

Diagnóstico Rural estratégico através da análise das 5 Forças de Porter exemplificado numa propriedade familiar produtora de Caqui (*Diospyros Kaki*) localizada na região do Alto Tietê /SP

Autores

Luara Mafei¹

Areta Lúcia da Silva²

Resumo

O presente trabalho é um diagnóstico estratégico *in loco* da produção de caqui numa propriedade rural familiar situada no município de Biritiba Mirim, região do Alto Tiete, estado de São Paulo. A ferramenta proposta por Michael Porter é possível identificar os fatores presentes que influenciam no desempenho competitivo na produção da Cultura, nas dificuldades e auxiliando enfrentar os desafios de seu ambiente organizacional e competitivo. Foi realizado uma pesquisa exploratória, com levantamento de referencial teórico, elaboração de questionário, entrevistas pessoais e visitas técnicas à propriedade. Com base nos dados coletados e com o uso da ferramenta as cinco forças de Porter foi possível identificar características que levassem a caracterização das forças competitivas presentes na propriedade e região sendo envolvida apenas uma produção de análise (cadeia produtiva do caqui). A análise da estrutura de produção permitiu identificar os pontos fortes e fracos das propriedades que concorrem no mercado do caqui na região, bem como os fatores influenciadores em sua rentabilidade, assegurando este setor da economia um desempenho competitivo saudável.

Palavras-chave: Cinco Forças de Porter, Propriedade Rural, Caqui.

*Strategic Rural Diagnosis through the analysis of the 5 Porter Forces exemplified in a family farm producing kaki (*Diospyros Kaki*) located in the Alto Tietê / SP region*

Abstract

The present work is a strategic diagnosis in loco of the production of persimmon in a Family farm located in the municipality of Biritiba Mirim, Alto Tiete region, state of São Paulo. The tool proposed by Michael Porter is able to identify the present factors that influence the competitive performance in the production of Culture, in the difficulties and facing the challenges of its organizational and competitive environment. An exploratory research was carried out, with a theoretical reference survey, questionnaire elaboration, personal interviews and technical visits to the property. Based on the data collected and with the use of the tool the five forces of Porter it was possible to identify characteristics that would lead to the characterization of the competitive forces present in the property and region being involved only a production of analysis (kaki production chain). The analysis of the production structure made it possible to identify the strengths and weaknesses of properties competing in the kaki market in the region, as well as the factors influencing its profitability, ensuring this sector of the economy a healthy competitive performance.

Keywords: Five Porter Forces, Rural Property, Persimmon.

¹ Tecnóloga em Agronegócio pela Fatec Mogi das Cruzes e Pós-Graduada em especialização (MBA) Gestão de Projetos pela USP/ESALQ – Email: luara_maffei@hotmail.com

² Tecnóloga em Logística pela Anhanguera em Agronegócio pela Fatec Mogi das Cruzes, Pós-Graduada em especialização em Administração e Negócios pela UNOESTE

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro corresponde a 21% do Produto Interno Bruto (PIB), 37% dos empregos gerados e 41% das exportações do país. O mercado de frutas gera 5,6 milhões de empregos que ocupam cerca de 2 milhões de hectares em cultivos de diversos produtos, tendo como estimativa para este ano de 2017 uma produção de 49 milhões de toneladas (CNA,2016). Segundo (DERAL 2013), a China, Índia e o Brasil correspondem juntos a 44,2% da produção mundial, sendo a maior para consumo interno. O crescimento internacional é próspero para o mercado de frutas devido às mudanças recentes nos hábitos de consumo, que buscam por alimentos mais saudáveis, de maior qualidade e com procedência (rastreadabilidade desde a origem até o consumidor final). De acordo com o (IBGE 2017), na região de Mogi das Cruzes, estado de São Paulo, encontra-se a maior produção nacional de caqui. Ocupando em torno de 1.225 mil hectares em área plantada e alcançando 36.400 toneladas de frutas colhidas com rendimento médio de 29.714 kg/ha e aproximadamente R\$ 50.960,00/ha em valor de produção.

Diante da importância do setor podemos observar que as transformações ocorridas no agronegócio brasileiro afetaram, significativamente, as formas e os meios de produção e gerenciamento das cadeias produtivas. Entre elas está a comercialização de frutas in natura ocorre principalmente a granel, chegando ao consumidor final através do atacado e distribuidores no varejo sem a identificação da variedade e/ou origem do produto. A falta de relevância desses atributos ocorre, entre outras causas, por que a maioria dos produtores pertence à agricultura familiar e trabalha somente “dentro da porteira”. Falta-lhes a consciência que atualmente o consumidor busca “algo mais” na aquisição do produto, tais como: sustentabilidade, meio ambiente e segurança alimentar. Além disso, fatores como resistência por parte dos produtores na adoção de novas tecnologias e no controle de produção acarretam dificuldade na criação da diferenciação do seu produto dos demais concorrentes.

Nessa perspectiva, buscou-se adotar o modelo de ferramenta de Porter como um componente de análise e influenciador do ambiente adversário, para o estudo da estrutura competitiva proposta na propriedade.

Como o Brasil tem um grande potencial para produzir frutíferas e especialmente o Caqui, que em volumes supri a demanda interna e também aumenta os excedentes para exportação, observa-se que o potencial produtivo tem sido pouco crescente e também limitado pela ausência de gestão nas atividades que segundo (PADILHA et al 2010). Entre as micros e pequenas propriedades rurais, muitas ainda não se veem como empresas rurais que necessitam

de planejamento estratégico para auxiliar na tomada de decisões e, portanto, alcançar um melhor posicionamento de mercado. A grande maioria dos produtores não utiliza assistência técnica e age de maneira empírica na gestão da propriedade rural. Diante do exposto com a ferramenta proposta por Michael Porter é possível identificar os fatores presentes que influenciam no desempenho competitivo na produção da Cultura, nas dificuldades e auxiliando enfrentar os desafios de seu ambiente organizacional e competitivo, fazendo aproveitamento das oportunidades favoráveis de seu desenvolvimento, de maneira lucrativa e sustentável ao longo prazo.

O presente trabalho é um diagnóstico estratégico *in loco* de uma propriedade rural familiar situada no município de Biritiba Mirim, região do Alto Tiete, estado de São Paulo. A análise dos ambientes organizacional e competitivo, o mercado em que está inserida e a situação da empresa rural permitirá ampliarmos o horizonte de oportunidades para a gestão do longo período produtivo da cultura.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Cultura do Caquizeiro

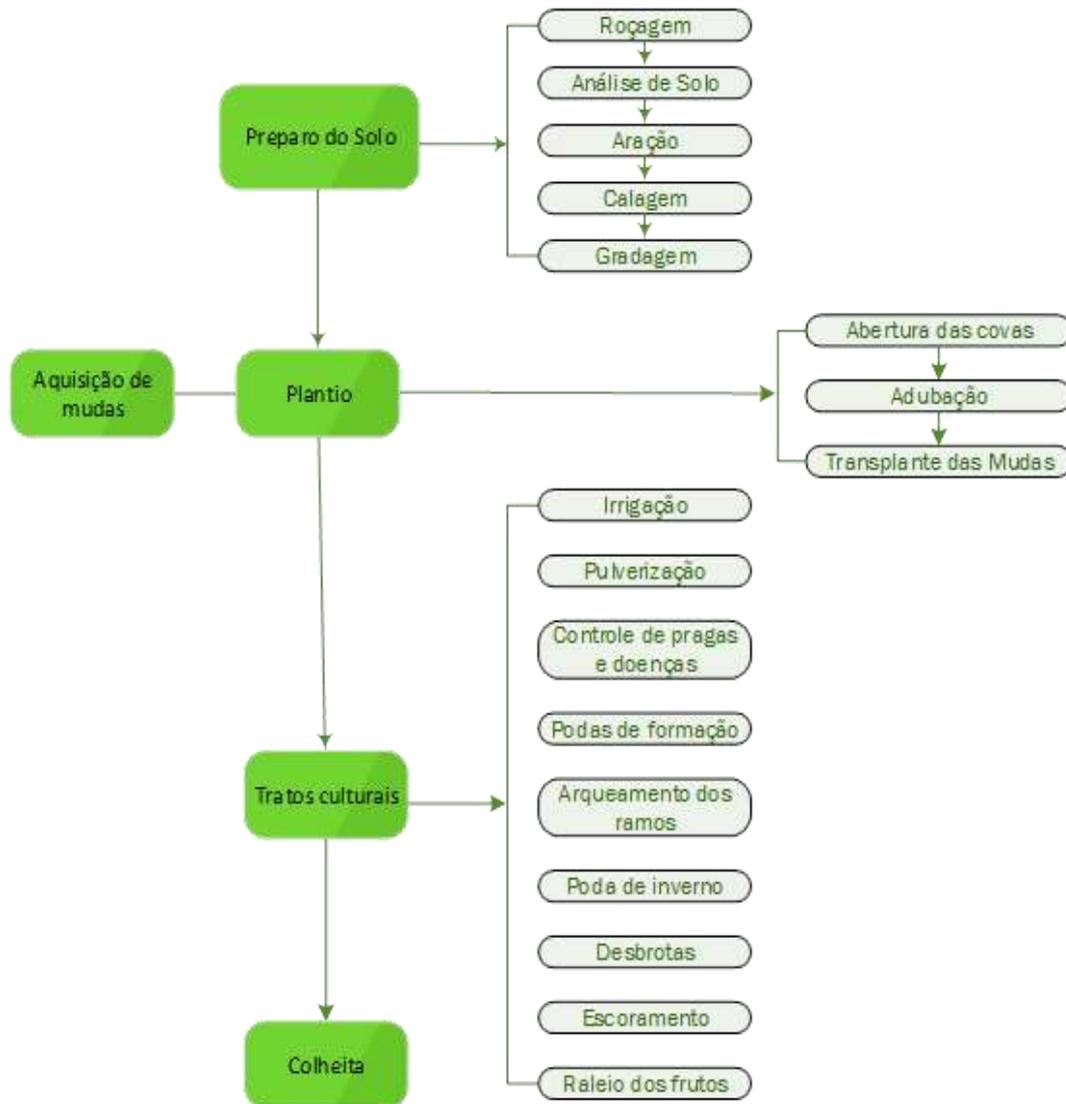
O caquizeiro (*Diospyros kaki*) é uma cultura perene, pertencente à família das Ebenáceas e adaptada ao clima temperado a subtropical. A fruta é de origem chinesa e foi trazida ao Brasil por imigrantes japoneses durante o século XIX. As diversas variedades de caqui cultivadas podem ser divididas em frutos taninosos (*shibugaki*) e os não taninosos (*amagaki*), estes últimos possuem sabor mais adocicado.

O período de colheita abrange os meses de fevereiro a maio, sendo que, entre abril e maio ocorre a maturação do fruto, passando da coloração verde para uma tonalidade amarelo avermelhado (PIO et al., 2003). Embora a primeira colheita ocorra por volta do terceiro ano, é apenas a partir do oitavo ano que consideramos que a planta atingiu a sua maturidade produtiva, quando pode chegar a produzir 150 Kg de fruto por planta.

Entre os diversos riscos ligados a produção de caqui, podemos ressaltar os causados por pragas, doenças e demais riscos naturais. Dentre as mais importantes, podemos citar a antracnose (*Colletotrichum gloeosporioides*), a galha da coroa (*Agrobacterium tumefaciens*) e a podridão das raízes (*Rosellinia* sp.), mosca das frutas (*Anastrepha* spp. e *Ceratitis capitata*), lagarta do fruto (*Hypocala andremona*), o tripes (*Heliothrips haemorrhoidalis*) a cochonilha (*Pseudococcus comstocki*), entre outros (PIO et al., 2003). Dentre os demais riscos, temos o

excesso de chuva ou uma seca duradoura, as geadas e o granizo que podem acarretar perdas consideráveis para a produção. Apesar das pragas e doenças representarem risco, há vários produtos para controle Fitossanitário na cultura licenciados pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

Figura 1: Fluxograma da produção do caquizeiro (*Diospyros kaki*).



Fonte: Adaptado de Pio et al (2003).

2.1.1 Análise de Mercado

O setor de fruticultura tem grande destaque no país, com uma produção, em 2013, superior a 43 milhões de toneladas, sendo que mais da metade desta produção foi utilizada pela indústria. Possui uma área de mais de 2 milhões de hectares ocupados por culturas frutícolas,

ocupando o terceiro lugar no ranking de produção mundial, atrás apenas da China e da Índia (SEBRAE 2015). De acordo com o (IBGE 2017) o país produziu em torno de 180.800 toneladas de caqui em comparação com o ano de 2016 obteve um aumento na taxa básica de crescimento anual na produção de 12,26%. Existe a demanda e um forte potencial para a exportação desse fruto os dados da (ABRAFRUTAS 2018), relatam que só no primeiro semestre desse ano foi exportado cerca de 200.000 toneladas do fruto. A região com o estado mais produtivo do fruto é São Paulo, que contribui com 75,4% da produção regional. No ano de 2017 colheu mais de 100 mil toneladas em cerca de 3656 hectares, com valor superior a 130 milhões de reais. Mogi das Cruzes é a cidade que possui a maior produção de Caqui do estado contando com aproximadamente 121 produtores com mais de 1.200 hectares de área colhida e que registrou uma produção média de 36.400 kg da fruta por hectare, gerando uma receita acima dos 20 milhões de reais em 2017. No ranking estadual está muito à frente de cidades como: São Miguel Arcanjo, Guararema, Pilar do Sul e Jundiaí que, juntas possuem uma área de 896 hectares (IBGE, 2017).

2.1.2 O Tamanho do Mercado e a Previsão de Vendas

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, o consumo de frutas recomendado é de 400 gramas por dia, porém apenas 24,1% dos brasileiros consomem esta quantidade diariamente, destes, 19,3% são homens e 28,3% mulheres. Dentre as classes sociais, as A e B são as que mais consomem frutas, cerca de 50 Kg por habitante ao ano, no entanto se relacionarmos os gastos com o produto com a renda das pessoas, a classe D é a que mais gasta com este tipo de alimento, chegando a 8% do valor da renda. No que diz respeito à idade dos consumidores o gasto é maior entre pessoas de 60 a 79 anos (CNA, 2011).

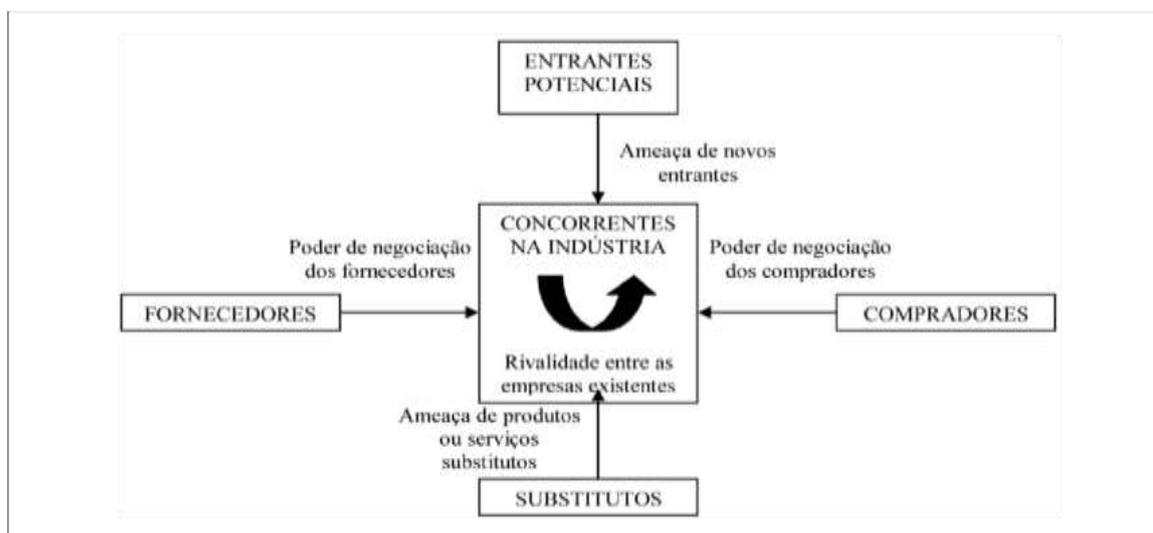
2.2 A Ferramenta 5 Forças de Porter/ Análise Competitiva

Compreende-se que as organizações não são criadas apenas com o intuito de sobrevivência, mas são projetadas para o crescimento e o seu desenvolvimento contínuo. Um fator principal para que isso realmente aconteça é a criação de vantagem competitiva, que pode ser compreendida como ações ofensivas ou defensivas para conquistar uma posição defensável em uma organização, para enfrentar com sucesso os seus concorrentes e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa (PORTER, 2004). Com isso para que a

organização se destaque no mercado é necessário que ela tenha estratégia competitiva, sendo essa compreendida como um conjunto de políticas, planos, programas e ações desenvolvidas para ampliar ou manter, de maneira sustentável, suas vantagens frente aos seus concorrentes. Essa estratégia deve surgir de um conhecimento detalhado da estrutura da agroindústria e da maneira pela qual a organização se modifica (BRASILEIRO E MORANDI 2014).

Segundo (PORTER 1986), a essência da competição está se objetivando em cinco forças competitivas que são:

Figura 2: As Cinco Forças de Porter



Fonte: (PORTER 1986).

Ameaças de Novos entrantes: Com a base da evolução e do crescimento da competitividade no mercado, torna-se indispensável uma análise, por parte das agroindústrias, sobre seu ambiente interno e externo de atuação, a fim de alcançar um eficiente planejamento com foco à prevenção contra possíveis ameaças ao desenvolvimento da produção. Esta competitividade traz para as organizações novas dificuldades para operar e para crescer no mercado, fazendo-se necessária uma análise constante a nível ambiental e organizacional. Essa força se reporta ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as organizações são proficientes de entrar neste mercado e concorrer por clientes. Os novos entrantes em uma área trazem novas capacidades, a vontade de ganhar participações no mercado e em geral, recursos substanciais. Por outro ponto de vista, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.

Poder de Barganha dos Fornecedores: Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado, ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Poderosos fornecedores de matérias-primas podem apertar a lucratividade de um mercado que não está apto a repassar os aumentos no custo em seus próprios preços. As condições que tornam esses fornecedores poderosos são similares às que tornam os compradores fortes. Os fornecedores podem ameaçar as empresas de uma organização ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma agroindústria, caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

Poder de Barganha dos Clientes: O poder de barganha dos clientes pode reduzir os lucros das organizações ao exigir melhor qualidade dos produtos ou cobrar por uma prestação de serviços mais adequada, atendendo seus anseios, exigindo maior qualidade e serviços agregados, fazendo com que os concorrentes iniciem uma corrida em detrimento dos lucros do setor. Ao propor esta força competitiva, (PORTER 2004) não quer dizer que os clientes sejam inimigos das organizações, mas muito pelo contrário, o foco do autor é tratar da concorrência em todas as suas manifestações, inclusive na forma de pressão, que pode fazer a diferença para as organizações que desejam competir melhor e atender com mais qualidade os seus clientes.

Produtos Substitutos: O produto substituto refere-se a quando um bem pode ser consumido em substituição de outro. Porter (1986) diz que o produto substituto é a sua identificação, através de pesquisas, na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. Ele afirma que os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma, através do marketing, estabelecer uma diferenciação. A oferta de produtos substitutos resulta inevitavelmente em comparações entre qualidade e desempenho, feitas pelos consumidores de forma similar à feita com relação ao preço.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes: A concorrência é principalmente notada e evidenciada na disputa por posições táticas, que envolvem preço, entrada de novos produtos, marketing, o público alvo e fatores determinantes no mercado de consumo. Inúmeros são os fatores que influenciam a concorrência entre produtos e serviços similares. Alguns podem influenciar de forma positiva o mercado, como, por exemplo, o marketing de um produto pode

fazer com que os consumidores voltem os olhares para este. Na concepção das cinco forças de Porter (1986), a da concorrência pode ser a mais significativa entre elas, pois esta força pode ser relacionada diretamente com todas as outras. Para analisá-la, é preciso que as empresas identifiquem quem é seu cliente, o que os seus concorrentes fazem para atraí-los, para que assim consigam visualizar o próprio posicionamento no mercado.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por pesquisa de caráter exploratória, com levantamento de referencial teórico, elaboração de questionário, entrevistas pessoais e visitas técnicas à propriedade. Com base nos dados coletados e com o uso da ferramenta as cinco forças de Porter foi possível identificar particularidades que levassem a caracterização das forças competitivas presentes na propriedade e região, sendo envolvida apenas uma produção de análise (cadeia produtiva do caqui), através de diversos estudos de caso e dados com atores que integram os segmentos da cadeia da fruticultura com ênfase na cultura.

De acordo com (MARCONI E LAKATOS 2010) a pesquisa a campo é adquirida com intuito de buscar informações ou a compreensão a respeito de um determinado problema, alguma solução ou até mesmo algo que se deseja confirmar, sendo possível revelar fatos recentes ou até mesmo o vínculo entre eles. Foi utilizado um roteiro de entrevista preparado previamente e direcionado ao administrador, possibilitando assim a interação entre os pesquisadores e a administração da propriedade.

A visita técnica e o roteiro de entrevista foram realizados com intuito de identificar as ferramentas utilizadas atualmente na propriedade para a agregação de valor, análise da estratégia e expectativas de mercado. A coleta de dados foi obtida tendo como base a estrutura idealizada por (ALVES et al 2007), que visa a coleta de dados sobre a estrutura organizacional, produção, produtividade, e demais informações da estrutura competitiva da propriedade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A Propriedade Rural

A propriedade rural está situada na Rua dos Pessegueiros, Bairro Pomar do Carmo no município de Biritiba Mirim, pertencente à região de Mogi das Cruzes, região do Alto Tiete, estado de São Paulo. Sua área contempla 15 hectares, sendo divididos em 4,5 ha para a produção

de caqui da variação Rama Forte; 0,5 ha de caqui da variedade Fuyu; 5,5 ha fazem parte da área de proteção ambiental e o restante está ocupado com estufas para o cultivo de flores, o galpão para maquinários agrícolas, palletes e outros equipamentos de beneficiamento do fruto pós-colheita.

O cultivo do caqui na propriedade foi implantado no ano de 1959, com um investimento inicial de R\$ 7.445,89 (valor sem correção monetária). Na década de 1990 a propriedade começou a ser administrada pelo atual gestor que desde esta época conduz a produção de caqui. Atualmente, a produção está em torno de 100 Kg/planta, o que resulta em 23,8 ton/ha brutos que, depois de descontadas as perdas em torno de 6%, totalizam 22,3 ton/ha disponíveis para a comercialização. A propriedade rural tem como Missão produzir e comercializar produtos de qualidade, com ética, respeito ao meio ambiente e atendendo as expectativas dos clientes. Sua meta é se tornar uma empresa referência na produção de caqui de qualidade (Rama Forte e Fuyu).

4.1.1 O Produto

O caqui do tipo Rama forte é colhido próximo ao seu ponto de maturação (alaranjado até avermelhado) e são na sua maioria, sem sementes. Como possuem polpa com excesso de taninos, antes da sua comercialização é necessário a climatização dos frutos para sua destanização. Após a colheita, seleção e a destanização os frutos são embalados em caixas de papelão. Na caixa, os frutos são dispostos em duas camadas sobrepostas e como divisória entre elas é colocado um papelão ondulado de folha simples. O peso médio do produto embalado é de aproximadamente 6,7 kg por caixa.

4.1.2 As 5 Forças de Porter exemplificado com a Propriedade

Ameaça de Novos Entrantes

O Caqui é um fruto tradicional da população asiática, Mogi das Cruzes se concentra como maior produtora do fruto e também da população asiática, obtendo uma grande fidelidade aos frutos por parte desses clientes, dificultando um ganho de um novo mercado.

Para maioria dos Produtores na região de estudo observamos que o mercado não é atrativo para novos produtores por ser também uma cultura perene para ser planejada em longo prazo e a economia de escala que torna uma principal barreira de entrada no setor frutícola, pois

os produtores precisam ter custos cada vez menores para concorrer no mercado, e isto é conseguido significativamente com um maior volume de compras, produção e vendas.

Os custos administrativos e de produção (custos fixos) são um pouco alto para quem produz um pequeno volume, porque a margem agregada por unidade do produto é pequena.

Produtos Substitutos

A pesquisa regional da produção de Caqui observa-se que os produtores não veem ameaças de produtos substitutos como as outras frutas, Nêsperas, pêssigo ou a Atemóia com uma produção significativa também na região ou ate mesmo a falta de beneficiamento do fruto. Para maioria dos produtores não é uma ameaça tão grande e sim um problema de marketing. O Caqui parece estagnado, além de ter uma grande quantidade e frutos para a venda.

O Entrave esta ligado a falta de marketing institucional, maior interação entre as Associações/Sindicatos ou qualquer seja a representação do fruto e com os produtores e a preocupação em divulgar o Caqui Brasileiro e seus benefícios a saúde.

Outro Problema com a relação a perda de mercado para os produtos substitutos é a falta ou fraca divulgação acompanhada de uma educação alimentar junto com a criança e adolescente, as maiores perdas de consumidores acontecem nessa faixa etária. Um estudo da (CNA 2011) relatou que a idade dos consumidores desse fruto o valor gasto é maior entre pessoas de 60 a 79 anos.

Este fato pode estar ligado as campanhas de marketing de outros alimentos que é focada nesse publico Infanto-juvenil e não vemos (ou nunca vemos) uma propaganda de frutas sendo o foco para esse público adulto. Com isso as crianças e adolescentes vão obtendo hábitos alimentares e quando chegar na fase adulta dificilmente vão trocar o que comem por um 'Caqui'. As estratégias relatadas nesse tópico para controlar a pressão feita pelos substitutos seriam o desenvolvimento de novos produtos a partir do fruto e a divulgação dos benefícios do caqui.

Poder de Negociação dos Compradores

Os principais segmentos abastecidos pelos produtores são os atacadistas fora da cidade, a propriedade possui três clientes atacadistas no rio de janeiro localizados no centro de distribuição (Ceasa) outros produtores da cultura distribuem para varejistas, supermercados e feiras da região, pode-se distinguir que não existe grande preocupação dos supermercados na implantação de estratégias de marketing que favorecem o aumento do consumo do caqui ou o

beneficiamento do mesmo, como esforços de degustação, campanhas promocionais entre outros. O gigante número que comercializam acaba deixando esta função para os fornecedores. Sabendo que existe uma dificuldade em formar parcerias para a divulgação nos supermercados através da agregação de valor no fruto.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Os principais fornecedores da propriedade rural são: a Cati de São José dos Pinhais - SP para aquisição de mudas; a Universidade de Taubaté - UNITAU para as análises de solo; e as lojas Yoshida & Hirata, Isaflora e Sul Brasil no fornecimento de insumos agrícolas. São as lojas da região e de maneira geral não possuem um alto poder de negociação. O preço da venda é controlado pelo mercado nacional e pouco influente no mercado internacional, a região do alto Tietê são grandes e tradicionais produtores de caqui, desta forma não falta insumos ou matérias primas de boa qualidade para os produtores.

Rivalidade entre os Concorrentes Existentes

A região de Mogi das Cruzes é a principal produtora da fruta no país. Seu principal concorrente na região é a propriedade Hoçoya, que conta com uma produção organizada, com a utilização de boas práticas agrícolas de forma plena e, portanto, consegue maior valor agregado na comercialização da sua produção.

A concorrência se concentra mais nos grandes produtores que distribuem o fruto em todas as regiões do Brasil possuindo um grande poder de barganha e com os que distribuem local também, ambos são localizados na mesma região, com isso um acontecimento que existe e chama atenção é que grande parte dos produtores possuem desconformidades no processo de produção. O caqui vai para o mercado sem marca, alguns não possuem tabela nutricional nas caixas ou sem qualquer tipo de registro, e muitas vezes não existe fiscalização e nem controle de qualidade, tornando a concorrência desleal para os que fazem. Em questões ambientais as leis já estão em vigor, sendo obrigatório a adequação e preservação em todo o processo de produção do caqui.

A rivalidade entre empresas de um mesmo segmento é um ponto importantíssimo a ser analisado. Para o gestor a concorrência é predatória, os preços baixos, produtores não querem perder mercado e a minoria se preocupa com a qualidade; o viés ambiental e a posição que o produto se destaca pela sociedade, com isso veem que a preocupação é com volumes de vendas.

Por isso, que é preciso saber precisamente quem são os concorrentes diretos, e suas estratégias e artimanhas, para que nas falhas o oponente se destaque.

Considerações Finais

Através desse presente estudo, concluímos que a produção de frutas com ênfase no Caqui Rama Forte é estável e muito importante para o desenvolvimento rural no Alto Tiête. A utilização das Cinco forças de Porter possibilitou um melhor entendimento da propriedade rural e do segmento da cultura, deixou evidente a necessidade de organização das atividades de produção do caqui, e a análise da estrutura de produção e mercado permitiu identificar os pontos fortes e fracos das propriedades que concorrem no mercado do caqui na região, bem como os fatores influenciadores em sua rentabilidade. Tal fato evidenciam áreas de produção que necessitam de ações com objetivo de assegurar para este setor da economia um desempenho competitivo saudável.

As informações e considerações apresentadas no presente estudo permitem o entendimento dos pontos a serem considerados, assim como a importância de cada um, para a construção de um planejamento estratégico. Entretanto, pode-se dizer que cada empresa atuante no agronegócio, possui suas características próprias, como estrutura de custos, fornecedores e concorrentes, deve entender esses mecanismos e aplicá-los em conformidade com a sua realidade.

Referências

ABRAFRUTAS. Associação Brasileira dos produtores exportadores de frutas e derivados. Disponível em: <<https://abrafrutas.org/2018/12/13/estatisticas-de-exportacao-de-frutas-janeiro-a-outubro-de-2018/>>. Acesso em: 20 de Junho de 2019.

ALVES, I.; REZENDE, S.O.; et al. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. Revista Administração, Ano IV, nº 4, 2007. Disponível em: <<http://revistas2.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/353/354>>. Acesso em: 18 de Junho de 2019.

BRASILEIRO; F. A.; MORANDI; A. T. As Forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: Estudo de caso de uma produtora de São João Del-Rei (MG). 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/1937-4800-1-PB.pdf>>. Acesso em: 28 de Junho de 2019.

DERAL; Departamento de economia rural. Fruticultura- análise da conjuntura agropecuária. 2012. Disponível em: <<http://agrostat2.agricultura.gov.br/index.htm>>. Acesso em: 18 de Junho de 2019.

IBGE, Produção Agrícola Municipal 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/mogi-das-cruzes/pesquisa/15/11863>>. Acesso em: 26 de Junho de 2019.

MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Agrostat-estatísticas de comércio exterior do agronegócio brasileiro. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/fruticultura_2012_13.pdf>. Acesso em: 20 de Junho de 2019.

MARCONI, D.A. M; LAKATOS, M.E. Fundamentos de metodologia científica, 7º ed., São Paulo: Atlas, 2010. 277p.

PADILHA, A.C.M.; GOMES, M.A. et al. O desenvolvimento do diagnóstico estratégico em propriedades rurais do agronegócio: análise ambiental em uma propriedade rural familiar. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção, vol.02, n. 06, 2010. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Jun/254-688-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 de Junho de 2019.

PIO R.; SCARPARE FILHO, J. A.; MOURÃO FILHO, F. A. A. *A cultura do caqui*. Piracicaba: ESALQ – Divisão de biblioteca e documentação, 2003. 35 p. (Série Produtor Rural, n. 23). Disponível em: <<http://www4.esalq.usp.br/biblioteca/sites/www4.esalq.usp.br/biblioteca/files/publicacoes-avenda/pdf/SPR23.pdf>>. Acesso em: 20 de Junho de 2019.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SEBRAE. Mercado de fruticultura: panorama do setor no Brasil. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/11/Panorama-do-mercado-de-fruticultura-no-Brasil.pdf>>. Acesso: 26 de Junho de 2019.