

COMPETITIVIDADE NA VITICULTURA FAMILIAR ORGÂNICA: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA COM BASE NAS CINCO FORÇAS DE PORTER

COMPETITIVENESS IN ORGANIC FAMILY VITICULTURE: A STRATEGIC ANALYSIS BASED ON PORTER'S FIVE FORCES

Raquel Breitenbach. Professora e pesquisadora no IFRS Campus Sertão. Email: raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

Tatiane Pellin Cislaghi. Professora e pesquisadora no IFRS Campus Bento Gonçalves. tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br

Carla Rodrigues DI Prá Suliani. Mestre pelo IFRS Campus Bento Gonçalves. Email: carlardpsuliani@gmail.com

GT2. Governança e gestão do agronegócio.

Resumo

A competitividade e a sustentabilidade econômica dos viticultores familiares orgânicos dependem da superação de desafios mercadológicos e da adoção de estratégias eficazes. Este estudo busca compreender as dificuldades enfrentadas por esses produtores, identificando: (i) estratégias utilizadas para inserção e manutenção no mercado; (ii) gargalos que limitam sua competitividade; e (iii) ações para fortalecer sua posição estratégica. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em um estudo de casos múltiplos com viticultores orgânicos e especialistas do setor, através de análises realizadas por meio da Análise FOFA e do modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. A coleta de dados incluiu entrevistas, observações e análise documental, com interpretação realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que os produtores operam em um mercado relativamente equilibrado. Embora exerçam poder sobre os compradores devido à qualidade reconhecida de seus produtos, apresentam vulnerabilidades em relação aos fornecedores devido aos baixos volumes de compra. Além disso, possuem vantagem de pioneirismo frente a novos entrantes e não enfrentam concorrência de produtos substitutos diretos. Ao estruturar e analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças desse mercado sob uma abordagem estratégica consolidada, este estudo contribui para a formulação de ações que sensibilizem os produtores quanto à necessidade de decisões mais embasadas por meio de ferramentas de gestão, fortalecendo sua competitividade e sustentabilidade no setor.

Palavras-chave: Agricultura, vida rural, cadeia alimentícia, economia verde, mercados

Abstract

The competitiveness and economic sustainability of organic family winegrowers depend on overcoming market challenges and adopting effective strategies. This study seeks to understand the difficulties faced by these producers, identifying: (i) strategies used to enter and maintain their market position; (ii) bottlenecks that limit their competitiveness; and (iii) actions to strengthen their strategic position. This is a qualitative study, based on a multiple case study with organic winegrowers and industry experts, through analyses carried out using SWOT Analysis and Porter's Five Competitive Forces model. Data collection included interviews, observations and document analysis, with interpretation carried out through content analysis. The results indicate that producers operate in a relatively balanced market. Although they exercise power over buyers due to the recognized quality of their products, they are vulnerable to suppliers due to low purchase volumes. In addition, they have a first-mover advantage over new entrants and do not face competition from direct substitute products. By structuring and analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats of this market under a consolidated strategic approach, this study contributes to the formulation of actions that raise awareness among producers regarding the need for more informed decisions through management tools, strengthening their competitiveness and sustainability in the sector.

Key words: Agriculture, rural life, food chain, green economy, markets

1. Introdução

A agricultura familiar tem características específicas que a diferencia de outras categorias de agricultores, destacando-se seu perfil distributivo e resiliente (Gervazio et al., 2025), e quando comparada com a não familiar, é melhor em termos socioculturais (Veiga, 2007). Somado a isso, destacam-se outras características específicas do setor: trabalho e gestão intimamente relacionados; condução do processo produtivo gerenciada pelos proprietários; foco na diversificação, na durabilidade dos recursos naturais e na qualidade de vida; trabalho assalariado apenas como complementar; decisões imediatas, ajustadas à imprevisibilidade do processo produtivo; tomada de decisões *in loco*, condicionada pelas especificidades do processo produtivo; e ênfase no uso de insumos internos (Veiga, 2007; Gervazio et al., 2025).

Neste cenário de agricultura familiar, a viticultura, foco deste estudo, oras surge como atividade principal, oras como atividade de complemento de renda (Manfio et al., 2019), principalmente em regiões de colonização italiana (Duarte et al., 2011). Da mesma forma, a produção orgânica de uvas é atrativa economicamente e vem ganhando cada vez mais espaço entre estes agricultores, objetivando produção para comercialização direta, feiras, elaboração de sucos e vinhos, entre outros produtos (Camargo et al., 2011). A produção orgânica é indicada para o contexto da agricultura familiar, considerando a estrutura fundiária caracterizada por pequenas propriedades (Colombo, 2013). No entanto, viticultores familiares orgânicos convivem com dificuldades particulares, seja para certificação ou obtenção de assistência técnica adequada (Colombo, 2013), além da complexa necessidade de construção de mercados para seus produtos (Dalmoro, 2023; Uma & Kumar, 2025).

Neste cenário, enquanto grandes produtores se organizam estrategicamente para competir nos ambientes adversos, agricultores familiares possuem maiores dificuldades e capacidades limitadas, encontrando em organizações coletivas possibilidades de ampliar a competitividade (Bagchi et al., 2022). Grandes explorações rurais possuem vantagens pelas maiores explorações de terras, o que possibilita mecanização e redução dos custos de produção por escala produtiva, enquanto agricultores familiares ficam restritos às produções mais custosas em função da rigidez dos mercados de terras (Yamaguchi et al., 2020). As grandes operações agrícolas alcançam maior eficiência produtiva resultante de maior disponibilidade de capital, diferindo da realidade de agricultores familiares que veem diminuída sua competitividade em função do menor acesso a estes recursos (Otsuka et al., 2016).

Esse cenário evidencia os desafios enfrentados pela agricultura familiar, que, em geral, dispõe de recursos financeiros limitados e enfrenta escassez de mão de obra, o que restringe a possibilidade de expansão da produção. Como consequência, muitas propriedades familiares se especializam em atividades que demandam maior intensidade de trabalho manual, devido à baixa mecanização, como é o caso da viticultura e da fruticultura (Schlett & Beke, 2018). Esse processo resulta em um duplo efeito: por um lado, há uma intensificação da produção em culturas e pecuária de alta demanda laboral; por outro, culturas tradicionais, frequentemente cultivadas por pequenos agricultores, tendem a estagnar em produtividade e competitividade, podendo até desaparecer (Guzmán et al., 2022).

Considerando as desvantagens da agricultura familiar em comparação com explorações de larga escala, são necessárias estratégias para garantir a continuidade das atividades e sua reprodução social. Desta forma, a competitividade na agricultura familiar pode se associar à reinserção de grupos pequenos aos mercados, baseados em inovação organizacional e tecnológica através da criação de valores de qualidade superior (Wilkinson, 2003) ou novas formas de comercialização (Gazolla & Schneider, 2017). É nesse contexto que o esforço deste

trabalho se concentra, para buscar potencialidades para agricultores viticultores familiares orgânicos na busca de vantagens competitivas.

Dessa forma, o problema de pesquisa foi definido da seguinte maneira: quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos viticultores familiares orgânicos no acesso e permanência nos mercados, impactando sua vantagem competitiva e a ampliação da renda? O objetivo deste estudo foi identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos viticultores familiares orgânicos no acesso e permanência nos mercados, impactando sua vantagem competitiva e a ampliação da renda. Especificamente, buscou-se: (i) analisar as estratégias atualmente adotadas para inserção e atuação nesses mercados; (ii) identificar os principais gargalos que limitam a competitividade dos viticultores familiares; e (iii) propor estratégias e ações para fortalecer sua posição no setor. As análises realizadas tiveram como base teórica a Análise FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Logo, o foco do estudo está em contribuir teórica e empiricamente com viticultores familiares de produção orgânica na melhoria de competitividade no mercado. O estudo apresenta um caráter inovador, fundamentado tanto no aporte teórico que sustenta suas propostas quanto na metodologia de análise, cuidadosamente desenhada para o caso em questão. Esta abordagem estratégica integra diversas bases teóricas de forma sinérgica, proporcionando uma visão abrangente e multifacetada. Além disso, destaca-se a sua relevância prática, visto que oferece conhecimentos que podem ser aplicados para solucionar desafios semelhantes enfrentados por outros agricultores familiares. A complexidade do estudo reside na sua capacidade de gerar conhecimento aplicável, fornecendo subsídios concretos para que os agricultores viticultores familiares possam fortalecer sua competitividade e ampliar suas oportunidades no mercado.

2. Referencial Teórico

2.1 Agricultura familiar e viticultura no estado do Rio Grande do Sul (Brasil)

No Brasil, a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, define que o agricultor familiar deve possuir até quatro módulos fiscais de área, utilizar predominantemente mão de obra familiar, gerir o empreendimento com sua família e, assim, obter sua renda (Brasil, 2006). Embora a agricultura familiar tenha conquistado avanços nas últimas décadas, impulsionados por políticas de incentivo, essa categoria ainda enfrenta diversas dificuldades (Matte & Machado, 2016), especialmente no que se refere à comercialização de seus produtos. Entre os principais desafios estão a distância dos centros de distribuição, a precariedade da infraestrutura de transporte e estradas, as barreiras no acesso a mercados e a limitação de pontos de venda (Rocha et al., 2022). Além disso, alguns gargalos estruturais comprometem a continuidade das atividades, como o baixo reconhecimento da importância da agricultura familiar, a restrição de acesso à terra, as dificuldades de inserção comercial e os desafios na sucessão familiar, que ameaçam a permanência e a sustentabilidade dos estabelecimentos rurais (Ali et al., 2021).

Nesse contexto, a viticultura destaca-se como uma atividade tradicionalmente desenvolvida por agricultores familiares, apresentando tanto desafios quanto oportunidades. Apesar das limitações estruturais enfrentadas pelo setor, a produção de uvas se consolidou como uma importante fonte de renda para essas famílias, especialmente na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, onde a viticultura tem suas raízes na imigração italiana (Almeida & Serra, 2013). Historicamente, a atividade foi essencial para a reprodução social de inúmeras famílias, que, ao longo das gerações, preservam e transmitem seus costumes e sistemas produtivos, mantendo uma identidade própria no cultivo da uva e na organização do trabalho em suas propriedades (Lazzarotto et al., 2016; De Ruggiero, 2019; Salvagni et al., 2021).

A agricultura familiar desempenha um papel expressivo na viticultura gaúcha, representando aproximadamente 62% dos estabelecimentos vitícolas do Rio Grande do Sul (Melo & Machado, 2021). No Brasil, essa categoria responde por 79,3% da produção de uvas destinadas à fabricação de vinhos e sucos, consolidando-se como um setor estratégico para a economia agrícola. Além de fornecer matéria-prima para grandes vinícolas, muitas dessas famílias possuem suas próprias unidades de produção, onde elaboram e comercializam vinhos e espumantes com identidade regional (Melo & Machado, 2021).

Estudos apontam oportunidades promissoras para os viticultores familiares, especialmente com a ascensão das vinícolas boutiques, que se destacam no mercado de vinhos premium ao produzirem pequenos lotes de alta qualidade (Pierozan & Manfio, 2021). Além disso, a cooperação e a associação entre produtores fortalecem a competitividade e a inserção dos agricultores no setor vitivinícola (Salvagni et al., 2021). O cultivo orgânico de uvas também se apresenta como uma estratégia vantajosa, permitindo maior valorização do produto, maior autonomia em relação às vinícolas que controlam a precificação, além de contribuir para o fortalecimento do trabalho familiar e para a preservação do meio rural (Pierozan, 2020; Manfio et al., 2019).

2.2 Agricultura e viticultura orgânica

A agricultura orgânica no Brasil surgiu como uma resposta às contradições da Revolução Verde, que, ao longo das décadas de 1960 e 1970, promoveu a mecanização intensiva, o uso massivo de agroquímicos e a padronização dos sistemas produtivos sem considerar as particularidades ecológicas e sociais (Resende, 2002). Esse modelo foi incentivado pelo governo militar com o objetivo de aumentar a produtividade agrícola, mas gerou impactos ambientais e preocupações crescentes sobre o uso de pesticidas e fertilizantes químicos (Andrades & Ganimi, 2007).

Nas décadas de 1970 e 1980, estudos passaram a evidenciar os efeitos negativos desse processo, incluindo a erosão do solo, a contaminação por organoclorados no leite materno e resíduos de agrotóxicos em alimentos como laticínios, frutas e hortaliças. Um caso emblemático foi a comprovação do uso do agente laranja na Amazônia para controle de plantas invasoras nas linhas de transmissão da Eletronorte (Da Costa et al., 2015). Esses debates impulsionaram o desenvolvimento da agricultura alternativa no Brasil, culminando na formalização da produção orgânica com a promulgação da Lei 10.831/2003 e seu regulamento pelo Decreto 6.323/2007 (Brasil, 2003; 2007). Essa legislação reconhece diferentes sistemas produtivos, como agroecológico, biodinâmico, natural e permacultura, desde que atendam aos princípios de sustentabilidade e preservação ambiental (Da Costa et al., 2015).

No contexto da viticultura, há uma crescente necessidade de reavaliar o uso intensivo de pesticidas. Na França, por exemplo, vinhedos representam apenas 3% da área agrícola, mas consomem 20% dos pesticidas comercializados no país, o que já resultou na resistência de pragas e na perda de eficácia desses produtos (Aubertot et al., 2005). Além disso, a contaminação de águas superficiais e subterrâneas por insumos químicos aplicados nos vinhedos é uma preocupação ambiental relevante (Hildebrandt et al., 2008).

A viticultura orgânica apresenta diversas vantagens em relação ao cultivo convencional. Não há redução significativa na produtividade ou na evolução vegetativa das videiras, e a qualidade das uvas se mantém mesmo em períodos chuvosos. Além disso, o manejo orgânico favorece o enriquecimento do solo em fósforo e potássio, garantindo um equilíbrio nutricional adequado para a cultura (Morelli et al., 2022).

O sucesso desse sistema depende de uma abordagem integrada, considerando o vinhedo como um ecossistema equilibrado. A presença de fauna e flora auxilia no controle natural de pragas e ervas daninhas, otimiza o microclima do dossel e mantém populações benéficas de

insetos e microrganismos. No entanto, o uso de fungicidas à base de cobre, ainda permitido na produção orgânica, deve ser manejado com cautela para evitar impactos negativos na qualidade dos vinhos orgânicos (Provost & Pedneault, 2016).

2.3 As Cinco Forças Competitivas de Porter como Teoria de Análise

A Teoria das Cinco Forças Competitivas, desenvolvida por Michael Porter (2004), é um modelo amplamente adotado para a análise estrutural de indústrias e para a formulação de estratégias empresariais. Essa abordagem permite avaliar o grau de atratividade de um setor e as dinâmicas que determinam a intensidade da concorrência, influenciando diretamente a lucratividade das empresas. Porter (2004) propõe que a competitividade de um mercado é moldada por cinco forças inter-relacionadas: (i) rivalidade entre concorrentes, (ii) ameaça de produtos substitutos, (iii) poder de barganha dos fornecedores, (iv) ameaça de novos entrantes e (v) poder de barganha dos clientes. A intensidade dessas forças pode variar conforme o setor analisado, influenciando as barreiras à entrada, a diferenciação de produtos e as estratégias empresariais adotadas.

A rivalidade entre concorrentes é determinada por fatores como o número de empresas no setor, o crescimento da demanda, os custos fixos e a diferenciação dos produtos. Mercados saturados, com alta similaridade entre os produtos, tendem a apresentar uma concorrência mais intensa, pressionando as margens de lucro (Porter, 2008). Já a ameaça de produtos substitutos ocorre quando bens ou serviços alternativos podem atender à mesma necessidade do consumidor, reduzindo a demanda por produtos tradicionais. Quanto maior a disponibilidade e a atratividade dos substitutos, maior a pressão sobre os preços e a lucratividade das empresas estabelecidas (Porter, 2008).

O poder de barganha dos fornecedores influencia diretamente os custos de produção, podendo ser alto quando há poucos fornecedores, produtos insubstituíveis ou altos custos de troca. Empresas podem mitigar essa força através da diversificação de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores alternativos ou integração vertical (Porter, 2004). A ameaça de novos entrantes depende das barreiras à entrada, que podem incluir economias de escala, diferenciação de marca, acesso privilegiado a canais de distribuição e altos investimentos iniciais. Quando essas barreiras são baixas, a entrada de novos competidores pode aumentar a rivalidade e reduzir a rentabilidade do setor (Porter, 2008).

Por fim, o poder de barganha dos clientes se manifesta quando os consumidores possuem capacidade de influenciar preços, exigir maior qualidade ou buscar alternativas mais vantajosas. Esse poder tende a ser elevado quando há muitos fornecedores e poucos compradores, quando o custo de troca é baixo ou quando os consumidores têm acesso a informações detalhadas sobre o mercado (Porter, 2004).

Compreender a interação entre essas forças permite que as empresas adotem estratégias para reduzir vulnerabilidades e criar vantagens competitivas sustentáveis. Estratégias como diferenciação, inovação, fortalecimento da marca e integração da cadeia produtiva podem minimizar os impactos negativos dessas forças, proporcionando uma posição de mercado mais forte e rentável (Porter, 2008). Dessa forma, a Teoria das Cinco Forças Competitivas fornece uma estrutura analítica fundamental para embasar a formulação estratégica e o posicionamento competitivo no mercado.

3. Procedimentos Metodológicos

Diante da problemática de pesquisa, dos objetivos delineados e da natureza dos temas investigados, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, adequada para compreender fenômenos sociais e interpretar contextos específicos (Merriam,

2002). A estratégia metodológica empregada foi o estudo de casos múltiplos, que permite uma análise aprofundada de diferentes unidades, possibilitando a identificação de padrões e variações no fenômeno estudado (Merriam, 2002; Yin, 2009).

A construção do referencial teórico e a fundamentação da pesquisa foram realizadas por meio de pesquisa bibliográfica, garantindo embasamento conceitual e aprofundamento das discussões. Para a coleta de dados, utilizou-se um conjunto de técnicas complementares, incluindo entrevistas semiestruturadas, observações *in loco* e análise de dados primários e secundários, permitindo triangulação e melhor interpretação dos resultados (Yin, 2009).

As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, assegurando fidelidade às falas dos entrevistados. Para a análise dos dados coletados, adotou-se a análise de conteúdo conforme Bardin (1977), método amplamente utilizado em pesquisas qualitativas para categorização e interpretação sistemática das informações.

O roteiro das entrevistas e das observações foi elaborado com base nas teorias centrais da pesquisa e está apresentado no Quadro 1. Para garantir a validade do instrumento de coleta de dados, a versão preliminar foi submetida à avaliação de duas especialistas na área, permitindo ajustes e refinamentos antes da aplicação em campo.

Quadro 1 - Categorias de análise e respectivas bases teóricas utilizadas para a realização da pesquisa

Teorias	Categoria de análise	Variáveis de análise
Cinco Forças Competitivas (Porter, 2004; 2008)	Poder de barganha de fornecedor	Diferenciação de insumos, custos de mudança de fornecedores, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância de volume para o fornecedor, custo relativo a custos totais da indústria, impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação, ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.
	Poder de barganha de cliente	Volume do comprador, custos de mudanças do comprador versus custos de mudança da empresa, informação do comprador, possibilidade de integração para trás, produtos substitutos.
	Ameaça de produtos substitutos	Desempenho relativo dos substitutos, custo de mudança, propensão do comprador a substituir
	Ameaça de novos entrantes	Barreiras de entrada: Economias de escala, Produtos patenteados, identidade de marca, custo de mudança, exigência 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.
	Rivalidade entre concorrentes	Crescimento da indústria, custos fixo/valor adicionado, excesso de capacidade crônica, diferença de produtos, identidade de marcas, custos de mudança, concentração e equilíbrio, complexidade informacional, diversidade de concorrentes, interesses empresariais, barreiras à saída.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Porter (2004; 2008).

Destaca-se que as entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, permitindo flexibilidade para aprofundamento de questões relevantes conforme as respostas dos entrevistados. As pesquisadoras adotaram uma linguagem acessível e adequada ao perfil dos participantes, buscando garantir clareza na comunicação e compreensão das perguntas.

O estudo de caso selecionado corresponde a um grupo composto por cinco unidades de produção da agricultura familiar, dedicadas à produção orgânica de uvas para comercialização.

O grupo foi formado em 2013 e está localizado no município de São Marcos, Rio Grande do Sul, Brasil.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com agricultores e especialistas do setor vitivinícola. Foram entrevistados cinco agricultores familiares, responsáveis pelas unidades produtivas estudadas, e cinco especialistas do mercado, incluindo um representante de instituições de assistência técnica, dois representantes de empresas privadas do setor (comprador e gerente), um viticultor ecologista e consultor de gestão agrícola (concorrente), e um comerciante de insumos (fornecedor). Essa abordagem buscou diversificar as perspectivas, garantindo uma análise mais ampla das dinâmicas de produção, comercialização e assistência técnica na viticultura orgânica.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, entre maio e julho de 2024, nos locais de trabalho dos especialistas e nas propriedades dos viticultores. A duração média das entrevistas foi de 1h40min, permitindo um aprofundamento significativo nas questões abordadas.

Para uma análise inicial do ambiente interno e externo do grupo estudado, foi utilizada a Matriz FOFA¹ (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esse instrumento possibilitou identificar aspectos estratégicos que impactam o desenvolvimento da produção orgânica de uvas na região, subsidiando uma visão mais clara sobre os desafios e potencialidades do setor.

Além disso, aplicou-se a Teoria das Cinco Forças Competitivas de Porter para compreender a dinâmica do mercado em que os viticultores estão inseridos. Essa abordagem permitiu analisar a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores e clientes, bem como a ameaça de novos entrantes no setor, fornecendo elementos essenciais para a formulação de estratégias competitivas voltadas ao fortalecimento da viticultura orgânica.

4 Análise e discussão dos resultados

4.1 Descrição do grupo estudado e identificação das estratégias utilizadas

O grupo estudado é composto por cinco famílias localizadas na Serra Gaúcha, sul do Brasil, especializadas na produção de uvas orgânicas da variedade Niágara Rosada para consumo in natura. Com uma produção anual de 100 toneladas, as uvas são comercializadas por meio de circuitos curtos², com destino ao centro do país, além de serem fornecidas para programas governamentais de alimentação escolar. A certificação participativa do grupo está em conformidade com a legislação brasileira, garantindo a rastreabilidade e a credibilidade da produção.

A padronização do processo produtivo é um diferencial do grupo, com colheita realizada em caixas revestidas com papel branco e identificação visual específica para cada unidade produtiva. Além disso, são adotadas boas práticas durante a colheita e armazenagem, com monitoramento rigoroso do ponto ideal de maturação. Essas estratégias conferem um padrão de qualidade superior, reconhecido nos mercados em que atuam.

¹ A análise FOFA, criada entre as décadas de 1960 e 1970 (Hofrichter, 2017), permite avaliar o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) (Seixas, 2020). Simples e eficiente (Thompson Jr. et al., 2011), é amplamente utilizada no planejamento estratégico e na avaliação da competitividade (Silveira, 2000).

² As Cadeias Curtas de Abastecimento Alimentar (CCAs) ou Circuitos Curtos de Comercialização (CCCs) são essenciais para o desenvolvimento rural, eliminando intermediários e conectando produtores diretamente aos consumidores, gerando valor agregado. Além de supermercados, os CCCs são reconhecidos pelos consumidores como locais para comprar alimentos frescos, direto do produtor, com preços justos. Eles se baseiam em princípios de reciprocidade, fortalecem as relações e promovem a confiança (Marsden et al., 2000; Pugas & Rover, 2021; Pugas et al., 2020; Rover & Darolt, 2021; Harrison et al., 2019).

A análise das estratégias adotadas pelo grupo segue os princípios da Administração Estratégica, onde a organização avalia seu ambiente interno e externo para identificar recursos, capacidades e competências. Com base nessas análises, define sua visão e missão, formulando estratégias alinhadas às suas potencialidades (Hitt et al., 2022). Pequenos empreendimentos rurais, como o estudado, dependem da agregação de valor e da diferenciação para garantir competitividade e sustentabilidade econômica (Froemming & Patias, 2009). O uso de metodologias analíticas auxilia nesse processo (Thompson Jr. et al., 2011), sendo a Matriz FOFA uma ferramenta relevante para compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do grupo. O Quadro 2 apresenta essa análise aplicada ao caso estudado.

Quadro 2 - Matriz FOFA aplicada ao grupo pesquisado

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Qualidade superior das uvas e marca já reconhecida; Logística adequada (caminhões com climatização); Técnicas de manejo aperfeiçoadas; Economia de Escopo (especializado em orgânicos com qualidade superior); Contexto de tecnologias sociais (certificação participativa de orgânicos, Sistema de distribuição alternativo CCCs).	Quantidade limitada de recursos financeiros; Mão de obra insuficiente para ampliação da comercialização; Falta de direção Estratégica; Falta de investimento em P&D; Custos altos da operação; Distribuição limitada.
Ambiente Externo	Oportunidades	Ameaças
	Demanda de produtos processados alinhados com os valores do negócio (sucos, vinhos e geleias de uva orgânicos, biodinâmicos, naturais); Valorização do mercado local para iniciativas fundamentadas em valores sustentáveis (orgânicos, biodinâmicos); Crescimento rápido do mercado.	Aumento de oferta de uvas orgânicas de qualidade inferior, altos volumes e baixos preços; Alteração de regulação; Recessão econômica; Mudanças climáticas; Clima e tempo instáveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A análise do ambiente interno destaca como principais forças a qualidade superior das uvas e a logística eficiente, que assegura a manutenção desse atributo até o consumidor final. O trabalho desenvolvido pelo grupo ao longo dos anos resultou no fortalecimento da marca e na valorização dos princípios da produção orgânica, fatores amplamente reconhecidos pelos consumidores. Esses atributos são determinantes na decisão de compra de produtos orgânicos, uma vez que os consumidores valorizam a identificação do produtor, certificação de orgânico, rastreabilidade, informação sobre a procedência e canais de venda adequados (Lombardi et al., 2004).

O modelo de negócio adotado pelas propriedades integra tecnologias sociais e produção especializada, além de operar por meio dos Circuitos Curtos de Comercialização (CCCs). Esses circuitos têm se mostrado altamente eficazes na comercialização de orgânicos, especialmente nos grandes centros urbanos, onde há crescente adesão dos consumidores (Brezolin Buquera et al., 2022). Por meio dos CCCs, os agricultores expandem sua atuação para mercados anteriormente inacessíveis (Rover & Darolt, 2021), promovendo desenvolvimento econômico e social em seus estabelecimentos (Marsden et al., 2000).

Além do impacto econômico, a comercialização via CCCs reduz a dependência de intermediários (Aubert & Enjolras, 2016; Berti & Mulligan, 2016), permitindo maior proximidade entre produtores e consumidores. Esse modelo fortalece a comunicação direta, criando um ambiente de confiança e fidelização, aspectos essenciais para a sustentabilidade do setor (Harrison et al., 2019).

As limitações do grupo, compreendidas como fraquezas sob uma perspectiva interna, incluem a restrição de recursos financeiros, que dificulta investimentos em pesquisa e

desenvolvimento. Essa realidade é comum entre produtores orgânicos no Brasil, sendo os principais desafios financeiros relacionados aos custos de conversão das áreas, obtenção e manutenção da certificação, além da dificuldade de acesso a crédito para custeio e investimentos na atividade (Machado & Corazza, 2004).

Além disso, a escassez de mão de obra qualificada para ampliar a produção e a comercialização, o desuso de práticas estratégicas e os altos custos operacionais restringem a expansão do grupo para novos mercados. Essas dificuldades são amplificadas pela limitação na distribuição dos produtos para determinadas regiões do país. De modo geral, a falta de assistência técnica especializada, o desconhecimento sobre sistemas de certificação, o crédito diferenciado, a adoção de novas tecnologias e a carência de infraestrutura e logística adaptadas ao setor orgânico são entraves recorrentes para produtores desse segmento em crescimento (Moraes & Oliveira, 2017).

No entanto, o ambiente externo também apresenta oportunidades. A ampliação do mix de produtos para incluir derivados como vinhos, sucos e geleias surge como uma possibilidade viável, considerando a valorização crescente de iniciativas sustentáveis e da conexão direta entre produtores e consumidores (Lombardi et al., 2004). O mercado de orgânicos, por sua vez, segue em expansão contínua (Oliveira et al., 2022), estimulando o ingresso de novos produtores e elevando a oferta desses produtos.

Por outro lado, desafios externos também se impõem. A criação de novos regulamentos pode representar barreiras adicionais, enquanto os impactos econômicos do período pós-pandemia reduziram o poder de compra da população. Além disso, as condições climáticas, imprevisíveis e incontornáveis, afetam anualmente a produção (Rauhut Kompaniets, 2022; Uma & Kumar, 2025). Como estratégia para mitigar esses riscos, o grupo investe em sistemas de irrigação, seguros agrícolas e proteções físicas contra intempéries, como telas antigranizo.

A aplicação da Matriz FOFA se mostrou uma ferramenta essencial para visualizar, de forma estruturada, os fatores que impulsionam e limitam o desenvolvimento do grupo. Esse conhecimento permite a formulação de estratégias para fortalecer os pontos positivos, transformar fraquezas em vantagens competitivas e estruturar internamente o grupo para enfrentar ameaças e maximizar oportunidades. Dessa forma, a análise gera impactos práticos, possibilitando a definição de ações mais assertivas para a realidade do grupo.

Dentre as estratégias identificadas, a principal é a diferenciação baseada na qualidade do produto, na apresentação e na comercialização via circuitos curtos. Os diferenciais competitivos do grupo incluem: (i) Produção e comercialização de uvas no sistema orgânico; (ii) Padronização das embalagens (caixas pretas de 8 kg, revestimento com papel translúcido, selo de identificação do produtor e etiqueta de rastreabilidade); (iii) Colheita no ponto ideal de maturação, garantindo sabor e coloração adequados; (iv) Raleio dos cachos para eliminar frutos menores e padronizar os lotes; (v) Aplicação de práticas da agricultura biodinâmica, como o uso do calendário astronômico e preparados específicos; (vi) Uniformização dos processos de manejo, colheita e pós-colheita, garantindo padrão de qualidade, com cada agricultor identificando seus produtos com sua própria marca.

Nas propriedades, a colheita segue rigorosos padrões de boas práticas, ocorrendo apenas quando os frutos atingem o grau ideal de maturação. As caixas são pesadas no momento da colheita, otimizando a padronização. Após a colheita, os produtos são manuseados com cuidado, evitando contato com o solo ao serem armazenados sobre paletes. Além disso, as caixas, sempre novas e higienizadas, são revestidas para proteger os frutos. Cada unidade produtiva conta com uma câmara fria para armazenagem das uvas até o momento do envio ao comprador, assegurando a conservação da qualidade do produto.

4.2 Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter e Proposição de estratégias

Esta seção apresenta a análise do mercado em que os viticultores orgânicos estão inseridos, com base no modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. Essa abordagem permite compreender a dinâmica competitiva do setor, identificando os fatores que influenciam a lucratividade e a sustentabilidade dos produtores. As forças analisadas incluem a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos substitutos. A seguir, cada uma dessas forças será detalhada, destacando seus impactos sobre a competitividade dos viticultores orgânicos.

A rivalidade entre concorrentes refere-se ao grau de competição dentro de um mercado e é influenciada pelo número de agentes, pelo equilíbrio de forças entre eles e pelas estratégias adotadas. Quanto maior a quantidade de concorrentes disputando o mesmo espaço, mais intensa tende a ser a competição. Quando há poucos competidores de poder semelhante, o mercado pode apresentar disputas acirradas e retaliações estratégicas. Já em cenários com um líder dominante, este pode impor preços e condições que desfavorecem os demais (Porter, 2004).

No caso dos viticultores orgânicos analisados, a rivalidade entre concorrentes tem um impacto moderado. O setor conta com muitos pequenos produtores (Lazzarotto & de Mello, 2014), mas não há indícios de que algum deles detenha recursos ou estratégias que lhe confirmem uma vantagem competitiva significativa sobre os demais. Isso reduz a probabilidade de um ambiente de concorrência predatória.

Além disso, o aumento da demanda por uvas orgânicas, os elevados custos de operação e as barreiras de saída do mercado contribuem para manter a competição em níveis moderados. O cultivo orgânico exige investimentos iniciais consideráveis, tanto em conversão de áreas quanto em certificação e adequação de infraestrutura, o que limita a entrada de novos concorrentes e evita uma guerra de preços prejudicial. Dessa forma, embora haja concorrência, ela não representa um fator de alto risco para os viticultores analisados.

O poder dos compradores se torna uma ameaça quando suas exigências influenciam a redução de preços e intensificam a rivalidade entre concorrentes, comprometendo a rentabilidade dos produtores (Porter, 2004). Assim, avaliar o impacto dessa força no contexto da viticultura orgânica é essencial para que os viticultores compreendam suas vulnerabilidades e fortaleçam sua posição no mercado. Segundo Porter (2004), o poder de barganha dos compradores é maior quando suas aquisições representam uma parcela significativa das vendas totais dos fornecedores, permitindo-lhes impor condições comerciais mais vantajosas para si.

No caso analisado, os resultados indicam que, embora o poder dos compradores esteja presente, seu impacto é moderado. Isso ocorre porque os viticultores orgânicos adotam estratégias que reduzem a influência dos compradores, como a diferenciação pela qualidade do produto e a valorização da rastreabilidade e certificação orgânica. Além disso, a impossibilidade de integração para trás por parte dos compradores – ou seja, a dificuldade de assumirem a produção por conta própria – reduz ainda mais seu poder de barganha.

Outro fator que limita a influência dos compradores é a ausência de grandes compradores centralizados que concentrem uma parcela expressiva das aquisições. Como o grupo analisado atua majoritariamente em Circuitos Curtos de Comercialização (CCCs), atendendo a mercados de nicho e consumidores finais que priorizam qualidade e procedência, há uma diversificação na base de clientes, o que reduz a dependência de poucos compradores dominantes.

Dessa forma, embora o poder dos compradores seja um fator a ser monitorado, ele não se apresenta como uma ameaça no cenário atual. Caso seja necessário minimizar ainda mais essa influência, Porter (2004) sugere a seleção estratégica de compradores que tenham menor potencial de impacto negativo sobre a rentabilidade dos produtores.

Os fornecedores desempenham um papel fundamental na estrutura de custos e na qualidade dos produtos oferecidos, sendo capazes de influenciar significativamente a

competitividade dos empreendimentos. Seu poder de negociação pode resultar no aumento de preços dos insumos, na redução da qualidade dos produtos adquiridos e, conseqüentemente, no comprometimento da rentabilidade das organizações (Porter, 2004).

No caso analisado, observa-se uma ampla disponibilidade de insumos e fornecedores no mercado. No entanto, o custo de acesso a esses produtos e serviços é um fator limitante, uma vez que os viticultores não estão dispostos – ou não possuem viabilidade financeira – para arcar com os preços praticados atualmente. Além disso, os viticultores orgânicos representam um segmento de menor relevância para os fornecedores, o que reduz seu poder de barganha e torna mais difícil a obtenção de condições favoráveis de negociação.

Outro fator a ser considerado é que, embora os fornecedores não possuam capacidade de integração para frente – ou seja, não têm meios diretos para assumir a produção vitícola –, suas estratégias de precificação e gestão de rentabilidade podem afetar diretamente a saúde financeira dos viticultores. Isso ocorre porque os custos dos insumos e serviços essenciais para a produção orgânica são elevados e sujeitos a variações, tornando os produtores mais vulneráveis às oscilações de mercado e às decisões comerciais dos fornecedores.

Diante disso, o poder dos fornecedores se destaca como a força mais impactante entre as analisadas até o momento, exercendo uma influência negativa superior àquela observada no poder dos compradores e na rivalidade entre concorrentes. Para mitigar esse risco, seria estratégico para os viticultores buscarem alternativas como a formação de cooperativas para aquisição conjunta de insumos, o estabelecimento de parcerias de longo prazo com fornecedores e o incentivo à produção própria de determinados insumos, sempre que viável.

A entrada de novos agentes em um setor produtivo representa um fator de pressão competitiva, uma vez que esses novos players buscam conquistar uma parcela do mercado, podendo impactar negativamente a rentabilidade das empresas estabelecidas. O grau dessa ameaça depende diretamente das barreiras de entrada existentes, que determinam se os novos entrantes enfrentarão dificuldades ou terão um caminho facilitado para sua inserção (Porter, 2004).

No caso da viticultura orgânica, a ameaça de novos entrantes é mitigada por uma série de barreiras que dificultam um aumento expressivo da concorrência. Entre os principais desafios enfrentados pelos novos produtores, destacam-se os elevados custos de transição para a produção orgânica, o capital necessário para investimentos iniciais, a curva de aprendizagem para adoção de práticas específicas e a dificuldade de inserção em canais de comercialização já estabelecidos. Esses fatores atuam como barreiras naturais, restringindo o ingresso de novos agentes no setor de maneira abrupta.

No entanto, essa posição não garante total conforto ao grupo pesquisado, pois há políticas públicas voltadas à inclusão produtiva rural que podem fomentar o ingresso de novos viticultores na atividade (Santos et al., 2023). Apesar desse fator, os viticultores já estabelecidos também têm acesso a essas políticas, o que lhes permite manter certa vantagem competitiva, especialmente por já estarem consolidados nos canais de distribuição e possuírem experiência na gestão produtiva e comercial.

Dessa forma, embora a entrada de novos competidores seja uma possibilidade real, as barreiras existentes e as vantagens dos produtores já estabelecidos reduzem o impacto imediato dessa ameaça. Para manter sua competitividade, o grupo analisado pode adotar estratégias como o fortalecimento de marcas próprias, a diversificação da produção e a ampliação de parcerias comerciais, assegurando maior resiliência frente a possíveis novas inserções no mercado.

No item, ameaça de produtos substituto, todas as empresas enfrentam concorrência não apenas de produtos similares, mas também de bens substitutos que podem atrair consumidores devido a fatores como preço, conveniência ou desempenho superior. Segundo Porter (2004), essa dinâmica exerce uma pressão constante sobre a rentabilidade do setor, limitando os lucros mesmo em períodos de crescimento econômico.

No contexto dos viticultores orgânicos analisados, a percepção sobre a ameaça de produtos substitutos ainda é pouco evidente entre os produtores, o que representa um ponto de atenção e uma oportunidade estratégica. A ausência dessa percepção pode comprometer a capacidade do grupo de antecipar mudanças no comportamento do consumidor e adaptar-se ao ambiente competitivo de maneira eficaz.

Por outro lado, especialistas do setor já identificam ameaças concretas vindas de produtos substitutos, como frutas da estação, frutas importadas e versões convencionais da uva. Essas alternativas podem competir diretamente com a produção orgânica, seja pelo menor custo, pela disponibilidade em diferentes períodos do ano ou até pela familiaridade do consumidor com produtos não orgânicos (Bida, Betanho & Fernandes, 2017).

Para mitigar esse risco, torna-se essencial adotar estratégias como a diferenciação baseada na qualidade, certificações que agreguem valor ao produto, campanhas de conscientização sobre os benefícios dos alimentos orgânicos e o fortalecimento de canais de comercialização específicos para esse nicho.

4.2.1. Proposição de estratégias de apoio ao desenvolvimento do pensamento estratégico

A construção deste estudo possibilitou a formulação de estratégias voltadas à ampliação da competitividade dos viticultores orgânicos analisados. As proposições apresentadas no Quadro 3 foram discutidas com o grupo e refletem ações concretas para mitigar ameaças e potencializar oportunidades dentro do mercado.

Quadro 3 – Proposições estratégicas para ganhos de competitividade dos viticultores

Força Competitiva	Proposição
Rivalidade Competitiva	Mapear competidores, seus pontos fracos e fortes; Fazer análise comparativa entre o grupo e seus competidores; Buscar alianças estratégicas com competidores.
Poder de barganha de Comprador	Manter e ampliar a qualidade dos produtos ofertados; Promover junto ao cliente final o apego à marca associando à qualidade entregue pelo grupo (usando princípios das cadeias curtas); Mapear novos potenciais compradores.
Poder de barganha de Fornecedor	Criar um portfólio de potenciais fornecedores; Realizar compras conjuntas para barganhar melhores condições; Produzir insumos, quando viável, de forma a promover uma integração vertical para trás.
Ameaça de novos entrantes	Proteger conhecimentos e práticas que conferem qualidade diferenciada; Identificar novos entrantes e seu potencial de associativismo junto ao grupo; Reforçar garantia de qualidade junto aos compradores; Fortalecer o grupo com trocas internas de experiência; Buscar constantemente assistência técnica, formação e trocas com agentes externos, de modo que a aprendizagem e experiência siga aumentando.
Ameaça de produtos substitutos	Reconhecer e elencar produtos substitutos, seus pontos fortes e fracos; Realizar trabalho junto aos compradores e clientes finais (usando princípios das cadeias curtas) acerca das vantagens frente aos produtos potenciais substitutos; Buscar grupos de consumidores que valorizam a importância para a saúde, meio ambiente e sociedade, do consumo de produtos orgânicos, fortalecendo o consumo e a identidade do grupo.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

Em relação à rivalidade competitiva, a estratégia sugerida envolve o mapeamento de concorrentes e a busca por alianças estratégicas, o que pode fortalecer o posicionamento do grupo e gerar sinergias produtivas. Já no que tange ao poder dos compradores, recomenda-se a valorização da qualidade dos produtos, o fortalecimento da identidade da marca e a ampliação da base de clientes, reduzindo a dependência de poucos compradores e aumentando o valor percebido pelos consumidores.

Quanto ao poder dos fornecedores, a estratégia propõe diversificação de fornecedores e compras coletivas para melhores condições comerciais, além da possibilidade de produzir insumos internamente, quando viável, para reduzir custos e dependências externas. No que se refere à ameaça de novos entrantes, destaca-se a importância de proteger o conhecimento adquirido pelo grupo, fortalecer a identidade e a qualidade dos produtos e buscar capacitações constantes para manter vantagem competitiva.

Por fim, frente à ameaça de produtos substitutos, é essencial que os viticultores reconheçam os concorrentes indiretos e invistam na conscientização dos consumidores sobre os diferenciais dos produtos orgânicos, reforçando atributos como qualidade, sustentabilidade e benefícios à saúde. Essas ações, combinadas, têm o potencial de fortalecer a posição do grupo e garantir sua competitividade no mercado.

5 Considerações Finais

Este estudo foi motivado pela necessidade de compreender as principais dificuldades enfrentadas pelos viticultores familiares orgânicos para ampliar sua competitividade e renda. O objetivo foi identificar os desafios e as potencialidades desse grupo no mercado, fornecendo subsídios para o fortalecimento de sua posição competitiva. Para isso, foram utilizadas a Análise FOFA e as Cinco Forças Competitivas de Porter.

Os resultados indicam que a comercialização por meio de Cadeias Curtas de Comercialização (CCCs) e a ênfase na qualidade dos produtos - considerando o ponto ideal de maturação, boas práticas de colheita, padronização e uso de identificação visual (marca) - são as principais estratégias adotadas pelos viticultores. No entanto, desafios foram identificados, especialmente na dependência de poucos fornecedores, o que restringe o poder de barganha e impacta a competitividade. Além disso, a ameaça de produtos substitutos não é percebida pelos viticultores, embora especialistas do setor apontem essa vulnerabilidade. Outro aspecto é a facilidade com que novos entrantes acessam conhecimentos e práticas diferenciadoras do grupo, dada a ausência de barreiras efetivas à entrada. Os achados ressaltam a necessidade de os viticultores aprimorarem a gestão do poder dos fornecedores, reconhecerem a concorrência de produtos substitutos e adotarem estratégias para proteger seus diferenciais competitivos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao demonstrar a aplicabilidade das Cinco Forças Competitivas de Porter para a realidade dos viticultores familiares orgânicos. Embora a teoria tenha sido originalmente concebida para o setor industrial, este trabalho evidencia sua relevância para a agricultura familiar, proporcionando um modelo de análise estratégica aplicável ao setor. A principal conclusão é que o pensamento estratégico pode e deve ser mobilizado pelos agricultores, permitindo que adotem uma postura mais ativa diante dos desafios do mercado.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a escolha por uma única abordagem teórica (Cinco Forças Competitivas), apesar de justificada pela coerência analítica. Estudos futuros poderiam incorporar perspectivas complementares, como a Teoria dos Custos de Transação, Visão Relacional, Teoria das Trocas Sociais ou Aprendizagem Organizacional, para ampliar a compreensão do fenômeno. Sugere-se também investigações comparativas entre grupos de agricultores que adotam estratégias diferenciadas, bem como estudos longitudinais que acompanhem a evolução das forças competitivas ao longo do tempo.

Espera-se que os resultados deste estudo gerem reflexões nos âmbitos empresarial, governamental, social e acadêmico sobre a gestão estratégica da agricultura familiar. Além dos aspectos econômico-financeiros, enfatiza-se a importância de um olhar mais aprofundado sobre as dinâmicas relacionais das cadeias curtas de comercialização, incentivando a adoção prática de ferramentas estratégicas para fortalecer a competitividade do setor.

Referências

ALI, S.; KHAN, G. A.; IFTIKHAR, M.; MUNIR, H. Challenges faced by the youth regarding participation in family farming in Punjab, Pakistan. **International Journal of Agricultural Extension**, v. 9, n. 1, p. 109–118, 2021. <https://doi.org/10.33687/ijae.009.01.3550>

ALMEIDA, A. C. S.; SERRA, E. A viticultura em Marialva-PR – a utilização de mão de obra familiar na cadeia de produção da uva. **Geolingá: Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PGE/UEM)**, v. 5, n. 1, 2013. Disponível em: <https://revistas.uem.br/ojs/index.php/Geoinga>. Acesso em: 26 mar. 2024.

ANDRADES, T. O. de; GANIMI, R. N. Revolução verde e a apropriação capitalista. **Ces Revista**, v. 21, n. 1, p. 43–56, 2007. Disponível em: <https://feab.files.wordpress.com/2008/08/2010-livrocinza-121220152015-phpapp02.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

AUBERT, M.; ENJOLRAS, G. Do short food supply chains go hand in hand with environment-friendly practices? An analysis of French farms. **International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology**, v. 12, n. 2, p. 189–213, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 26 mar. 2024.

AUBERTOT, Jean-Noël e outros. Pesticidas, agricultura e meio ambiente – Redução do uso de pesticidas e limitação de seus impactos ambientais – Resumo do relatório especializado – Perícia científica coletiva INRA–CEMAGREF. **INRA e Cemagref (França)**, 2005. Disponível em: <https://hal.inrae.fr/hal-02587721>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BAGCHI, N. S. et al. Collectivization of smallholder farmers, strategic competition, and market performance: experiences from two selected villages of West Bengal, India. **Agribusiness**, v. 38, n. 3, p. 710–733, 2022. <https://doi.org/10.1002/agr.21742>

BARDIN, Laurence. Tradução de Luis Antero Neto e Augusto Pinheiro. **Análise de conteúdo**, v. 1, 1977.

BERTI, G.; MULLIGAN, C. Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: the role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 7, 2016. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BIDA, A. C. C.; BETANHO, C.; FERNANDES, J. E. Análise da viabilidade mercadológica do setor de hortifrutos orgânicos em Uberlândia-MG. **Revista Tecer**, v. 10, n. 18, Artigo 18, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-izabela/index.php/tec/article/view/1298>. Acesso em: 26 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 10.831, de 23 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.831.htm. Acesso em: 26 mar. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 26 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 6.323, de 27 de dezembro de 2007**. Regulamenta a Lei n.º 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm. Acesso em: 26 mar. 2024.

BREZOLIN BUQUERA, R.; MORUZZI, P. E.; SILVEIRA FRANCO, F. Alimentos orgânicos: Hábitos de consumidores e meios de comercialização em Sorocaba, São Paulo. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 17, n. 1, p. 51–59, 2022. <https://doi.org/10.18378/rvads.v17i1.8504>

CAMARGO, U. A.; TONIETTO, J.; HOFFMANN, A. Progressos na viticultura brasileira. **Revista Brasileira de Fruticultura**, v. 33, p. 144–149, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0100-29452011000500017>

COLOMBO, A. S. Potencial da agricultura orgânica para os agricultores familiares no município de Jales. **Revista do Agronegócio-Reagro Jales**, v. 3, n. 1, p. 32–42, 2013. Disponível em: https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fatecjaless.edu.br/revista-agro/images/artigos/1a_edicao/volume3/03-potencial-da-agricultura-organica-para-os-agricultores-familiares-no-municipio-de-jales.pdf. Acesso em: 01 dez. 2023.

DA COSTA, M. B. B.; SOUZA, M.; JÚNIOR, V. M.; COMIN, J. J.; LOVATO, P. E. Agroecologia no Brasil – 1970 a 2015. **Agroecologia**, v. 10, n. 2, p. 63–75, 2015. Disponível em: <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/53898>. Acesso em: 04 dez. 2023.

DALMORO, M. DIMENSÕES DA CONSTRUÇÃO DO MERCADO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S. l.], v. 25, p. e1919, 2023. Disponível em: <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1919>. Acesso em: 3 abr. 2025.

DE RUGGIERO, A. Entre resistências e integração: a cultura alimentar nas memórias e na literatura dos primeiros imigrantes italianos no Rio Grande do Sul. In: KARSBURG, A.; VENDRAME, M. I. (orgs.). *Variações da micro-história no Brasil: temas, abordagens e desafios*. Porto Alegre: **Oikos Editora**, 2019. p. 156–170. Disponível em: https://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/17755/2/Entre_resistencias_e_integracao_a_cultura_alimentar_nas_memorias_e_na_literatura_dos_primeiros_imigrantes_italianos_no.pdf. Acesso em: 02 mai. 2023.

DUARTE, T. S.; SALAMONI, G.; COSTA, A. J. V. D. Turismo no espaço rural, práticas locais e imigração italiana: o Caminho Colonial do Vinho, Pelotas/RS. **Rosa dos Ventos**, v. 3, n. 2, p. 207–215, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=473547086011>. Acesso em: 02 mai. 2023.

FROEMMING, L. M. S.; PATIAS, I. A. O caminho a ser percorrido pelos pequenos empreendimentos rurais. **Revista de Administração**, v. 8, n. 14, Artigo 14, 2009. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/910/1377>. Acesso em: 04 abr. 2023.

GAZOLLA, M.; SCHNEIDER, S. Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas: negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.

GERVAZIO, W.; DE SOUZA GALLO, A.; DE FRANÇA GUIMARÃES, N.; BUSCHBACHER, R.; EVANGELISTA DE OLIVEIRA, R. Resilience and family farming: overview and insights in scientific research. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, p. 1-32, 2025. <https://doi.org/10.1080/21683565.2024.2448197>

GUZMÁN, G. I.; FERNÁNDEZ, D. S.; AGUILERA, E.; INFANTE-AMATE, J.; DE MOLINA, M. G. The close relationship between biophysical degradation, ecosystem services and family farms decline in Spanish agriculture (1992–2017). **Ecosystem Services**, v. 56, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2022.101456>

HARRISON, B.; FOLEY, C.; EDWARDS, D.; DONAGHY, G. Outcomes and challenges of an international convention centre's local procurement strategy. **Tourism Management**, v. 75, p. 328–339, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.05.004>

HILDEBRANDT, A.; GUILLAMÓN, M.; LACORTE, S.; TAULER, R.; BARCELÓ, D. Impact of pesticides used in agriculture and vineyards to surface and groundwater quality (North Spain). **Water Research**, v. 42, n. 13, p. 3315–3326, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.watres.2008.04.009>

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica: competitividade e globalização - conceitos. São Paulo: **Cengage Learning**, 2022.

HOFRICHTER, Markus. Análise SWOT: Quando usar e como fazer. **Simplíssimo**, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yXEEDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=HOFRICHTER,+M.+An%C3%A1lise+SWOT:+quando+usar+e+como+fazer.+%5Bs.l.%5D+Simpl%C3%ADssimo,+2017.+&ots=PR4NeX3CZY&sig=fwYUkGtGnd4-hPnzMJxVxJNpg#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 04 abr. 2023.

IBGE. **Produção de uva. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/producao-agropecuaria/uva/br>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LAZZAROTTO, J. J.; TAFFAREL, J. C.; MONTEIRO, R. Caracterização e análise de aspectos sociais, tecnológicos e econômico-financeiros da viticultura Gaúcha e Catarinense. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa Uva e Vinho (Bento Gonçalves – RS), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Documentos 97, 2016.** Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/handle/doc/1047949>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LAZZAROTTO, J. J.; DE MELLO, L. M. R. Panorama da mão de obra familiar na viticultura do Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1000885>. Acesso em: 26 mar. 2024.

LOMBARDI, M. S.; MOORI, R. G.; SATO, G. S. Um estudo exploratório dos fatores relevantes na decisão de compra de produtos orgânicos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 1, p. 14–34, 2004. <https://doi.org/10.1590/1678-69712004/administracao.v5n1p14-34>

MACHADO, F.; CORAZZA, R. Desafios tecnológicos, organizacionais e financeiros da agricultura orgânica no Brasil. **Revista de la Facultad de Economía**, v. 26, n. 4, p. 21–40, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/376/37602602.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

MANFIO, V.; PIEROZAN, V. L.; MEDEIROS, R. M. V. A produção de uva orgânica no estado do Rio Grande do Sul: as experiências dos agricultores familiares de Cotiporã e Dom Pedrito. **Para Onde!?**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 36–44, 2019.
<https://doi.org/10.22456/1982-0003.91515>

MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. Food supply chain approaches: exploring their role in rural development. **Sociologia Ruralis**, v. 40, n. 4, p. 424–438, 2000.
<https://doi.org/10.1111/1467-9523.00158>

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, Artigo 37, 2016.
<https://doi.org/10.19093/res.v18i37.3981>

MELO, L. M. R. de; MACHADO, C. A. E. Vitivinicultura brasileira: panorama 2020. Comunicado Técnico 223. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2021. Disponível em: <https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1135990>. Acesso em: 26 mar. 2024.

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

MORAES, Murilo Didonet de; OLIVEIRA, Nilton Aparecido Marques de. Produção orgânica e agricultura familiar: obstáculos e oportunidades. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 19–37, 2017. DOI: 10.18616/rdsd.v3i1.3372. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/RDSD/article/view/3372>. Acesso em: 4 abr. 2025.

MORELLI, R.; ROMAN, T.; BERTOLDI, D.; ZANZOTTI, R. Can comparable vine and grape quality be achieved between organic and integrated management in a warm-temperate area? **Agronomy**, v. 12, n. 8, 2022. <https://doi.org/10.3390/agronomy12081789>

OLIVEIRA, A. S. DE; SOUKI, G. Q.; BORGES, R. C.; VILAS BOAS, L. H. DE B.; NACIF, C. O. Comportamento do consumidor de produtos orgânicos. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 12 nov. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17311>. Acesso em: 26 mar. 2024.

OTSUKA, K.; LIU, Y.; YAMAUCHI, F. Growing advantage of large farms in Asia and its implications for global food security. In: **2nd International Global Food Security Conference**, v. 11, p. 5–10, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2016.03.001>. Disponível em: <https://cgspace.cgiar.org/items/908cb9a7-c6e9-478d-a030-ac7dafcae8e1>. Acesso em: 26 mar. 2024.

PIEROZAN, Vinício Luís. A uva orgânica na região de colonização italiana do nordeste do Rio Grande do Sul: A experiência dos agricultores da Ecovêneta em Cotiporã (RS). **Revista Tocantinense de Geografia**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. 22–39, 2020. DOI: 10.20873/rtg.v9n18p22-39. Disponível em: <https://periodicos.ufnt.edu.br/index.php/geografia/article/view/9016>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PIEROZAN, V. L.; MANFIO, V. Os vinhos boutique do Rio Grande do Sul, Brasil: tradição e modernidade. **Revista Rural & Urbano**, v. 6, 2021. <https://doi.org/10.51359/2525-6092.2021.251229>

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: **Elsevier Brasil**, 2004.

PORTER, M. E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 1, p. 55–69, 2008. Disponível em: http://hbrbr.uol.com.br/materia-privada/?redirect_to=/as-cinco-forcas-competitivas-que-moldam-a-estrategia/. Acesso em: 4 abr. 2025.

PROVOST, C.; PEDNEAULT, K. The organic vineyard as a balanced ecosystem: improved organic grape management and impacts on wine quality. In: **Recent advances in organic horticulture technology and management** - Part 1, v. 208, p. 43–56, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scienta.2016.04.024>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304423816302096>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PUGAS, A. da S.; ROVER, O. J. A cooperação da agricultura orgânica como resposta a exigências comerciais recebidas por agricultores de regiões metropolitanas. In: BÚRIGO, F. L.; ROVER, O. J.; FERREIRA, Org. **Cooperação e Desenvolvimento Rural - Olhares Sulamericanos**. 1. ed. p. 180–194. Porto Alegre: Letras Contemporâneas, 2021. Disponível em: https://lemate.paginas.ufsc.br/files/2019/04/livro-cooperac%CC%A7ao_e_desenvolvimento.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

PUGAS, A. da S.; ROVER, O. J.; GUEDES, A. C. Reciprocidade e circuitos curtos de comercialização de alimentos orgânicos da agricultura familiar. In: FRANCO, A. A.; BATISTA, E. H. de A. (orgs.). **Dimensões e interfaces do rural**. p. 84–110. Porto Alegre: Barlavento, 2020. Disponível em: <https://lacaf.paginas.ufsc.br/files/2020/03/Pugas-et-al.-2020-annotated.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2024.

RAUHUT KOMPANIETS, O. Sustainable competitive advantages for a nascent wine country: an example from southern Sweden. **Competitiveness Review**, v. 32, n. 3, p. 376–390, 2022. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2021-0063>

RESENDE, M. 500 anos de uso do solo no Brasil. In: ARAÚJO, Q. R. (Org.) 500. p. 1–49, 2002. Disponível em: https://www.uesc.br/editora/livrosdigitais2015/500_anos_uso_solo.pdf. Acesso em: 26 mar. 2024.

ROCHA, T.; SILVA FILHA, O. L. .; ALMEIDA, R. L. de .; MATOS, R. da S.; FREITAS, R. M. O. de; MACIEL, E. C. da S. . Desafios do mercado para os produtos de origem animal da agricultura familiar. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 182–197, 2022. <https://doi.org/10.25061/2527-2675/ReBraM/2022.v25i1.1286>

ROVER, O. J.; DAROLT, M. R. Circuitos curtos de comercialização como inovação social que valoriza a agricultura familiar agroecológica. In: DAROLT, M. R.; ROVER, O. J. (orgs.). **Circuitos curtos de comercialização, agroecologia e inovação social**. p. 19–43. Porto Alegre: Estúdio Semprebelo, 2021. Disponível em:

https://www.agricultura.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2021-10/circuitos_curtos_2.pdf. Acesso em: 4 abr. 2025.

SALVAGNI, J.; JOHANSSON, M.; CUNHA, S. As formas associativas e de cooperação no percurso da agricultura familiar da região da uva e vinho do Rio Grande do Sul. **Para Onde?**, Porto Alegre, v. 15, n. 1, p. 77–95, 2021. DOI: 10.22456/1982-0003.109911. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/paraonde/article/view/109911>. Acesso em: 4 abr. 2025.

SANTOS, S. R. M. dos; MARTINS, D. dos S.; SILVA, L. L.; SILVA, L. L.; XAVIER, R. S.; ALMEIDA, V. C. S. O papel das políticas públicas na agricultura familiar. *Revista Sertão Sustentável*, v. 5, n. 1, Artigo 1, 2023. Disponível em: <https://www.sertaosustentavel.com.br/index.php/home/article/view/80>. Acesso em: 05 dez. 2023.

SEIXAS, E. DA S. **Administração da Produção e Serviços**. Curitiba PR: Editora Intersaberes, 2020.

SCHLETT, András; BEKE, Judit. O triunfo da agricultura em grande escala e seu impacto socioeconômico. **Sociologia. Mintis ir veiksmas**, [S. l.], v. 2, pág. 95–106, 2018. DOI: 10.15388/SocMintVei.2018.2.4. Disponível em: <https://www.journals.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmas/article/view/12847>. Acesso em: 4 abr. 2025.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. Administração estratégica. 15. ed. Porto Alegre: **AMGH Editora**, 2011.

UMA, S.; KUMAR, P. S. Organic production of fruits: issues, challenges, and opportunities. In: PATHAK, H.; LAKRA, W.S.; GOPALAKRISHNAN, A.; BANSAL, K.C. (eds.). *Advances in Agri-Food Systems*. Singapore: Springer, 2025. https://doi.org/10.1007/978-981-96-0759-4_9

VEIGA, J. E. d. O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica. São Paulo: Hucutec/**EdUSP**, 2012.

VEIGA, J. E. da. O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica. 2. ed. São Paulo: **EdUSP**, 2007 (Primeira Edição 1991).

WILKINSON, J. A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade do sistema agroalimentar na América Latina. **Estudos Sociedade e Agricultura**, 2003. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/239>. Acesso em: 4 abr. 2025.

YAMAGUCHI, C. K.; STEFENON, S. F.; RAMOS, N. K.; DOS SANTOS, V. S.; FORBICI, F.; KLAAR, A. C. R.; FERREIRA, F. C. S.; CASSOL, A.; MARIETTO, M. L.; YAMAGUCHI, S. K. F.; DE BORBA, M. L. Young people's perceptions about the difficulties of entrepreneurship and developing rural properties in family agriculture. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 21, p. 1–12, 2020. <https://doi.org/10.3390/su12218783>

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