



CULTIVANDO ESTRATÉGIAS: UM FRAMEWORK PARA A COMPETITIVIDADE NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

AUTORAS
RAQUEL BREITENBACH
ALANA FORESTI
TATIANE PELLIN CISLAGHI

**CULTIVANDO ESTRATÉGIAS:
UM FRAMEWORK PARA A
COMPETITIVIDADE NAS
AGROINDÚSTRIAS
FAMILIARES**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

B835c Breitenbach, Raquel

Cultivando estratégias: um framework para a competitividade nas agroindústrias familiares [recurso eletrônico] / Raquel Breitenbach, Alana Foresti, Tatiane Pellin Cislighi. - 1.ed. -- Bento Gonçalves, RS: 2024.

108p.

ISBN Físico 978-65-5950-199-1

ISBN Digital 978-65-5950-198-4

DOI 10.35819/ISBN978-65-5950-198-4

1. Agroindústria familiar. I. Foresti, Alana. II. Cislighi, Tatiane Pellin. III. Título.

CDU: 332.2

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933.

CULTIVANDO ESTRATÉGIAS: UM FRAMEWORK PARA A COMPETITIVIDADE NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Autoras:
Raquel Breitenbach
Alana Foresti
Tatiane Pellin Cislaghi



Bento Gonçalves - RS
2024

Título
Cultivando estratégias:
um framework para a
competitividade nas
agroindústrias familiares

Organização
Raquel Breitenbach

Autoras
Raquel Breitenbach
Alana Foresti
Tatiane Pellin Cislaghi

1ª edição, 2024

Conselho Editorial do IFRS

Aline Terra Silveira
Núbia Marta Laux
Sílvia de Castro Bertagnolli
Greice da Silva Lorenzetti
Andreis
Luciano Manfroi
Minéia Frezza
Maria Cristina Caminha de
Castilhos França
Deloize Lorenzet
Erik Schuler
Iury de Almeida Accordi
Marcus André Kurtz Almança
Juliana Marcia Rogalski
Maurício Polidoro
Paulo Roberto Janissek
Carine Bueira Loureiro
Marina Wöhlke Cyrillo
Daiane Romanzini
Viviane Diehl
João Vitor Gobis Verges
Marcio Luis Vieira
Cintia Mussi Alvim Stocchero
Roberta Schmatz
Marcelo Vianna
Rafael Alfonso Brinkhues
Gustavo Simões Teixeira
Denise Mallmann Vallerius
Edison Silva Lima

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas ad hoc.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

SOBRE AS AUTORAS

**Raquel
Breitenbach**



Sou professora no Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) desde 2010. Comecei minha jornada acadêmica na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), onde cursei o Bacharelado em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial. Em seguida, aprimorei meu conhecimento na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com Licenciatura em 2011; Mestrado em 2008 e Doutorado em 2012 e Pós-Doutorado em 2024, ambos em Extensão Rural.

Alana Foresti



Sou Mestra em Viticultura e Enologia pelo Programa de Pós-Graduação em Viticultura e Enologia do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves, e Técnica e Graduada em Viticultura e Enologia pela mesma instituição. Atualmente sou enóloga responsável técnica e sócia proprietária na vinícola da minha família, a Vinhos Foresti, em Pinto Bandeira (RS).

**Tatiane Pellin
Cislaghi**



Sou professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Comecei minha jornada acadêmica na Universidade de Caxias do Sul (UCS), onde cursei o Bacharelado em Administração com Ênfase em Comércio Exterior em 2008. Aprimorei meu conhecimento na mesma universidade com Mestrado em Administração em 2012-2013. O Doutorado em Administração foi realizado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UniSinos), em 2015-2019, com período de doutorado-sanduíche na Kassel Universität (Alemanha - 2018).



NOTA DAS AUTORAS

Caros leitores:

É com entusiasmo que compartilhamos com vocês este trabalho dedicado às agroindústrias familiares. Ao longo desta publicação abordaremos a complexidade desse setor vital da economia brasileira, guiadas pela necessidade de encontrar soluções para os desafios únicos enfrentados por essas empresas.

Nossa motivação nasceu da percepção de uma lacuna essencial: a escassez de ferramentas de gestão estratégica verdadeiramente adaptadas às peculiaridades das agroindústrias familiares. Aprofundamo-nos nos aspectos teóricos e também nos detalhes práticos, capturando a essência da gestão estratégica nesse cenário único.

Durante nossas explorações, apresentamos as limitações e obstáculos enfrentados por essas empresas, bem como sua notável resiliência e capacidade de adaptação. Cada página deste livro reflete nosso desejo por trazer à luz os desafios e as oportunidades intrínsecas a essas organizações familiares.

No centro deste trabalho está nosso próprio **Framework para análise estratégica e competitividade em empresas familiares**, uma abordagem cuidadosamente desenvolvida, que visa proporcionar uma compreensão mais profunda e prática da gestão estratégica nas agroindústrias familiares. Compartilhamos os passos metodológicos e os aplicamos em um caso real, oferecendo aos leitores uma visão autêntica e pragmática do mundo dessas empresas.

À medida que vocês exploram este livro, convidamos vocês a se envolverem em nossas descobertas, a questionarem e a refletirem conosco sobre o futuro dessas agroindústrias familiares tão vitais para nossa economia e cultura. Que este trabalho informe, mas também inspire novas ideias, debates e, acima de tudo, ações transformadoras.

Agradecemos pela sua leitura.

Raquel Breitenbach, Alana Foresti e
Tatiane P. Cislaghi

Este livro contou com apoio de recursos financeiros do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), por meio do EDITAL PROPPi Nº 23/2023 – AUXÍLIO À PUBLICAÇÃO DE PRODUTOS BIBLIOGRÁFICOS.

ÍNDICE

Capítulo 1

<u>Introdução e objetivos</u>	11
-------------------------------	-----------

Capítulo 2

<u>O mundo complexo das agroindústrias familiares</u>	19
---	-----------

Capítulo 3

<u>Gestão estratégica em agroindústrias familiares</u>	30
--	-----------

Capítulo 4

<u>Descubra nossa proposta</u>	41
--------------------------------	-----------

Capítulo 5

<u>Ferramenta 1 – Matriz SWOT</u>	55
-----------------------------------	-----------

Capítulo 6

<u>Ferramenta 2 – Cinco Forças Competitivas de Porter</u>	68
---	-----------

Capítulo 7

<u>Ferramenta 3 – Matriz BCG</u>	82
----------------------------------	-----------

Capítulo 8

<u>Ferramenta 4 – Estratégias Genéricas</u>	89
---	-----------

Capítulo 9

<u>Considerações Finais</u>	95
-----------------------------	-----------

Capítulo 10

<u>Referências</u>	97
--------------------	-----------



INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

Embarque conosco nesta jornada em meio às experiências e tradições das agroindústrias familiares (AFs). Este livro foca nestas empresas agrícolas, buscando desvendar um mundo que viabiliza estratégias astutas e gestão eficaz. Qual, então, é nosso objetivo? Apresentar a você um *Framework* repleto de ferramentas de Gestão Estratégica, que ilumina o caminho para o sucesso e utiliza a teoria como referência para a prática.

Descubra, neste livro, que essas ferramentas estratégicas são alavancas que impulsionam a competitividade das organizações. E, para adicionar um toque tangível, apresentaremos análise prática de uma agroindústria familiar situada na Serra Gaúcha (Rio Grande do Sul), revelando as possibilidades quando teoria e prática se encontram.

Imagine uma dança complexa entre tradição, negócios e laços familiares, onde a estratégia se transforma em uma peça vital do quebra-cabeça.

Essa experiência literária objetiva informar e inspirar. Vamos desbravar o terreno das agroindústrias familiares e compreender os aspectos que as transformam em histórias de sucesso. É hora de compreender o mundo dinâmico destes negócios.

Ao propor este estudo, utilizamos como base teórica a Gestão Estratégica, compreendendo e adaptando teorias em um contexto especial: as agroindústrias familiares (AFs). Imagine uma dança complexa entre tradição, negócios e laços familiares, onde a estratégia se transforma em uma peça vital do quebra-cabeça.

A Gestão Estratégica, esse processo amplo e dinâmico (Faulkner; Campbell, 2006), assume aqui um papel crucial e é apresentada como um conjunto de técnicas; uma bússola que pode ser um guia para essas famílias empreendedoras. O futuro é incerto, por isso, não existe uma única estratégia correta. Contudo, diante das incertezas e complexidades do mercado, algum senso de direção é melhor do que nenhum (Faulkner; Campbell, 2006). Araújo *et al.* (2018) ilustram como esse processo é fundamental, delineando o caminho para o desenvolvimento dessas empresas. É mais do que encontrar estratégias; é descobrir a própria essência da empresa e seu destino no mercado (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2009).

Neste livro aplicamos a Gestão Estratégica ao contexto das AFs. Geralmente, estes são empreendimentos agrícolas que se tornam núcleos de criatividade, onde a matéria-prima ganha vida sob o cuidado hábil das famílias produtoras.

Conforme destacado por Anes, Depont e Arend (2018), essas famílias agregam valor aos produtos primários e se transformam em fornecedores essenciais para suas comunidades locais. É um misto de sustentabilidade e tradição em que a agroindústria familiar é uma fonte de alimentos e uma alternativa de renda para agricultores em todo o Brasil (Besen *et al.*, 2021).

Neste cenário, as estratégias são uma expressão da identidade familiar, moldada pelas dinâmicas únicas que só uma empresa familiar pode proporcionar. Barros, Hernangómez e Martin-Cruz (2016) apontam como essas estratégias se diferenciam, como os laços familiares influenciam os passos e como a agroindústria familiar se torna uma força motriz nas vidas dos agricultores.

Então, prepare-se para explorar uma realidade em que estratégia se entrelaça com tradição, onde as áreas rurais se tornam laboratórios de inovação e cada decisão estratégica tem um impacto que vai além dos números. Estamos prestes a apresentar como, nas agroindústrias familiares, a estratégia pode ser uma ferramenta de negócios e uma narrativa que continua a moldar o futuro das famílias, das comunidades e do país.



...o terreno é irregular, marcado por limitações que testam a resiliência dessas famílias corajosas.

Nesse contexto, avaliamos os desafios enfrentados pelas agroindústrias familiares, bem como apresentamos orientações de estratégias que podem ser empregadas para superar os obstáculos. Imagine um cenário onde a flexibilidade e a adaptabilidade são armas poderosas, onde a inovação e a colaboração são os elixires do sucesso, mas onde o terreno é irregular, marcado por limitações que testam a resiliência dessas famílias corajosas.

Em um mundo onde grandes empresas parecem dominar com sua produção em larga escala e acesso a mercados globais, as agroindústrias familiares se destacam pela sua capacidade de se reinventar. Karnopp *et al.* (2019) destacam como a habilidade de inovar, diversificar e estabelecer colaborações estratégicas é uma escolha e também uma necessidade vital para essas empresas. A criatividade impulsiona o progresso.

Contudo, essa jornada não é isenta de obstáculos. As limitações de recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou humanos, frequentemente lançam sombras sobre essas empresas. Também a concorrência com gigantes do setor é um desafio constante, já que os recursos limitados das agroindústrias familiares muitas vezes não podem igualar-se aos investimentos massivos das grandes corporações.

A complexidade regulatória também se destaca como uma barreira, tornando o caminho da legalidade um labirinto intrincado.



Ademais, o acesso aos mercados e canais de distribuição se apresenta como um enigma a ser resolvido, e as mudanças climáticas, com sua imprevisibilidade, adicionam uma camada a mais de incerteza. Por fim, a sucessão familiar, um aspecto vital para a continuidade dos negócios, é tanto uma dádiva quanto uma preocupação, pois representa a “passagem de bastão” e a preservação de uma rica herança (Matte e Machado, 2017; Monteiro e Mujica, 2022).

É nesta dança entre desafios e conquistas que as agroindústrias familiares traçam seu destino. Elas são empreendimentos que carregam histórias vivas de resiliência, inovação e determinação. Prepare-se para explorar os bastidores dessas batalhas cotidianas, em que cada vitória é celebrada como um triunfo individual e testemunho da força das famílias que fazem dessas agroindústrias um negócio e uma paixão que perdura através das gerações.

... força das famílias que fazem dessas agroindústrias um negócio e uma paixão que perdura através das gerações.

À medida que continuamos nossa exploração pelo mundo das agroindústrias familiares, somos confrontados com uma realidade intrigante: apesar de serem pilares fundamentais na agricultura, estas ainda permanecem envoltas em sombras acadêmicas, especialmente quando se trata de estratégias de gestão.

Nossa incursão pela literatura revelou um terreno escassamente explorado.



Alguns pesquisadores se aventuraram a aplicar a Matriz SWOT em sistemas agroindustriais, buscando desvendar seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças (De Souza João; Lourenzani; 2011; Picollo *et al.*, 2015; Zaluski *et al.*, 2017; Breitenbach; Rosolen, 2020). Outros, como Moreira *et al.* (2017), buscaram entender a competitividade desse setor. Além disso, Neves (2008) apresentou um método inovador para planejamento e gestão estratégica em sistemas agroindustriais.

Entretanto, o que se destaca são as incertezas em que essas organizações estão imersas. O mundo das agroindústrias familiares é marcado por uma dinâmica imprevisível, onde as decisões tornam-se desafios. Nesse contexto, a sobrevivência é uma questão de habilidade e de adaptabilidade.

É aqui que as ferramentas de gestão entram em cena. Elas dão suporte a essas empresas, fornecendo capacitação, orientando estratégias e fortalecendo a resiliência. Conforme destacado por Almeida e Oliveira (2020), essas ferramentas são importantes por fortalecer as agroindústrias familiares na batalha pela sobrevivência.

Nossa jornada nos leva, assim, para o cerne desse desafio – onde o conhecimento se transforma em estratégia e a estratégia se transforma em sobrevivência. A pergunta fundamental que guia este estudo é: Será que existe uma lacuna no arsenal de ferramentas de análise e gestão estratégica adaptadas para o contexto das agroindústrias familiares? Em resposta a essa indagação, nos propomos a apresentar possibilidades. Nosso objetivo central foi desenvolver um *Framework* de análise que responda a essa questão e proporcione uma ferramenta prática e acessível para agroindústrias familiares de qualquer ramo de atuação.

Além disso, refletimos acerca dos meandros das ferramentas de Gestão Estratégica, desvendando seu potencial e mostrando como elas não são conceitos distantes, mas ferramentas poderosas quando adaptadas adequadamente. Nossa abordagem abraçará tanto a teoria quanto a prática, explorando sua aplicabilidade em uma vinícola familiar real. Aqui, as estratégias e ferramentas ganharão vida, analisando o destino da empresa e, por extensão, influenciando o cenário das agroindústrias familiares de forma mais ampla.



Para compor este trabalho, nos centraremos na sabedoria acumulada por diversos estudiosos. Uma revisão bibliográfica fornecerá o pano de fundo necessário, esclarecendo os conceitos cruciais que fundamentam nosso estudo. Em seguida, nossa metodologia será apresentada, seguida por um estudo de caso. Apresentaremos uma vinícola familiar real, revelando suas lutas e sucessos, enquanto analisamos e discutimos dados concretos.

Ao final desta jornada, reuniremos nossas abordagens nas considerações finais, traçando um perfil do que foi aprendido e explorado. Esperamos imergir em um estudo em que buscamos entender as agroindústrias familiares e capacitá-las a prosperar em um mundo em constante mudança.





2

O MUNDO COMPLEXO DAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Um olhar sobre a gestão e a tradição



Nesta jornada pelas agroindústrias familiares (AFs), cada decisão, desafio e triunfo contam histórias únicas. As AFs representam a complexidade em torno da gestão familiar e da preservação da tradição em um mundo em rápida transformação.

A gestão de uma agroindústria familiar envolve habilidades técnicas e habilidades interpessoais e organizacionais. Lidar com questões familiares enquanto se mantém a eficiência e a competitividade no mercado pode ser desafiador.

As agroindústrias familiares são empreendimentos agroindustriais conduzidos por famílias, onde a gestão, o trabalho e a tomada de decisões são realizados principalmente pelos membros da família. Essas unidades de produção combinam atividades agrícolas e industriais em uma única operação, geralmente transformando matérias-primas agrícolas em produtos finais ou semiacabados (Anes *et al.*, 2018).

Estes negócios são diferentes das grandes operações agroindustriais em escala industrial, já que são administrados por uma família ou por um grupo de famílias em que os membros desempenham papéis na gestão, produção e tomada de decisões. Além disso, estas unidades econômicas desempenham um papel crucial na economia local e global, contribuindo para a produção de alimentos, geração de empregos e manutenção das comunidades rurais (Spanevello *et al.*, 2019).



Esses empreendimentos são importantes em muitas economias ao redor do mundo, contribuindo para o sustento de comunidades rurais, a segurança alimentar e a preservação de tradições agrícolas e culturais (Sesso Filho *et al.*, 2022). Além disso, as agroindústrias familiares podem promover práticas agrícolas sustentáveis e a produção de alimentos de alta qualidade, muitas vezes com um foco na produção orgânica e métodos tradicionais.

Nesse contexto, as AFs fazem parte de um mundo onde a tradição encontra a inovação. Por isso, nesse livro, não lançamos um olhar apenas sobre pequenos empreendimentos, mas exploramos desafios superados, oportunidades inexploradas e a resiliência das famílias rurais.

As agroindústrias familiares, administradas por mãos dedicadas e corações corajosos, transformam desafios em oportunidades. Desde a produção até a comercialização, exploram o delicado equilíbrio entre métodos tradicionais e tecnologias modernas.

Esses estabelecimentos geralmente enfrentam dificuldades que precisam ser transformadas em oportunidades, desde práticas agrícolas responsáveis até a promoção de produtos locais e o acesso ao tão necessário crédito e tecnologia.



O que define essas empresas não é apenas o produto que cultivam, mas a paixão que investem e os laços familiares que as unem.

Características intrínsecas das agroindústrias familiares



As agroindústrias familiares são ecossistemas complexos que refletem a tradição, a inovação e a resiliência das famílias que as dirigem. Enquanto a agricultura em grande escala frequentemente ocupa os holofotes, são as agroindústrias familiares que tecem a tapeçaria essencial da produção agrícola em todo o mundo.

Nesta exploração, apresentamos as características intrínsecas que definem e impulsionam essas agroindústrias. Através desta jornada, examinaremos alguns desafios que essas agroindústrias enfrentam e as oportunidades únicas que elas oferecem. Desde a produção de alimentos frescos até a preservação das tradições locais, as agroindústrias familiares têm um impacto nas comunidades rurais e no cenário global.

Convidamo-lo a explorar conosco as características que fazem das agroindústrias familiares um alicerce fundamental da agricultura contemporânea. Algumas destas características centrais são apresentadas na sequência.

a) Familiares envolvidos e paixão pela atividade



Nas AFs, as fronteiras entre vida pessoal e profissional se confundem. As decisões são moldadas por laços familiares profundos e a paixão pela terra. Essas conexões transformam empresas em legados familiares em que gerações se dedicam a uma tradição agrícola comum. A gestão é uma tarefa e uma herança passada de pai para filho, de mãe para filha, tecendo uma tapeçaria de conhecimentos e experiências.



b) Recursos limitados, criatividade ilimitada

Com recursos financeiros, humanos e tecnológicos limitados, essas famílias transformam escassez em inovação. Enfrentam desafios aparentemente insuperáveis, criando soluções inventivas que surpreendem e inspiram.

c) Preservam tradição em um mundo moderno



Em um cenário de mudanças rápidas, as AFs equilibram o respeito pelas práticas agrícolas tradicionais com a necessidade de inovação. Enquanto o mundo abraça a tecnologia, as agroindústrias familiares são guardiãs de práticas agrícolas tradicionais. Com isso, são partes do patrimônio cultural, transmitidas de geração em geração, preservando a tradição, a biodiversidade e a sustentabilidade. Ou seja, encontram esse equilíbrio delicado, honrando o passado enquanto abraçam o futuro.



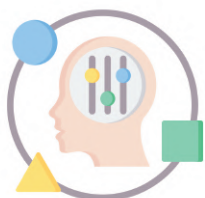
d) Além dos lucros: impacto social e ambiental

Mais do que negócios, essas agroindústrias são os alicerces de comunidades rurais. Desde a geração de empregos até o apoio a iniciativas locais, as agroindústrias familiares integram-se às comunidades. Elas prosperam no solo e nutrem os laços sociais que unem as pessoas. Nesse caso, a gestão estratégica que envolve esses estabelecimentos não se resume a números, mas contempla também o impacto social e ambiental, criando um legado positivo para as gerações futuras.

e) Conexões pessoais e relações duradouras



Nas AFs, de modo geral, cada transação é uma interação pessoal. A confiança e relacionamentos sólidos com fornecedores e consumidores se tornam o tecido das operações diárias, incentivando negócios e também amizades duradouras.



f) Flexibilidade e adaptabilidade

O ambiente rural é dinâmico, sujeito a mudanças climáticas, variações sazonais e demandas do mercado. As agroindústrias familiares se destacam por sua flexibilidade. Elas se adaptam às mudanças, ajustando suas práticas e estratégias para enfrentar desafios de maneira que grandes corporações muitas vezes não conseguem.

Principais desafios das agroindústrias familiares



As agroindústrias familiares enfrentam diversos desafios que podem dificultar seu crescimento e sustentabilidade. Alguns dos desafios mais comuns incluem:

a) Acesso a Recursos:



a.1) Capital Limitado: A falta de acesso a crédito e investimento é um obstáculo. AFs muitas vezes não têm o capital necessário para expandir suas operações ou adotar tecnologias modernas.

a.2) Terra e Recursos Naturais: A escassez de terras e a competição por recursos naturais, como água, podem limitar a capacidade das AFs de expandir suas atividades.

b) Tecnologia e Inovação:



b.1) Falta de Conhecimento Tecnológico: Muitas AFs não têm acesso a treinamento ou conhecimento técnico para adotar práticas agrícolas e de processamento inovadoras.

b.2) Tecnologia limitada: A falta de acesso a tecnologias modernas de produção e processamento pode resultar em baixa eficiência e qualidade dos produtos.

c) Mercado e Comercialização:



c.1) *Acesso a Mercados:* Encontrar mercados estáveis e rentáveis para os produtos é um desafio.

c.2) *Concorrência com Grandes Empresas:* AFs muitas vezes competem com grandes empresas agroindustriais, que têm maior capacidade de produção e marketing.

d) Mudanças Climáticas e Sustentabilidade:

d.1) *Vulnerabilidade às Mudanças Climáticas:*



Agroindústrias familiares são especialmente vulneráveis às mudanças climáticas, que podem afetar a produção agrícola e a disponibilidade de recursos naturais.

d.2) *Sustentabilidade Ambiental:* Adotar práticas sustentáveis pode ser desafiador, especialmente quando há pressões para competitividade.

e) Educação e Conscientização:



e.1) *Falta de Conhecimento de Mercado:* Muitas agroindústrias familiares têm dificuldade em entender as demandas do mercado, resultando em produção excessiva, inadequada ou dificuldades de comercialização.

e.2) *Conscientização Ambiental:* A conscientização sobre práticas agrícolas sustentáveis e o impacto ambiental das atividades nem sempre é alta, o que pode levar a práticas prejudiciais ao meio ambiente.

f) Acesso a Tecnologia de Processamento:



f.1) *Equipamentos de Processamento Caros:* Aquisição de equipamentos modernos para processamento de alimentos pode ser dispendiosa.

f.2) *Manutenção e Reparos:* A falta de acesso a serviços de manutenção e reparos pode levar à deterioração dos equipamentos ao longo do tempo.

g) Certificação, Regulamentações e Padrões de Qualidade:



g.1) Dificuldades em Obter Certificações: Cumprir os requisitos para certificações é desafiador para AFs. Obter certificações de qualidade pode ser caro e difícil, limitando seu acesso a certos mercados.

g.2) Manter Padrões de Qualidade: Manter padrões de qualidade pode ser difícil, especialmente sem acesso a treinamento adequado e tecnologia de monitoramento.

g.3) Regulamentações Complexas: As regulamentações governamentais podem ser complexas e difíceis de cumprir para pequenas agroindústrias, especialmente em relação à segurança alimentar e padrões de qualidade.

h) Acesso a Mão de Obra Qualificada e Sucessão:



h.1) Escassez de Mão de Obra: Em algumas regiões, há uma falta de trabalhadores qualificados dispostos a trabalhar nas agroindústrias familiares, afetando a produção e o processamento.

h.2) Sucessão Familiar: A transição de liderança para a próxima geração pode ser difícil, especialmente se os membros da família não estiverem interessados ou preparados para assumir o negócio, o que é comum em negócios familiares na agricultura.

i) Gestão Financeira, Planejamento e Tomada de Decisão:



1.1) *Falta de Planejamento Estratégico:* A falta de um plano estratégico pode levar a decisões operacionais *ad hoc*, sem uma visão de longo prazo para o negócio.

1.2) *Tomada de Decisão Limitada:* A falta de acesso a informações precisas e atualizadas pode dificultar a tomada de decisões baseadas em dados confiáveis.





3

GESTÃO ESTRATÉGICA EM AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

A agroindústria familiar representa uma forma essencial de produção, caracterizada pela gestão cuidadosa dos recursos naturais e humanos. Um modelo de agroindústria bem-sucedido requer estratégias sólidas, que respeitem os princípios familiares e os desafios complexos do mercado moderno. Neste capítulo, exploraremos as nuances da gestão estratégica em agroindústrias familiares, analisando suas particularidades, desafios e oportunidades.

As agroindústrias familiares, ao contrário de suas contrapartes corporativas, são fundamentadas na tradição, na coesão familiar e na dedicação à terra. Com isso, têm a vantagem de uma gestão flexível, criando um ambiente propício para inovações adaptativas.

Como vimos anteriormente, os desafios enfrentados pelas AFs são diversos, desde questões de sucessão e treinamento até a concorrência com grandes corporações. No entanto, essas dificuldades podem ser transformadas em oportunidades por meio de uma gestão estratégica perspicaz. A adoção de técnicas sustentáveis, a diversificação de produtos, a participação em redes de cooperação e a aplicação de práticas de marketing inovadoras são estratégias promissoras para superar os obstáculos e promover o crescimento (Rankin *et al.*, 2011; Chen; Yueh; Liang, 2016).

A Gestão Estratégica eficaz em agroindústrias familiares requer uma abordagem holística, integrando aspectos familiares e empresariais. A implementação de práticas de gestão modernas, como o uso eficiente de recursos, a automação de processos e a análise de dados, pode aumentar a eficiência operacional. Além disso, a criação de parcerias com instituições de pesquisa e órgãos governamentais pode facilitar o acesso a recursos financeiros, conhecimento técnico e oportunidades de mercado, impulsionando o desenvolvimento sustentável.

Ao abraçar os desafios como oportunidades e adotar estratégias flexíveis, essas unidades produtivas podem prosperar. A compreensão das características únicas das AFs e a aplicação inteligente de técnicas modernas de gestão são essenciais para garantir a sobrevivência e o florescimento contínuo dessas importantes instituições econômicas e sociais.

A gestão de agroindústrias familiares é diferente da gestão de grandes negócios dadas as características e desafios já apresentados.



Portanto, a gestão estratégica em AFs deve ser sensível às dinâmicas familiares, focar na eficiência dos recursos limitados, planejar cuidadosamente a sucessão, considerar o impacto na comunidade e respeitar o conhecimento tradicional. Enquanto grandes empresas têm recursos significativos para investir em tecnologia e expansão, as agroindústrias familiares se destacam pela sua capacidade de se adaptar, preservar tradições e manter uma ligação próxima com as comunidades locais.



O que é e como ocorre a gestão estratégica em agroindústrias familiares.



A Gestão Estratégica é um processo amplo e complexo que tem como fim o desenvolvimento futuro da organização e a integração entre as suas fases (Araújo *et al.*, 2018). Consiste na concentração dos esforços dos gestores para formular as estratégias que guiarão o caminho da organização, por meio de um processo formal de elaboração da estratégia e da identificação dos conhecimentos internos, aprendizagem organizacional e o aproveitamento das competências a fim de ganhar vantagem competitiva (Araújo *et al.*, 2018).

Porter (1979) afirma que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira com a qual ela reage em relação às forças que regem a competição em um mercado. Ainda, o autor afirma que a vantagem competitiva acontece quando uma empresa consegue criar uma capacidade ou valor superior, que a diferencia das demais, para seus clientes.

A gestão estratégica começa com uma visão do que a empresa é e o que deseja se tornar. Com base nas suas competências distintas, implantam-se as estratégias em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), a fim de alcançar as metas da organização, ajustando-as ao ambiente externo (Mainardes *et al.*, 2009).

Ainda, busca fornecer as respostas estratégicas por meio do monitoramento de problemas, tornando-se uma sistemática da resistência durante a implantação da estratégia (Silva; Melo, 2021). Assim, traz as ferramentas para implantar um sistema gerencial baseado na adoção de procedimentos administrativos que envolvem um complexo relacionamento entre o foco da organização, os resultados que obtém e o amplo espectro de variáveis ambientais externas e internas (Silva; Melo, 2021).



A gestão estratégica é um processo contínuo, envolve os esforços dos gestores estratégicos para ajustar a organização ao ambiente em que está inserida, desenvolvendo vantagens competitivas (SILVA; MELO, 2021).

Em uma revisão sistemática da literatura sobre gestão estratégica de empresas familiares, Barros *et al.* (2016) identificaram que a influência da família impacta positivamente na cultura familiar, aumentando a capacidade dessas famílias serem flexíveis ao gerenciar estrategicamente a empresa.

Tal flexibilidade possui impacto positivo na inovação e no desempenho dos empreendimentos, uma vez que a influência da família desempenha um papel importante para alcançar o ajuste estratégico e, conseqüentemente, um desempenho superior.

Em outro estudo com 520 vinícolas espanholas, Soler *et al.* (2017) analisaram as diferenças entre vinícola familiar ou não familiar em variáveis como desempenho, tamanho e estrutura de dívida. Eles identificaram que as empresas familiares são economicamente mais rentáveis do que as não-familiares, dada a maior eficiência desse modelo de negócio. A influência positiva da cultura familiar na flexibilidade estratégica da empresa pode beneficiar a inovação e o desempenho financeiro (Soler *et al.*, 2017; Köhr *et al.*, 2019).



Acredita-se que uma forte cultura familiar atue como um meio de governança. A forte influência que uma família exerce sobre uma empresa e sua orientação para o mercado deve ser entendida como uma fonte de vantagem competitiva que exige uma gestão ativa.

Ainda no contexto de pequenas empresas familiares, a agroindústria rural familiar é uma das alternativas que os agricultores utilizam para expor seus produtos e se inserir em mercados cada vez mais competitivos (Spanevello *et al.*, 2019). Essas agroindústrias vêm sendo incorporadas pelos agricultores como uma estratégia de reprodução socioeconômica na medida em que agrega valor aos produtos pelo processamento tradicional e artesanal, aumenta a autonomia da família em relação aos agentes externos e reduz intermediários ao longo da cadeia produtiva (Spanevello *et al.*, 2019).

Além disso, também contribui com a diversificação das atividades produtivas na propriedade, reduzindo os riscos relacionados à sazonalidade de receitas. Isso garante maior estabilidade e segurança à unidade familiar em situações adversas, contribuindo para sua permanência no meio rural (Spanevello *et al.*, 2019).



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, e a Lei nº 14.880, de 17 de junho de 2016, que altera alguns itens, tais como o conceito 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; 2016).

Dadas as suas especificidades, as estratégias que caracterizam as empresas familiares bem-sucedidas diferem daquelas empregadas pelas empresas não familiares. O processo de formulação estratégica e a dinâmica familiar afetam a forma como a estratégia é construída e implementada (Barros *et al.*, 2016).



IMPORTANTE

Existem razões pelas quais a dinâmica familiar pode ser uma vantagem competitiva, mas há desafios associados a ela que precisam ser gerenciados adequadamente. Aqui estão alguns pontos para considerar:

VANTAGENS DA INFLUÊNCIA FAMILIAR

1. Visão de longo prazo: Muitas empresas familiares têm uma perspectiva de longo prazo, evitando decisões de curto prazo, sendo uma vantagem em mercados voláteis.
2. Valores e identidade: As empresas familiares muitas vezes têm valores sólidos e uma identidade corporativa forte, transmitida de geração em geração. Esses valores podem ressoar com os clientes, criando lealdade à marca.
3. Confiança e estabilidade: Empresas familiares podem inspirar confiança dada sua estabilidade e continuidade, especialmente se são bem gerenciadas de uma geração para a próxima.
4. Cultura organizacional: As famílias frequentemente têm uma cultura organizacional distinta, promovendo a coesão, lealdade e senso de pertencimento.

DESAFIOS DA INFLUÊNCIA FAMILIAR

1. Conflitos interpessoais: Disputas familiares podem surgir e afetar a tomada de decisões, prejudicando a eficácia da gestão.
2. Resistência à mudança: Famílias podem resistir a mudanças necessárias, especialmente se essas mudanças parecem ameaçar tradições ou estruturas de poder existentes.
3. Sucessão: A transição de liderança de uma geração para outra pode ser complexa e desafiadora. Uma má gestão desse processo pode prejudicar a empresa.

GESTÃO ATIVA

Para transformar a influência familiar em uma vantagem competitiva sustentável é fundamental uma gestão ativa:

1. Profissionalização: Introduzir práticas profissionais na gestão, como processos de tomada de decisão baseados em dados e avaliações de desempenho objetivas.
2. Desenvolvimento de liderança: Investir na formação e desenvolvimento da liderança para garantir que os líderes estejam bem equipados para enfrentar os desafios do mercado, mesmo que sejam os próprios filhos.
3. Gestão de conflitos: Implementar processos para resolver conflitos familiares de maneira construtiva, evitando que eles prejudiquem a empresa.

4. Inovação e adaptação: Estar disposto a inovar e se adaptar às mudanças do mercado, mesmo que isso signifique afastar-se de algumas práticas tradicionais da família.

Em resumo, a influência familiar pode ser uma fonte de vantagem competitiva, mas apenas se for gerida com sabedoria e sensibilidade para equilibrar as tradições familiares com as demandas do mercado.



4

DESCUBRA NOSSA PROPOSTA

Em busca de soluções para os desafios mencionados nos capítulos anteriores, nosso estudo tem o objetivo principal de construir um roteiro estratégico para agroindústrias familiares. Para tanto, o intuito foi escolher ferramentas de gestão estratégica, as quais foram cuidadosamente analisadas, selecionadas e moldadas para impulsionar a competitividade das AFs transformando conceitos complexos em práticas acessíveis e eficazes.

Portanto, além de revelar como essas ferramentas se encaixam no contexto das AFs, buscamos adaptá-las de forma personalizada, permitindo que essas técnicas se integrem à realidade dessas empresas.

Somado a isso, para dar vida às teorias, embarcamos em uma experiência empírica, conduzindo nosso estudo em uma vinícola familiar, onde as estratégias ganham forma e mostram sua aplicabilidade real.

Preparamos um terreno fértil para ideias inovadoras florescerem e transformarem o cenário das AFs. Venha conosco nesta jornada de descoberta e transformação, em que o conhecimento se torna a chave para o sucesso duradouro desses empreendimentos.

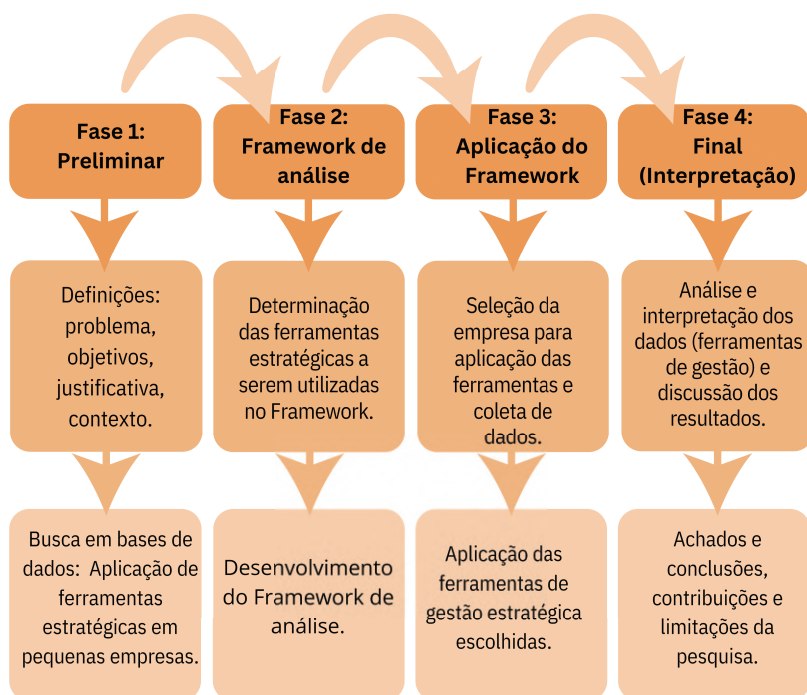
Dentro do contexto da problemática de pesquisa e dos objetivos traçados, nosso método de pesquisa é uma jornada intrincada. Tomando uma abordagem qualitativa (Merriam, 2002), nossa proposta busca capturar as nuances e sutilezas das agroindústrias familiares.

Movendo-nos através de quatro fases planejadas, nosso estudo se desenrola como um enredo, revelando gradualmente os segredos das ferramentas de gestão estratégica em agroindústrias familiares. Na essência, é uma exploração que nos permite desvendar o potencial latente dessas ferramentas.



No esquema proposto a seguir exemplificamos os passos que estamos prestes a seguir. Cada seta e linha representa um passo em direção à compreensão, cada uma simboliza um marco em nosso caminho para desvendar o que torna essas ferramentas de gestão estratégica eficazes para as AFs.

ESQUEMA DA PESQUISA: METODOLOGIA E ABORDAGEM



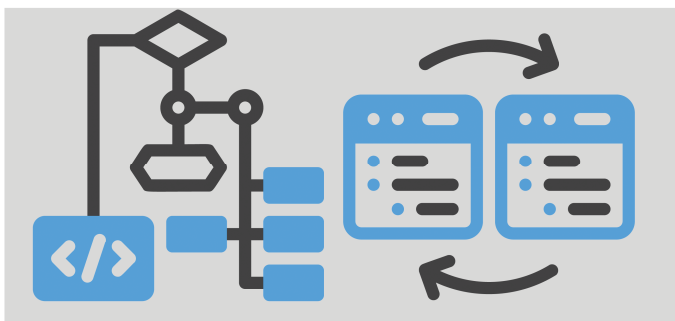
Conforme esquema de pesquisa, a primeira fase do estudo foi a Preliminar (Exploratória), seguida pela fase de criação do *Framework* de análise. Após, a terceira fase apresenta a aplicação prática do *Framework* elaborado em uma vinícola familiar. A partir dessa exploração inicial, os achados qualitativos foram utilizados na Fase Final, na qual foi realizada a interpretação dos resultados e a discussão que possibilita a compreensão sobre em que extensão e em que medidas os resultados se generalizam ou testam os achados das etapas propostas. Detalhes são apresentados na sequência.

FASE PRELIMINAR: Explorando o terreno

Iniciamos nossa pesquisa exploratória buscando trabalhos acadêmicos do *Scopus* e do *Google Acadêmico*. Com uma análise cuidadosa, exploramos os artigos usando critérios para selecionar os documentos que seriam utilizados. Limitamos a busca aos últimos dez anos (2013-2022), procurando por artigos e vasculhando títulos, resumos e palavras-chave. Desse garimpo emergiram três centrais artigos do *Scopus* que, de alguma forma, foram importantes para impulsionar a escrita e as análises.

No *Google Acadêmico* encontramos outros documentos que enriqueceram nosso conhecimento teórico. Porém, nenhum dos documentos encontrados estava diretamente voltados para as agroindústrias familiares. No entanto, cada achado contribuiu para a compreensão da vital importância das ferramentas de Gestão Estratégica em diversos setores.





FASE DA PROPOSTA DE *FRAMEWORK* DE ANÁLISE: Forjando Ferramentas

Na segunda etapa de nossa jornada moldamos nosso *Framework* de análise a partir das ferramentas estratégicas escolhidas. Nossa seleção cuidadosa incluiu a Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), as Cinco Forças de Porter, a Matriz BCG (Boston Consulting Group) e as Estratégias Genéricas de Porter. Cada uma dessas ferramentas foi cuidadosamente escolhida por sua reputação e por sua capacidade coletiva de fornecer uma visão abrangente do setor em que uma organização está inserida. Nossa escolha foi guiada pela teoria e pelo conhecimento aprofundado adquirido durante a jornada exploratória.

Na Tabela 1, apresentamos as variáveis de análise de cada ferramenta estratégica, delineando assim o mapa para nossa próxima expedição – uma exploração aprofundada das agroindústrias familiares em que essas ferramentas se tornarão nossos instrumentos para desvendar os mistérios e desafios que encontraremos em nosso caminho.

Tabela 1 - Explorando as dimensões: variáveis de análise em Ferramentas Estratégicas

Ferramenta	Variáveis de Análise	
Matriz FOFA	Forças	O que a AF faz bem? O que a diferencia? Quais são suas melhores qualidades?
	Fraquezas	O que a AF precisa melhorar? Os recursos são adequados? O que os outros fazem melhor?
	Oportunidades	Quais são os objetivos de mercado? As demandas estão mudando? Como o ambiente externo influencia positivamente?
	Ameaças	Que bloqueios externos existem? Que fatores estão fora do seu controle? O que pode ocorrer externamente que ameaça a AF?

Ferramenta

Variáveis de Análise

Cinco Forças Competitivas de Porter

Novos entrantes

Economias de Escala; Produtos patenteados; Identidade de marca; Custo de mudança; Exigências de capital; Acesso à distribuição; Vantagem de custo absoluto; Curva de aprendizagem; Acesso a insumos necessários; Projeto de produtos de baixo custo; Política Governamental; Retaliação esperada.

Competição entre empresas

Crescimento da indústria; Custos fixos/valor adicionado; Excesso de capacidade crônica; Diferença de produtos; Identidade de marcas; Custo de mudança; Concentração e equilíbrio; Complexidade informacional; Diversidade de concorrentes; Interesses empresariais; Barreiras à saída.

Poder do fornecedor

Diferenciação de insumos; Custos de mudança de fornecedores; Presença de insumos substitutos; Concentração de fornecedores; Importância do volume para o fornecedor; Custo relativo a custo total da indústria; Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação; Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás.

Ferramenta

Variáveis de Análise

Cinco Forças competitivas de Porter

Poder do comprador

Volume do comprador; Custos de mudança do comprador versus custo de mudança da empresa; Informações do comprador; Possibilidade de integração para trás; Produtos substitutos.

Produtos substitutos

Desempenho relativo dos substitutos; Custo de mudança; Propensão do comprador a substituir.

Ferramenta

Variáveis de Análise

Matriz BCG

Estrela

Produtos que têm alta participação de mercado em um mercado com alta taxa de crescimento.

Interrogação

Produtos com baixa participação de mercado em um mercado com alta taxa de crescimento.

VacaLeiteira

Produtos que têm alta participação de mercado em um mercado com baixa taxa de crescimento.

Abacaxi

Produtos com baixa participação de mercado em um mercado com baixa taxa de crescimento.

Ferramenta

Variáveis de Análise

Estratégias Genéricas de Porter

Liderança em Custo

A empresa busca ofertar o produtor de menor custo em seu setor. Pode permitir margens de lucro razoáveis, mesmo com preços mais baixos.

Diferenciação

A empresa busca ser única em seu setor em algum aspecto valorizado pelos compradores. Pode cobrar preços mais altos do que seus concorrentes.

Foco

A empresa concentra-se em um segmento de mercado específico ou em um grupo de compradores. Pode assumir duas formas: Foco em Custo e Foco em Diferenciação.

FASE DE APLICAÇÃO: Compreendendo a realidade da Agroindústria Familiar

Nessa fase aplicamos o nosso *Framework* para análise estratégica e competitividade em empresas familiares na AF. Esta etapa, repleta de descobertas, foi conduzida em meio às vinhas e barris de uma vinícola familiar, aqui denominada como Agroindústria VF. A nossa decisão foi manter a identidade da vinícola em sigilo.

Utilizamos a técnica dos grupos focais, para mergulhar fundo na mente dos sócios-proprietários da Agroindústria VF. Cada palavra e silêncio foi capturado, enquanto observações e anotações se transformaram em dados importantes. No mundo das pesquisas qualitativas, os grupos focais são como portas mágicas, revelando ideias, contexto e informações por meio de interações grupais (Morgan, 1997).

FASE DE INTERPRETAÇÃO: Decifrando a competitividade

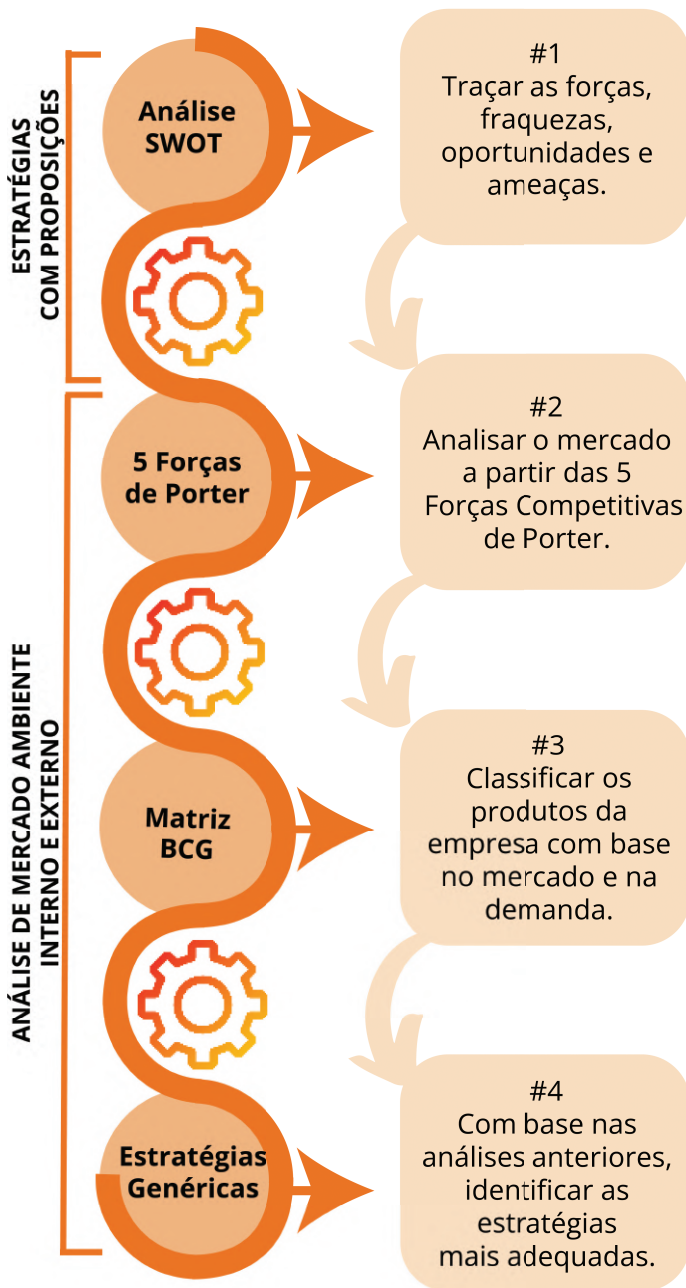
Com os dados reunidos, vamos para a interpretação, revelando os segredos da competitividade da Agroindústria VF. Armados com nossas ferramentas estratégicas escolhidas, compreendemos o posicionamento de mercado da vinícola, exploramos suas perspectivas e avaliamos cada produto e serviço. Confrontamos ameaças, conhecemos os concorrentes, entendemos os fornecedores, os clientes e os produtos substitutos. Em cada análise, foram sendo construídos os caminhos estratégicos para a Agroindústria VF, criando um guia passo a passo.

APRESENTANDO O *FRAMEWORK*

Competitividade é um jogo complexo e cada movimento conta. No cenário dinâmico atual, compreender as necessidades do mercado é crucial (Moura; Azevedo, 2020). As ferramentas estratégicas, como nossos instrumentos de navegação, tornam-se fundamentais para posicionar e entender verdadeiramente uma empresa no mercado. Elas são mais do que ferramentas; são chaves para o desenvolvimento organizacional (Moura; Azevedo, 2020).

Na Figura 2 apresentamos nossa proposta de *Framework* para análise estratégica e competitividade em agroindústrias familiares, um mapa delineando os quatro passos estratégicos escolhidos. Cada etapa, uma jornada em si, foi cuidadosamente pensada para proporcionar uma compreensão holística da empresa. Esta Figura é uma narrativa visual.

Framework de análise para gestão de agroindústrias familiares



Agora, conhecendo o *Framework* planejado, seguimos os passos da análise de agroindústrias familiares. A primeira etapa desta jornada estratégica é conduzida pela Matriz SWOT, uma ferramenta que nos permite enxergar a empresa em sua totalidade. Aqui, mergulhamos nos pontos fortes e fracos da organização (internamente), identificando oportunidades e ameaças (ambiente externo). Este olhar nos permite compreender a empresa e vislumbrar suas vantagens competitivas, os mercados que prometem prosperidade e as áreas que necessitam de aprimoramento.

Em seguida, dirigimos o olhar para o exterior, para o mercado, explorando o terreno competitivo com a ajuda das Cinco Forças Competitivas de Porter. Estas forças nos revelam os concorrentes que rondam, os produtos que competem e as dinâmicas do mercado. Com essas informações, traçamos um mapa do “campo de batalha”.

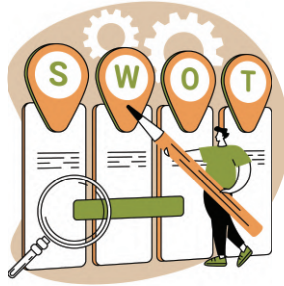
Com o entendimento do mercado e da organização, é hora de decifrar o posicionamento dos produtos e serviços da empresa. Entramos na Matriz BCG, analisando como cada oferta se encaixa no mercado em que atua. Esta análise nos permite compreender quais produtos ou serviços são estrelas brilhantes, vacas leiteiras estáveis ou, talvez, aqueles que precisam de uma injeção de energia para alcançar seu verdadeiro potencial.



E, finalmente, após análise de posicionamento do produto, aplicamos a análise das Estratégias Genéricas. Estas estratégias auxiliam na definição do caminho à frente. Elas são o resultado de uma jornada de exploração, análises e reflexões estratégicas.

Em nossa jornada pela estratégia, os próximos capítulos revelam, em maiores detalhes, cada uma das ferramentas utilizadas. Buscamos apresentar cada ferramenta e metodologia, revelando cada análise realizada.

Nosso primeiro destino, em cada capítulo, será uma exploração teórica em que desvendaremos as informações conceituais de cada ferramenta e metodologia. Aqui, as bases teóricas serão estabelecidas. Na sequência, ocorre a aplicação prática em que analisaremos a Agroindústria VF.



5

FERRAMENTA 1 - MATRIZ SWOT

Explorando as bases conceituais

Para as agroindústrias familiares, onde tradição se entrelaça com inovação, surge a necessidade de uma orientação estratégica sólida. Nesse contexto, a Matriz SWOT emerge como uma ferramenta, guiando estas empresas nos desafios do mercado moderno. Este capítulo explora a Matriz SWOT e sua aplicação estratégica específica para as AFs, revelando seus fundamentos e sua importância.

A matriz SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – é uma ferramenta que pode também ser usada como guia das agroindústrias familiares através dos desafios atuais.

As forças e fraquezas internas, como a experiência ancestral em técnicas agrícolas ou a falta de acesso a tecnologias avançadas, são analisadas. Ao mesmo tempo, as oportunidades externas, como o aumento da demanda por produtos orgânicos, e as ameaças, como as mudanças climáticas e oscilações de preço no mercado global, são cuidadosamente consideradas.

Nas AFs, onde os laços emocionais e culturais com a terra são tão importantes quanto os vínculos familiares, a Matriz SWOT desempenha um papel fundamental. Ela permite que essas famílias compreendam suas próprias capacidades e limitações de maneira objetiva. Ao identificar suas forças, como técnicas agrícolas tradicionais que valorizam a biodiversidade, elas podem capitalizar sobre esses pontos fortes, diferenciando-se no mercado. Além disso, ao enfrentar suas fraquezas de frente, como a falta de acesso a recursos financeiros, podem desenvolver estratégias para superá-las, talvez através de parcerias com organizações de desenvolvimento de programas governamentais de apoio às pequenas empresas.



As oportunidades, muitas vezes disfarçadas como desafios, podem tornar-se trampolins para o crescimento sustentável. Se uma agroindústria familiar enfrenta ameaças devido a mudanças climáticas, investir em práticas agrícolas que melhoram a resistência ao clima pode se tornar uma resposta a uma ameaça iminente, bem como uma oportunidade de liderança no setor de agricultura sustentável.

Em um mundo onde a dinâmica das agroindústrias está em constante mudança, sugere-se que a Matriz SWOT possa orientar as famílias a enfrentar os desafios da modernidade. Se bem conduzida, essa análise ajuda a entender o presente e a moldar o futuro. Ao abraçar suas forças, reconhecer suas fraquezas e atender as oportunidades, as agroindústrias familiares podem sobreviver e prosperar. A Matriz SWOT é, além de uma ferramenta de análise, um aliado estratégico, capacitando essas famílias a escreverem o próximo capítulo.

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica popular, conhecida por sua simplicidade e profundidade, que mergulha nos terrenos internos e externos das organizações, extraindo suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Da Costa Júnior et al., 2021).



A Matriz Swot é apresentada a seguir, buscando demonstrar sua estrutura, forma de apresentação e resumo dos principais aspectos a serem considerados.

AMBIENTE INTERNO

Strengths

Diferenciação da empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial

Weaknesses

Situação inadequada da organização, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial

AMBIENTE EXTERNO

Opportunities

Força ambiental incontrolável pela empresa, pode favorecer ação estratégica se conhecida e aproveitada, satisfatoriamente

Threats

Força ambiental incontrolável pela empresa, cria obstáculos à sua ação estratégica, poderá ser evitada se reconhecida em tempo hábil

Se você já se perguntou como algumas empresas se destacam, a resposta pode estar na habilidade de transformar fraquezas em forças e ameaças em oportunidades. Por exemplo, uma organização pode se diferenciar no mercado (Força), mesmo em situações desfavoráveis (Fraqueza), ao identificar e agarrar oportunidades do ambiente externo (Oportunidades). Por outro lado, estar ciente das ameaças do ambiente externo (Ameaças) pode ajudar a empresa a se preparar e se adaptar, evitando obstáculos inesperados (Oliveira, 2007).

Cada empresa é única, e é por isso que a SWOT se destaca. Sua potencialidade reside na capacidade de ser moldada e personalizada para se adequar à realidade de cada negócio. Ao considerar as forças internas, as incertezas do futuro e as oportunidades de mercado, as estratégias podem ser criadas com base em uma compreensão profunda da realidade da empresa (Silva; Baggio, 2023).

Ao desvendar os pontos fortes, abraçar as oportunidades, enfrentar as fraquezas e antecipar as ameaças, espera-se que a empresa encontre o caminho certo.

Análise prática

A Matriz SWOT da Agroindústria VF oferece uma visão crítica e pragmática sobre os fatores que moldam seu desempenho e direção estratégica. Esta avaliação proporciona uma compreensão fundamentada do posicionamento da Vinícola no mercado e serve como base para decisões informadas e estratégias futuras. Na sequência a análise será apresentada.

AMBIENTE INTERNO**FORÇAS**

Não depende de matéria-prima (uva) externa;
Pode fazer seleção de uvas para o processamento;
Família envolvida em todo o sistema produtivo (da produção à comercialização);
Equipamentos e instalações cumprem exigências legais;
Clientes fixos locais;
Tradição da empresa em produção de vinhos de mesa;
Pensamento socioambiental;
Recorrentes investimentos em maquinário e tecnologia para a produção vitivinícola.

FRAQUEZAS

Espaço físico inviabiliza o aumento de produção em maior escala;
Pouca visibilidade de mercado;
Rotulagem manual;
Uso apenas de recursos próprios para investimento;
Pouca mão-de-obra;
Inflexibilidade familiar em alguns pontos;
Morosidade na tomada de decisões.

AMBIENTE EXTERNO**OPORTUNIDADES**

Crescimento da demanda além do vinho; Inovações constantes no setor;
Setor em constante crescimento;
Parcerias com terceiros para a diversificação de produtos (como suco de uva);
Maior foco em venda de embalagens menores (garrafas) - maior valorização por embalagens menores;
Ingressar no enoturismo regional.

AMEAÇAS

Concorrência mais conhecida e de maior porte;
Fatores ambientais; Variação econômica; Aumento da regulamentação;
Risco de indisponibilidade e altos custos de matérias-primas e insumos (garrafas, rolhas, insumos enológicos);
Ambiente institucional desfavorável para as vinícolas familiares;
Baixa competitividade em relação às grandes empresas.



No âmbito das potencialidades da Agroindústria VF, é notável sua independência em relação a matéria-prima externa, especificamente uvas. Toda uva essencial para a elaboração dos seus produtos é cultivada na propriedade, possibilitando a supervisão e atenção minuciosas em todas as fases do ciclo produtivo.

Esta estratégia, conhecida como integração vertical, implica na incorporação de etapas ao processo produtivo, ampliando o leque de produtos ou processos intermediários (Silva, 1997).

A família cultiva uvas para processamento interno, mas também fornece matéria-prima para outras indústrias da região. Isso faculta a seleção criteriosa das melhores parcelas para processamento interno, com uma colheita seletiva, enfatizando a maturidade dos cachos e as condições sanitárias (Cordeiro, 2015).



Outro ponto forte da Agroindústria VF é sua estrutura familiar integralmente envolvida em todas as fases do processo vitivinícola, desde o cultivo das uvas até a produção e comercialização dos vinhos. A ausência de funcionários contratados na cadeia produtiva destaca a autonomia da família e ressalta a importância da agricultura familiar no contexto local, estabelecendo laços sólidos com a comunidade e contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável (Bittencourt, 2020).

Comparativamente às outras vinícolas familiares, a Agroindústria VF se destaca por sua infraestrutura, que atende todas as normativas legais e permite a produção de vinhos de alta qualidade. Os investimentos contínuos em maquinário e tecnologia, como a aquisição de um novo trator em 2022 e uma nova prensa em 2023, refletem a dedicação da Vinícola para aprimorar seus processos produtivos. A inovação constante, tanto em produtos quanto em técnicas, é considerada crucial para a competitividade e o crescimento econômico, conforme argumentado por Almeida, Rodas e Marques (2020).

A base sólida de clientes locais é uma fonte fundamental de estabilidade para a vinícola. Clientes antigos, predominantemente residentes num raio de até 100 km da propriedade, são a principal fonte de renda, comprando vinhos em embalagens tradicionais como os garrafões. A tradição da empresa na produção de vinhos de mesa, iniciada nas gerações anteriores e posteriormente expandindo para vinhos finos, tem sido um fator central na fidelidade desses clientes ao longo dos anos (Freire, 2021).

Em síntese, a Agroindústria VF é um exemplo de sucesso na produção vitivinícola, destacando-se pela qualidade de seus produtos, pelo seu compromisso com a integração vertical, inovação constante e pela manutenção de laços sólidos com a comunidade local. Estas práticas consolidam sua posição no mercado e também contribuem para o desenvolvimento econômico e sustentável da região.



Diante do exposto, a narrativa da tradição de produzir vinhos no "porão" das casas emerge como uma realidade para as famílias descendentes de imigrantes italianos na região da Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul. Independentemente do porte das vinícolas, grande parte delas traça sua linhagem diretamente à *expertise* dos imigrantes italianos, cujo conhecimento foi fundamental para o florescimento da vitivinicultura na região da Serra Gaúcha. Conforme afirmado por Portella (2022), a Serra Gaúcha representa o epicentro da produção vinífera, contribuindo com 90% da produção gaúcha, que, por sua vez, responde por nove entre cada dez garrafas comercializadas em todo o país.

Somado a isso, é relevante ressaltar a mudança qualitativa dos vinhos nacionais ao longo dos anos, impulsionada pela entrada de uma nova geração nas propriedades. Esse choque de culturas gerou um impulso na pesquisa, tecnologia e lucratividade, elevando os padrões dos vinhos produzidos (Portella, 2022).

Além disso, é crucial destacar o compromisso sócio-ambiental da Agroindústria VF. Toda a energia necessária para operações produtivas e consumo doméstico provém de fontes solares. Adicionalmente, a água da chuva é coletada dos telhados da indústria e usada para limpezas, enquanto todos os resíduos industriais passam por rigorosos processos de tratamento.



Contudo, a VF tem fraquezas que requerem atenção. O espaço físico limitado impossibilita a expansão da produção em larga escala e a introdução de novos produtos. Um ambiente adequadamente organizado e *layout* eficaz poderiam otimizar as operações e solucionar desafios de armazenamento e produção.

Somada a isso, a sobrecarga de mão-de-obra familiar, especialmente na rotulagem manual, evidencia a necessidade de balancear o cuidado com o sistema produtivo e eficiência operacional (Peres *et al.*, 2019).

A falta de visão de mercado dos gestores, associada à morosidade na tomada de decisões, também representa uma barreira para o crescimento. A resistência à inovação limita a capacidade de investir em projetos e inovações (Brito *et al.*, 2022; Fonseca; Bruni, 2003).



Apesar dos desafios, existem **oportunidades** para a Agroindústria VF. A crescente demanda por produtos além do vinho, especialmente no segmento de espumantes e sucos, cria uma brecha para parcerias estratégicas que permitiriam uma diversificação do portfólio.

A entrada no mercado de enoturismo regional, aproveitando a localização privilegiada na Rota Caminhos de Pedra e Rota Altos de Pinto Bandeira, representa uma oportunidade. As rotas turísticas se revelam como uma maneira de fomentar o turismo e expandir a visibilidade da Vinícola (Da Mota; Gonçalves, 2022).

Além do exposto, destaca-se que no contexto atual é notável o crescimento contínuo do turismo, especialmente no cenário pós-pandemia da Covid-19. A preferência por experiências turísticas em ambientes abertos e em contato com a natureza tem se destacado, impulsionando o enoturismo e o turismo de natureza (Amaral, 2021). Bento Gonçalves e região têm testemunhado um aumento gradual e constante no número de turistas, refletindo essa tendência (Turismo Bento, 2023).

Entretanto, **ameaças** pairam sobre a Agroindústria VF. A concorrência, especialmente das vinícolas mais conhecidas e de maior porte introduz desafios.



Essas vinícolas, mais reconhecidas e visitadas pelos turistas, atraem mais visitantes devido à sua reputação consolidada.

Ademais, um ambiente institucional desfavorável prejudica as vinícolas familiares. Isso ocorre porque associações do setor, muitas vezes, priorizam as grandes indústrias, deixando em segundo plano as necessidades das vinícolas menores. Apesar do papel vital dessas vinícolas familiares no turismo local, sua importância muitas vezes é subestimada, refletindo-se em políticas de desenvolvimento desiguais e falta de visibilidade (Pêgo, 2019).

Aspectos ambientais e econômicos também constituem ameaças. A produção de uvas, fundamental para a vinícola, é vulnerável a mudanças climáticas e intempéries, demandando cuidados durante a colheita e a elaboração dos vinhos para manter a qualidade (Moreira *et al.*, 2004). Além disso, as oscilações econômicas podem impactar as vendas e o faturamento da empresa (Herédia; Yazbek, 2022).

Ademais, a escassez e os altos custos de matéria-prima e insumos, agravados pela pandemia da Covid-19, aumentam os desafios logísticos e econômicos. A falta de disponibilidade desses recursos essenciais, como vidro, pode impactar tanto a produção quanto os preços, afetando a sustentabilidade financeira do empreendimento (Carrança, 2020; Borges, 2022).

Em face dessas ameaças, é crucial para a Agroindústria VF adotar estratégias proativas, como a diversificação de fornecedores, a busca por parcerias sólidas e a defesa de seus interesses junto às Associações do setor. A adaptação ágil às mudanças regulatórias e climáticas também se torna vital para assegurar a continuidade e o crescimento sustentável do negócio.





6

FERRAMENTA 2 - CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Explorando as Bases Conceituais

O modelo de Porter oferece uma abordagem sólida e comprovada para entender a dinâmica competitiva da indústria por meio de cinco forças essenciais (Porter, 1979). De acordo com Porter (2005), estas cinco forças podem ser descritas da seguinte maneira:

1. Rivalidade entre Concorrentes:

A competitividade de uma empresa no mercado é determinada por variáveis centrais, incluindo o nível de publicidade, a diferenciação do produto e a taxa de crescimento. Esta rivalidade é um fator-chave que molda o cenário competitivo.

2. Poder de Negociação dos Clientes:

O poder dos clientes é influenciado pelo preço, pela disponibilidade de informações sobre o produto e pela presença de alternativas no mercado. Quanto mais informados e com opções, mais forte é o poder de negociação dos compradores.

3. Poder de Negociação dos Fornecedores:

Este aspecto leva em consideração a diferenciação da matéria-prima e os custos de produção em relação ao valor de venda ao cliente final. Fornecedores com produtos exclusivos ou essenciais podem exercer influência significativa sobre as empresas.

4. Ameaça de Novos Concorrentes:

A entrada de novos concorrentes no mercado deve ser analisada cuidadosamente, considerando fatores como canais de distribuição, vantagens competitivas e barreiras à entrada. Novos entrantes com vantagens substanciais podem agitar a competitividade existente.

5. Ameaça de Produtos Substitutos:

Produtos substitutos devem ser avaliados com base na diferenciação, no poder de barganha dos compradores e na qualidade. Substitutos de alta qualidade com poder de barganha podem desviar a demanda dos produtos existentes.

A adoção da metodologia de análise das cinco forças competitivas de Porter visa estudar o microambiente e o macroambiente como forma de controle das ameaças de produtos substitutos, entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

O modelo analisa medidas preponderantes para as empresas alcançarem diferenciais competitivos no mercado em que atuam e orienta a definição do que pode ou não afetar as ações da empresa (Silva; Melo, 2021). Uma síntese das ideias teóricas apresentadas no decorrer dessa seção pode ser visualizada a seguir.



Análise prática



Considerando a base teórica anteriormente apresentada, a seguir será discutida a análise do mercado em que a Agroindústria VF atua.

A primeira força analisada foi a **Ameaça dos Novos Entrantes**, a qual leva em consideração as barreiras à entrada. Inicialmente se observou que as agroindústrias que desejam iniciar nessa atividade não precisam ter larga escala produtiva. Embora a produção em maior escala reduza os custos, a elaboração de produtos diferenciados pode compensar a escala menor.

Quando avaliamos a identidade de marca das empresas já estabelecidas no mercado, esse aspecto pode se tornar uma barreira para os novos entrantes, pois existem vinícolas muito conhecidas e bem difundidas no mercado nacional e internacional. No entanto, isso pode ser superado com estratégias de marketing e divulgação.



Ao analisarmos a barreira vantagem de custo absoluto, se destaca que as vinícolas mais antigas e já estabelecidas em uma região têm essa vantagem sobre os novos entrantes, devido aos menores gastos iniciais com terrenos. Além disso, comparativamente com décadas atrás, há maior exigência de capital para qualquer mudança produtiva. Ainda, as empresas entrantes podem enfrentar desafios relacionados à curva de aprendizagem, já que as empresas mais antigas têm maior experiência em todo o processo.

Quando analisamos o acesso aos insumos necessários na produção, percebemos outra barreira para os novos entrantes devido à diminuição de fornecedores da principal matéria-prima do vinho, a uva. Esta situação pode ser superada com a produção da própria matéria-prima, o que requer um planejamento mais longo devido à demora das videiras em produzir os primeiros frutos (cerca de três anos a partir do plantio).

Além disso, novos entrantes devem considerar a retaliação esperada, pois vinícolas maiores têm mais poder de mercado e podem entrar em uma guerra de preços, por exemplo.



Quanto à **Competição entre Empresas**, observa-se que na região de Altos de Pinto Bandeira e Caminhos de Pedra existem várias vinícolas, mas nenhuma com um contexto histórico-cultural como a Agroindústria VF. Embora haja duas vinícolas nas proximidades que vendem vinhos em garrafão, a Agroindústria VF se destaca com maior reconhecimento e vendas nesse segmento.

Com relação ao turismo, muitas vinícolas da região já estão bem estruturadas, oferecendo diferentes experiências aos visitantes. A Agroindústria VF está em desvantagem competitiva nesse caso por oferecer apenas a experiência de visita e degustação. Apesar disso, compreende-se que cada vinícola tem suas experiências distintas e específicas, e a cooperação entre elas pode ser uma estratégia para fortalecer o setor.

Como vantagem de mercado, a Agroindústria VF se destaca por internalizar todo o processo produtivo. Ou seja, os vinhos são produzidos totalmente na propriedade familiar, desde a matéria-prima (uva) até o engarrafamento e expedição, atividades realizadas pela família.



Além disso, a Vinícola oferece produtos de qualidade, incluindo variedades premiadas como o vinho Bordô, eleito o melhor vinho da Expointer 2022 (feira agropecuária de destaque nacional) e o vinho da variedade Peverella (variedade de uva considerada em extinção no mundo).

Apesar da presença de indústrias vitivinícolas conhecidas e com identidade de marca forte, a Agroindústria VF mantém sua competitividade ao oferecer uma experiência autêntica e produtos diferenciados aos consumidores. É importante ressaltar que a Agroindústria VF não possui custos fixos expressivos, o que lhe confere certa flexibilidade no mercado.

Por fim, considera-se que, apesar da competição poder se intensificar com a diversidade de produtos disponíveis no mercado, a vinícola analisada pode explorar sua história, tradição e qualidade para se destacar no mercado.

Ao analisarmos a força denominada **Poder do Fornecedor** é importante destacar a variedade de fornecedores com os quais a empresa trabalha, devido à necessidade de insumos diversos para além da uva, como garrafas, rolhas, insumos enológicos, rótulos e embalagens.

Para cada tipo de insumo adquirido a Vinícola mantém pelo menos dois fornecedores. Portanto, para a Agroindústria VF o poder do fornecedor não é tão significativo, uma vez que sempre existe um fornecedor substituto disponível, mesmo que em opções e quantidades limitadas. Além disso, os insumos adquiridos exercem um impacto importante no custo final dos produtos da Vinícola.

Ainda, ao considerarmos a importância do volume para o fornecedor, é evidente que, devido à escala produtiva reduzida, a Agroindústria VF não possui grande poder de barganha ao adquirir pequenas quantidades de insumos. Isso resulta em maior poder do fornecedor, especialmente em relação a insumos de alto custo, como garrafas de vidro.



Alguns insumos também têm a possibilidade de diferenciação, o que pode afetar a Agroindústria VF no futuro, especialmente se a empresa decidir produzir vinhos exclusivos que exigem embalagens diferenciadas, rolhas ou rótulos de material exclusivo.

Apesar desses desafios, a existência de diversos fornecedores em diferentes níveis da cadeia produtiva da uva e do vinho permite a presença de produtos substitutos, reduzindo assim o poder do fornecedor. Além disso, a ameaça de integração para a frente ou para trás na cadeia produtiva é baixa, pois os fornecedores raramente buscam integração em direção ao consumidor final ou à produção de uvas. É importante observar que a Agroindústria VF já realizou integração para a frente, inserindo-se no mercado de elaboração de vinhos e buscando agora uma presença no enoturismo regional. Portanto, o poder do fornecedor pode ser considerado intermediário.





Ao analisarmos o **Poder do Comprador**, um aspecto importante é que a Agroindústria VF possui uma carteira de clientes fixos com mais de 250 compradores. Portanto, a empresa não é dependente de nenhum cliente específico, já que nenhum deles realiza compras em quantidades grandes que possam comprometer a empresa se um deles decidir interromper as compras.

Vale ressaltar que até dezembro de 2022 a VF operava apenas com vendas diretas ao consumidor, devido ao seu registro como vinícola colonial por CPF (Cadastro de Pessoa Física). No entanto, a partir 12/2022, a vinícola obteve registro em CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas), o que permite explorar novas formas de vendas.

Considerando o custo de mudança do comprador, é notável que os clientes têm interesse em explorar novas marcas e experiências, mantendo, no entanto, uma base de clientes fixos estável. Assim, tanto o custo de mudança do comprador quanto o custo de mudança da empresa podem ser considerados equitativos na Agroindústria VF.



Somado a esses aspectos destaca-se que no setor, devido à alta oferta, os clientes têm várias opções à disposição e não são reféns de uma marca de vinhos. Além disso, com o advento da internet, as informações sobre os produtos estão acessíveis aos compradores de diversas maneiras (Mendes; Silva; Costa, 2019), facilitando o acesso a diferentes opções.

Para a Agroindústria VF, o custo de mudança do consumidor em relação aos vinhos de garrafão é alto. A empresa já atendeu plenamente à demanda da região por esse produto, tornando-se uma referência em vendas nesse tipo de embalagem. Os novos clientes são direcionados a adquirir vinhos engarrafados e rotulados, que possuem um custo mais elevado.

Quando avaliamos a possibilidade de integração para trás por parte do comprador, é evidente que essa probabilidade é baixa na VF. A empresa possui alguns clientes que adquirem matéria-prima (uva) para a produção de seus próprios vinhos, mas esses compradores também adquirem vinhos da Vinícola, considerando isso mais um *hobby* do que uma atividade lucrativa.



A última força analisada se refere aos **Produtos Substitutos**. Apesar da presença de diversos produtos substitutos no mercado, como cerveja, destilados, drinks alcoólicos e outros encontrados nas prateleiras dos supermercados na mesma seção dos vinhos, o custo de transição para o consumidor é alto. Isso se deve aos benefícios à saúde associados ao vinho e à atmosfera glamurosa que ele representa. Substituí-lo por qualquer outro produto mencionado anteriormente pode levar à insatisfação do consumidor por não poder desfrutar do prazer de beber vinho, harmonizá-lo com pratos específicos ou vivenciar a experiência única que o vinho proporciona.

Um estudo realizado por Fabris *et al.* (2020) delineou diferentes perfis de consumidores brasileiros de vinho. Entre esses perfis encontramos consumidores com motivações econômicas, aqueles que buscam vinhos reconhecidos, os que desejam experimentar diversas opções, os apreciadores de qualidade, os interessados em sustentabilidade, os especialistas em vinho e os que buscam novas experiências e rótulos raros.

Considerando esses perfis, a emoção e o sentimento associados à degustação de vinho durante momentos significativos da vida possuem um valor emocional elevado para o consumidor. Levando em conta esses perfis diversificados, a ameaça de produtos substitutos não representa uma preocupação para o setor vinícola nesse contexto específico.

No entanto, ao analisarmos o vinho brasileiro em relação à possível substituição por vinhos estrangeiros de renome, as ameaças se tornam mais iminentes. Com a abertura do mercado internacional para vinhos da União Europeia e Mercosul, os vinhos importados chegam ao Brasil a preços mais acessíveis. Isso cria uma ameaça ao vinho nacional, que é vendido aos consumidores com impostos elevados, resultando em preços mais altos em comparação com os vinhos importados mencionados anteriormente.

Portanto, a Agroindústria VF e o setor vitivinícola brasileiro como um todo precisam estar atentos a essas tendências e adotar estratégias para manter a competitividade, seja por meio da inovação, da qualidade ou do marketing, a fim de enfrentar essas ameaças potenciais e preservar a posição do vinho brasileiro no mercado nacional e internacional.

Finalizada essa análise das Cinco Forças Competitivas de Porter, apresentamos na página a seguir uma Figura que resume os principais aspectos avaliados.

NOVOS ENTRANTES

Barreiras à entrada no setor: baixa
Vantagem de custo absoluto: médio
Alta exigência de capital: alta;
Curva de aprendizagem: alta;
Acesso a insumos necessários na produção: alta;
Retaliação esperada: alta.

PODER DOS FORNECEDORES

Quantidade de fornecedores: alta,
poder diminui;
Aquisição de insumos em menor
quantidade: aumenta o poder do
fornecedor.

COMPETIÇÃO ENTRE EMPRESAS

Complexidade informacional e interesses
empresariais altos;
Alta diversidade de empresas, mas cada uma
com seu nicho. Não existe excesso de
capacidade crônica no setor.

PODER DOS COMPRADORES

Cadeia curta sem intermediários:
diminui o poder do comprador; Carteira
alta de clientes fixos: diminui o poder
do comprador; Fidelidade dos clientes:
média; Integração para trás do
comprador: baixa.

PRODUTOS SUBSTITUTOS

Custo de mudança para o consumidor
alto;
Possibilidade de substituição por
vinhos importantes: ameaça maior.



FERRAMENTA 3 - MATRIZ BCG

Explorando as Bases Conceituais

A análise do portfólio de produtos e serviços de uma empresa é uma tarefa fundamental para o seu sucesso no mercado atual. Nesse contexto, a Matriz Boston Consulting Group (BCG) emerge como uma ferramenta gerencial importante (Zin; Bombana; Barcellos, 2018). Ela proporciona uma visão clara e estruturada sobre o desempenho dos produtos e serviços, permitindo uma análise criteriosa que orienta as decisões estratégicas.

A Matriz BCG, desenvolvida por Bertanha, Braga e Mazier (2018), oferece uma classificação dos produtos/ serviços em quatro quadrantes distintos: Estrela, Vaca Leiteira, Ponto de Interrogação e Abacaxi, conforme destacado na imagem a seguir. Cada quadrante possui sua própria identidade e implicações estratégicas, delineando o papel de cada produto no mercado.



No quadrante do "Ponto de Interrogação," estão os produtos que operam em mercados de alto desenvolvimento, demandando investimentos consideráveis para acompanhar o crescimento do mercado.

Os produtos "Estrela" são os bem-sucedidos, com alta participação relativa em mercados de alto crescimento, mesmo que não apresentem fluxo de caixa positivo imediato. As "Vacas Leiteiras," por sua vez, são os produtos que mantêm uma participação alta mesmo em mercados decrescentes, gerando fluxos de caixa positivos e margens de lucro consideráveis. Por fim, os "Abacaxis" representam produtos com baixa participação em mercados de pouco crescimento, muitas vezes gerando prejuízos, mas permanecendo no portfólio da empresa por razões específicas.

A análise BCG, conforme defendida por Zin, Bombana e Barcelos (2018), é uma ferramenta estratégica para avaliar o posicionamento dos produtos/serviços dentro da organização. Ao plotar a taxa de crescimento do mercado no eixo vertical e a participação relativa da empresa no eixo horizontal, a matriz proporciona uma compreensão visual e acessível do cenário competitivo.

Essa abordagem, essencial para o diagnóstico do posicionamento da empresa, contribui para as estratégias de negócios, auxiliando na alocação eficiente de recursos e na identificação de oportunidades de crescimento. Assim, ao compreender o papel de cada produto no contexto da Matriz, as empresas podem adotar decisões embasadas, promovendo a eficácia operacional e o crescimento contínuo.

Análise prática

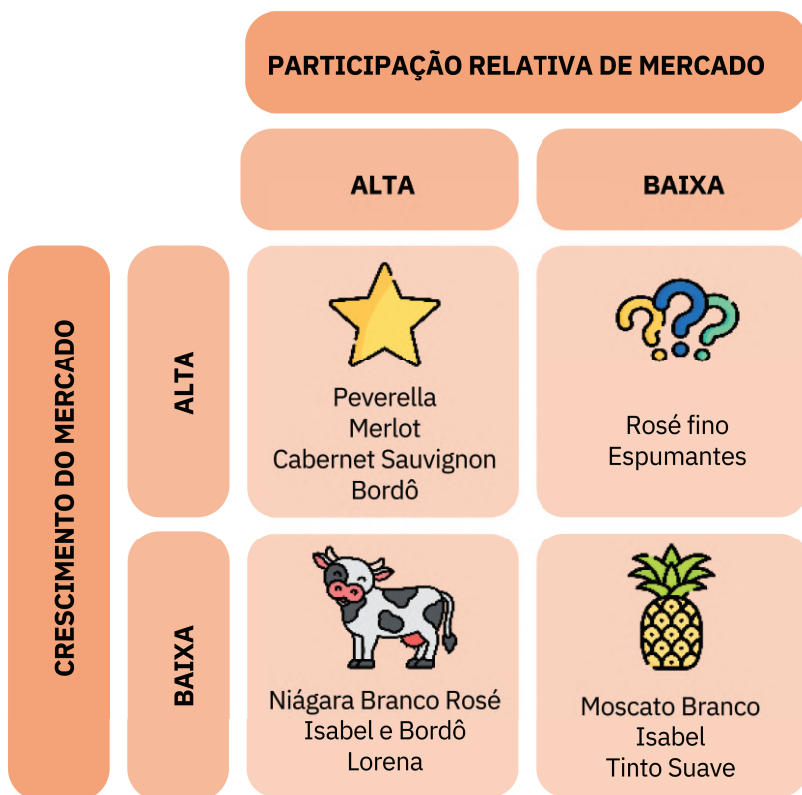


A Agroindústria VF representa um exemplo da interseção entre tradição e inovação no universo vinícola. Com uma gama de produtos, desde os vinhos Rosé fino e novos espumantes na fase introdutória até os consolidados Peverella, Merlot, Cabernet Sauvignon e Bordô na fase de crescimento, a empresa desenha um retrato do ciclo de vida de seus produtos.

A expansão do mercado de vinhos no Brasil é notável, com crescimento de 11% nas vendas entre janeiro e outubro de 2022 (Engarrafador Moderno, 2023). O cálculo de participação de mercado da VF, baseado na produção anual de 2023, revela a dedicação da Agroindústria VF em manter sua excelência. Entre os destaques, encontramos os vinhos Niágara, Rosé, Isabel e Isabel com Bordô, que representam a maturidade da empresa, com sólida participação no mercado. Cada vinho, cuidadosamente elaborado, é, além de uma bebida, um testemunho do compromisso da VF com a qualidade e a autenticidade.

Além disso, o turismo na região de Bento Gonçalves está em crescimento, atraindo visitantes ávidos por experiências enriquecedoras e pelo encanto da Vindima. Esse cenário promissor proporciona um ambiente propício para o crescimento e uma oportunidade para a Agroindústria VF se destacar.

A imagem a seguir, uma representação visual e estratégica dos produtos da empresa na Matriz BCG, reflete números e a narrativa de uma empresa que se adapta, inova e prospera.



A Agroindústria VF mergulha no universo dos vinhos, revelando uma rica tapeçaria de sabores e tradições. No centro, os vinhos do quadrante Estrela se destacam, cada um com sua história. O Peverella emerge como uma uva em extinção, transformada em vinho por poucas vinícolas em todo o mundo. Merlot e Cabernet Sauvignon, envelhecidos em carvalho francês, equilibram notas frutadas com sutis toques amadeirados, proporcionando uma experiência sensorial única. O Bordô, laureado com o primeiro lugar na Expoiner na categoria Vinho de Mesa Tinto Seco em 2022, captura a essência da VF.

No quadrante Interrogação, os vinhos Rosé fino e os novos espumantes aguardam para ser apresentados ao mundo. Essas criações em processo de elaboração prometem surpreender os paladares mais exigentes, revelando o cuidado e a inovação em cada garrafa.

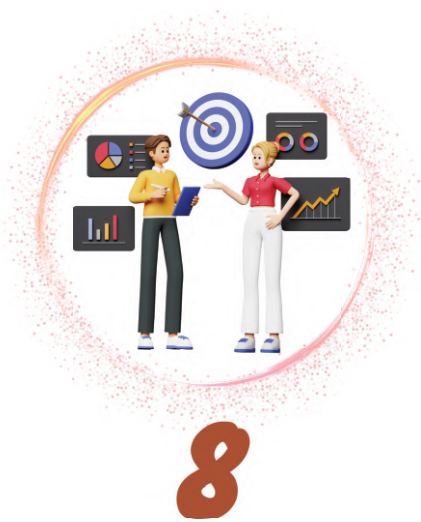
Os vinhos da Vaca Leiteira, liderando as vendas em volume, são embaixadores da qualidade da Agroindústria VF. Sua presença em festas locais da comunidade, onde os almoços de domingo são brindados, alimenta a celebração e expande o conhecimento regional sobre a excelência dos produtos.



E, por fim, os produtos do quadrante Abacaxi, apesar de sua posição, não são menos importantes. O Moscato Branco, com suas características aromáticas distintas, e o Tinto Suave, atendendo a um nicho específico de clientes que preferem vinhos adocicados, têm um papel valioso a desempenhar. Além disso, o Isabel, utilizado no vinho Rosé e no *assemblage* Isabel com Bordô, revela sua versatilidade e relevância no mundo dos vinhos.

Diante desse contexto, a Agroindústria VF traça estratégias sob medida para cada quadrante. Para os produtos Estrela, a empresa investe em divulgação nas redes sociais, oferecendo experiências exclusivas de degustação, harmonizadas com uma seleção de queijos. No caso dos produtos Interrogação, uma campanha nas redes sociais prepara o terreno para seus lançamentos, com eventos especiais dedicados aos espumantes, uma nova e emocionante empreitada da Agroindústria VF.

Os produtos Vaca Leiteira encontram seu espaço de destaque em festas locais, onde a comunidade se reúne para celebrar. Essa oportunidade fortalece os laços com o público regional e amplia a percepção sobre a qualidade dos vinhos oferecidos pela Agroindústria VF. Por fim, os produtos Abacaxi, embora estejam nesse quadrante, ocupam um lugar de honra na carta da vinícola. Estratégias de divulgação online, promoções em futuros sites e ações solidárias, como doações para rifas e festas comunitárias, garantem que encontrem seus apreciadores, completando assim o círculo de produtos da Agroindústria VF.



8

FERRAMENTA 4 - ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Explorando as Bases Conceituais

A essência da estratégia empresarial, delineada por Michael Porter em 1985, revela-se como um mosaico de ações calculadas e deliberadas, destinadas a conferir vantagens competitivas às organizações. Esse conceito apresenta as estratégias como formas para resistir às vicissitudes do mercado, sejam estratégias ofensivas ou defensivas, moldadas por atividades diferenciadas. O propósito das estratégias, nesse caso, é maximizar o retorno financeiro sobre investimentos realizados.

No cerne dessa questão, Porter (1985) apresenta três estratégias competitivas fundamentais, as quais ele denominou de estratégias genéricas: a **Liderança Geral de Custos**, que visa produzir a baixo custo por meio do controle minucioso dos custos, estabelecendo barreiras contra concorrentes, compradores poderosos, fornecedores e substitutos; a **Diferenciação**, em que a empresa almeja destacar-se no mercado por meio de atributos únicos e investimentos contínuos em produtos distintivos; e o **Foco**, em que a organização concentra seus esforços em um nicho específico, oferecendo produtos e serviços customizados exclusivamente para os clientes desse nicho.

A escolha da estratégia competitiva envolve ações e atividades planejadas para posicionar a organização estrategicamente. Segundo Porter (2005), essa escolha deve ser fundamentada na proposição de atividades que se diferenciem daquelas dos concorrentes, estabelecendo objetivos concretos e mensuráveis.

O que torna essas estratégias de Porter interessantes para a análise de ambientes organizacionais é sua natureza genérica e adaptável. Como ressaltado por Maioli e Tomelin (2019), esses modelos de estratégias genéricas não se restringem a um setor econômico específico; eles são universais, prontos para serem moldados e ajustados a qualquer contexto empresarial. O estudo e a aplicação dessas estratégias fortalecem a posição competitiva das organizações e fornecem um alicerce para a excelência empresarial em todos os setores. A seguir é apresentada a figura resumo acerca das estratégias genéricas.



Análise prática

Explorando as nuances das Estratégias Competitivas de Porter – Foco, Diferenciação e Liderança de Custo –, a Agroindústria VF se depara com um cenário desafiador e de oportunidades. Atualmente, a empresa adota a estratégia de Liderança de Custo, ofertando produtos com preço mais acessível ao consumidor. Porém, a natureza de agroindústria familiar traz limitações à escala produtiva, resultando em custos de produção mais elevados em comparação com grandes corporações.



Dentro deste contexto, emergem possibilidades de diferenciação no mercado sustentadas pelo trabalho familiar dedicado e pelo cuidado associado à produção. A Agroindústria VF vislumbra um caminho estratégico promissor ao investir nas estratégias de Diferenciação e Foco. No âmbito da diferenciação, estratégias imediatas podem ser implementadas, como investimentos em marketing, embalagem e divulgação da singular variedade Peverella, que já é cultivada na propriedade. Além disso, explorar variedades de uva distintas oferece uma oportunidade para a diferenciação.

A criação de experiências enoturísticas exclusivas, com atendimento personalizado pelos proprietários, representa um atrativo adicional que pode cativar os visitantes.

No que diz respeito à estratégia de Foco, a Agroindústria VF tem a oportunidade de se destacar ao investir em variedades viníferas exclusivas e na produção de vinhos mais elaborados, enriquecendo assim seu portfólio com produtos de alto valor agregado. Essa abordagem se alinha com a *expertise* da empresa e cria uma narrativa envolvente em torno de seus vinhos, cativando um público apaixonado por experiências vinícolas autênticas.

Ao adentrar nesse território estratégico, a Agroindústria VF molda seu futuro e cria um legado de inovação e excelência. Se optar por inserir estratégias de diferenciação e foco em seu plano estratégico, a empresa se prepara para sobreviver e prosperar em um mercado dinâmico e exigente, estabelecendo novos padrões de qualidade e autenticidade no mundo vinícola. Um resumo dessa análise pode ser visualizado na figura a seguir.







9

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, impulsionado pela necessidade premente de ferramentas de análise e gestão estratégica adaptadas para o setor de agroindústrias familiares, lança luz sobre um território pouco explorado. Com o objetivo central de propor um *Framework* inovador de análise, enraizado em ferramentas de gestão estratégica especialmente moldadas para agroindústrias familiares, esta pesquisa buscou ultrapassar as fronteiras tradicionais.

No âmbito deste estudo, as ferramentas de Gestão Estratégica foram analisadas, selecionadas e adaptadas para o contexto singular das agroindústrias familiares, com uma ênfase no segmento vinícola. A aplicação empírica dessas ferramentas em uma vinícola familiar revela o potencial e a necessidade crítica dessas abordagens estratégicas personalizadas.

A pesquisa reforçou que a gestão estratégica e suas ferramentas, quando aplicadas de maneira precisa e perspicaz, transformam-se em um catalisador para a vantagem competitiva. Através de uma análise criteriosa, essas ferramentas capacitam as empresas a tomar decisões informadas e a posicionar-se com confiança e assertividade no mercado dinâmico.

Neste contexto, o *Framework* para análise estratégica e competitividade proposto assume o papel de destaque, delineando um caminho para a aplicação prática dessas ferramentas em agroindústrias familiares. Esta contribuição preenche uma lacuna na literatura e sinaliza uma nova compreensão das estratégias para o setor.

É importante reconhecer as limitações deste estudo, centrado na realidade singular da Agroindústria VF. No entanto, a metodologia e as descobertas deste estudo oferecem um modelo replicável para outras agroindústrias familiares, independentemente do setor de atuação. Este estudo lança as bases para futuras investigações e promove uma mudança na forma como encaramos a Gestão Estratégica nas agroindústrias familiares.



10

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i2.9780>.

ALMEIDA, N. A. S.; RODAS, S. E. R.; MARQUES, W. M. R. Investimento em pesquisa e inovação tecnológica: um estudo de caso para o Brasil. **Revista Estudo & Debate**, v. 27, n. 1, 2020. <https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v27i1a2020.2195>.

AMARAL, J. Experiências autênticas: o turismo sustentável como destino. Notícias **SEGS**, 2021. Disponível em: <<https://www.segs.com.br/mais/turismo-viagens/309198-experiencias-autenticas-o-turismo-sustentavel-como-destino>>.

ANES, C. E. R.; DEPONTI, C. M.; AREND, S. C. 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, p. 107-132, 2018. <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v14i2.3587>.

ARAÚJO, F. J. A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 1, p. 71-91, 2018. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71>.

BARROS, I.; HERNANGÓMEZ, J.; MARTIN-CRUZ, N. 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, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.06.002>.

BERTANHA, R. C.; BRAGA, R. T.; MAZIER, A. A. A importância de gestão empresarial de gestão empresarial para a longevidade das empresas familiares: Um estudo de caso na empresa Sr. Creme Sorvetes. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática**, v. 8, n. 1, p. 2-20, 2020.

BESEN, F. G.; PLEIN, C.; BORTOLANZA, J.; SERAFIN JUNIOR, V. 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, 2021. <https://doi.org/10.61673/ren.2021.1215>.

BITTENCOURT, D. **Estratégias para a Agricultura Familiar**: Visão de futuro rumo à inovação. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Texto para Discussão 49, 2020.

BORGES, M. S. O sistema agroindustrial e a viabilidade econômica da pecanicultura no Rio Grande do Sul. 2022. 151 fl. **Dissertação** (Mestrado) – Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais – Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2022.

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

BRITO, T. S.; ONGARATTO, J.; BUENO, M. P. Challenges and methods in managing the family business. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e3011326267, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26267>.

CARRANÇA, T. Pandemia gera escassez de matéria-prima e faz preços subirem no Brasil. **BBC News Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55048624>>.

CHEN, C.-C.; YUEH, H.-P.; LIANG, C. Strategic management of agribusiness: determinants and trends. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)**, v. 12, n. 4, p. 69-90, 2016.

CORDEIRO, A. I. F. Colheita seletiva de uvas 'petit verdot' e 'pinot noir' destinadas à vinificação para vinhos tintos e espumantização provenientes da região da campanha gaúcha - RS. Dom Pedrito - RS. **Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação**. Universidade Federal do Pampa, 81 f., 2015.

DA COSTA JÚNIOR, J. F.; BEZERRA, D. de M. C.; CABRAL, E. L. dos S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580-e25710212580, 2021. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

DA MOTA, C. V.; GONÇALVES, F. Segmentação das rotas turísticas em Portugal Continental–Uma análise de clusters. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, v. 39, p. 139-154, 2022. <https://doi.org/10.34624/rtd.v39i0.30432>

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

ENGARRAFADOR MODERNO. **Vinho Brasileiro Ganha Corpo**. Engarrafador Moderno Notícias Online, 2023. Disponível em: <https://engarrafadormoderno.com.br/mercado/vinho-brasileiro-ganha-corpo#:~:text=Segundo%20dados%20divulgados%20pela%20Uni%C3%A3o,o%20mesmo%20per%C3%ADodo%20de%202020.>

FABRIS, D. C.; KELLER, F. C.; CARVALHO, B. P.; RADTKE, M. L.; METTE, F. M. B. Mapa do comportamento do consumidor de vinho no Brasil: uma segmentação baseada em motivações. In: **Anais... XXIII SemeAD, Seminários em Administração**. Universidade de São Paulo, 2020.

FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. Introduction (cap.1) In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (eds.) **The Oxford Handbook of Strategy**. Oxford University Press, Oxford, 2006.

FREIRE, B. T. **A importância do marketing relacional para a fidelização de clientes**. Coimbra - Portugal. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Coimbra. 55 fl., 2021.

FONSECA, Y. D.; BRUNI, A. L. **Técnicas de avaliação de investimentos**: uma breve revisão da literatura. Repositório Institucional da UFBA, Universidade Federal da Bahia, 2003.

HERÉDIA, T.; YAZBEK, P. **Como o enfraquecimento da economia global pode ser ameaça para o Brasil**. CNN Money, 2022.

KARNOPP, E.; DOEGE, F.; DA SILVA, J. V. L.; UMANN, V. A. K. Formalidade x informalidade: análise sobre as dinâmicas das agroindústrias familiares do Vale do Rio Pardo (RS/Brasil). **COLÓQUIO - Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 16, n. 1, p. 55-81, 2019. <https://doi.org/10.26767/1200>

KÖHR, C. K.; CORSI, A. M.; CAPITELLO, R.; SZOLNOKI, G. Family culture and organisational systems as antecedents of market orientation and performance among family wineries. **International Journal of Wine Business Research**, v. 31, n. 2, p. 180-202, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-09-2017-0054>

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J. M.; TONTINI, G. 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, 2009.

MAIOLI, M. R.; TOMELIN, C. A. Estratégias competitivas praticadas por empresas de organização de eventos de Curitiba e região metropolitana - PR. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 7, n. 2, p. 240-259, 2019. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2019v7n2ID16975>

MATTE, A.; MACHADO, J. A. D. Tomada de decisão e a sucessão na agricultura familiar no sul do Brasil. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 37, p. 130-151, 2017. <http://dx.doi.org/10.19093/res.v18i37.3981>.

MENDES, G. C.; SILVA, J. F. R.; COSTA, S. T. S. **A relevância do e-commerce e do marketing digital para as empresas**. Centro Universitário Mário Palmério, UNIFUCAMP, 2019.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MONTEIRO, R.; MUJICA, F. P. A identidade sociocultural do jovem agricultor na vitivinicultura familiar e sua relação com a sucessão rural. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, e235637, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/1806-9479.2021.235637>.

MOREIRA, A. N. *et al.* **Cultivo da Videira**. Embrapa: Sistemas de Produção, 2004. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/112196/1/Cultivo-da-videira-32070.pdf>

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

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

MOURA, A. V. M.; AZEVEDO, B. C. Matriz SWOT como ferramenta de apoio na competitividade de micro e pequenas empresas. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, n. 2, 2020.

NEVES, M. F. Método para planejamento e Gestão Estratégica de sistemas agroindustriais (GESis). **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 4, p. 331-343, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072008000400004>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PÊGO, A. R. C. O. **Fatores que interferem na consolidação do enoturismo como um setor orgânico da economia local em Bento Gonçalves/RS**. Florianópolis - SC. Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação. Universidade Federal de Santa Catarina. 75 fl., 2019.

PERES, A. F.; SERRA, E. F.; PETER, C. M.; KRUMMENAUER, A.; ZANI, J. L. Atividade Leiteira e mão de obra familiar: o trabalho e os riscos à saúde do homem do campo no Sul do Brasil. **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 9, n. 2, 2019.

PICOLLO, J. P. P., *et al.* Pontos fortes e fracos de uma agroindústria de charque: uma análise a partir da aplicação da Matriz Swot. In: **Anais...** VI Salão Integrado Ensino, Pesquisa e Extensão, II Jornada de Pós-Graduação, I Seminário Estadual sobre Territorialidade; V Salão Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão & la Jornada de Pós-graduação da UERGS, 2015.

PORTELLA, L. **Aumento no consumo, mais qualidade e enoturismo em alta**: entenda por que o vinho nacional vive o melhor momento em duas décadas. *Jornal Pioneiro - Economia*, 2022. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/economia/noticia/2022/06/aumento-no-consumo-mais-qualidade-e-enoturismo-em-alta-entenda-por-que-o-vinho-nacional-vive-o-melhor-momento-em-duas-decadas-cl3yyqdpi005c019ifco5mq9q.html>>.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining competitive performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RANKIN, A.; GRAY, A. W.; BOEHLJEC, M. D.; ALEXANDER, C. Sustainability strategies in U.S. agribusiness: understanding key drivers, objectives, and actions. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 14, n. 4, p. 1-20, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. **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, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.880, de 17 de junho de 2016**. Altera a Lei n.º 13.921, de 17 de janeiro de 2012, que institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar no Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Palácio Piratini, 2016.

SESSO FILHO, U. A.; BORGES, L. T.; POMPERMAYER SESSO, P.; BRENE, P. R. A.; ESTEVES, E. G. Z. Mensuração do complexo agroindustrial no mundo: comparativo entre países. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 60, n. 1, e235345, 2022. <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2021.235345>.

SILVA, W. R. **Terceirização versus integração vertical: teoria e prática.** EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório de pesquisa, n. 14, 1997.

SILVA, E. M.; BAGGIO, P. S. de M. **Ferramentas de gestão voltadas ao planejamento em uma empresa familiar de grande porte: um estudo teórico e empírico.** Santa Maria - RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal de Santa Maria. 109 fl., 2023.

SILVA, J. A.; MELO, D. M. Estratégias competitivas: uma análise da aplicação das cinco forças de Porter, na Rede de Lojas do Grupo Maranata. **Business Journal**, v.3, n.1, p.1-15, 2021. <https://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2021.001.0001>.

SPANVELLO, R. M.; DUARTE, L. C.; SCHNEIDER, C. L. C.; MARTINS, S. P. 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, 2019. <https://doi.org/10.17058/redes.v24i3.14125>.

SOLER, I. P.; GEMAR, G.; GUERRERO-MURILLO, R. Family and non-family business behavior in the wine sector: A comparative study. **European Journal of Family Business**, v. 7, n. 1-2, p. 65-73, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.11.001>

TURISMO BENTO. **Turismo em Bento:** município recebe mais de 1,7 milhão de visitantes em 2022. Site Turismo Bento, 2023. Disponível em: <<https://bento.tur.br/2023/03/turismo-em-bento-municipio-recebe-mais-de-17-milhao-de-visitantes-em-2022/>>.

ZALUSKI, F. C.; FRAGA, C. R. M.; HEDLUND, P. R.; DOS SANTOS, L. F. I. Análise Swot no diagnóstico estratégico de uma agroindústria familiar rural. In: **Anais...** XXV Seminário de Iniciação Científica. Salão do Conhecimento. Unijuí, 2017.

ZIN, R. A.; BOMBANA, L. P.; BARCELLOS, P. F. P. Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz BCG utilizando lucro e margem de contribuição. **Gestão & Produção**, v. 25, p. 826-838, 2018. <https://doi.org/10.1590/0104-530X634-18>



Este livro se dedica ao estudo das agroindústrias familiares e as estratégias que impulsionam seu sucesso. Com um *Framework* prático de Gestão Estratégica, mostramos como adaptar teorias de gestão a realidades rurais, onde tradição e inovação se encontram. A partir de estudo de caso e análises concretas, você encontrará ferramentas e práticas para fortalecer a competitividade das agroindústrias familiares. Apresenta-se como um guia essencial para entender e aplicar estratégias eficazes que sustentam esses empreendimentos no cenário rural brasileiro.