimento Agrário - Secretaria de Desenvolvimento Territorial - **Estudo da cadeia do mel e derivados: Território Central**. Porto Alegre, 2008.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, Débora Gaspar Feitosa. **Nível tecnológico e competitividade da produção de mel de abelhas no Ceará**. (Dissertação de Mestrado em Economia Rural) – UFC/CCA/DEA, Fortaleza, 2009.

GERBASI, T. **Uma proposta de método para gestão estratégica de cadeias produtivas em recorte estadual**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Estadual de São Paulo -USP, Ribeirão Preto, SP, 2014. 146 p.

GONÇALVES, Lidiane Parron; BINOTTO, Erlaine; CINTRA, Renato Fabiano. Análise da Apicultura no Estado de Mato Grosso do Sul: um Enfoque na Mudança Organizacional. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 2, p - 245-256. 2014.

GONÇALVES, Lionel Segui. O estado atual da apicultura brasileira e suas perspectivas face ao desenvolvimento da apicultura mundial. In: SEMINÁRIO SUL- BRASILEIRO DE APICULTORES, 2., 2000, [S.l.]. **Anais...** [S.l.]: Confederação Brasileira de Apicultura, 2000.1CD.

GÜNGÖR, E. Determination of optimum management strategy of honey production forest using A'WOTand conjoint analysis: a case study in Turkey. **Applied Ecology And Environmental Research**, v.16, n.3 p. 3437-3459. 2018.  
[http://dx.doi.org/10.15666/aeer/1603\\_34373459](http://dx.doi.org/10.15666/aeer/1603_34373459)

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Disponível em:< <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/74>>. Acesso em: 02 de mar. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção de origem animal, por tipo de produto**. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>>. Acesso em: 13 de mar. 2020.

IGNJATIJEVIĆ, Svetlana; ĆIRIĆ, Maja; ČAVLIN, Miroslav. Analysis of honey production in Serbia aimed at improving the international competitiveness. **Costs and Agribusiness**, v. 11, n. 2, Apr-Jun - 2015.

INPE. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. **A estimativa da taxa de desmatamento por corte raso para a Amazônia Legal em 2019 é de 9.762 km²**. 2019. Disponível em: < [http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod\\_Noticia=5294#:~:text=O%20Instituto%20Nacional%20de%20Pesquisas,2018%20a%20julho%20de%202019.>](http://www.inpe.br/noticias/noticia.php?Cod_Noticia=5294#:~:text=O%20Instituto%20Nacional%20de%20Pesquisas,2018%20a%20julho%20de%202019.>). Acesso em: 07 de jun. 2020.

JERÔNIMO, Fátima Behncker; MARASHIN, Ângela de Faria; SILVA, Tania Nunes da. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, n. 26, maio 2006.

KURTTILA, Mikko et al. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis — a hybrid method and its application to a forest-certification case. **Forest Policy and Economics**, v. 1, n.1, p. 41-52, maio. 200. [https://doi.org/10.1016/S1389-9341\(99\)00004-0](https://doi.org/10.1016/S1389-9341(99)00004-0)

LEAL NETO, J. X. Manejo para produtividade de mel dos enxames com base na realidade local. In: SEMINÁRIO NORDESTINO DE PECUÁRIA, 7., 2006, Fortaleza. [**Anais...**] Fortaleza: PEC-NORDESTE, 2003. p. 11-13.

MARKOVSKA, Natasa et al. SWOT analyses of the national energy sector for sustainable energy development. **Energy**, v. 34, n. 6, p. 752-756, jun. 2009.  
<https://doi.org/10.1016/j.energy.2009.02.006>

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; SOUZA, Rodrigo Paiva; SILVA, Marcia Zanievicz da. Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial.

**Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 117-136, jan./abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12fn25p117>

MEDEIROS, Janaina Luciana de et al. Análise SWOT e turismo: uma avaliação estratégica no Projeto Geoparque Seridó/ RN. **Ciência e Sustentabilidade - CeS** | Juazeiro do Norte, v. 3, n. 1, p.94-123, jan/jun 2017. Disponível em:< [https://www.researchgate.net/publication/318467920\\_Analise\\_SWOT\\_e\\_turismo\\_uma\\_avaliacao\\_estrategica\\_no\\_Projeto\\_Geoparque\\_SeridoRN](https://www.researchgate.net/publication/318467920_Analise_SWOT_e_turismo_uma_avaliacao_estrategica_no_Projeto_Geoparque_SeridoRN)>. Acesso em: 12 de maio. 2020.

MELO, Daniela Castro; PIMENTA, Márcio Lopes; PIATO, Ederson Luiz. Processo de formulação de estratégias: o caso do maior grupo atacadista da América Latina. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 2, p. 75, jan. 2012. <https://doi.org/10.15675/gepros.v0i2.289>

MONTEIRO, Edney Saraiva et al. Inovação e tecnologia no arranjo produtivo de apicultura no nordeste paraense. **Revista de Política Agrícola**, v.23, n.4, p. 23-34, 2015.

OCE-MG. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. 2017. **Produção de mel ganha força no Norte de Minas**. Disponível em:< <http://www.minasgerais.coop.br/pagina/9293/produe-231-e-227-o-de-mel-ganha-fore-231-a-no-norte-de-minas.aspx>>. Acesso em: 04 de jun. 2020.

PARANÁ, Paulo Tizoni et al. Potencialidades e desafios na cadeia produtiva do mel na região do Jalapão, estado do Tocantins, Brasil. **Informações Econômicas**, SP, v. 45, n. 4, jul./ago. 2015.

PAULA FILHO, Juarez Ferreira. **Mel do Brasil: as exportações brasileiras de mel no período 2000/2006 e a contribuição do SEBRAE**. 2007, p. 34. Dissertação (Mestrado em Comércio Exterior) - Programa de Pós-Graduação Lato Sensu à Distância. Universidade Católica de Brasília. Brasília, Distrito Federal.

PEROSA, José Matheus Yalenti et al. Parâmetros de Competitividade do Mel Brasileiro. **Revista Informações Econômicas**, IEA, SP, v. 34, n. 3, p. 42-48, mar.2004.

PEROSA, José Matheus Yalenti; ARAUCO, Elvira Maria Romero; SANTOS, Mara Lúcia de Azevedo; ALBARRACIN, Verônica Noemi. **Parâmetros de Competitividade do Mel Brasileiro**. Revista Informações Econômicas, IEA, SP, v. 34, n. 3, p. 42-48, mar.2004.

PIRES, S. R. J. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management):** conceitos, estratégias, práticas e casos. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL APÍCOLA. Ucrania gana terreno. 28 Dic de 2020. Publicado en: Internacional, Mercado/ Precio, Noticias Breves. Disponível em:< <http://api-cultura.com/ucrania-gana-terreno>>. Acesso em: 12 de nov. 2021a.

\_\_\_\_\_. La Union Europea aumenta el apoyo a la apicultura. 24 Sep. de 2019. Publicado en: Informes, Institucional, Internacional, Portada. Disponível em:< <http://api-cultura.com/la-union-europea-aumenta-el-apoyo-a-la-apicultura/>>. Acesso em: 12 de nov. 2021.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RÊGO, Alda Dantas do et al. Cadeia produtiva do mel: um plano de ação estratégico da produção do mel no contexto maranhense. In: Seminário Internacional sobre

Desenvolvimento Regional, 8., 2017. Santa Cruz do Sul. [Anais....] Santa Cruz do Sul, RS: 2017.

RODRIGUES, T. **Software de ERP e SCM nas PMEs portuguesas: o caso da Microsoft Dynamics NAV**. Dissertação de mestrado em marketing. ISCT Business School. Instituto Universitário de Lisboa. 2009.

SABAGG, Omar Jorge; NICODEMO, Daniel. Viabilidade econômica para produção de mel em propriedade familiar. **Pesq. Agropec. Trop.**, Goiânia, v. 41, n. 1, p. 94-101, jan./mar. 2011. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/pat/v41n1/a08v41n1.pdf> >. Acesso em: 15 de maio. 2020.

SEBRAE Nacional. **Boletim setorial do Agronegócio**. 2011. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/boletim-apicultura.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2020.

SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira; FERREIRA, Manuel Portugal. Pilares da estratégia: uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. In: Encontro da AMPAD, 31., 2007. [Anais...]. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

SILVA, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.3, p.49-58, julho/setembro 2001.

SILVA, Cícera Sandra da; FEITOSA, Anny Kariny; BATISTA, Pedro Henrique Dias. A análise de SWOT da atividade apícola no centro sul cearense: o caso da associação Iguatuense de apicultores. **Tecnol. & Ciên. Agropec.**, João Pessoa, v.9, n.4, p. 13-18, set. 2015.

SILVA, J. I. **Diversidade da flora apícola no município de São João do Piauí**. Dissertação (Mestrado em Genética e Melhoramento) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2014. 61 p.

SOUZA, Antônio Maricélio Borges de et al. Análise da oscilação da produção de mel nos cinco estados mais produtores da região norte em uma escala de 20 anos (1997- 2016). In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, 3., 2018. Paraíba. [Anais ...], Paraíba: João Pessoa, 2018.

SOUZA, Dacet Costa (org). **Apicultura: manual do agente de desenvolvimento rural**. Brasília: Sebrae, 2004.

TEIXEIRA, Enise Barth. A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. **Editora Unijuí**, v.1, n. 2, jul./dez, 2003.

VIDAL, Maria de Fatima. Evolução da produção de mel na área de atuação do BNB. **Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste – ETENE**, v.4, n. 62. 2019.

VIDAL, Maria de Fátima. Evolução da produção de mel na área de atuação do BNB. **Caderno Setorial ETENE**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, ano 5, n.113, abr. 2021.

VIEIRA, Gisele de Souza Castro et al. O uso da contabilidade estratégica nas organizações: um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. **REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 4, n. 1, art. 5, p. 84-105, jan/abr. 2010.

WOLFF, Luis Fernando; REIS, V. D. A.; DOS SANTOS, Régis Sivori Silva. **Abelhas melíferas: bioindicadores de qualidade ambiental e de sustentabilidade da agricultura familiar de base ecológica**. Embrapa Clima Temperado-Documents (INFOTECA-E), 2008.

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

ZHANG, Hongshena; CHEN, Mingb. Research on the recycling industry development model for typical exterior plastic components of end-of-life passenger vehicle based on the SWOT method. **Waste Management**, v. 33, n.11. p. 2341-2353. Nov. 2013.  
<https://doi.org/10.1016/j.wasman.2013.07.004>