

## Ferramentas de Gestão Estratégica para Agroindústrias Familiares

Alana Foresti<sup>1</sup>, Raquel Breitenbach<sup>2</sup>, Tatiane Pellin Cislaghi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus* Bento Gonçalves.

<sup>2</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) - *Campus* Sertão.

A Gestão Estratégica abrange um amplo processo de desenvolvimento organizacional, buscando estratégias que orientem a empresa (ARAÚJO *et al.*, 2018). Seus objetivos incluem definir a identidade e metas da organização no mercado (MAINARDES; DE MATOS; TONTINI, 2009). Nas pequenas empresas familiares, as estratégias diferem das não-familiares e a dinâmica familiar pode influenciar positivamente ou negativamente na formulação e implementação das estratégias (BARROS; HERNANGÓMEZ; MARTIN-CRUZ, 2016).

No âmbito das pequenas empresas familiares, este estudo concentra-se nas agroindústrias familiares rurais<sup>1</sup>, as quais representam empreendimentos agroprodutivos que agregam valor aos produtos primários elaborados pela família agricultora (ANES; DEPONTI; AREND, 2018). A agroindústria familiar rural é uma modalidade organizacional na qual a família converte a matéria-prima proveniente da pequena propriedade em alimentos, visando à valorização dos mesmos (CONTERATO; STRATE, 2019). Essas agroindústrias estão distribuídas em várias regiões do Brasil e, através do esforço familiar, geram produtos que atendem parte da demanda regional por alimentos (ANES; DEPONTI; AREND, 2018). Ainda, a agroindústria pode se tornar uma alternativa para a complementação de renda dos agricultores familiares (ANES; DEPONTI; AREND, 2018; BESEN *et al.*, 2021).

Apesar de as agroindústrias familiares representarem importante fonte econômica do agronegócio no Brasil (SPANVELLO *et al.*, 2019), há escassez de estudos voltados à gestão estratégica em agroindústrias, principalmente em vinícolas familiares, foco da presente pesquisa. Dos estudos encontrados na busca exploratória realizada, alguns deles aplicam a Matriz SWOT em sistemas agroindustriais (DE SOUZA JOÃO; LOURENZANI, 2011; BREITENBACH;

---

<sup>1</sup> Na perspectiva legal, destaca-se a Lei nº 13.921, de 17 de janeiro de 2012, que institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul, que entende como agroindústria familiar o empreendimento de propriedade ou posse de agricultor(es) familiar(es) ou pecuarista(s) familiar(es) sob gestão individual ou coletiva, localizado em área rural ou urbana, com a finalidade de beneficiar e/ou transformar matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde os processos simples até os mais complexos, como operações físicas, químicas e/ou biológicas (Rio Grande do Sul, 2012).

ROSOLEN, 2020), outros analisam a competitividade do setor (MOREIRA *et al.*, 2017); e, Neves (2008) cria um método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais. Mas estes não apresentam as ferramentas e orientações de gestão para as agroindústrias familiares.

Diante do exposto, buscando resolver a seguinte problemática: como adaptar as ferramentas disponíveis da Gestão Estratégica para as pequenas empresas como as agroindústrias familiares?, o estudo realizado teve como objetivo geral propor um framework de análise para agroindústrias familiares, em especial vinícolas familiares, por meio de ferramentas de gestão estratégica. Já como objetivos secundários, destacam-se: (i) selecionar, descrever e analisar as ferramentas de Gestão Estratégica e como elas contribuem para a competitividade das organizações, e (ii) demonstrar a aplicabilidade das ferramentas de forma empírica em uma vinícola familiar localizada na Serra Gaúcha, Rio Grande do Sul, Brasil. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, por meio de uma metodologia dedutiva. A metodologia foi dividida em quatro fases: (i) preliminar - foi realizada uma busca exploratória utilizando a base de dados *Scopus* e o *Google Acadêmico*, tendo como critérios de seleção para refinar as buscas: a) anos de publicação (*date*) - apenas publicações dos últimos dez anos; b) tipos de documentos (*study type*) - apenas artigos; c) pesquisa (*Search within*) em título, resumo e palavras-chave dos artigos; d) acesso (*limit-to*) - livre de todo o documento. A partir da leitura prévia do título e posterior leitura de resumos, foram selecionados três artigos na base *Scopus* que, de alguma forma, abordam o assunto de forma mais relevante para os objetivos da pesquisa. No *Google Acadêmico*, foram encontrados outros estudos que foram utilizados para a contextualização teórica deste trabalho.

Na sequência, (ii) criação do framework de análise - foram selecionadas as seguintes ferramentas estratégicas: análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), Cinco Forças Competitivas de Porter, Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) e Estratégias Genéricas de Porter para o desenvolvimento de um Framework de análise. A definição das metodologias se deu através da Revisão da Literatura realizada neste estudo. A Matriz BCG, as Cinco Forças de Porter e a Matriz SWOT são ferramentas que permitem a análise do ambiente interno e externo da organização e as Estratégias Genéricas Competitivas auxiliam na melhor tomada de decisões e definição de estratégias a partir da análise de mercado realizada.;

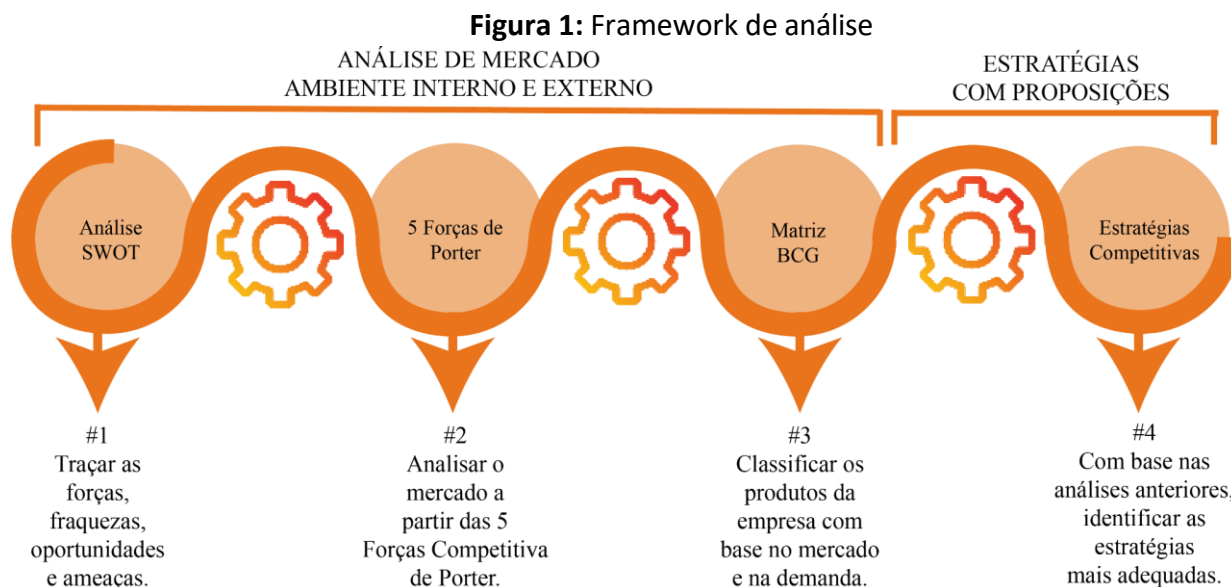
A terceira fase, foi a (iii) aplicação do framework em uma agroindústria familiar (vinícola) com a finalidade de atestar sua validade e funcionalidade - a seleção do caso de estudo único (YIN, 2009) foi dada, inicialmente, por ser uma agroindústria familiar, integrante do Programa Estadual de Agroindústria Familiar desde 2018 e com interesse em ingressar no mercado do enoturismo regional. O caso analisado tem unicamente a intenção de demonstrar a utilização da ferramenta e poderia ser qualquer agroindústria familiar de qualquer setor. A coleta de dados ocorreu através de uma reunião formal com os três sócios-proprietários na sede da vinícola selecionada, em junho de 2023, com duração de 2 horas, por meio da técnica de grupo focal e com a presença de duas *experts* na área de Gestão Estratégica, além de observações e experiências de vivências das pesquisadoras perante a organização. Ainda, a coleta foi complementada com análise documental. Grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas grupais, que coleta informações por meio das interações grupais (MORGAN, 1997). Neste estudo, optou-se por não divulgar o nome da empresa em que foi realizada a pesquisa, sendo aqui denominada de Agroindústria VF (AVF).

A análise de dados contou com múltiplas fontes de evidência, cujo uso desenvolve linhas convergentes de investigação, o que permite conclusões mais convincentes (YIN, 2009). Assim, como procedimento de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo visando aplicar as informações coletadas nas ferramentas estratégicas selecionadas para o estudo (BARDIN, 2010), bem como elementos coletados na observação da organização pelos *experts*.;

A (iv) fase final - por meio dos dados obtidos na coleta de dados, ou seja, as anotações realizadas durante o encontro com os participantes do grupo focal, documentos, observações e percepções das pesquisadoras, as informações foram agrupadas em arquivos (tabelas do Excel). Ao aplicar na prática o Framework proposto no caso selecionado foi possível: entender o posicionamento de mercado da Vinícola; perceber suas perspectivas de mercado; avaliar o posicionamento de cada produto/serviço; entender as ameaças que a organização tende a enfrentar neste mercado; entender o poder dos seus concorrentes, fornecedores, clientes, os produtos substitutos; e identificar como a AVF pode se posicionar perante essas variáveis. A seguir, a análise de dados é apresentada, bem como a discussão dos resultados.

Sendo assim, a Figura 1 mostra a proposta de *Framework* de análise com base nas quatro ferramentas selecionadas, elencando passo a passo de sua aplicação. Com base neste

*Framework*, se estabelece uma ordem de aplicação das ferramentas de análise, a qual sugere-se que seja respeitada.



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023

Inicialmente é recomendado que se conheça a organização a partir da identificação dos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças através da Matriz SWOT, com a finalidade de entender a empresa como um todo, possibilitando analisar as vantagens competitivas, os mercados promissores e as possibilidades de melhorias. Após, sugere-se a aplicação das Cinco Forças de Porter para entender com maior competência o ambiente externo e o mercado de atuação, analisando os concorrentes, compradores, fornecedores, produtos substitutos e barreiras à entrada. A partir deste ponto, a matriz BCG é a próxima ferramenta a ser aplicada, com a finalidade de entender o posicionamento dos produtos/serviços da agroindústria examinada perante o mercado em que ela atua. Após essas análises detalhadas do setor e da organização como um todo, avaliam-se a(s) estratégia(s) competitiva(s) atuais da Agroindústria e sugere-se as mais adequadas como recomendação para a companhia utilizar em busca de competitividade e assertividade de posicionamento. Esse *Framework* foi aplicado em um estudo de caso único, uma agroindústria familiar dedicada à produção de vinhos.

Através dos achados da pesquisa, notou-se a importância de estudos voltados à aplicação de ferramentas estratégicas em agroindústrias familiares e como elas podem melhorar a vantagem competitiva dessas organizações. Se tratando de agroindústrias familiares, são ferramentas que tornam-se ainda mais importantes, visto que possibilitam a essas empresas

conhecer os principais obstáculos, saber avaliar as condições estratégicas, como tratar riscos e turbulências, como perceber e aproveitar as oportunidades estratégicas, construindo caminhos e alternativas para implementar suas estratégias competitivas.

Este estudo contribuiu, inicialmente, para a literatura de Gestão Estratégica, visto que a mesma é escassa, principalmente se tratando de estudos voltados às agroindústrias familiares, e particularmente às vinícolas familiares. Como principal contribuição desta pesquisa, pode-se ressaltar o Framework de análise proposto, visto que ele apresenta algumas das principais ferramentas estratégicas e delimita uma sequência de aplicação a ser seguida e é voltado às agroindústrias familiares. Também, esse estudo contribui para o setor de agroindústrias familiares, pois, através da aplicação do Framework de análise nestas empresas, permite a criação de vantagem competitiva a partir da análise de diversos pontos, internos e externos, da organização.

Este estudo se torna limitado pelo fato de ser um estudo focado na realidade apenas de uma agroindústria familiar, a Agroindústria VF. Porém, esse fato também pode ser a justificativa para futuros estudos. A metodologia aqui empregada pode ser replicada para outras agroindústrias familiares, sejam elas do setor vitivinícola ou qualquer outro setor, ou ainda outras pequenas empresas, independente do segmento de mercado, a fim de aumentar a quantidade de estudos voltados à problemática apresentada nesta pesquisa.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo Familiar; Pequenas Empresas; Diferencial Competitivo.

## REFERÊNCIAS

ANES, C. E. R.; DEPONTI, C. M.; AREND, S. C. 2018. As racionalidades instrumental e substantiva na dinâmica produtiva das agroindústrias familiares na região das Missões. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 14, n. 2.

ARAÚJO, F. J. de A.; CABRAL, A. C. de A.; SANTOS, S. M. dos; PESSOA, M. N. M. 2018. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, v. 11, n. 1, p. 71-91.

BARDIN, L. 2010. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Ed 70.

BARROS, I.; HERNANGÓMEZ, J.; MARTIN-CRUZ, N. 2016. A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, v. 7, n. 3, p. 149-159.



BESEN, F. G.; PLEIN, C.; BORTOLANZA, J.; SERAFIN JUNIOR, V. 2021. Agricultura Familiar e Reprodução Social: Análise Socioeconômica de um Grupo de Agroindústrias Familiares Rurais do Oeste do Paraná. *Revista Econômica do Nordeste*, v. 52, n. 1, p. 163-183.

BREITENBACH, R.; ROSOLEN, G. B. 2020. Análise estratégica do setor produtivo de leite do Rio Grande do Sul. *Revista de Política Agrícola*, v. 29, n. 4, p. 83.

CONTERATO, M. A.; STRATE, M. F. D. 2019. Práticas de agroindustrialização e arranjos produtivos locais como estratégia de diversificar e fortalecer a agricultura familiar no Rio Grande do Sul. *REDES: Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 24, n. 1, p. 227-245.

DE SOUZA JOÃO, I.; LOURENZANI, W. L. 2011. Análise SWOT do sistema agroindustrial do amendoim na região de Tupã e Marília-SP. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 13, n. 2, p. 243-256.

MAINARDES, E. W.; DE MATOS, J. J. F.; TONTINI, G. 2009. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 10, n. 4, p. 55-82.

MOREIRA, G.; DA SILVA, L. V.; DO NASCIMENTO, J. C.; DE MORAES, C. J.; MAIA, J. F.; NUNES, O. M. 2017. Diagnóstico da competitividade das agroindústrias de embutidos do município de Dom Pedrito/Rs. *Anais do Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 9, n. 2.

MORGAN, D. L. 1997. *Focus group as qualitative research* London: Sage.

NEVES, M. F. 2008. Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). *Revista de Administração-RAUSP*, v. 43, n. 4, p. 331-343.

RIO GRANDE DO SUL. 2012. *Lei nº 13.921, de 17 de janeiro de 2012*. Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Palácio Piratini.

SPANVELLO, R. M.; DUARTE, L. C.; SCHNEIDER, C. L. C.; MARTINS, S. P. 2019. Agroindústrias rurais familiares (ARFs) como estratégia de reprodução socioeconômica da agricultura familiar nos municípios de Santo Augusto e Campo Novo-RS. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, v. 24, n. 3, p. 198-216.

YIN, R. K. 2009. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.