
ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA EMPRESAS PRODUTORAS DE HORTÍCULAS NO SISTEMA ORGÂNICO

ARTIGO – ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Cleber Luiz Ferreira Dantas

Mestrando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco – PADR/UFRPE
E-mail: cleber.dantas@terra.com.br

Recebido em: 17/04/2006

Aprovado em: 02/05/2006

Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Doutor em Administração pela Universidade de Grenoble
Professor Adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR/UFRPE
E-mail: rodolfoamfilho@yahoo.com.br

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados de uma análise da estratégia adotada por uma empresa produtora e distribuidora de hortaliças orgânicas e tradicionais que atua no mercado da região metropolitana do Grande Recife, Estado de Pernambuco. Essa empresa optou pela estratégia competitiva genérica de diferenciação, enfocando a produção e a comercialização com mais eficiência que as demais organizações do setor. O foco do estudo é a estratégia tática da empresa, que enfatizou a tecnologia de produção e de distribuição. Nele, consegue-se identificar os tipos de intervenção técnica e também os aspectos administrativos de agregação de valor aos produtos que conferem vantagens comerciais ao produtor, com o fornecimento de hortaliças de melhor qualidade, demandadas por um cliente-tipo de maior poder aquisitivo. Neste artigo, analisa-se o sucesso da estratégia de diferenciação como fator de competitividade para o ramo hortícola, tendo como estudo de caso o Sítio Vertentes, produtor de hortaliças orgânicas, convencionais e hidropônicas, localizado no município de Chã Grande, agreste Pernambucano. Os fundamentos teóricos deste estudo são os conceitos básicos da estratégia competitiva.

Palavras-chave: Horticultura, Estratégia, Produtos Orgânicos.

THE SUCCESSFUL STRATEGY OF A GROWER AND DISTRIBUTOR OF VEGETABLES

ABSTRACT

Differentiation, as a successful competitive strategy, was analyzed in the “Sítio Vertentes” which grows conventional, hydroponic and organic vegetables in rural Pernambuco to distribute them in Metropolitan Recife. The focus was on better production, distribution and commercialization efficiency where technical and administrative actions added value and commercial advantages in supplying the higher quality vegetables demanded by customers with enhanced purchasing power. The technical fundamentals of this study are the basic concepts of competitive strategy.

Key words: *Horticulture, Strategy, Organic Products.*

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é analisar como uma empresa tradicional agrícola, produtora de hortícolas cultivadas dentro de um sistema de plantio convencional caracterizado pelo uso intensivo de defensivos agrícolas, pôde acompanhar as tendências mercadológicas para produtos de melhor qualidade e decidir investir estrategicamente, diferenciando seus produtos. Essa diferenciação visou a obtenção de vantagens competitivas em relação à concorrência por meio da implantação de processos inovadores, com vistas na produção de hortaliças orgânicas cultivadas sem a utilização de agrotóxicos, que resulta no consumo de alimentos mais saudáveis.

Investigou-se como essa estratégia de diferenciação, em que pese elevar os custos de produção, com conseqüente aumento no preço dos produtos ao consumidor, teve plena aceitação da clientela, em virtude de o perfil da demanda revelar exigência cada vez maior quanto aos critérios de qualidade total para produtos agroindustriais e de formas de produção ecologicamente corretas.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL DA PESQUISA

2.1. Considerações sobre o Modo de Produção de Hortícolas e o Sistema Orgânico

Considera-se o sistema de plantio convencional o método mais adotado de produção agrícola, caracterizado pelo uso intenso de insumos comerciais, como defensivos agrícolas e adubos químicos. Nele pouco se considera a preservação dos recursos naturais. Teve a sua grande difusão após a 2ª Guerra Mundial, com a chamada revolução verde.

O método denominado hidropônico, segundo SOUZA (1987:64), é aquele no qual as plantas são cultivadas em meio líquido. Nessa tecnologia, as culturas são mantidas em casas de vegetação, cujo ambiente é controlado, tendo como suporte, em substituição ao solo natural, canaletas nas quais circulam soluções aquosas de água mais adubos solúveis, geralmente compostos de sulfatos e nitratos.

São denominados produtos orgânicos aqueles produzidos em um sistema agrícola que enfatiza a

preservação ambiental (solo, água e ar), sem a utilização de agrotóxicos, o que resulta em alimentos mais saudáveis e, na sua maioria, com melhores qualidades organolépticas.

A agricultura orgânica, que teve os seus primórdios de registro em 1924 pelo austríaco Rudolf Steiner, apresenta hoje em dia variados modelos, como a permacultura e a agricultura biodinâmica, entre outros, todos voltados para uma produção agrícola ecologicamente correta e economicamente viável.

2.2. Considerações sobre os Produtos Hortícolas e seu Mercado

Os produtos hortícolas, produzidos em sua maioria na Zona da Mata (cinturão verde) e no vale do São Francisco, têm presença marcante na mesa do consumidor pernambucano. Há também a importação de outros Estados da União, situados em grande parte na região Nordeste, especialmente na época da entressafra ou em períodos de quebra de produção por motivos climáticos ou biológicos (pragas ou doenças).

A melhoria da qualidade das hortícolas pernambucanas vem seguindo, um pouco mais lentamente, o modelo de qualidade das hortaliças de outras regiões mais desenvolvidas do país. No Brasil, particularmente na Região Nordeste, os produtos agroalimentares eram distribuídos, inicialmente, em feiras livres nos bairros das cidades.

Segundo Dantas (2004:4), com o desenvolvimento demográfico e uma maior exigência de qualidade por parte do consumidor final, os agentes da cadeia produtiva passaram a ter maior controle de qualidade na sua produção, na logística e na apresentação do produto.

Essa maior exigência dos consumidores decorreu da comercialização de hortaliças de melhor qualidade ocorrida em meados dos anos 90 nas grandes redes atacadistas, acontecimento que levou o consumidor a conhecer e exigir produtos olerícolas com melhores atributos.

Esse comportamento, na época, foi possibilitado pelos seguintes fatores:

- a) Maior poder de compra da moeda nacional em relação ao dólar: houve a paridade da

nossa moeda com o dólar, o que facilitou a importação de produtos.

- b) O Mercosul possibilitou a importação de produtos olerícolas de países com melhor tecnologia de produção no setor: esses produtos apresentavam, na época, qualidade superior à dos produzidos na região. Os principais países exportadores foram a Argentina e o Uruguai.
- c) As grandes redes atacadistas, em interface com o consumidor final, identificaram uma maior exigência por parte deste e, em *feedback*, repassaram as tendências do mercado de FLV (Frutas, Legumes e Verdura) aos seus fornecedores, exigindo uma maior qualidade nos seus produtos.

Atualmente, observa-se uma reorientação do mercado de hortícolas no que se refere à distribuição de hortaliças no mercado nacional. Segundo Bomfim *et al.* (2003:3), a categoria de frutas, legumes e verduras tem gradativamente ganhado a preferência do consumidor, que associa essa linha de produtos a uma vida mais saudável. Essa tendência tem influenciado empresas varejistas a desenvolver essa categoria para atrair clientes. Essa estratégia, no entanto, eleva a preocupação do varejo com o abastecimento das lojas e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Até há algum tempo, hortaliças eram comercializadas principalmente em feiras livres. Hoje, grande parte das redes supermercadistas comercializa eficientemente os produtos em questão. Seduzidos pela qualidade aprovada, os consumidores se dirigem a essas redes certos de que irão adquirir produtos que desde a sua produção até a exposição nas lojas passam por rigorosos controles, fazendo com que a sua demanda seja cada vez maior.

2.3. Informações sobre o Cliente Atacadista

O Bompreço é o único cliente da empresa escolhida para o estudo de caso, o Sítio Vertentes. Conta com um Centro de Distribuição (CD) que o transforma em uma das maiores cadeias do varejo no Brasil. É líder consolidado na Região Nordeste e está interligado à grande rede mundial da Wal-Mart.

Em 1994, o Grupo Bompreço planejou uma melhoria no atendimento ao consumidor e convidou os 10 principais fornecedores de hortícolas da

região para uma visita aos Estados Unidos da América, para um curso de capacitação e observação da logística das grandes empresas atacadistas.

As empresas observadas nos Estados Unidos da América possuíam cerca de 40.000 ha de área e lojas refrigeradas contendo produtos de boa qualidade, padronizados e embalados dentro das normas regulamentares.

Vislumbrando a necessidade de melhoramento do setor logístico, o Bompreço implantou, dentro dos mais atualizados padrões internacionais, uma Central de Distribuição, o que lhe atribuiu maior eficiência nos processos de compra, classificação, controle de qualidade e distribuição da grande maioria dos produtos comercializados nas lojas do Grupo Bompreço situadas na região metropolitana do Grande Recife.

Atualmente, o Bompreço conta com 119 lojas de supermercados, hipermercados e magazines (lojas de departamentos), localizadas em nove Estados do Nordeste brasileiro: Pernambuco (sede), Maranhão, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Alagoas, Sergipe, Bahia e Piauí. É uma das maiores cadeias do varejo no Brasil, líder consolidada, como já anunciado, na Região Nordeste.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial teórico conceitua-se estratégia, bem como o ambiente concorrencial, com o objetivo de embasar a análise das estratégias adotadas pelas empresas-tipo objeto do estudo: empresas de produtos orgânicos.

3.1. Conceito de Estratégia

A estratégia reflete o posicionamento da firma no mercado e define como a organização pretende se conduzir em relação à concorrência no setor onde atua.

Estratégias empresariais buscam redução de custos, especialização das linhas de produção, entre outros atributos que visam uma crescente eficiência e um maior grau de competitividade da firma. As estratégias empresariais se voltam para esses objetivos visando criar vantagens competitivas para a firma dentro de um ambiente concorrencial (BAUMANN, 1996).

A estratégia competitiva ocupa um papel decisivo no sucesso dos negócios da firma. Com efeito, são as estratégias competitivas utilizadas pelas firmas em seu processo de enfrentamento com o mercado que passam a ocupar lugar de destaque na formulação do discurso econômico.

O sucesso estratégico depende da capacidade da firma de reconhecer o momento em que se encontra e saber identificar e neutralizar as ameaças ou aproveitar as oportunidades que o ambiente lhe oferece.

Para Porter (1986), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição favorável numa indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Esse autor fala ainda sobre as “estratégias genéricas” que podem ser utilizadas pela empresa para um bom desempenho nos mercados. São elas: a liderança no custo total e a diferenciação. Ele explica que as empresas “meio-termo”, ou seja, aquelas que buscam adotar os dois tipos de estratégias, ora de baixo custo, ora de diferenciação,

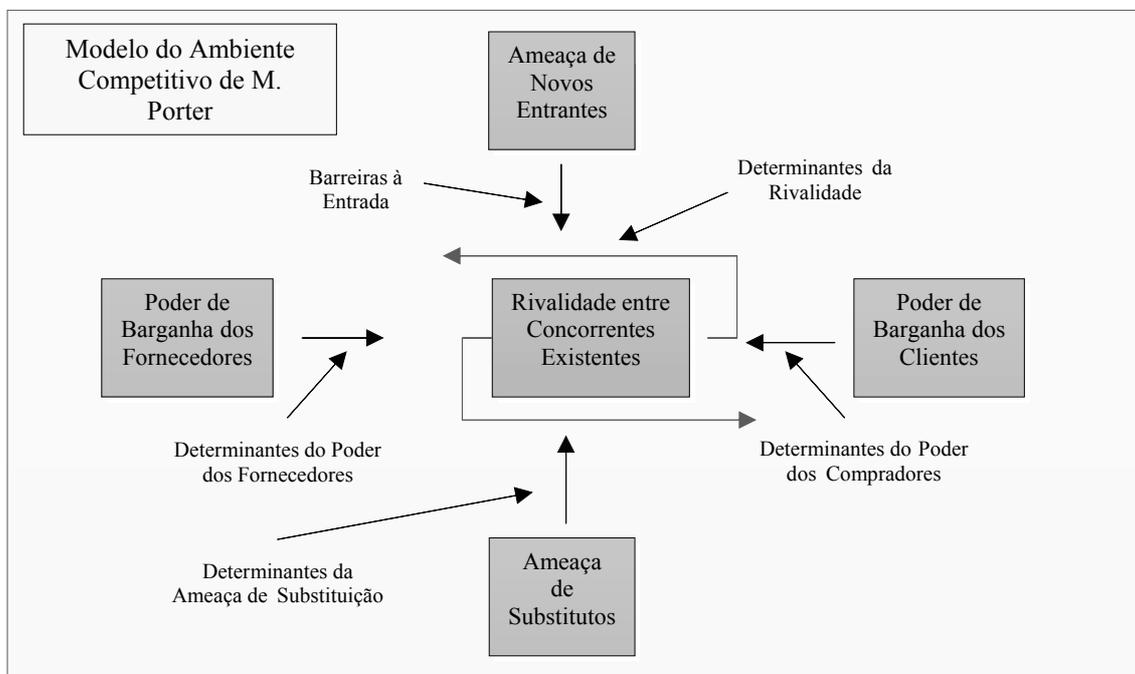
acabam não conseguindo obter sucesso em nenhum deles. O autor defende também que a lucratividade de uma empresa não depende apenas da posição que ela ocupa em relação aos seus concorrentes, mas também e fundamentalmente da estrutura do setor ou ramo industrial onde atua.

3.2. Ambiente Concorrencial

Teoricamente, uma empresa pode desempenhar suas atividades e ter sucesso a longo prazo em um ambiente em constante mutação (globalizado) se ela desenvolver eficazmente estratégias que lhe permitam enfrentar o conjunto de forças competitivas que, segundo PORTER (1986), define a estrutura de competição da empresa em seu ramo de atividades. Esse conjunto de forças é assim constituído: (1) poder de barganha dos clientes, (2) poder de barganha dos fornecedores, (3) rivalidade da concorrência dentro de seu ramo de atividades, (4) ameaça de novos concorrentes e (5) ameaça de produtos substitutos.

Esse esquema concorrencial pode ser representado no modelo de análise do ambiente competitivo, conforme abaixo discriminado.

Quadro 1: Modelo do Ambiente Concorrencial de Porter



Fonte: Adaptação de PORTER, 1986.

Uma multiplicidade de estratégias específicas, conforme O'BRIEN (2001:284), pode ser implementada para ajudar a organização a enfrentar essas forças concorrenciais, como se pode ver a seguir.

Esse autor sugere que as empresas podem contrabalançar as ameaças das forças competitivas de seu ambiente ou aproveitar oportunidades de mercado pelo emprego de estratégias básicas, combinadas com algumas estratégias operacionais específicas, a saber:

- Estratégias de Liderança em Custo: tornar-se um produtor de bens e serviços de baixo custo.
- Estratégias de Diferenciação: desenvolver maneiras para diferenciar produtos e serviços dos de seus concorrentes. Isso permite à empresa obter vantagens competitivas sobre seus oponentes em determinados segmentos ou nichos de mercado.
- Estratégias de Inovação: encontrar novas maneiras de fazer negócio. Isso envolve desenvolvimento de produtos e serviços exclusivos ou o ingresso em novos mercados ou em nichos exclusivos.
- Estratégias de Crescimento: expandir significativamente a capacidade da empresa de produzir bens e serviços, atingir os mercados mundiais, diversificar e desenvolver novos produtos ou integrar produtos e serviços afins.
- Estratégias de Alianças: estabelecer novos vínculos e alianças comerciais com clientes, fornecedores, concorrentes, consultores e outras empresas. Esse conceito pode incluir fusões, aquisições, *joint-ventures*, empresas virtuais e/ou outros arranjos comerciais.

O esquema apresentado na matriz do ambiente competitivo permitirá estudar as diferentes alternativas ou combinações de estratégias adotadas pela firma para fazer frente a cada uma das forças competitivas atuantes no setor.

4. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

Para o atendimento dos objetivos da pesquisa estudou-se o caso de uma empresa de produção de hortaliças no sistema tradicional, que estendeu a sua

produção também para o sistema orgânico e hidropônico, na expectativa de aproveitar nichos de mercado ou fazer frente a alguma ameaça que se fazia presente no ambiente. O estudo de caso é indicado quando se tem como propósito a análise em profundidade do fenômeno em observação. Esta técnica se propõe a “adquirir conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso” (BECKER, 1999 *apud* SARAIVA, 2002).

Quanto à coleta de dados, optou-se pela técnica de entrevistas semidiretivas, que consiste na aplicação de um questionário aberto contendo as questões centrais sobre o tema objeto de análise. Não se dirigiu, contudo, a entrevista, deixando-se margem para o entrevistado se expressar livremente sobre a temática em estudo: as estratégias competitivas de uma empresa de produtos orgânicos.

A empresa escolhida foi a firma Sítio Vertentes Ltda., situada no município de Chã Grande, em Pernambuco, onde foram entrevistados inúmeros gerentes, bem como seu proprietário, responsável pela entrada da empresa nesse ramo industrial. Os dados recolhidos foram alvo de estudos de caráter qualitativo, cujas interpretações seguiram um modelo analítico-dedutivo a partir das informações recolhidas, sempre em cotejamento com o referencial teórico desenvolvido.

Alguns critérios foram identificados para a escolha da empresa Sítio Vertentes no estudo de caso: o fato de ser a maior fornecedora de hortaliças produzidas no sistema orgânico na região e a única até recentemente do Grupo Bompreço, o que a coloca em posição de vanguarda pela tecnologia empregada e a qualidade dos produtos; a disponibilidade e o interesse de seus dirigentes em acolher a pesquisa também contribuíram para sua escolha.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste trabalho veremos por que a empresa estudada optou pela estratégia genérica de diferenciação com vistas a criar vantagem competitiva para fazer face à concorrência, e como utilizou outras estratégias específicas para consolidar e expandir sua influência nos mercados.

5.1. A Empresa estudada e sua região

A propriedade estudada, denominada Sítio Vertentes, apresenta uma área total de 78,2 ha no município de Chã Grande – PE. Possui uma área de plantio com 32,0 ha, dos quais 24,0 ha são destinados ao sistema de plantio convencional, 1,0 ha ao sistema de plantio hidropônico e 10,0 ha ao sistema orgânico.

No município de Chã Grande, onde está localizado o Sítio Vertentes, 63,7% da mão-de-obra local trabalha no setor primário e 47,6% (673 unidades) das propriedades atuam no ramo hortícola, segundo dados da Fundação de Desenvolvimento Municipal – Recife (FIDEM).

Seguindo as novas tendências do macroambiente organizacional e vislumbrando o alcance do objetivo de crescimento empresarial, o proprietário do Sítio Vertentes, Sr. Júlio Correia, antigo fornecedor de hortaliças do Grupo Bompreço, adotou as novas tendências tecnológicas do setor e os novos padrões de consumo do mercado e investiu na produção de hortaliças hidropônicas e orgânicas, juntamente com a já existente produção de hortaliças no sistema convencional.

Como estratégia empresarial, o produtor adquiriu o Sítio Vertentes, localizado na mesorregião da Mata, microrregião de Vitória de Santo Antão – Chã Grande, a 86 km do Recife (CONDEPE, 1996). Nele, no ano de 2000, o empresário investiu em tecnologia de ponta, a melhor da região no setor. Adquiriu caminhões climatizados, implantou casas de vegetações e destinou 3,0 ha para a produção de hortaliças no sistema orgânico.

Hoje é o maior fornecedor de hortaliças do Grupo Bompreço, e até bem pouco tempo era seu único fornecedor de hortaliças produzidas no sistema orgânico. A sua área de produção no sistema orgânico já em 2004 era de 10,0 ha.

5.2. A Estratégia Competitiva da Diferenciação

Seguindo a teoria, a Empresa buscou o atendimento de seu alvo estratégico mais eficientemente que os seus concorrentes, que competem de forma mais acirrada no segmento de mercado escolhido. Adotou a diferenciação dos seus produtos como estratégia de competitividade, tornando os custos de implantação um alvo estratégico secundário. Deve ser ressaltado, entretanto, que a estratégia de diferenciação não

permite à empresa ignorar seus custos – estes apenas não são o seu alvo estratégico primário.

Os integrantes do nível institucional da empresa agrícola Sítio Vertentes optaram, como estratégia competitiva para ampliar o sucesso de seu empreendimento, pela estratégia da diferenciação, que, segundo PORTER (1986:51), define-se como a estratégia genérica que diferencia o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas, a saber: projeto ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia em várias dimensões.

A diferenciação é a estratégia viável para se obterem retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição privilegiada para o enfrentamento das cinco forças competitivas de mercado, conforme já anunciadas: a rivalidade entre concorrentes, a força dos fornecedores, dos clientes, dos eventuais novos entrantes, e a ameaça dos produtos substitutos.

Analisada sob o prisma desse modelo, segundo se pode observar, essa estratégia proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva entre atuais concorrentes, em razão da lealdade dos consumidores à marca criada ou ao produto diferenciado, além da conseqüente menor sensibilidade ao preço. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente amenizar o poder dos compradores, uma vez que lhes faltam alternativas comparáveis. Por seu turno, a resultante lealdade do consumidor e a necessidade de investimentos para superar a supremacia alcançada colocam barreiras à entrada de novos concorrentes. Por fim, a empresa que se diferencia, obtendo a preferência do consumidor, deverá estar mais imune aos produtos substitutos do que a concorrência.

Pode-se também dizer, com base em Tavares (2000:352), que a estratégia adotada pelo Sítio Vertentes teve características de uma estratégia de inovação, por ser esse um mercado de baixo crescimento potencial em diversidade de produtos e notadamente maduro. Houve uma disponibilidade de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e o desenvolvimento de habilidades para estabelecer

relacionamentos que permitiram que a empresa se consolidasse em mercados novos, com produtos novos – o mercado de produtos orgânicos.

O Sítio Vertentes vislumbrou o surgimento de uma demanda de produtos hortícolas de melhor qualidade por um consumidor com um bom potencial econômico para a aquisição de produtos com preços maiores e de qualidade superior.

A qualidade dos produtos ofertados pelo Sítio Vertentes relaciona-se basicamente com o fato de que estes são produzidos no sistema orgânico.

5.3. Estratégias táticas e operacionais adotadas como suporte à estratégia competitiva genérica de diferenciação

Como estratégias táticas e operacionais, a Empresa focou a implantação de técnicas necessárias à produção e à distribuição dos seus produtos. O Sítio Vertentes planejou a administração de sua tecnologia com investimentos em *know-how* e em estruturas físicas logísticas para a produção e classificação dos produtos orgânicos.

Segundo CHIAVENATO (1985:81), tecnologia é o conjunto ordenado de conhecimentos empregados na produção e comercialização de bens e de serviços. Tais conhecimentos podem ser científicos ou empíricos. Abrangem planos, conhecimentos técnicos, projetos, procedimentos técnicos, conhecimentos para selecionar e escolher tecnologias variadas, estudos de viabilidade econômica, financeira, mercadológica, etc.

Do ponto de vista da tecnologia adotada, a Empresa planejou e introduziu práticas em seus processos produtivos caracterizadas por um alto nível tecnológico se comparadas àquelas empregadas pelas demais concorrentes regionais. Entre tantos itens, podem-se citar: utilização de casas de vegetações ou estufa, que são estruturas prediais que permitem ambientes controlados e fechados para o cultivo das olerícolas ou plantio de mudas; transporte de hortaliças realizado por caminhões climatizados, que controlam a temperatura interna do seu baú em torno de 16°C; e a irrigação por microaspersão, que é um sistema de irrigação localizado, caracterizado pela alta eficiência de distribuição da água de irrigação.

A estratégia de implantação das casas de vegetação foi adotada em virtude da necessidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento de

mudas sadias e de qualidade, com proteção física e, conseqüentemente, fitossanitária às mudas hortícolas produzidas. As casas de vegetação apresentam um custo de implantação de cerca de R\$ 75,00 (setenta e cinco reais) por metro quadrado e requerem uma mão-de-obra especializada, capacitada no próprio Sítio por seus agrônomos. Atualmente a Empresa dispõe de 42 casas de vegetação.

A estratégia de aquisição de caminhões climatizados foi pensada em razão da necessidade de manutenção das qualidades organolépticas dos produtos comercializados, que apresentam um alto grau de perecibilidade. As hortaliças folhosas, conforme o contrato legal entre o Sítio Vertentes e o Grupo Bompreço, são entregues diretamente nas lojas do Grupo. Neste grupo de hortaliças estão a alface (*Lactuca sativa*), a acelga (*Beta vulgaris* var. *cicla*) e o coentro (*Coriandrum sativum*), entre outras variedades, por serem mais perecíveis. O outro grupo de hortaliças, menos perecíveis que essas, composto de abobrinha (*Curcubita pepo* var. *melopepo*), cenoura (*Daucus carota*) e tomate (*Lycopersicon esculentum*), entre outras variedades, é entregue no Centro de Distribuição do Grupo Bompreço, localizado no município de Jaboatão dos Guararapes, região metropolitana do Grande Recife. Para ambos os casos há a necessidade de utilização de três carros climatizados pertencentes ao Sítio.

A opção pela irrigação por microaspersão deve-se à necessidade de entrega periódica e sistemática dos produtos, uma vez que a região onde se localiza o Sítio, apesar de classificada como zona da mata, é uma mesorregião de clima seco, onde são necessárias freqüentes irrigações para que haja a produção constante. O sistema de irrigação de tipo localizado, do qual faz parte o modelo de microaspersão, tem um custo alto de implantação em relação aos demais sistemas, porém é o sistema mais eficiente no uso da água, fator de produção agrícola precário na região. Esse custo de implantação por ha diminui à proporção em que aumenta a área plantada.

Para uma melhor apresentação dos seus produtos, o Sítio Vertentes mantém um galpão para limpeza, classificação, padronização, embalagem e colocação do código de barras nos produtos. O código de barras ainda não está em uso pelo seu Cliente (a rede atacadista Bompreço).

Quanto ao nível tecnológico da mão-de-obra, o Sítio dispõe de agrônomos e de um doutor em Botânica. Parte da mão-de-obra operacional é formada por agricultores que pertencem ao quadro fixo de funcionários; o restante, que constitui a grande maioria, trabalha em regime temporário. Os seus técnicos participam periodicamente de congressos e cursos de qualificação. A Empresa possui um nível hierárquico pequeno, certamente por trabalhar com uma tecnologia de produção em massa cujas funções são bem definidas e rotineiras. Apresenta uma estrutura organizacional que se caracteriza por envolver um grande número de subordinados por supervisor, de acordo com os princípios básicos da teoria administrativa. A utilização da Tecnologia de Informação se faz presente na sua gestão, em especial a internet, uma ferramenta bastante utilizada no gerenciamento e planejamento. Apresenta uma estratégia voltada para a inovação, com ênfase na área de pesquisa e desenvolvimento.

A tecnologia adotada influenciou as funções da Empresa, exigindo adaptações em sua estrutura organizacional. No que diz respeito à necessidade de atualização constante das técnicas de cultivo, pois o produto orgânico é de complicada elaboração e sujeito à ação direta do meio ambiente, a Empresa vislumbrou a necessidade de ter um grupo de atividades tecnológicas dinâmicas para estudo, pesquisa, desenvolvimento e engenharia de projetos.

A sua tecnologia, quanto ao arranjo de sua dinâmica organizacional, segundo Thompson (1976:30), é do tipo de elos em seqüência, que se caracteriza por uma escala de produção interdependente onde ocorre a produção de mudas, tratamentos culturais, colheita, seleção, embalagem, propagação, comercialização e logística.

A Empresa adota uma tecnologia para produção em massa, mecanicista, porém com resultados incertos, uma vez que a padronização dos seus produtos, em razão de fatores biológicos (climático, genético, etc.), algumas vezes só alcança 70% da produção estimada, sendo a compostagem o destino dos produtos classificados como fora do padrão desejado.

Compostagem é um processo de produção de adubo orgânico no qual a matéria orgânica (restos de culturas, esterco, etc.) é condicionada em pilhas, em forma de canteiros, onde é periodicamente

revirada e aguada por um período de 40 dias até a sua decomposição, quando é utilizada como adubação de fundação, ou seja, aplicada como adubo na fase de plantio da cultura.

5.4. Breve análise do Ambiente Concorrencial da Indústria

No estudo do ambiente da empresa, buscou-se analisar o conjunto das forças concorrenciais que atuam no mercado competitivo, seguindo o modelo de Porter anteriormente estabelecido e apresentado no esquema como modelo do ambiente concorrencial de Porter.

O estudo das cinco forças desse modelo na estratégia de diferenciação implementada pelo Sítio Vertentes nos permitiu observar as seguintes características.

5.4.1. Força dos Fornecedores

Os fornecedores, tomando-se a definição de Batalha (2001:141), são as organizações que suprem as empresas de matérias-primas e insumos necessários para a produção de bens e serviços. Os fornecedores podem ter sobre a empresa um grande poder de negociação e, em decorrência disso, elevar os preços dos insumos fornecidos. Isso geralmente ocorre em mercados que são supridos por poucas empresas fornecedoras ou apenas uma, ou quando não há insumos substitutos, ou quando o cliente não é importante, ou ainda quando o insumo é diferenciado dos demais ofertados, ou mesmo quando ocorrem simultaneamente dois ou mais dos fatores supracitados.

No caso em epígrafe, verificou-se que o Sítio Vertentes possui grande poder de negociação com os fornecedores de insumos como sementes e combustível.

Por ser a maior produtora de hortaliças orgânicas da região, tornou-se o melhor cliente para os representantes de vendas de sementes.

Apesar do alto custo com a distribuição dos produtos, que é realizada todos os dias para a região metropolitana do Grande Recife, Estado de Pernambuco, e conseqüentemente com o consumo de combustível, a empresa mantém um pequeno posto para abastecimento próprio, apenas para o estoque do insumo, o que lhe permite uma melhor negociação de preços. Os custos com combustíveis

representam cerca de 30% dos custos totais de produção.

5.4.2. Força dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos ou semelhantes são opções, para os clientes finais, a um determinado produto de uma organização.

Os produtos substitutos diretos são as hortaliças produzidas no sistema convencional, que são ofertadas por preços mais acessíveis às condições econômicas do consumidor final e se configuram como maior fatia de mercado de hortaliças na capital pernambucana. Com a queda do poder aquisitivo dos consumidores, ocorre uma pequena migração de clientes para esses produtos, podendo haver até mesmo uma forte migração em caso de grande estagnação da economia regional.

Em períodos de entressafra ou em que há problemas climáticos adversos, que diminuem a produção dos potenciais concorrentes, ocorre ainda, beneficemente, aumento de preço dos produtos destes e conseqüentemente a diminuição da diferença de preço entre os produtos produzidos no sistema convencional e os orgânicos ofertados pelo Sítio Vertentes, levando o consumidor a preferir os produtos orgânicos, cuja pequena diferença de preço nesse período compensa a opção de mudança.

5.4.3. Força dos Entrantes Potenciais

De acordo com Batalha (2001:142), concorrentes potenciais são as outras organizações que oferecem produtos ou serviços semelhantes aos produtos e/ou serviços de uma organização, ou substitutos deles. A empresa pode olhar a concorrência sob dois aspectos: conforme a ótica da estratégia empresarial e do ponto de vista do consumidor.

As organizações que são concorrentes potenciais com produtos no sistema convencional são várias. A mais significativa delas é a CANTU, localizada na Central de Abastecimento do Estado de Pernambuco (CEAGEP) e fornecedora de hortaliças para o Grupo Bompreço.

Para produtos orgânicos, o mercado concorrencial é principalmente formado por "aziendas", conceito emprestado da ciência contábil que, segundo Neves (1999:6), identifica organizações públicas ou privadas, ONG's, cooperativas e/ou associações de trabalho que, apesar de serem produtivas, nem sempre

apresentam em seu contrato social a busca por lucros.

Há produtores de orgânicos coordenados pelas ONGs Centro Sabiá e AMA Gravatá, que organizam feiras livres em diversos bairros da região metropolitana do Grande Recife e no município de Gravatá, respectivamente. Diante de ambas, o Sítio Vertentes detém, como fator de competitividade, uma maior disponibilidade de capital financeiro, *know-how* e uma escala maior de produção.

Como fator de competitividade, os produtores das ONGs citadas têm um maior rendimento financeiro, pois, sem a existência de intermediários em sua cadeia produtiva, vendem os seus produtos diretamente aos consumidores finais, obtendo melhores preços.

Desse modo, as principais barreiras de entrada impostas pelo Sítio Vertentes a seus concorrentes são: economia de escala, necessidade de capital e melhor acesso aos canais de distribuição.

5.4.4. Força dos Compradores

No que diz respeito ao fator compradores, a Empresa é fornecedora, há vários anos, do Grupo Bompreço, integrante de um ramo de negócio, o setor atacadista, que desde a década de 90, em todo o mundo, vem impondo condições desfavoráveis aos seus fornecedores, com exigências bastante conhecidas, como o desconto financeiro e o chamado "véu de noiva", entre outras tantas exigências não contratuais.

O desconto financeiro é o desconto no valor pago pelo comprador à Empresa durante a compra dos produtos. Trata-se de um percentual descontado na receita, destinado à alocação dos produtos nas gôndolas, ao trabalho de promotores, ao uso de equipamentos, que na totalidade chega a cerca de 6% do total das vendas.

O "véu de noiva" é a fidelidade no abastecimento gratuito, por parte do fornecedor, em caso de abertura de uma nova loja da Rede.

Como benefício dessa "parceria", deve-se considerar que o Sítio Vertentes tem contrato e fidelização com a grande rede abastecedora do Nordeste, o Grupo Bompreço, o que facilita grandemente o seu processo comercial.

5.4.5. Rivalidade dos Concorrentes na Indústria

Existe uma grande concorrência entre as organizações que fornecem hortaliças produzidas no sistema convencional. É um setor local com pouca eficiência logística tanto no que diz respeito à entrega dos produtos como ao *feedback* das informações sobre a satisfação e as necessidades do consumidor.

Diferenciando-se das demais empresas, o Sítio Vertentes mantém funcionários nas lojas da Rede Atacadista Bompreço cuja função é observar, anotar e elaborar relatórios para análise de mercado, incluindo o mercado atual e as suas perspectivas sobre as necessidades do consumidor final.

Com as aziendas e as ONGs Centro Sabiá e AMA Gravatá a Empresa mantém um bom relacionamento, inexistindo concorrência predatória e tampouco danosa.

Esse fato decorre da condição do Sítio Vertentes de detentor e disseminador de *know-how* para esse sistema de produção, o que possibilita o associativismo entre as citadas organizações do setor. Lembremos ainda que essas organizações trabalham juntas pela implantação de um selo para os produtos orgânicos.

Cientes da necessidade mercadológica de uma melhor regulamentação e organização do setor, as aziendas envolvidas pretendem obter um selo diferenciado para os produtos orgânicos. Esse selo identificaria melhor os seus produtos e permitiria uma maior confiança do consumidor na sua aquisição. Essas organizações formaram o Grupo de Agricultura Alternativa, que, coordenado pelo Ministério da Agricultura, está tentando criar um selo próprio para os produtos orgânicos, bem como uma legislação para o setor local. Para a autorização do uso e a supervisão desse selo para os produtos agrícolas orgânicos, seria necessário contratar empresas que só existem no Sul do país, o que aumentaria os custos de produção, pois são necessárias visitas técnicas de representantes desses órgãos regulamentadores, custos que são atualmente proibitivos para as empresas locais.

Diante desse gargalo na cadeia produtiva local, o Grupo de Agricultura Alternativa colocou em pauta na sua reunião a criação de um selo local para os seus produtos, tentando resolver assim o problema mencionado.

A criação do selo, a necessidade de divulgação de tecnologias e a possível conquista de maiores mercados criaram um ambiente desfavorável à existência de rivalidade entre as organizações locais de produtores de hortaliças orgânicas.

6. CONCLUSÕES

A diferenciação alcançada pela empresa agrícola estudada, o Sítio Vertentes, foi considerada uma estratégia viável para a obtenção de retornos econômicos por criar uma condição defensável relevante mercadologicamente, uma vez que proporcionou isolamento de concorrências e maior fidelidade dos consumidores finais, que apresentam uma menor sensibilidade ao preço.

Os seus produtos são ofertados ao consumidor final por um preço até 100% maior que o dos produtos do sistema de plantio convencional, aumentando as margens de lucro da empresa e tornando a estratégia de liderança em custos a mais provável alternativa a ser adotada pelos demais fornecedores hortícolas da região.

O Sítio Vertentes é hoje o maior produtor de hortaliças orgânicas do Estado de Pernambuco, e até pouco tempo atrás era o único fornecedor desse produto para o Grupo Bompreço.

Os principais gargalos da cadeia produtiva em que a Empresa atua são a sua dependência de um único cliente, o Grupo Bompreço, e os riscos de queda do poder aquisitivo dos consumidores que fazem parte do nicho mercadológico no qual a empresa se desenvolve. Se a economia se encontra em condição favorável de crescimento, a estratégia mostra-se adequada, conferindo à firma elevadas margens de lucratividade e perspectivas de sustentabilidade no mercado.

Quanto à influência da estratégia adotada sobre os métodos de gestão da empresa, constataram-se substanciais modificações, como um salto qualitativo na forma de gerenciar o negócio e nos mais diferentes aspectos da gestão administrativa, que vão desde a qualificação de seus recursos humanos até a forma de encarar o novo relacionamento com os consumidores, escutando seus anseios e buscando atender às novas tendências de consumo.

Com relação à estratégia de diferenciação dos 18 produtos, planejada e implementada pela Empresa,

podemos considerar que foi importantíssima para o alcance de seus objetivos de desenvolvimento. Apesar de se tratar de uma estratégia genérica, mostrou-se bastante eficiente e tem-se mantido sustentável.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATALHA, M. O. (Coord.) *Gestão Agroindustrial*. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1 e 2.

BAUMANN, R. (Org.). *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BOMFIM, R. M.; SOUZA FILHO, H. M. de; SILVA, A. L. da. Implantação de um sistema de avaliação de fornecedores de frutas, legumes e verduras: um estudo de caso de uma rede varejista. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.

CONDEPE. Instituto de Planejamento de Pernambuco. *Mapa das Meso e Microrregiões de Pernambuco*. Recife, 1996.

DANTAS, C. L. F. *et al.* *A centralização da comercialização de hortifrutícolas. O caso dos supermercados Bompreço S.A.* Recife: Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural/Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2004.

NEVES, S. das; VISCONTI, P. *Contabilidade Básica*. 7. ed. São Paulo: Frase, 1999.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2001.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SARAIVA, L. A. *et al.* Discursos empresariais e estratégias de gestão. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador: UNIFACS, a. 3, n. 6, p. 45, jul.-dez. 2002.

SOUZA, O. M. F. *Caderno de termos aplicados à agricultura*. Recife: Ed. Imprensa Universitária/Universidade Federal Rural de Pernambuco, 1987.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

THOMPSON, J. D. *Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.