

A Utilização das Estratégias de Diferenciação na Agricultura Orgânica: Um Estudo de Caso

Resumo

A partir da conscientização dos malefícios dos agentes químicos no uso da produção agrícola, surgem novas técnicas, que tentam minimizar seus efeitos, e que de certa forma resgata antigas metodologias de cultivo. Uma dessas técnicas é a produção orgânica de alimentos. O debate sobre a agricultura orgânica está presente na agenda nacional há poucas décadas e desde então, vem se desenhando em nosso país uma crescente consciência ambiental, criando uma demanda por produtos saudáveis e ecologicamente corretos. Assim, há cada vez mais experiências no cultivo destes produtos nas várias cidades do país. Deste modo, este trabalho tem por objetivo estudar a adoção da agricultura orgânica em algumas propriedades da região agreste pernambucana enfocando a estratégia competitiva de diferenciação de Michael E. Porter. Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa com a técnica de estudo de caso em duas propriedades: Hortaliça Center e AAMA em Pernambuco.

Palavras chave: Produtos Orgânicos; Qualidade de Vida; Estratégias de Porter.

1. Introdução

O tema da agricultura orgânica tem sido mencionado na imprensa com uma frequência cada vez maior, da mesma forma que tem aparecido em muitos debates e reflexões em torno das experiências modernas do cultivo de produtos orgânicos.

No meio universitário e acadêmico, é igualmente crescente o interesse despertado pelo assunto e não são poucos os estudos atuais que enfocam diferentes aspectos dessa nova realidade. Não poderia ser diferente, pois o assunto envolve de mais a mais, a participação de um número importante de atores sociais. Neste sentido, pode-se supor que, com o crescimento dessa experiência, a sociedade irá se beneficiar.

O presente trabalho traz uma proposta de estudo da adoção da cultura orgânica em duas propriedades da região agreste pernambucana enfocando a estratégia competitiva de diferenciação de Michael E. Porter.

2. O Contexto Geral no Qual Evoluiu a Proposta da Agricultura Orgânica

O desenvolvimento tecnológico que é exaustivamente citado como o mais importante marco da virada do milênio está encobrendo a revolução silenciosa que vem se instalando nas nossas vidas.

No mundo atual tudo à nossa volta contribui para um estresse cada vez maior. O trânsito pára, quando se precisa chegar a um compromisso importante, tem-se medo de ser assaltados cada vez que se para num sinal vermelho, o celular deixa de funcionar quando se precisa falar urgente com alguém. Economizar nosso tempo, indo de automóvel a lugares aonde podemos ir caminhando e trocar o almoço por um sanduíche sem nenhum valor nutritivo. Sem falar nas exigências cada vez maiores em termos de desempenho profissional, para enfrentar a acirrada concorrência do mercado de trabalho, alinhando com a necessidade de conciliamos trabalho com vida pessoal, social e religiosa.

O ser humano é autor de suas escolhas, ações, decisões sendo responsável pelo próprio bem estar e qualidade de vida. Constrói, mantém ou modifica os valores que caracterizam a cultura organizacional, afeta e é afetado pelo comportamento dos outros com os quais trabalha e convive.

Para se conquistar a qualidade de vida, não parece que a melhor postura seja esperar pelo governo ou por patrões bondosos. Estes poderão, quando muito, providenciar infraestrutura para se viver com mais saúde.

Mas o homem continuará a ser responsável pelo seu destino. Há quem tenha gratuidade para o check-up anual e se negue a fazê-lo. Há quem saiba que precisa livrar-se do sedentarismo mas insista em permanecer nele.

A construção da qualidade de vida dependerá do comprometimento pessoal com a valorização da vida e do viver. Decorrerá de orientar a vida por princípios e valores, postura que começa por admitir a realidade, sem camuflar crenças e opiniões. É aprender a defender pontos de vista de forma apropriada às circunstâncias, sem desistir daquilo em que se acredita.

Cada vez mais se cria uma consciência do quanto a nossa qualidade de vida deixa a desejar e do que se pode fazer para minimizar o problema. Diversas publicações trazem reportagens e artigos que mostram a importância de uma alimentação saudável e a necessidade de praticar atividades físicas. Os jornais estão cheios de anúncios de condomínios e apartamentos, que prometem devolver ao seu futuro proprietário alguns itens que faziam a qualidade de vida dos velhos tempos: segurança, muito verde, nenhum barulho, etc.

Nas empresas, proliferam as academias de ginástica e aulas de ioga, as campanhas de incentivo a hábitos saudáveis e de prevenção a cuidados com doenças como hipertensão e diabetes. O que é muito positivo e louvável, principalmente quando se considera que hoje em dia, uma enorme parcela do tempo e da energia das pessoas é dedicada à vida profissional.

Dentro deste espírito que prega o equilíbrio, uma vida natural, a preservação e se alimentar de forma saudável, abriu-se o mercado para os produtos orgânicos que ganharam força e passam a ser vistos como um negócio a ser explorado economicamente.

2.1 Consolidação da Agricultura Orgânica e Experiências Acumuladas

A partir da década de 1990 com a crescente onda de consciência ambiental, que entre outras coisas prega que o desenvolvimento sustentável, sem depredação do meio ambiente, criou-se uma demanda por produtos saudáveis e ecologicamente correta, surgindo aí a agricultura orgânica como uma alternativa economicamente promissora.

A agricultura orgânica, contrariamente a agricultura convencional, não faz uso de agrotóxicos e pode ser conceituada como sendo:

“Um sistema de produção agrícola que engloba práticas alternativas de produção em relação à agricultura convencional, excluindo-se o uso de fertilizantes químicos solúveis e defensivos sintéticos conhecidos como agrotóxicos”.(NEVES e CASTRO, 2003)

Em resumo, a agricultura orgânica é o sistema de produção onde não se utiliza fertilizante sintéticos de alta solubilidade, agrotóxicos, reguladores de crescimento e aditivos para a alimentação animal, compostos sinteticamente e baseia-se no uso de esterco animais, rotação de culturas, adubação verde, compostagem e controle biológico de pragas e doenças. Busca manter a estrutura e produtividade do solo, trabalhando em harmonia com a natureza.

O conceito surgiu com o inglês Sir Albert Howard, entre os anos de 1925 e 1930, que trabalhou e pesquisou durante muitos anos na Índia. Howard ressaltava a importância da utilização da matéria orgânica e da manutenção da vida biológica do solo.

Sinônimo de cuidado com a saúde, com o corpo e com o meio ambiente, o conceito de orgânico vem, desde a década de 90, conquistando cada vez mais adeptos e gerando uma demanda não satisfeita por produtos livres de agrotóxicos e impulsionando a agricultura orgânica no Brasil.

Para Neves e Castro (2003).

“Os principais motivos que despertam na população o interesse por estes alimentos, até pouco tempo restrito a um pequeno nicho de mercado, são as preocupações com as questões de segurança do alimento e percepção dos problemas ambientais causados pelo padrão convencional de cultivo de produtos oriundos da ‘revolução verde’ baseados na agricultura intensiva de insumos químicos, mecanização pesada e melhoramento genético voltado para a produtividade [...] Segundo pesquisas médicas avançadas a base de muitas doenças degenerativas crônicas está relacionada à utilização constante de agentes químicos tóxicos, seja através de ingestão, inalação ou manipulação. O tratamento de muitas enfermidades básicas também fica prejudicado em um organismo contaminado por toxinas endógenas e exógenas, entre eles os agrotóxicos ingeridos através dos alimentos convencionais, além da relação direta ou indireta entre os casos de câncer com algum tipo de agente químico.”

Conforme reportagem de capa da revista Dinheiro Rural, n. 7, ano 02 de maio de 2005, a agricultura orgânica brasileira cresceu nos últimos três anos 300%, na safra 2001/2002 a área plantada era de 275 mil hectares no final de 2004 já existiam 841 mil hectares cultivados sem auxílio de agrotóxicos, com crescente participação no mercado interno e, em breve, deve ampliar ainda mais sua presença no mercado internacional. O setor movimenta R\$ 300 milhões no Brasil e US\$ 27 bilhões no mundo. A crescente demanda por produtos orgânicos está fortemente relacionada ao aumento da exigência dos consumidores, internos e externos, com a qualidade dos alimentos e com os impactos da agricultura sobre o meio ambiente.

Outra realidade animadora para o agronegócio voltado para produtos orgânicos é que a grande quantidade de fazendas produzindo neste sistema, sendo o Brasil o segundo colocado mundial em número de propriedades, mas está apenas em quinto lugar em quantidade de hectares cultivados, sinalizando que existe muito espaço para crescer.

Produção orgânica é um tipo de manejo dos agroecossistemas com a finalidade de obter uma provisão de bens agrícolas suficiente e sustentável, visando prioritariamente os mercados locais. Esse manejo se baseia no respeito, no conhecimento e na responsabilidade com relação à natureza.

O correto seria que em todo o mundo as pessoas tivessem o direito básico a uma alimentação adequada e suficiente, barata e de boa qualidade. Entretanto, a Europa e os Estados Unidos têm um ponto-de-vista diferente ao considerarem suas políticas agrícolas. Para eles, a agricultura é tão somente uma atividade econômica como outra qualquer, que deve ser desenvolvida com capital e tecnologia para o benefício dos investidores envolvidos.

Nas fazendas adeptas da agricultura industrializada convencional, os ciclos naturais não são observados; pelo contrário, são totalmente ignorados e até contrariados. Esses plantios têm como finalidade a produção da maior quantidade possível de quilogramas por hectare. A monocultura substitui a diversidade e os produtos químicos sintéticos e artificiais substituem massivamente os recursos naturais.

Já as fazendas orgânicas são sistemas auto-organizados, policulturais, ligados intimamente aos recursos naturais e ao entorno mais amplo onde se localizam. Produzem o suficiente ao mesmo tempo em que mantêm um alto nível de biodiversidade agrícola e

ecológica e protegem a fertilidade natural do solo, resguardando a capacidade dos produtores de produzirem sem depender de insumos externos.

Os plantios convencionais estão desconectados de seu entorno natural. A fisiologia dos cultivos e dos animais domésticos é manipulada visando o máximo de produção no mínimo de tempo e espaço. Tal abordagem exige a monocultura e escalas de produção cada vez maior, que garantam o rápido retorno dos investimentos. O manejo de tal tipo de sistema de produção concentra-se na contínua melhora da eficiência dos insumos. Isso quer dizer, por exemplo, que o administrador deve tratar de obter o máximo aproveitamento possível de cada quilo de fertilizante químico aplicado. Assim, é de se esperar que os fornecedores tenham uma grande influência no desenvolvimento da agricultura convencional.

A produção orgânica é mais consistente na criação, reprodução e manutenção de mecanismos naturais de retroalimentação. Os nutrientes das plantas, que são retirados das terras produtivas durante as colheitas, são repostos com a utilização de fenômenos naturais e pela aplicação de nutrientes orgânicos e adubos naturais.

Com a ajuda de plantas da família das leguminosas, o nitrogênio do ar pode ser capturado por meio de microorganismos, com essa capacidade, que vivem em simbiose com as raízes dessas plantas ("adubação verde"). Ou por meio da re-incorporação dos resíduos das colheitas e do esterco dos animais, de preferência depois de terem passado pelo processo da "compostagem", que é melhor se houver a presença maciça de minhocas.

Um manejo cuidadoso do solo estimula a formação de um complexo conjunto de fungos do solo que vivem em volta das raízes das plantas, e ajudam a tornar os fosfatos mais assimiláveis, beneficiando o desenvolvimento das raízes e das plantas

O solo não é considerado apenas como um mero substrato no qual as plantas encontram os nutrientes trazidos pela adubação artificial, mas como um ecossistema vivo e auto-estruturador, capaz de produzir fertilidade autonomamente, se estiver "vitalizado" o bastante. Tal sistema contém incontáveis organismos benéficos do solo que contribuem, de modo sistêmico e regulado, para assegurar a fertilidade do solo e a fecundidade das plantas e animais que dele derivam.

Outra diferença importante entre os dois sistemas de produção. A agricultura convencional, baseada no uso de agrotóxicos e agora de plantas alteradas geneticamente, para ser mantida dentro da lei e da ética exige um governo forte, capaz de controlá-la e impedir abusos, em quem a população possa confiar. Um governo forte e cioso na salvaguarda do interesse público é muito mais indispensável diante da agricultura convencional do que da agricultura orgânica, na qual o agricultor ocupa o papel mais importante.

Na agricultura convencional, muito controlada pelos interesses dos investidores, há uma tendência para o exagero na aplicação de agrotóxicos além do necessário. Essa tendência tem sido responsável pela intoxicação crônica de milhões de pessoas e de hectares de terra. A contaminação ambiental, a degradação dos solos e da natureza, e a presença de resíduos tóxicos nos alimentos estão relacionadas principalmente com essa atitude. Além disso, estudos na Europa provaram que apenas 30% a 40% dos fertilizantes químicos aplicados são efetivamente aproveitados pela planta e se traduzem em mais produção; o resto perde-se na forma de poluição dos solos e das águas.

Os produtores orgânicos são muito hábeis na utilização desses tipos de informação. Eles observam melhor e sabem como registrar e interpretar corretamente essas observações. Na produção orgânica, os agricultores estão no centro de todo o trabalho agrícola, e eles se convertem, passo a passo, em hábeis administradores dos recursos naturais empregados em seus sistemas.

2.3 Algumas Experiências de Agricultura Orgânica

O cultivo de produtos orgânicos é uma experiência que tem se multiplicado em várias regiões do país e são exemplos de como tais práticas introduzem mudanças significativas na produção e na dinâmica agrícola.

As orientações para a produção destes produtos têm-se traduzido em experiências amplamente reconhecidas, tanto em cidades de pequeno e médio porte, como em grandes capitais brasileiras. Contudo, esta nova forma de produzir ainda é restrita e enfrenta, em muitos casos, enormes desafios para sua implementação e difusão.

Em reportagem especial de capa, a revista Dinheiro Rural, n. 7, ano 2 de maio de 2005, destaca algumas experiências vencedoras. Entre elas destacamos uma cadeia de supermercado nos Estados Unidos que se dedica apenas a produtos orgânicos e atinge um faturamento anual superior a US\$ 3,5 bilhões

No Brasil, a Native tem um destaque especial por ser responsável por 1/3 da produção mundial de açúcar orgânico. Com o projeto cana verde criado em 1996, a empresa de Sertãozinho interior de São Paulo queria apenas adotar práticas ecológica e corretas, não tinham noção de quanto podiam alcançar.

Usando as vespas como defensivo, a fazenda solta diariamente um milhão de vespas para eliminar as pragas como a broca da cana para ajudar a na expectativa de produzir 1,1 milhão de toneladas. Presente em 40 países, a empresa já dispõe de café, suco de laranja e achocolatado orgânicos.

A Cia Orgânica do Café, criada em 2002 está na briga pela liderança no mercado, com uma produção de 19 toneladas ano e com expectativa de crescimento para o ano de 2005 de 200%, com o início das as exportações para a França e o Japão.

A maior cadeia de supermercados do país, o Pão de Açúcar, aposta no apelo dos orgânicos e em quase 200 lojas tem área especialmente dedicada aos produtos, sendo um dos principais responsáveis pela alavancagem dos orgânicos.

Segundo o Instituto de Biodinâmica - IBD, apud Revista Globo Rural, n. 223 de maio de 2004, o Brasil produz de forma orgânica: café, citrus, castanha de caju, soja, horticultura, azeite de dendê, açúcar, banana, cacau, guaraná, uva, arroz, eva mate, manga, óleos essenciais, urucum, mel, óleo de dendê, algodão, chá, gengibre, frutas tropicais, palmito, gado leiteiro, gado de corte, morango, cogumelo, óleo de babaçu, vinho e flores.

Cálculos da Associação dos Produtores e Processadores de Orgânicos, apud revista Globo Rural n. 223 de maio de 2004, mostram que apenas cinco milhões de brasileiros têm condições imediatas de consumir esse tipo de alimento, pertencentes a classe AA.

Além das experiências aqui mencionadas, outras se estenderam em todo o país, a exemplo do agreste pernambucano, objeto deste estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa. Assim, esta pesquisa sobre a adoção da cultura orgânica na região agreste de Pernambuco foi caracterizada por:

- Ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave. Houve contato direto com o ambiente e a situação que estava sendo investigada;
- Ser um trabalho descritivo. Os dados coletados descreveram situações ou acontecimentos através de transcrições de entrevistas;

- Haver uma preocupação com o processo e não apenas com os resultados, pois foram verificados os procedimentos e interações cotidianas.

Para um melhor desenvolvimento do trabalho, utilizou-se a técnica de estudo de caso, já que foi um tipo de pesquisa que teve por objetivo a análise de 2 propriedades: Hortaliça Center e AAMA no agreste pernambucano.

É importante ressaltar que este trabalho, por ser caracterizado como um estudo de caso, diferencia-se dos demais tipos de pesquisas, porque sua preocupação principal foi a compreensão de uma instância singular.

3.1 Limitações da Pesquisa

É salutar determinar os limites do estudo, pois é difícil explorar todos os ângulos de um fenômeno num tempo razoavelmente limitado.

As limitações mais importantes do estudo foram:

- Um fator refere-se a coleta de dados já que os depoimentos estavam restritos a um número limitado de três entrevistados, e não a todos os membros das propriedades;
- Em função da natureza descritiva do estudo, a pesquisa também ficou limitada à capacidade dos entrevistados para descrever suas percepções;
- Acesso às propriedades;
- Falta de bibliografia sobre o tema agricultura orgânica;
- Inexistência de dados oficiais.

3.2 Participantes

Este trabalho foi desenvolvido com os componentes dos principais grupos que atuam, interferem ou influenciam nas propriedades estudadas e que fazem parte da sua estrutura administrativa.

Os administradores das propriedades, em número de três, foram a fonte primária de dados para esta pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

As principais fontes de dados utilizadas neste trabalho foram bibliografias, como fontes de dados secundários, e entrevistas como fontes de dados primários.

4. Análise dos Resultados

4.1 Avaliação das Experiências de Cultivo Orgânico na Região Agreste Pernambucana

Em Pernambuco, a procura por alimentos cultivados sem o emprego de agrotóxicos ainda é considerada tímida, embora já comece a render bons frutos. Quem desperta para esse novo hábito alimentar descobre que a adoção de produtos orgânicos no cardápio diário não

apenas melhora substancialmente a qualidade de vida de quem os consome e de quem os produz, mas também reflete numa atitude de cidadania em prol da natureza.

A região agreste de Pernambuco já encontra-se inserida no contexto de produção através do sistema orgânico. Já existem alguns produtores que, organizados na Associação dos Amigos do Meio Ambiente – AAMA, escoam sua produção comercializando seus produtos diretamente ao consumidor final em feiras livres na capital do Estado. Outra experiência é a da fazenda Hortaliça Center que fornece sua produção com exclusividade para uma rede de supermercados.

5. Estratégias de Michael E. Porter Versus Realidade Deste Mercado

Os produtos orgânicos representam hoje uma alternativa para quem busca uma alimentação mais saudável e lutam pela preservação da natureza, por estes aspectos é um tipo de produto que vem com alto valor agregado, sendo comercializado a valores superiores aos produtos fabricados de forma tradicional, gerando uma maior rentabilidade para quem os comercializa, criando assim uma vantagem competitiva.

Porter (1989), define vantagem competitiva como sendo:

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”.

Posicionamento estratégico é, antes de tudo, uma escolha. Você escolhe atender a um determinado perfil de cliente, oferecer uma determinada lista de atributos, criar uma determinada cadeia de valores. Essa escolha envolve uma outra decisão fundamental: decidir o que você não vai oferecer, que produtos não vai vender, em quais mercados não vai atuar.

Para se diferenciar da concorrência os produtores de orgânicos buscam, estratégias que mostrem os atributos dos seus produtos, pois sabem que não podem comercializar pelos canais convencionais, pois enfrentariam barreiras como maior preço, produtos com aparência inferior e menor escala de produção.

Estratégia é a criação de uma posição única e de valor, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma posição ideal não haveria necessidade de estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes daquelas dos concorrentes. Se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para – produzir todas as variedades de produtos, - satisfazer todas as necessidades e permitir o acesso a todos os consumidores, então as empresas poderiam facilmente trocar suas estratégias entre si e a eficácia operacional determinaria o desempenho, até que todas fossem iguais.

Segundo Porter (1989) a estratégia em que a empresa pode comercializar seus produtos para vários segmentos do mercado é a liderança no custo, pois estaria ofertando produtos com preços mais baixos, conseguindo assim atingir um maior número de consumidores.

A diferenciação, como conceito, tem sido largamente discutida. Todos concordam que é necessário diferenciar-se para conseguir competir de maneira vantajosa no mercado. Mas porque algumas ações não dão resultado ou, pior ainda, trazem prejuízos às empresas que tentam implantá-las? É muito simples: porque nem todo esforço de diferenciação é lucrativo por si só.

Para Porter (1989) existem basicamente três tipos de diferenciação:

- Posicionamento baseado na variedade: Oferecem-se vários tipos de produtos ou serviços, buscando atingir o maior número possível de perfis de clientes;
- Posicionamento baseado na necessidade: Segmenta-se um grupo específico de clientes e busca-se entender e atender o melhor possível esse nicho de mercado;
- Posicionamento por acesso: Trabalha-se com o acesso ao produto ou serviço. Por exemplo, geograficamente (logística, distribuição, etc.).

Segundo Porter (1989).

“Enfoque é uma estratégia está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia pra segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral”.

Servir um tipo de cliente e excluir um outro, por exemplo, coloca muitas vezes limites imaginários na cabeça das pessoas. Estratégias de preço baixo poderiam afugentar clientes mais exigentes. Ao se diferenciar e agregar valor pode se perder clientes que só querem preço baixo. Na dúvida, a maioria das empresas tenta agradar a todos. E perdem sua identidade, fazendo exatamente o que todos seus concorrentes fazem.

A estratégia exige escolhas, e ao se escolher determinada posição não pode-se, em compensação, adotar também outra posição. De forma simples uma compensação significa que mais de uma determinada coisa representa menos de outra coisa.

As compensações criam a necessidade por escolha e protegem contra os reposicionadores e contra aqueles que tentam fazer muitas coisas ao mesmo tempo.

As escolhas, que criam as compensações, auxiliam a dar objetividade aos esforços organizacionais em direção aos resultados estratégicos. Esta é a contribuição do conceito de compensação ao Posicionamento Estratégico.

A atenção ao mercado, preocupação pertinente das organizações e que deve ser mantido para o equacionamento dos negócios, fez entender que a raiz da estratégia encontra-se no mercado. Isto ocorre porque as ameaças às estratégias são emanadas de fora da empresa por causa das mudanças na tecnologia e no comportamento dos concorrentes e dos consumidores.

Sem dúvida as mudanças externas são geralmente problemas, mas, uma ameaça maior à estratégia vem de dentro da empresa. Tem-se a ilusão que uma empresa bem administrada, com foco no mercado e investindo em sua eficácia operacional possa ser bem sucedida em superar seus concorrentes em todas as dimensões que se pretendam.

Isto é ilusão, porque uma empresa sem uma posição única e sustentável não conseguirá manter-se à frente do seu mercado, conseguirá, no máximo, continuar na briga.

A eficácia operacional, portanto, é necessária, mas não suficiente. Através dela pode-se alcançar as melhores práticas nas atividades desenvolvidas, mas isso não inviabiliza o concorrente de conseguir a mesma coisa. Então o máximo que se poderá conseguir será uma redução sistemática dos índices de rentabilidade fazendo com que mais e mais empresas desambuquem para o caminho da concorrência mutuamente destrutiva. A melhor performance operacional pode constituir-se pela soma de todas as melhores práticas nas atividades, tanto através do “*benchmarking*” como pela utilização da tecnologia.

Isso nos levará às marcas superiores que são ultrapassadas pelas novas tecnologias e pelas abordagens de administração que estão disponíveis para todos os concorrentes, atuais e novos. Os novos concorrentes, mesmo que não tenham tradição no segmento, e até por isso mesmo, tem mais facilidade que as empresas estabelecidas para gerar mudanças e aproveitarem as novas possibilidades que os novos mercados e tecnologias propiciam.

Uma empresa só consegue superar seus concorrentes se puder estabelecer uma diferença que possa manter. Esta empresa deve prover um valor maior aos consumidores ou criar valor comparável a custo mais baixo, ou ambos. Isto é, prover um valor maior aos consumidores permite cobrar preços médios unitários mais altos; e uma eficiência maior resulta em custos médios unitários mais baixos.

Essas diferenças em custo ou preço derivam das centenas de atividades necessárias para criar, produzir, vender ou distribuir seus produtos ou serviços.

O custo é gerado ao realizar-se atividades e a vantagem de custo provém de se realizar atividades específicas mais eficientemente do que os concorrentes.

Também para a diferenciação a vantagem provém tanto da escolha das atividades quanto da maneira como são realizadas. As atividades, então, são as unidades básicas da vantagem competitiva. E a vantagem ou desvantagem global é resultado de todas as atividades da empresa, não apenas algumas.

Pode-se investir pesadamente nestes princípios e, no limite, todos os concorrentes serão iguais, inclusive por causa do “*benchmarking*” e outras ferramentas que, involuntariamente, arrastam as empresas em direção à imitação e homogeneidade. Os concorrentes competem em igualdade de condições, pelos mercados e clientes. Com isso as margens de lucro estão declinando rapidamente.

A estratégia competitiva, por sua vez, consiste em ser diferente. Isso significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer um mix único de valor.

Grande parte dos executivos descreve o posicionamento estratégico em função dos clientes, mas a essência da estratégia pode estar nas atividades quando elas são diferentes ou são realizadas de forma diferente, compondo uma ação estratégica. Do contrário, a diferença não é nada mais do que um slogan de marketing que não resistirá à concorrência.

As propriedades visitadas apresentam características que nos levam ao entendimento que trabalham em consonância com a Estratégia Genérica de Diferenciação de Michael E. Porter. A duas propriedades ofertam um produto no mercado com valor superior percebido pelos consumidores, contribuindo desta forma para uma maior receita, principal ponto desta estratégia. A seguir estão outros pontos de destaque na estratégia de diferenciação de devem ser considerados.

5.1 Posicionamento Baseado na Variedade

Pode-se verificar este posicionamento quando os produtores vêm ampliando o leque de produtos, de acordo com o domínio da técnica de produção e aceitação do mercado, buscando inovar e trazer sempre algo novo para o consumidor.

5.2 Posicionamento por Acesso

O grande produtor dispõe de toda infraestrutura necessária em termos de acompanhamento técnico e de equipamentos, conseguiu um canal de distribuição que escoou toda sua produção, através de contrato com uma grande rede de supermercados. Por outro lado o pequeno produtor, com auxílio da ONG Sabiá, vende seus produtos diretamente ao

consumidor final criando com este um grande vínculo e por conta das características de produção, conquista a confiança do cliente.

Ao desenvolver um canal de vendas direto ao consumidor final, comercializando sua produção em feiras livres, especializada em orgânicos, o pequeno proprietário soube criar o posicionamento por acesso, reconhecendo um nicho, nos qual podia ser líder.

5.3 Posicionamento Baseado na Necessidade

Comercializando seus produtos nas feiras livres os pequenos produtores descobriram uma demanda insatisfeita. Seus produtos não eram suficientes para todos os consumidores, logo se chega a conclusão de que criaram uma demanda por necessidade.

5.4 Preço de Venda

A precificação, principalmente na pequena propriedade é feita de forma a aumentar a rentabilidade, uma vez que dispensam o atravessador que era quem mais ganhava na comercialização dos seus produtos, não trabalhando com preços abusivos, que é uma das principais armadilhas de quem utiliza a Estratégia de Diferenciação.

5.5 Custos da Diferenciação

Reconhecendo os custos envolvidos na diferenciação pode-se oferecer um produto com valor agregado alto sem comprometer os custos, isto fica transparente na grande propriedade, que produz de forma tradicional e por uma questão de lucratividade, incorporou a produção orgânica.

5.6 Dificuldade de Imitação

Praticamente qualquer produto, serviço ou modelo de gestão podem ser copiados. Com a produção de orgânicos não é diferente, por isso o grande diferencial que pode ser encontrado nas visitas técnicas é o modelo de negócio que foi desenvolvido que dar aos produtores um diferencial difícil de ser copiado.

Com estas ações tanto o grande como os pequenos produtores criaram um diferencial que se bem acompanhando e levando em conta a dinâmica do mercado dos dias atuais, onde planejamento, controle, acompanhamento, criatividade, determinação e qualidade entre outros atributos que são exigências, poderão manter este diferencial por muito tempo.

6. Considerações Finais

A partir da análise empreendida ao longo do estudo, foi possível perceber que a temática em torno da agricultura orgânica vem se desenhando no Brasil há poucas décadas e muitas são as experiências na prática deste cultivo.

Diante disto, muitos foram os produtores a adotarem essa nova forma de produção. O agreste pernambucano, não foi indiferente ao processo e se inseriu nesta nova realidade.

O estudo focou sua análise em 02 propriedades: a Hortaliça Center, em Chã Gande-PE, uma fazenda bem estruturada que conta com vinte funcionários, apenas na produção de orgânicos além de auxílio de engenheiros agrônomos, máquinas e implementos e todo o aparato necessário para garantir um bom funcionamento da mesma. Produz também no sistema tradicional e hidropônico.

A segunda propriedade é a AAMA, onde convivem vários produtores que, em conjunto, como forma de vencerem as dificuldades, comercializam seus produtos nas feiras livres especializadas em produtos orgânicos, na capital do Estado. Nesta propriedade, foram realizadas entrevistas com dois proprietários.

Procuramos buscar a realidade de dois tipos de propriedades. Uma propriedade de grande porte, a Hortaliça Center, que produz em 10 ha. com toda infraestrutura necessária e dois pequenos produtores, da AAMA com propriedade em média de 03 ha. na produção de subsistência.

Nas duas propriedades é dada importância à preservação do meio ambiente, com ações de preservação e reconstrução de matas nativas, proibição de caça e pesca nas propriedades, e cuidados especiais com nascentes de água entre outras.

Identificou-se que na propriedade maior há uma visão definida de se trabalhar com a estratégia de diferenciação de Michael E. Porter, colocando no mercado um produto de maior valor agregado. Esta visão foi explicitada pelo proprietário da Hortaliça Center, que colocou o nicho de mercado como principal motivo para iniciar a produção de orgânicos, visto que já se trabalhava na mesma propriedade com agricultura pelo sistema convencional e seria uma forma de criar um diferencial competitivo, por conta do domínio da técnica de produzir de forma orgânica além de se ter um produto com maior valor de mercado.

Por outro lado à pequena propriedade é levada a produzir de forma orgânica para evitar o atravessador, que conforme informou um dos proprietários, ganhava mais do que quem produzia, ficando com setenta por cento do valor da comercialização. Por esta razão, resolveu produzir de forma ecológica e criar um canal de distribuição exclusivo para assim aumentar a margem de lucro.

Mesmo desconhecendo as estratégias de Michael Porter para criar vantagem competitiva, estes agricultores enveredaram pelo caminho da estratégia de diferenciação oferecendo um produto diferenciado, com maior valor agregado, apelo para a preservação do planta Terra e comercialização direta ao consumidor final.

Nas duas propriedades visitadas um conjunto de ações como: domínio da técnica de produção sem auxílio de substâncias tóxicas, criação um produto diferenciado com alto valor agregado e forte apelo emocional por conta da preservação ambiental e criação de canais de distribuição bem estruturados, caracterizam a aplicação da Estratégia Competitiva de Diferenciação de Michael E Porter, na comercialização dos produtos orgânicos, criando um diferencial competitivo.

Não basta produzir sem defensivos e/ou agrotóxicos. A produção de orgânicos é muito mais do que isso é uma filosofia de vida, onde se busca o equilíbrio da terra, respeito pelo meio ambiente e uma consciência maior de que seremos responsabilizados pelas constantes agressões que fazemos ao meio ambiente. Contudo, há dificuldades a serem vencidas, e uma das formas é o incentivo a adoção de produção orgânica em larga escala. Não há dúvida, de que essa questão necessita de uma atenção mais acurada por parte do poder público, das agências de crédito a fim de fornecer créditos, financiamentos, subsídios para alavancar o crescimento desta atividade que tem imensas potencialidades de tornar-se uma cultura efetivamente massiva, deixando de ser apenas um privilégio para aqueles que podem realmente pagar por um produto de alto valor agregado.

Por fim, vale frisar que o referido trabalho foi feito como um esforço de aprendizagem e com o sentido igualmente de contribuir e subsidiar a sociedade para a prática

de produção orgânica. No entanto, estamos conscientes de que enfocamos alguns aspectos limitados do tema. Assim, outros estudos poderão trazer mais luz e complementar o conhecimento sobre essas questões. Além disso, futuramente, à medida que a experiência avançar no tempo, é nossa intenção nos propor, em outros quadros formais, a tarefa de realizar novos acompanhamentos e novas avaliações sobre o tema.

7. Referências Bibliográficas

- ARAUJO, Carla. A Irresistível Onda dos Orgânicos. **Revista Dinheiro Rural** n. 7 ano 2, São Paulo, 2005.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- FURTADO, Rogério. **Agribusiness Brasileiro: A História**. São Paulo: Evoluir Cultural, 2002.
- KISS, Jacine. Terra em Transe. **Revista Globo Rural**, n. 223, São Paulo, 2004.
- MUSSAK, Eugênio. Quem Sai na Chuva é pra se Molhar. **Revista Vida Simples**, São Paulo, 2005.
- NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé. **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. São Paulo: Elsevier, 1989.
- ROBERTS, J. M. **Livro de Ouro da História do Mundo**. Rio de Janeiro, Ediouro, 2004.
- SALLUM, Érika. Sem Drama. **Revista Vida Simples**, São Paulo, 2004.
- ZEPER, Paulo. O Ideal de Marcos Palmeira. **Revista Dinheiro Rural**, n.7 ano 2, São Paulo, 2005.