

Análise estratégica de mercado para viticultores orgânicos a partir do modelo das 5 forças de Porter

Carla Rodrigues Dal Prá Suliani¹, Raquel Breitenbach², Tatiane Pellin Cislaghi^{1*}
*Orientadora

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). *Campus* Bento Gonçalves. Bento Gonçalves, RS.

²Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). *Campus* Sertão. Sertão, RS.

Palavras-chave: Competitividade; Agricultura familiar; Viticultura; Mercados.

Em um contexto de crescente competitividade e margens de lucro cada vez mais reduzidas, agricultores familiares são desafiados a lançar mão de estratégias para garantir inserção de seus produtos no mercado, diferenciação para obter vantagens competitivas, além da busca constante para conquistar novos mercados, ampliando sua área de atuação. Nesse cenário, a competitividade é essencial para quaisquer organizações que almejam sobrevivência, sendo a soma de recursos tangíveis e intangíveis empenhados para alcance de seus objetivos, uma vez que estes recursos podem trazer vantagens para o empreendimento (RODERMEL; SCHIMIDT; STADLER, 2012). Desta forma, o processo de administração estratégica conduz a construção das vantagens competitivas, sendo um conjunto de compromissos, decisões e ações para tal (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022). Contribui para compreensões de mercado e estratégias competitivas, a teoria das Cinco Forças Competitivas de Porter (1985), descrita inicialmente em 1985, a qual traz a compreensão sistêmica dos desafios do mercado. Estes desafios se apresentam a quaisquer setores e seu reconhecimento torna-se imprescindível para adequado posicionamento estratégico das organizações (PORTER, 1985). Compreendendo como as cinco forças competitivas influenciam a lucratividade no setor, pode-se desenvolver estratégias para aumentar os lucros de longo prazo da empresa, ou seja, a consciência das cinco forças pode ajudar uma organização a entender a estrutura de seu setor e demarcar uma posição mais lucrativa e menos vulnerável às incertezas e mudanças nos cenários organizacionais (PORTER, 2008). A teoria das cinco forças competitivas considera aspectos externos e o conjunto destas forças vai determinar o potencial de lucro final do empreendimento, de maneira que a empresa encontra uma posição entre tais forças e desenvolve maneiras de defesa ou influência

destas em seu favor (PORTER, 2004). As cinco forças competitivas descritas por Porter (2004) são: rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha de fornecedor, ameaça de novos entrantes e poder de barganha dos clientes (PORTER, 2004). Desta forma, este projeto explora o universo teórico da administração estratégica aplicado ao contexto da agricultura familiar, especificamente viticultura familiar, para analisar potencialidades passíveis de contribuir com a realidade dos negócios dos agricultores. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar as dificuldades e potencialidades do modelo de negócio de viticultores familiares, a fim de contribuir na melhoria de competitividade de mercado. De modo específico se objetivou: (i) identificar e compreender as estratégias e gargalos produtivos e de inserção no mercado dos viticultores familiares; (ii) identificar quais são os ativos territoriais que podem gerar vantagens competitivas para os viticultores familiares e corroborar com estratégias de inserção no mercado; e, (iii) identificar estratégias e ações para melhoria da competitividade dos viticultores familiares. Para essa pesquisa foi selecionado um caso específico de estudo: a Aproces - Associação dos Produtores Orgânicos de Campestre da Serra e São Marcos, a partir da problemática real de criação de valor para as uvas comercializadas in natura. Trata-se de um grupo instituído em 2013 com agricultores dos dois municípios (Campestre da Serra e São Marcos) e, no ano de 2022, passou a contar apenas com famílias de São Marcos. Em um total de cinco unidades produtivas familiares, sendo quatro na Comunidade Santana e três destas com dedicação prioritária à viticultura orgânica da variedade Niágara Rosada para consumo in natura. A motivação desses agricultores em produzir sempre foi impulsionada por sua identificação com a ideologia da agricultura orgânica. Este projeto é um esforço de pesquisa qualitativa e para o alcance dos objetivos se utilizou estratégia de estudo de caso, e como técnicas para sensibilização ao problema e a ideação de soluções Design Science Research. Foram realizadas entrevistas em profundidade e presenciais com: a) a totalidade (cinco) dos agricultores participantes do Grupo Aproces; b) quatro especialistas, sendo um técnico de assistência técnica para o grupo e um pesquisador que conhece a realidade estudada; c) um comprador; e d) um fornecedor. Elas foram gravadas e transcritas para identificação das categorias de análise a partir do método de análise de conteúdo de Bardin (1977). Ao final resultará em um artefato útil ao Grupo para posterior desdobramento interno em ações de mudanças e melhorias pro objetivo principal. O projeto encontra-se em fase de aplicação de questionários e alguns resultados já

podem ser elencados. Considerando o contexto de rivalidade competitiva, tanto os viticultores quanto os especialistas, os quais conhecem a realidade do grupo, destacam superioridade deste nos padrões das uvas ofertadas nos atuais mercados. Esta iniciativa alinha-se à proposição de Porter (1996) acerca de apenas conseguir superar os rivais ao estabelecer uma diferença e mantê-la. Conclui-se previamente a existência de um posicionamento estratégico já reconhecido e com potencial de aumento da visibilidade frente aos concorrentes. Quanto aos compradores, dados apontam que os viticultores estão determinados em garantir qualidade superior perceptível, além de os entrevistados (especialistas e viticultores) estarem em consenso de que a uva possui um alto impacto na qualidade do que é ofertado ao cliente final. Este ponto em comum possibilita um equilíbrio do poder de negociação dos compradores na relação preço x qualidade. Ou seja, viabiliza-se trabalhar com compradores que detenham elevado poder de barganha se ofertar produtos de características incomuns ou únicas (PORTER, 1999). Até o momento, a ameaça de fornecedores mostra-se mais relevante ao grupo de viticultores, mesmo existindo certa diversidade destes, os volumes adquiridos pelo grupo não os fortalecem em barganhas. Portanto, existe demanda por prospecção de novos fornecedores com menor poder de impacto negativo (PORTER, 1999). A ameaça de novos entrantes é percebida pelos viticultores sem provocar instintos de retaliação, uma vez que reconhecem como altos custos para ingresso, além do tempo de aprendizagem lhes garantir vantagens de pioneirismo. Ademais, a diferenciação presente nas uvas ofertadas pelo grupo força os entrantes à grande investimento para superar a lealdade dos clientes (PORTER, 1999). Já os especialistas percebem oportunidades junto aos ingressantes: aumento da qualidade e redução de preços devido à maior oferta, aumento na demanda de insumos e assistência técnica além de promover a popularização do consumo. Quanto à ameaça de produtos substitutos, os agricultores não apontam produtos substitutos ao seu principal cultivo: uva. Já especialistas fornecedores, responsável técnico e distribuidores do setor reconhecem outras possibilidades para tal fim, como, por exemplo outras frutas da estação como caqui e frutas importadas de alto padrão como maçã. Tais resultados ainda serão avaliados de acordo com a teoria e suas variáveis de análise, além de agregarem demais dados das entrevistas faltantes. De momento, percebe-se uma oportunidade junto ao grupo de viticultores em buscarem identificar produtos com igual finalidade e desempenho para posicionamento das uvas frente a estes potenciais substitutos. A teoria já alerta que a pressão

dos produtos substitutos configura grande risco aos lucros de quaisquer organizações, trata-se de itens que podem desempenhar a mesma função dos já oferecidos, ao passo que merecem atenção adequado posicionamento estratégico em combate a esta ameaça (PORTER, 2004). Tal ameaça é atraente se oferecer uma boa relação de preço e desempenho e se o custo de mudança para o substituto for baixo para o comprador (PORTER, 2008). Portanto, a finalização da execução deste projeto ainda reserva descobertas relevantes para um olhar estratégico que deverá apoiar novas decisões dos viticultores favorecendo sua atuação frente aos mercados.