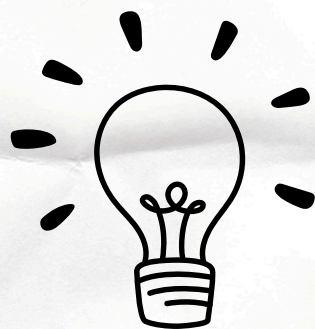


CARLA RDP SULIANI (ORG.)

RAQUEL BREITENBACH

TATIANE PELLIN CISLAGHI



GESTÃO ESTRATÉGICA PARA VITICULTORES



CONSTRUINDO VANTAGEM
COMPETITIVA



MESTRADO PROFISSIONAL DE VITICULTURA E ENOLOGIA - PPGVE

**INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS BENTO GONÇALVES/RS**

Gestão Estratégica para Viticultores: Construindo Vantagem Competitiva

Cartilha

PPGVE/IFRS



Mestrado em
**VITICULTURA
E ENOLOGIA**

**BENTO GONÇALVES – RS
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

S949g Suliani, Carla Rodrigues Dal Prá
Gestão estratégica para viticultores : construindo vantagem competitiva [recurso eletrônico] / Carla Rodrigues Dal Prá Suliani, Raquel Breitenbach, Tatiane Pellin Cislighi. -- 1.ed.-- Bento Gonçalves, RS : IFRS, 2024.
1 arquivo em PDF (22 p.)

ISBN 978-65-5950-217-2

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada: "O Pensamento Estratégico no Contexto da Viticultura na Agricultura Familiar Orgânica". (Mestrado em Viticultura e Enologia). - IFRS, Campus Bento Gonçalves RS, 2023.

1. Vinho e vinificação. 2. Vinícolas. 3. Gestão estratégica. I. Breitenbach, Raquel. II. Cislighi, Tatiane Pellin. III. Título.

CDU: Ed. 2007 (online) -- 634.8:658

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933

REALIZAÇÃO



Sumário

Resumo	4
Apresentação	5
Introdução	7
Análise Swot	9
Cinco Forças de Porter	12
Benefícios	18
Conclusões	19
Referências	21

RESUMO:

A obra "Gestão Estratégica para Viticultores: Construindo Vantagem Competitiva" é um guia voltado para viticultores familiares, buscando capacitá-los a aplicar conceitos de gestão estratégica em suas propriedades. A autora, Carla RDP Suliani em colaboração com as professoras Raquel Breitenbach e Tatiane Pellin Cislighi, oferece ferramentas e metodologias para que os viticultores possam alcançar uma vantagem competitiva sustentável no mercado. Através de uma análise detalhada de conceitos como a Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter, a obra orienta os produtores a identificar seus pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças do mercado. Com ênfase na necessidade de se adaptar a um ambiente dinâmico e competitivo, o material incentiva a inovação e a busca constante por melhorias, visando não apenas a sobrevivência, mas o sucesso contínuo na viticultura. Tal material se originou do trabalho de pesquisa de campo realizado durante o Mestrado Profissional em Viticultura e Enologia do IFRS Campus Bento Gonçalves, o qual identificou potencial de contribuição junto aos viticultores para que estes pudessem agregar em suas propriedades um enfoque estratégico. De maneira simplificada, objetivando sustentabilidade e prosperidade de seus negócios.

Palavras-chave: Gestão Estratégica - Vantagem Competitiva - Viticultura Familiar

APRESENTAÇÃO

Quem sou?

Olá, sou Carla, agricultora familiar, viticultora, agroecologista e pesquisadora. Moro em uma pequena cidade da Serra Gaúcha onde dedico meus dias à produção orgânica de hortifruti, sendo a uva a principal atividade da minha propriedade familiar. O conhecimento me move e em minhas buscas, encontrei a oportunidade de ingresso no PPGVE - IFRS Campus Bento Gonçalves (Mestrado Profissional em Viticultura e Enologia).

Aliei minhas experiências e os aprendizados do programa para construir um conteúdo útil para o contexto da viticultura familiar.

Além dos aprendizados e vivências de minha formação em Administração, com a orientação e contribuição das professoras Doutoras Raquel e Tatiane.

Assim, entregamos este material com vistas a contribuir com novos pensamentos e ações que possam gerar melhorias em suas propriedades.

Desejo uma boa leitura e provoço que possam fazer os exercícios propostos para refletir melhor acerca de seu negócio. Afinal, em um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, precisamos nos atualizar e perceber todas as situações que podem impactar em nossa atividade. Dessa forma então, podemos tomar medidas de ação e proteção, visando nos manter lucrativos na viticultura e angariando a tão desejada vantagem competitiva.



FONTE: A AUTORA (2023).

APRESENTAÇÃO

Orientação e coautoria

Olá, sou Raquel Breitenbach, professora no Instituto Federal do Rio Grande do Sul desde 2010. Comecei minha jornada acadêmica na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, onde cursei o Bacharelado em Desenvolvimento Rural e Gestão Agroindustrial. Em seguida, aprimorei meu conhecimento na Universidade Federal de Santa Maria, com Licenciatura em 2011, Mestrado em 2008 e Doutorado em 2012, ambos em Extensão Rural.



FONTE: A AUTORA (2023).

Olá, sou Tatiane Pellin Cislighi, professora no IFRS. Comecei minha jornada acadêmica na Universidade de Caxias do Sul, com Bacharelado em Administração, ênfase em Comércio Exterior. Aprimorei meu conhecimento na mesma universidade com Mestrado em Administração. O Doutorado em Administração realizei na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, com período de doutorado sanduíche na Kassel Universität (Alemanha - 2018).



FONTE: A AUTORA (2023).

INTRODUÇÃO



O que é estratégia?



Estratégia é comumente conceituada como ato de posicionar uma empresa para a vantagem competitiva através de maneiras únicas de criar valor para os clientes (KLUYVER; PEARCE II, 2007).



A essência da estratégia presente nas atividades está em realizar algo de maneira diferente dos concorrentes (PORTER, 1996).



Pode ser plano para o futuro e padrão de olhar o passado; algo deliberado e emergente; posicionamento e perspectiva; um truque ou manobra para desviar concorrentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).



Cada estratégia é adotada com objetivo de obtenção de vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022).



Por que é importante incluir a estratégia no cotidiano da viticultura familiar?

- 1 Identificar pontos fortes e fracos do meu negócio
- 2 Reconhecer oportunidades e ameaças ao negócio
- 3 Definir ações para otimizar ou minimizar seu impacto
- 4 Ser competitivo
- 5 Possuir vantagens frente aos concorrentes

Estamos vivendo tempos de mudanças velozes. A agricultura familiar e a viticultura precisam pensar e agir estrategicamente. Afinal, devemos manter nossos ganhos para a continuidade da atividade. Então, a estratégia nos fornece formas de pensar nosso negócio considerando o ambiente interno e externo.

Com isso, podemos pensar formas de sermos competitivos, ou seja, oferecermos vantagens melhores que nossos concorrentes. Existem diversas ferramentas estratégicas que podemos aplicar em nossos negócios. A partir de algumas delas, poderemos entender o contexto e tomar boas decisões de maneira prática, unindo a teoria com o mundo do trabalho. Este material irá lhe ajudar. Vamos lá!! Faça os exercícios e inicie a reflexão estratégica em seu negócio.



FONTE: A AUTORA (2023).



FONTE: A AUTORA (2023).



Análise Swot (Matriz FOFA)

Sua propriedade é um importante empreendimento. Gera renda e bem estar para sua família. Vamos fazer um exercício: olhar quais pontos fortes e fracos ela possui. Os pontos fortes são internos, coisas boas que devem ser mantidas garantindo assim benefícios e lucros. Já os pontos fracos são coisas ruins que precisam ser ajustadas que afetam seu trabalho e renda.

Agora, vamos olhar para o mercado: ambiente externo que está fora de nosso domínio. Onde estão as oportunidades para ampliação de receitas e melhorias de processos? E quais são as situações, leis ou outras coisas que são ameaças ao seu negócio?



aMBiENTE iNtERNO

Pontos fortes

- Infraestrutura adequada;
- Equipe motivada;

Pontos fracos

- Infraestrutura defasada;
- Equipe insuficiente e desmotivada;

aMBiENTE eXtERNO

Oportunidades

- Novas demandas de mercados;
- Exportação;

Ameaças

- Mudanças nas legislações vigentes;
- Importação de produtos;

Faça com sua família este exercício e preencha os quadros acima, você poderá se surpreender e ter importantes ideias de melhorias para seu dia a dia!

Análise Swot

aMBiENTE iNtERNO

Todo ponto forte merece ser mantido e otimizado. Os pontos fracos devem ser refletidos e com ações de melhorias, transformados em pontos fortes a medida do possível.

Pontos fortes

Pontos fracos

aMBiENTE eXtERNO

As oportunidades devem ser alinhadas aos pontos fortes para serem aproveitadas pelo empreendedor. Assim como as ameaças, quando identificadas, precisam de ações para proteção, utilizando as forças do negócio.

Oportunidades

Ameaças



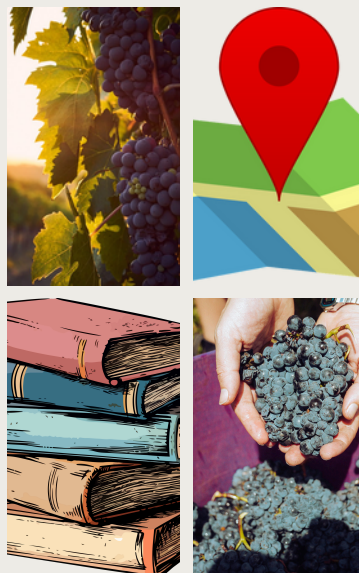
Por que fazer análise dos ambientes?

Alguma vez já olhou para sua propriedade como um negócio? Certamente este exercício lhe trouxe uma visão bem completa, oportunizando a você identificar aspectos internos bons e ruins. Além de situações externas que podem ser benéficas e outras ameaçadoras.

Sem esse tipo de análise fica difícil a tomada de decisões. É preciso ter o máximo de informações para cada passo tomado para evitar ações que tragam prejuízos. Então, esta ferramenta lhe fornece apoio e segurança para ter mais certeza dos passos a seguir.

EXEMPLOS DE PONTOS FORTES E FRACOS

Variedades (tipos de uvas), tradição, localização da propriedade, conhecimento adquirido, mão de obra qualificada



PERCEBA QUE ESTES ELEMENTOS PODEM SER PONTOS FORTES OU FRACOS. UMA VARIEDADE PODE SER LUCRATIVA OU PROBLEMÁTICA. É PRECISO ANALISAR PARA RECONHECER E TOMAR AÇÕES DE ACORDO COM A SUA PROPOSTA DE VALOR.

EXEMPLOS DE OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Oportunidades: Novas demandas, exportação, parcerias comerciais
Ameaça: Mudança de legislação, eventos climáticos.



5 Forças Competitivas de Porter



OLHAR O MERCADO – CONHECER SUAS AMEAÇAS

Indo além, precisamos olhar para fora da propriedade e entender que certos elementos podem ameaçar a existência e continuidade de nosso trabalho.

Cinco Forças Competitivas de Porter

Existe um teórico, Michael Eugene Porter que há muito tempo vem refletindo o que é a estratégia para as organizações. Ele propõe uma forma de analisar o mercado de maneira abrangente, mapeando e refletindo as ameaças existentes. Ele define enquanto forças competitivas: concorrentes, poder do comprador, poder do fornecedor, novos entrantes no mercado e produtos substitutos.

O que tem Porter a contribuir com a viticultura familiar?

Calma, também já questionei isto! Chegando à conclusão que sua Teoria pode nos fornecer uma maneira completa para entender e nos preparar para enfrentar os desafios do mercado. Então, faça como eu, dê uma oportunidade para este senhor simpático lhe ajudar a pensar estrategicamente sua propriedade!



FONTE: A AUTORA (2023).



FONTE: HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2023

Concorrentes

O resultado final será uma “fotografia” de seu negócio



FONTE: A AUTORA (2023).

**Não estamos sozinhos,
precisamos reconhecer nossos
concorrentes e entender quais
vantagens eles possuem para
pensar formas de competir de
maneira equilibrada**



Comprador



IDENTIFIQUE SEUS
COMPRADORES



DETALHE



COMPRADORES



O QUE FAZER COM
ESTAS DESCOBERTAS?

COMPRAM VOLUMES
GRANDES?

PARA ELES TROCAR
DE FORNECEDOR
TÊM ALTO CUSTO?

VOCÊ POSSUI
INFORMAÇÕES
SOBRE ELES?

MANTER BOM
RELACIONAMENTO

GARANTIR ENTREGAS
COM QUALIDADE
SUPERIOR



FONTE: A AUTORA (2023).

Compradores são essenciais para o negócio, conhecer eles e oferecer produtos de qualidade diferenciada lhe trará maior garantia de não ser trocado por seu comprador



Fornecedor



IDENTIFIQUE SEUS FORNECEDORES



DETALHE



FORNECEDORES



O QUE FAZER COM ESTAS DESCOBERTAS?

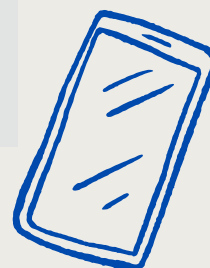
EXISTEM MUITOS DISPONÍVEIS?

VOCÊ É UM CLIENTE LUCRATIVO PARA ELE?

EXISTE ALTO CUSTO PARA VOCÊ TROCAR DE FORNECEDOR?

BUSCAR SEMPRE AMPLIAR A REDE DE FORNECEDORES

REALIZAR COMPRAS COLETIVAS PARA BUSCAR MELHORES CONDIÇÕES



FONTE: A AUTORA (2023).

Enquanto pequenas propriedades rurais, nossa força se amplia em buscar ampliar a gama de fornecedores e também realizar compras coletivas. É preciso amenizar seu poder frente aos nossos empreendimentos.



Novos entrantes



FONTE: A AUTORA (2023).

Não seremos únicos em fazer algo por muito tempo, precisamos reconhecer que diariamente outras pessoas estão pensando em ingressar na viticultura. Desta forma, é importante ativar nossos pontos fortes para sermos mais competitivos neste mercado que iremos dividir.



Substitutos



IDENTIFIQUE PRODUTOS
SUBSTITUTOS



DETALHE



SUBSTITUTOS

O QUE FAZER COM
ESTAS DESCOBERTAS?

O QUE PODE
SUBSTITUIR A UVA?

RECONHECER CADA
PRODUTO QUE PODE
SUBSTITUIR A UVA

ESTE PRODUTO É
MAIS BARATO?

TRABALHAR VANTAGEM
SOBRE CADA
SUBSTITUTO

POSSUI IGUAL
QUALIDADE E
DESEMPENHO?

FONTE: A AUTORA (2023).

- **Todo produto pode ser substituído por outro com igual função. A uva alimento pode ser substituída por outro alimento (biscoito, outra fruta, doce). A importação é realidade para muitos segmentos e a fruticultura também convive com esta ameaça. Não podemos acreditar ter um produto livre de ameaça de substituto. Precisamos destacar a vantagem da uva frente a cada produto substituto.**



Benefícios



Identificar concorrentes

É importante reconhecer quem são os outros agentes que competem por uma fatia do nosso mercado. Assim estaremos preparados para oferecer vantagem ou fazer aliança estratégica em busca de vantagem competitiva.

Novos entrantes

A viticultura é uma atividade atrativa, então potencializar e comunicar nossa vantagem frente aos ingressantes é um trabalho que deve ser contínuo. Considerando sermos agricultores familiares, deve-se considerar alianças também com novos entrantes.

Reconhecer compradores

Nossos compradores são a razão de existir de nosso negócio. É preciso criar relações de confiança, entregar qualidade diferenciada minimizando a chance de sermos substituídos. Além de sempre buscar construir novas redes de clientes.

Mapear fornecedores

O andamento de nosso trabalho depende de insumos adquiridos externamente. É essencial contar com um portfólio de fornecedores evitando centralizar em poucos nossas demandas, evitando assim seu maior poder sobre nosso negócio.

Somos insubstituíveis?

É preciso ter consciência que nosso produto é substituível. Assim, mostrar nossa vantagem ou criar vantagens prevenindo tal troca.



O que fazer com estas informações e as suas descobertas após uso das ferramentas?



**Basear as tomadas de decisões nas informações e constatações obtidas!!
Para, desta forma, ter maior assertividade em cada novo rumo a tomar se destacando no ambiente em que atua**



Estratégias constroem vantagens competitivas



Ao final, espero que este material possa ter provocado inquietações em você. São ideias e ferramentas que farão você pensar além do produzir, pois os cuidados com nossa propriedade devem extrapolar o manejo do campo.

Pensar a gestão estratégica, traz possibilidades de nos prepararmos para as dificuldades que poderão surgir. Assim como nos preparamos para combater doenças, desequilíbrios em nosso solo, entre outros desafios... também precisamos reconhecer o que outros viticultores estão fazendo e que lhes confere vantagem sobre nós nos mercados.

Entender que precisamos equilibrar o poder de barganha dos compradores e fornecedores com ações pontuais. Reconhecer que outros virão disputar nosso mercado e estar atento aos substitutos de nossa uva.

E tudo isso para que? O que queremos com isso afinal? Cuidar nossa uva e com ela ganhar nosso sustento de maneira justa, sendo lucrativos a ponto de nos mantermos na atividade pelo tempo em que desejarmos. Além disso, nos ajuda a deixar a propriedade atrativa para a sucessão rural e quem sabe novos caminhos como o turismo rural, entre outros.

MÃO À OBRA!!



CARLA RDP SULIANI

REFERÊNCIAS

- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: COMPETITIVIDADE E GLOBALIZAÇÃO-CONCEITOS. [S.L.]: CENGAGE LEARNING, 2022.
- KLUYVER, C. A. DE; PEARCE II, J. A. ESTRATÉGIA: UMA VISÃO EXECUTIVA. 2A ED. SÃO PAULO: 2008.
- MICHAEL E. PORTER. FACULTY & RESEARCH MICHAEL E. PORTER, 2022. DISPONÍVEL EM:
<[HTTPS://WWW.HBS.EDU/FACULTY/PAGES/PROFILE.ASPX?FACID=6532](https://www.hbs.edu/faculty/pages/profile.aspx?facid=6532)>. ACESSO EM: 18 ABR. 2023.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. SAFARI DA ESTRATÉGIA. [S.L.]: BOOKMAN EDITORA, 2009.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. CREATING SHARED VALUE. HARVARD BUSINESS REVIEW, 1 JAN. 2011.
- PORTER, MICHAEL E. COMPETIÇÃO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS ESSENCIAIS. [S.L.]: GULF PROFESSIONAL PUBLISHING, 1999.
- PORTER, MICHAEL E. ON COMPETITION. [S.L.]: HARVARD BUSINESS PRESS, 2008.
- PORTER. COMPETITIVE ADVANTAGE : CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE. NEW YORK: FREE PRESS, 1985.
- _____. AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS QUE MOLDAM A ESTRATÉGIA. [S.L.]: HARVARD BUSINESS REVIEW, 2008.
- _____. ESTRATÉGIA COMPETITIVA - TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE INDÚSTRIAS E DA CONCORRÊNCIA. 2A ED. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER BRASIL, 2004B.
- _____. ESTRATÉGIA COMPETITIVA-TÉCNICAS PARA ANÁLISE DE. [S.L.]: ELSEVIER BRASIL, 2004A.
- _____. TOWARDS A DYNAMIC THEORY OF STRATEGY. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, [S.L], V. 12, N. 2, P. 95-117, 1991. DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://ONLINELIBRARY.WILEY.COM/DOI/ABS/10.1002/SMJ.4250121008](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250121008). ACESSO EM: 19 MAR. 2023.
- _____. WHAT IS STRATEGY?. [S.L.]: HAVARD BUSINESS REVIEW, 1996.

