

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**A AGROINDÚSTRIA PROCESSADORA DE ARROZ:
UM ESTUDO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICAS DAS
EMPRESAS LÍDERES GAÚCHAS**

Vanelli Salati Ludwig

Porto Alegre

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

**A AGROINDÚSTRIA PROCESSADORA DE ARROZ:
UM ESTUDO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICAS DAS
EMPRESAS LÍDERES GAÚCHAS**

Vanelli Salati Ludwig

Orientador: Prof. Dr. Orlando Martinelli Júnior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Porto Alegre

2004

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Autor: Vanelli Salati Ludwig

Título: “A Agroindústria Processadora de Arroz: Um Estudo das Principais Características Organizacionais e Estratégicas das Empresas Líderes gaúchas”

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo

Prof. Dr. Paulo Dabdab Waquil

Prof. Dr. Adayr da Silva Ilha

Conceito Final: “A”

Porto Alegre, 28 de maio de 2004.

Professor Orientador: Prof. Dr. Orlando Martinelli Júnior

Dedico este trabalho a minha família, com especial atenção e carinho aos meus pais, Orlando e Lais; ao meu namorado, Giovani e aos meus irmãos Larissa e Orlando, pelo amor, carinho, apoio, incentivo e compreensão destinados a mim, os quais foram fundamentais para a realização deste curso e trabalho. Obrigado por tudo.

AGRADECIMENTOS

Ao CEPAN – Centro de Estudos em Agronegócios, que me abrigou neste período de questionamentos e inquietações.

Ao meu orientador o Prof. Dr. Orlando Martinelli Júnior pela paciência, dedicação e atenção dedicada a mim.

Aos professores Eugênio Ávila Pedrozo e Paulo Dabdab Waquil, pelas valiosas contribuições durante a banca de defesa do projeto e pela participação na banca de defesa de dissertação.

Ao professor Adayr da Silva Ilha, por ter prontamente aceito participar da banca de dissertação.

Aos colegas de mestrado, em especial: Daniela Cánepa, Gisela Quadros, Marcelo Xavier e Cleber Castro. Acima de tudo amigos.

A todos os professores do CEPAN e dos outros pós com quem tive a felicidade de relacionar-me, pela contribuição em minha formação. Antonio Domingos Padula, Edi Madalena Fracasso, Homero Dewis, Maria Beatriz Luce, Luiz Carlos Federizzi, Paulo Schimit e principalmente a Prof. Tânia Nunes.

Aos meus pais, Lais e Orlando e aos meus irmãos, Orlandinho, e em especial a Larissa, por ter sido minha companheira de viagem.

Ao meu namorado, Giovani e sua família que sempre me acolheram.

A minha família que sempre me incentivou a seguir em frente, em especial, minha vó Wilma e minha dinda Glaci.

Aos amigos que tive que abandonar em alguns momentos para me dedicar aos estudos, mas que sempre se mostraram compreensivos.

A CAPES pela bolsa de estudos que foi fundamental para a realização deste trabalho.

Ao SINDARROZ e em especial ao César Augusto Gazzaneo, pelos conselhos e materiais dados a mim.

As empresas participantes, mesmo não podendo citar seus nomes, queria deixar meus sinceros agradecimentos pelo tempo e pela paciência dedicados a mim, vocês acreditaram nesta pesquisa.

A todos que de alguma maneira contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

E acima de tudo a Deus, que sem a presença dele certamente este trabalho não existiria.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE QUADROS.....	12
RESUMO.....	14
ABSTRACT	15
1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 JUSTIFICATIVAS.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	19
2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	21
2.1 AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS	21
2.2 CADEIA DE PRODUÇÃO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	28
2.3 CONSIDERAÇÕES	56
3. MÉTODO	57
3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA	57
3.2 CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	58
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	60
4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ARROZEIRO	65
4.1 CARACTERÍSTICAS DO ARROZ	65
4.2 SISTEMA PRODUTIVO	69
4.3 ESTATÍSTICAS DO ARROZ	73
4.4 MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARROZ NO BRASIL	89
4.5 CONSUMO DE ARROZ	91
4.6 AGROINDÚSTRIA ARROZEIRA	93
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	106
5.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS	106
5.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS	130
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	148

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	151
ANEXO A	158
ANEXO B	160

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIAP	Associação Brasileira das Indústrias de Arroz Parboilizado
CIA	Companhia
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
EDC	Estrutura-Condução-Desempenho
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
EUA	Estados Unidos da América
FAO	<i>United Nations Food and Agriculture Organization</i>
FEE	Fundação de Economia e Estatística
ha	Hectare
hab	Habitante
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
IRGA	Instituto Rio Grandense do Arroz
ISO	International Organization for Standardization
Kg	Quilograma
LTDA	Limitada
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
mm	Milímetro
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RS	Rio Grande do Sul
SA	Sociedade Anônima
SINDARROZ	Sindicato das Indústrias de Arroz
t ou ton	tonelada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fluxograma da cadeia produtiva do arroz (simplificado)	26
Figura 2 Formulação e implementação de estratégias	33
Figura 3 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	37
Figura 4 Tipologia de estratégias genéricas de Porter	39
Figura 5 O relacionamento entre a flexibilidade de recursos e o tipo de mercado	46
Figura 6 Degraus das inovações tecnológicas	55
Figura 7 Partes do grão de arroz	66
Figura 8 Estrutura do grão de arroz	67
Figura 9 Fluxo de arroz no cenário nacional	70
Figura 10 Mapa do RS dividido pelas regionais	82
Figura 11 Fluxograma completo do beneficiamento de arroz branco polido	95
Figura 12 Fluxograma dos subprodutos do beneficiamento	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Produção mundial de arroz dos principais países produtores (em milhões de toneladas).....	74
Gráfico 2 Área plantada com arroz em mil hectares no Brasil entre 1993-2002.....	78
Gráfico 3 Produção brasileira de arroz em casca em toneladas nos anos de 1993-2002 .	79
Gráfico 4 Produtividade brasileira de arroz em Kg/ha nos últimos dez anos	80
Gráfico 5 Exportação brasileira de arroz em mil toneladas.....	81
Gráfico 6 Produção de arroz em toneladas das safras de 1992/93-2001/02	83
Gráfico 7 Área plantada com arroz em mil ha no RS.....	85
Gráfico 8 Produtividade de arroz (mil Kg/ha) do RS	86
Gráfico 9 Consumo de arroz no Brasil em mil toneladas	92
Gráfico 10 Número de engenhos em funcionamento no RS em 1997 e em 2002	102
Gráfico 11 Concentração das dez maiores indústrias de arroz no RS em 1993, 1997 e em 2002	103
Gráfico 12 Diversificação das empresas.....	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Cadeia agroindustrial do arroz no Rio Grande do Sul.....	27
Quadro 2 Riscos na estratégia escolhida	41
Quadro 3 Ênfase de cada uma das estratégias escolhidas	42
Quadro 4 Principais classes de oportunidades de crescimento	43
Quadro 5 Arroz beneficiado pelas empresas no ano de 2002	60
Quadro 6 Composição química do arroz polido e integral.....	67
Quadro 7 Evolução da área (ha), produção (t) e produtividade (Kg/ha) dos sistemas irrigado e de sequeiro	73
Quadro 8 Evolução da produção de arroz em casca em toneladas nos últimos dez anos	75
Quadro 9 Evolução da exportação de arroz em toneladas nos últimos dez anos	76
Quadro 10 Evolução da importação de arroz em toneladas nos últimos dez anos.....	77
Quadro 11 Importação de arroz brasileira entre os anos de 1997-2001 em toneladas	81
Quadro 12 Produção de arroz em toneladas nas safras 1996/97-2000/01 nas	84
regiões do RS.....	84
Quadro 13 Área cultivada em mil ha das regiões produtoras de arroz nas safras 1996/97-2000/01 do RS.....	85
Quadro 14 Produtividade média das regiões nas safras 1996/97-2000/01.....	87
do RS (mil Kg/ha)	87
Quadro 15 Principais municípios produtores de arroz do RS (mil Kg/ha).....	88
Quadro 16 Produção de arroz em casca em toneladas dos países do Mercosul	89
Quadro 17 Principais usos dos subprodutos do arroz	101
Quadro 18 Lista das 10 maiores empresas de arroz nos anos de 1997 e 2002	104
Quadro 19 Arroz beneficiado pelas 10 maiores empresas no ano de 2002	105
Quadro 20 Dados de informação sobre os entrevistados	106
Quadro 21 Ano de fundação, formação das empresas, mudanças patrimonial ou de composição acionária das empresas.....	109
Quadro 22 Quantidade de funcionários e número de filiais.....	110
Quadro 23 Plantas produtivas, capacidade (fardos/mês) e utilização (fardos/mês).....	112

Quadro 24 Crescimento das empresas, principais motivos e principais entraves a expansão das empresas.....	113
Quadro 25 Implementação de mudanças na estratégia corporativa e na estrutura organizacional.....	115
Quadro 26 Planejamento estratégico.....	116
Quadro 27 Estratégia de modernização tecnológica, fontes de tecnologia e departamento de P&D	117
Quadro 28 Principais produtos da empresa em 2002 e variedades de arroz produzidas pela mesma.....	119
Quadro 29 Mudança em algum produto/linha de produto e produto promissor.....	121
Quadro 30 Destino dos subprodutos.....	122
Quadro 31 Lançamento de novos produtos e produtos de arroz a nível mundial	123
Quadro 32 Principais clientes da empresa e marca própria	124
Quadro 33 Fonte de aquisição de equipamentos	126
Quadro 34 Integração vertical	128
Quadro 35 Elos da cadeia	129
Quadro 36 Estratégia corporativa das empresas	130
Quadro 37 Estratégia genérica das empresas	137
Quadro 38 Estratégia de diversificação.....	143
Quadro 39 Resumo das estratégias adotadas pelas empresas.....	147

RESUMO

Este trabalho discute as mudanças organizacionais e estratégias corporativas da agroindústria arrozeira no RS. Os objetivos principais são, num primeiro momento, caracterizar o setor arrozeiro e a cadeia produtiva do arroz no RS. Em seguida, a partir de algumas das principais empresas processadoras arrozeiras no RS, discute-se as mudanças organizacionais e a implementação de estratégias corporativas nessas empresas. O método de pesquisa empregado é o estudo exploratório, em que os dados primários foram levantados através de entrevistas realizadas com o auxílio de um questionário semi-estruturado em seis agroindústrias arrozeiras do RS, nos meses de novembro e dezembro de 2003. Também se utilizaram dados secundários provenientes de várias fontes. O trabalho é concluído com a apresentação dos resultados, que revelam, entre outros, que nestas empresas percebe-se o incremento de implementação de estratégias de diversificação como alternativa ao crescimento, ratificando uma tendência na adoção deste tipo de estratégia.

Palavras-chave: Arroz, Estratégia de Diversificação, Competitividade, Agroindústria Orizícola.

ABSTRACT

This work discusses the organizational changes and the corporative strategies of the rice agro-industry in the State of Rio Grande do Sul (RS). The main objectives are, at a first moment, to characterize the rice sector and the rice productive chain in RS. After that, departing from some of the main rice processing companies in RS, the organizational changes and the implementation of corporative strategies in them are discussed. The research method used was the exploratory study, in which the primary data had been raised through interviews carried through with the aid of a semi-structured questionnaire in six rice agro-industries of the State, between November and December of 2003. Secondary data, coming from various sources, were also used. The work is concluded with the presentation of the results, which reveal – among other things – that in these companies one can perceive the increment of diversification strategies implementation as an alternative to growth, confirming a trend in the adoption of this type of strategy.

Key-words: Rice, Diversification Strategy, Competitively, Rice Agro-industry.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente social, político e econômico em que está inserida grande parte das atividades econômicas, entre elas as agroindústrias, vêm passando por significativas mudanças nas últimas décadas. Segundo Casarotto Filho e Pires (1998), algumas das principais características deste novo ambiente dos negócios são: mercados globalizados, evolução tecnológica, informação difundida e disponível e estabilização econômica. Outro fator de grande importância para o país foi a criação do Mercosul, reunindo como membros a Argentina, o Brasil, o Paraguai e o Uruguai.

As empresas passam por um processo de reestruturação, buscando novas estratégias, e o melhor posicionamento no mercado. Sendo que, todas essas mudanças, juntas, induziram a novos padrões de competição nas cadeias agroindustriais brasileiras.

Diante disso, as empresas desenvolvem novas estratégias competitivas de modo a ajustar-se ao novo ambiente, sendo comum observar, em diversas agroindústrias, a incorporação da diversificação como meio de ajuste competitivo (ROSSETO, 2000).

O que se nota é que muitas vezes as empresas optam pela estratégia de diversificação da atividade industrial ou de produtos para desta forma competir em diferentes mercados, e assim buscar o crescimento ou até mesmo a manutenção de seus mercados.

De acordo com Ansoff (1977), a empresa opta pela estratégia de diversificação de mercados ou produtos como alternativa de crescimento, devido à grande dificuldade de atingir seus objetivos com a simples expansão dos produtos e mercados atuais.

A estratégia de crescimento através da diversificação apresenta como vantagens: as economias de escala na área administrativa, economias de escopo em produção e marketing e sinergia financeira alcançada pelo desenvolvimento do mercado financeiro interno.

A cadeia de arroz no Brasil tem apresentado, recentemente, mudanças importantes. As preferências dos consumidores evoluem, os pólos de produção se deslocam, as inovações técnicas e os investimentos produtivos fazem com que os diferentes sistemas agrícolas, se encontrem em novas condições de competitividade no plano nacional e internacional (MENDEZ; FERREIRA, 2004).

Neste contexto, muitas agroindústrias beneficiadoras de arroz, passaram a buscar novos mercados de atuação. Estas empresas antes dificilmente trabalhavam com outros produtos, e nos últimos anos, estão expandindo suas atividades para novos mercados. Algumas das maiores agroindústrias do país, não trabalham mais somente com arroz como alguns anos atrás. Hoje elas comercializam muitos outros produtos, sendo que muitas vezes são pouco relacionados com arroz. Este fenômeno é justamente o que se pretende estudar neste trabalho. Alguns dos motivos apontados para esta busca de novas oportunidades são: o decréscimo do consumo, o risco associado com a produção de um único produto (pior ainda quando se trata de um produto agrícola, como é o caso do arroz, onde a indústria sofre vários impactos devido a sazonalidade e a natureza biológica de seu insumo principal), a importação de arroz dos países do Mercosul (em média 750.000 toneladas, o que representa em torno de 7% da produção nacional), entre outros.

No entanto, a maior parte dos estudos realizados sobre o setor orizícola gaúcho tem focado a produção e não aspectos gerenciais, analisando a tecnologia utilizada e os custos produtivos, resultando em avanços na produtividade (os níveis de produtividade do arroz riograndense podem ser comparados com os dos maiores produtores mundiais deste produto¹) e na produção, gerando crescimento da produção e produtividade das lavouras arrozeiras riograndenses, levando conseqüentemente o RS a aumentar a sua participação na produção nacional deste produto. Existindo, portanto, uma demanda por estudos que retratem as estratégias adotadas pelas indústrias arrozeiras.

O que foi exposto, mostra a importância do **tema de pesquisa** do qual esta dissertação se relaciona. No entanto, o propósito aqui – embora importante – é mais modesto. Dada a importância econômica do agronegócio para a economia brasileira e o crescente papel da utilização de estratégias nos setores agrícolas, pretende-se discutir a indústria de arroz e, mais propriamente, realizar a análise das estratégias adotadas por estas indústrias, assim como realizar uma caracterização desta indústria, a partir de uma amostra de empresas deste setor.

Desta forma, surge o seguinte **problema de pesquisa**: considerando as evidências de mudanças organizacionais e estratégicas em diversas agroindústrias brasileiras, este trabalho discute se a agroindústria arrozeira no RS está sofrendo mudanças organizacionais e, especialmente, se está implementando estratégias corporativas.

¹ De acordo com dados da FAO (2003a).

1.1 JUSTIFICATIVAS

Quanto à importância, este trabalho contribui para maior compreensão da agroindústria orizícola no RS. O estudo das estratégias de diversificação destas agroindústrias constitui o foco principal deste trabalho. De modo específico, este trabalho será realizado junto a seis empresas beneficiadoras de arroz gaúchas que estão entre as dez maiores do estado.

O arroz é um cereal de alto valor para a economia gaúcha e brasileira. As atividades relacionadas a orizicultura ocupam lugar de destaque na matriz produtiva do agronegócio brasileiro, destacando-a como uma atividade de importância no âmbito econômico e social, sendo uma das atividades mais tecnificadas do setor agrícola brasileiro, contando com pesquisas desenvolvidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), por algumas universidades e por instituições estaduais que além da pesquisa, se encarregam das atividades de assistência técnica, dentre as quais estão a EPAGRI em Santa Catarina e o IRGA no Rio Grande do Sul.

A média de produção de arroz no Brasil, nos últimos dez anos, foi de aproximadamente 10 milhões de toneladas, ocupando a décima colocação como produtor mundial de arroz em casca. Sendo que o Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro, responsável por mais de 45% do arroz em casca colhido no país.

Além dos motivos mais gerais colocados anteriormente, onde se mostrou a importância da cultura arrozeira no país e principalmente, no estado, pode-se atentar a várias justificativas para a importância acadêmica deste estudo. É um estudo relevante do ponto de vista social, pois existe uma alta geração de empregos no setor orizícola no estado. De acordo com Coelho (2003), no estado existem mais de 12.500 produtores de arroz cadastrados, mas segundo estimativas, os setores produtivos e agroindustriais juntos envolvem 250.000 pessoas, entre produtores, beneficiadores e trabalhadores de toda a cadeia orizícola gaúcha. Portanto, é de extrema importância para a economia do RS, o desenvolvimento e a manutenção deste setor.

Evidências apontam para uma deficiência de estudos na agroindústria de arroz em termos estratégicos. O setor desenvolveu-se muito nos setores produtivos/técnicos, mas é carente por ferramentas que possam ajudá-lo nas decisões empresariais. Neste sentido, um estudo sobre as estratégias deste setor torna-se fundamental neste apoio.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as mudanças organizacionais e a implementação de estratégias corporativas nas empresas líderes gaúchas do setor de processamento de arroz.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar o setor arrozeiro brasileiro e a cadeia produtiva do arroz no RS;
- b) identificar e caracterizar as principais empresas processadoras arroseiras no RS;
- c) identificar e analisar as estratégias implementadas nas empresas líderes gaúchas;
- d) identificar as principais mudanças organizacionais nas empresas líderes gaúchas.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente dissertação foi organizada, além deste capítulo introdutório, em mais 5 (cinco) capítulos, cujo conteúdo é apresentado a seguir.

Este capítulo apresenta, de forma resumida, a problemática envolvida nas mudanças estruturais ocorridas no ambiente e a importância do setor arrozeiro, assim como a justificativa e os objetivos deste trabalho.

O capítulo 2 compreende as contribuições teóricas que aprofundam a discussão sobre o tema proposto e a cadeia orizícola gaúcha. Esta seção se divide em dois itens principais. O primeiro deles aprofunda questões sobre o agronegócio e as cadeias produtivas agroindustriais, onde, são também vistos assuntos como estrutura de mercado e competitividade. Já o segundo item deste capítulo fala sobre cadeia de produção e estratégias empresariais, onde as estratégias corporativas, competitivas e de diversificação são discutidas.

O capítulo 3 apresenta o método utilizado na condução deste trabalho, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo 4 caracteriza o setor arrozeiro a nível mundial e nacional. Contudo, o foco principal concentra-se na indústria brasileira, especificamente no Rio Grande do Sul. Neste item são abordados os seguintes tópicos: algumas características do arroz, seus sistemas produtivos, estatísticas do arroz, mercado e comercialização do arroz no Brasil, consumo de arroz e a agroindústria arroseira.

No capítulo 5 está a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa. Alguns itens que fazem parte desta seção são: análise das questões do questionário de forma comparativa entre as empresas e análise das estratégias utilizadas por estas empresas, divididas em estratégia organizacional, competitiva e de diversificação.

Já no capítulo 6 são apresentadas as considerações finais acerca do estudo assim como algumas sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Para conferir suporte teórico à realização dos objetivos propostos, o referencial bibliográfico está estruturado de maneira a permitir a obtenção de conhecimentos teóricos básicos sobre os assuntos correspondentes aos objetivos.

Este referencial encontra-se estruturado em duas seções principais. Na primeira seção, apresenta-se a revisão sobre os conceitos de Agronegócio e Cadeias Produtivas. Já na segunda seção o assunto a ser abordado é Cadeia de Produção e Estratégias Empresariais, onde também são abordados temas como estrutura de mercado e competitividade e a revisão de conteúdo sobre estratégia organizacional, competitiva e de diversificação. Abaixo é apresentada individualmente cada uma.

2.1 AGRONEGÓCIO E CADEIAS PRODUTIVAS AGROINDUSTRIAIS

A agricultura como um todo compreende componentes e processos interligados que propiciam a oferta de produtos aos seus consumidores finais, através da transformação de insumos pelos seus componentes. Este conjunto de processos e instituições ligadas por objetivos comuns constituiu um sistema que, por sua vez, engloba outros sistemas menores ou subsistemas. O sistema maior é o chamado negócio agrícola, agronegócios ou “agribusiness” (DAVIS; GOLDBERG, 1957).

O conceito de agronegócio (*agribusiness*) teve sua consagração com a publicação do livro **A Concept of Agribusiness**, de autoria de Davis e Goldberg (1957). Segundo estes autores, o agronegócio é o conjunto de todas as operações que envolvem a produção e a distribuição de insumos para a produção rural, mais o armazenamento, o processamento e a distribuição de produtos e subprodutos agropecuários.

Todavia, os estudos relacionados ao agronegócio, possuem duas correntes principais, as quais vieram a gerar metodologias de análises distintas entre si. A primeira delas, o *Commodity System Approach* (CSA) da tradição norte-americana da escola de Harvard e a

segunda, a Análise de *Filières*² da literatura francesa em organização industrial (BATALHA; SILVA, 2001).

Segundo estes autores, os conceitos de CSA e *Filière* realizam cortes verticais no sistema econômico, a partir de determinado produto final (no caso da escola francesa) ou a partir de uma matéria-prima de base (no caso da escola americana). Então, enquanto o enfoque francês baseia-se em relações tecnológicas, o enfoque americano enfatiza a coordenação (ZYLBERSZTAJN, 1995). Apesar de apresentarem metodologia e enfoques distintos, apresentam diversos aspectos em comum. Ambos vêem o processo produtivo como uma seqüência de ações dependentes, rompendo com análise setorial tradicional ao focalizar as relações dos agentes de diferentes setores da economia a partir de determinado produto, incorporando a visão sistêmica.

As principais aplicações potenciais dessas duas metodologias de análise, que têm caráter prospectivo, são: estratégia e marketing; política industrial; gestão tecnológica; modelo de delimitação de espaços de análise dentro de um sistema produtivo; e ferramenta de descrição técnico-econômica de um setor (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Para uma completa discussão sobre as metodologias de CSA e *Filière*, ver em: Batalha e Silva (2001), Goldberg (1968), Graziano da Silva (1991), Malassis (1973) e Zylbersztajn (2000).

Então, para Zylbersztajn (2000), a idéia de *Filière* (cadeia) é uma concepção da escola francesa de economia industrial e se aplica à seqüência de atividades que transforma uma *commodity* em um produto para o consumidor final. Porém, a noção de cadeia de produção continua vaga no seu enunciado.

Morvan (1985), procurando sintetizar e sistematizar essas idéias, enumerou três séries de elementos que estariam implicitamente ligados a uma visão de cadeia de produção (BATALHA; SILVA, 2001):

- a) a cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;

² Morvan (1985) define *filière* como “uma seqüência de operações que conduzem a produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares, determinadas pelas forças hierárquicas”.

- b) a cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
- c) a cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Conforme Batalha (1997), o enfoque de análise de cadeias produtivas é uma ferramenta que possibilita o acompanhamento de um produto desde sua entrega ao consumidor final até o setor fornecedor de insumos. Implicando no entendimento de como são realizadas as atividades em cada agente participante do processo produtivo. O enfoque de cadeias produtivas é adequado para o estudo do setor agrícola, pois a gerência da produção agrícola é diferenciada dos outros setores da economia, pois envolve maiores riscos na produção como os efeitos climáticos, as pragas, a perecibilidade, e em certas culturas o próprio período de tempo gasto entre o plantio e a primeira colheita.

A permeabilidade do sistema às influências externas incorpora os novos paradigmas do pensamento estratégico, que propõem a interação constante da empresa com o meio ambiente em que ela está inserida, como forma de alcançar vantagem competitiva frente aos concorrentes (ZYLBERSZTAJN, 1993).

De acordo com Batalha e Silva (2001), a cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macro-segmentos, no entanto, a divisão varia de acordo com o tipo de produto e objetivo da análise. Abaixo estão apresentados os três macrossegmentos da cadeia de produção:

- a) Comercialização – são empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mini-mercados, mercearias, restaurantes, cantinas). Podem ser incluídas nesse macrossegmento somente as empresas incumbidas pela logística de distribuição;
- b) Industrialização – firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor (unidade familiar ou agroindústria);
- c) Produção de matérias-primas – firmas que fornecem as matérias-primas iniciais para outras empresas no processo de produção final (atividade agropecuária).

O autor lembra ainda que o setor de produção de insumos agropecuários não foi considerado como um dos macrosssegmentos principais da cadeia. No entanto, isto não significa diminuir sua importância como fator indutor de mudanças na dinâmica de funcionamento do sistema agroindustrial como um todo.

No entanto, para Zylbersztajn (1993), a cadeia de produção é um recorte do conceito mais amplo de complexo agroindustrial, realizado com o intuito de se compreender a dinâmica existente no processo de produção de um determinado produto.

Então, Muller (1982), define o conceito de “Complexos agroindustriais” (CAI), como o conjunto de processos técnico-econômicos ligados à produção agrícola, ao beneficiamento e à transformação desses produtos, à produção de bens industriais para a agricultura e aos serviços financeiros e comerciais correspondentes.

Batalha e Silva (2001, p. 34) consideram que o CAI toma como ponto de partida uma determinada matéria-prima de base (exemplo: o complexo do arroz). Estes autores afirmam que a arquitetura de um CAI

Seria ditada pela “explosão” da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. Assim, a formação de um complexo agroindustrial exige a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada um delas associada a um produto ou família de produtos.

Desta forma, o complexo agroindustrial do arroz é formado por diferentes cadeias de produto como: cadeia do arroz parboilizado, cadeia do arroz branco, cadeia de produtos prontos de arroz, cadeia de outros produtos do arroz (como: bolacha, leite, farinha etc.) e assim por diante.

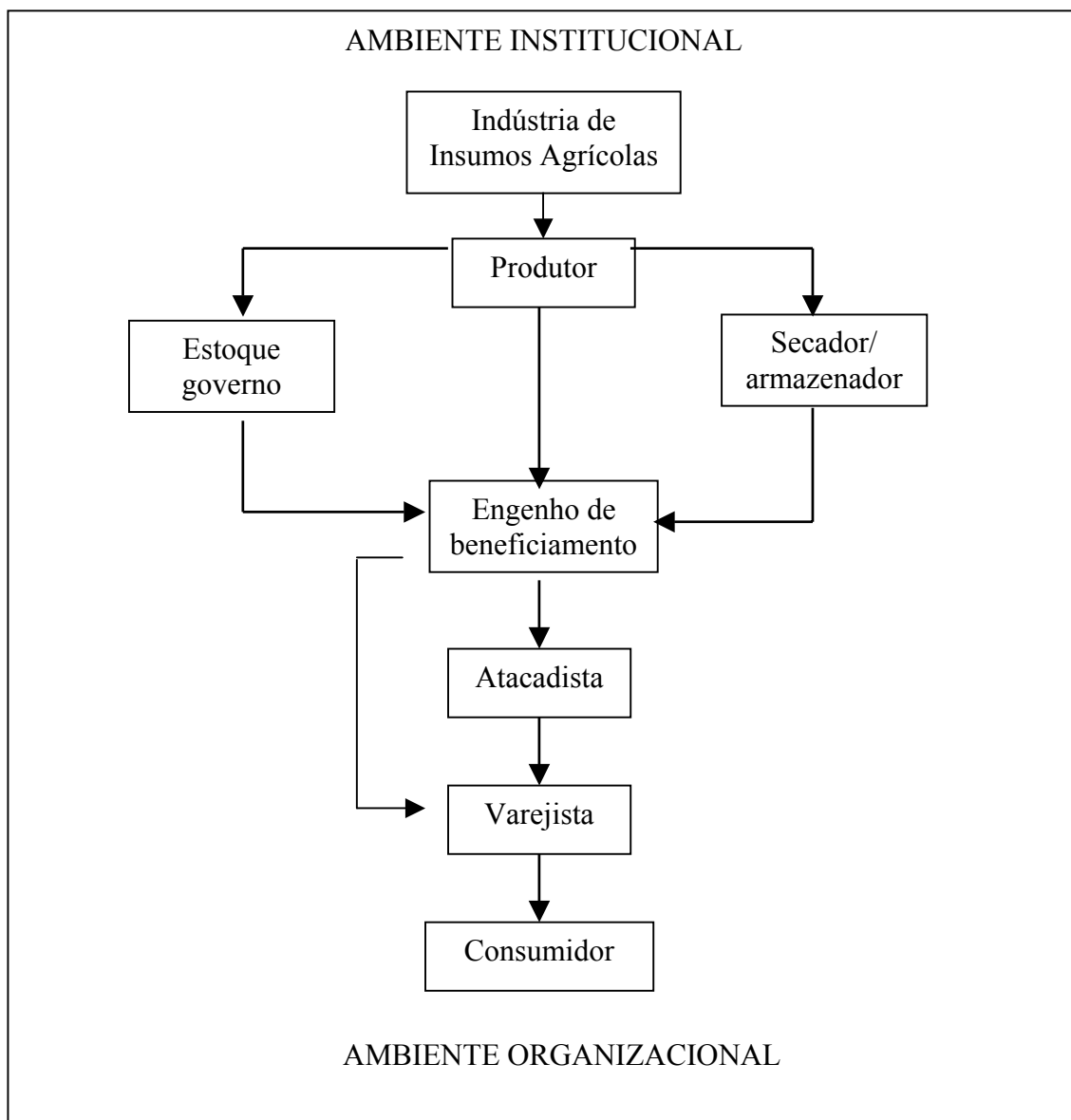
A seguir, no próximo item, analisa-se a Cadeia Produtiva do Arroz.

2.1.1 Cadeia Produtiva do Arroz

Na Figura 1, está apresentado o fluxograma da Cadeia Produtiva do Arroz, o qual será utilizado como referência ao longo do estudo. Nota-se que o tema de estudo, a agroindústria orizícola, possui três possíveis elos a montante (produtor, estoque do governo e secador/armazenador) e dois a jusante (atacadista e varejista). Ao longo da cadeia são obtidos diversos produtos e subprodutos. Alguns são direcionados ao setor produtivo, enquanto outros são direcionados aos consumidores finais.

Conforme a Figura 1, destaca-se que as empresas pesquisadas fazem parte do elo responsável pelo processamento industrial. Assim, considerando-se a cadeia principal do arroz, pode-se dizer que este ator é fundamental para que este sistema aberto funcione de forma adequada e contínua, com relação a todos os seus elos.

No caso das cooperativas, elas geralmente participam de todos os segmentos dentro da cadeia, e também, existem algumas empresas que buscam verticalizar seus processos, passando a atuar em vários destes elos.



Fonte: CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). **Cadeia Agroindustrial do Arroz**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/zip/Cadeia%20Arroz.pdf>. Capturado em: 13/02/2003.

Figura 1 Fluxograma da cadeia produtiva do arroz (simplificado)

Esta cadeia produtiva também possui setores auxiliares, que são os fornecedores da cadeia principal, e os setores que prestam serviços à mesma, englobando as atividades terciárias, como pode ser visto no Quadro 1.

ATIVIDADES TERCÍARIAS	CADEIA PRINCIPAL	SETORES AUXILIARES
Transportes	Produção de arroz (matéria-prima)	Fertilizantes
Bancos		Sementes
		Corretivos
	Indústria/Beneficiamento (Processamento)	Defensivos
Eletricidade		Máquinas Agrícolas
		Implementos Agrícolas
Telecomunicações		Máquinas Industriais
	Arroz beneficiado	Equipamentos Industriais
	Farinha	Produtos Químicos
Engenharia	Farelo de arroz	Produtos Metalúrgicos
	Quirela	
	Rações para animais	
Publicidade		Artefatos de papel
		Artigos plásticos
Seguros	Comércio Atacadista	Embalagens
		Produtos de madeira
Consultoria	Comércio Varejista	Outras
Armazenamento		
Outras	Consumidor Final	

Fonte: Fochezatto (1994) apud: LEMOS, A. D. C. **A produção mais limpa como geradora de inovação e competitividade: o caso da Fazenda Cerro do Tigre.** Porto Alegre, UFRGS, 1998.

Quadro 1 Cadeia agroindustrial do arroz no Rio Grande do Sul

Nota: As colunas laterais (atividades terciárias e setores auxiliares), fornecem insumos, maquinaria e serviços à cadeia principal. A cadeia principal vai transformando a matéria-prima em produtos intermediários até atingir as características desejadas pelo mercado consumidor.

2.2 CADEIA DE PRODUÇÃO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

O conceito de cadeia de produção possui diversas aplicações, sendo que as principais são: metodologia de divisão setorial do sistema produtivo; formulação e análise de políticas públicas e privadas; ferramenta de descrição técnico-econômica; metodologia de análise da estratégia das firmas e ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica.

Este trabalho por ter o estudo das estratégias como um dos focos principais, se encaixa na quarta aplicação que é as cadeias de produção como metodologia de análise da estratégia das firmas.

Do ponto de vista da empresa, o subsistema é um lugar de interdependência que delimita, em grande parte, o campo das ações estratégicas possíveis. As fronteiras deste “espaço estratégico” não são completamente definidas e mudam ao longo do tempo. Na verdade, as ações que nele se desenvolvem mudam continuamente seus limites (BATALHA e SILVA, 2001).

Segundo esta ótica, uma análise em termos de cadeia de produção, enquanto ferramenta de observação da concorrência, pode revelar-se um quadro de reflexão interessante.

Segundo Batalha e Silva (2001, p. 42),

Os atores econômicos, dentro de uma cadeia de produção, irão posicionar-se de forma a obter o máximo de margens de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo que se tentam apropriar das margens dos outros atores presentes. Este jogo representa o principal fundamento da estratégia organizacional. Assim, “a definição de uma estratégia em face da concorrência tem por objetivo posicionar a firma na melhor situação possível para se defender contra as forças da concorrência ou transforma-las a seu favor”. A relação da firma com seu meio ambiente concorrencial é um pré-requisito essencial à definição de uma estratégia. Este é justamente um dos pontos fortes da análise de cadeias de produção que busca estudar estas relações, sejam elas tecnológicas ou econômicas.

As estratégias das empresas estão essencialmente atreladas as suas respectivas inserções nas diferentes estruturas de mercado.

De acordo com Martinelli Júnior (1999, p.3), “*estrutura de mercado é o locus mediador do processo concorrencial em que as decisões estratégicas das empresas captam suas especificidades, potencialidades e limitações*”.

Possas (1985) diz que, as características típicas das estruturas de mercado estão associadas às seguintes dimensões: concentração do mercado (nas vendas e também nas compras); substitutibilidade de produtos, configurando homogeneidade ou diversificação; e as condições que cercam a possibilidade de entrada de concorrentes.

Neste mesmo sentido, Bain (1968) definiu as seguintes características que descrevem uma estrutura de mercado: o grau de concentração descrito pelo número e distribuição de tamanho dos vendedores e também compradores do mercado; o grau de diferenciação do produto e as condições de entrada no mercado, ou seja, a existência de barreiras à entrada.

Além dessas, George e Joll (1983) citam outras duas dimensões importantes para descrever as estruturas de mercado: a integração vertical e a presença de acordos entre as firmas. Dentre todas essas, a concentração de mercado é a dimensão que tem recebido maior atenção, principalmente em estudos empíricos, em função da maior disponibilidade de dados sobre este assunto e já que através dela se consegue uma boa aproximação da estrutura de mercado.

Considerando esses aspectos estruturais do mercado, as empresas, buscam formular e implementar estratégias que lhe garantam maior competitividade.

O termo competitividade é amplamente empregado nas organizações, requerendo uma análise sobre o mesmo. Cada autor enfatiza um determinado aspecto, mostrando conceito singular sobre competitividade. Desta forma, existem diversas definições para o conceito de competitividade. Segundo Barbosa (1999), uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais.

No entanto, a maior parte dos estudos recentes costuma tratar a competitividade como um fenômeno relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos (FERRAZ *et al.*, 1995).

Então, a competitividade tem, essencialmente, duas dimensões: a eficiência³ e o desempenho. Pela dimensão do desempenho, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado (*market-share*) alcançada por uma firma em um mercado em um certo momento de tempo. Já a eficiência busca de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, isto é, da capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento (FERRAZ *et al*, 1995).

Entretanto, tanto desempenho como eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade.

Portanto, neste trabalho o conceito utilizado para a competitividade foi o definido por Porter (1986), onde competitividade é definida como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias competitivas que lhe permitam aumentar ou manter, no longo prazo, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais. No entanto, esse desempenho depende de relações sistêmicas, já que as estratégias empresariais podem ser obstadas por gargalos de coordenação vertical ou de logística (PORTER, 1986). Segundo Porter (1986, p.22), “a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa”.

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial. Embora o conjunto de formas possíveis de competição seja amplo, englobando preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produto e outras, em cada mercado predomina uma ou um subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de

³ Também chamada por alguns autores de conduta.

concorrência setorial. Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa (FERRAZ *et al*, 1995).

A corrida pela competitividade é inerente àquelas empresas que estão inseridas em ambientes competitivos, ou seja, onde há concorrentes com quem elas devem se preocupar. Isto desperta a necessidade de que cada uma das empresas dentro de um setor industrial esteja atenta ao ambiente, estudando a ação concorrencial, buscando a distinção em seu favor. Para tanto, deve perseguir uma vantagem competitiva significativa, de difícil imitação e que viabilize o alcance dos objetivos competitivos da organização. Admitir que a competitividade de uma empresa está relacionada à competitividade do sistema no qual ela está inserida pode significar alterações profundas na maneira de a empresa tomar e conduzir suas decisões estratégicas e táticas.

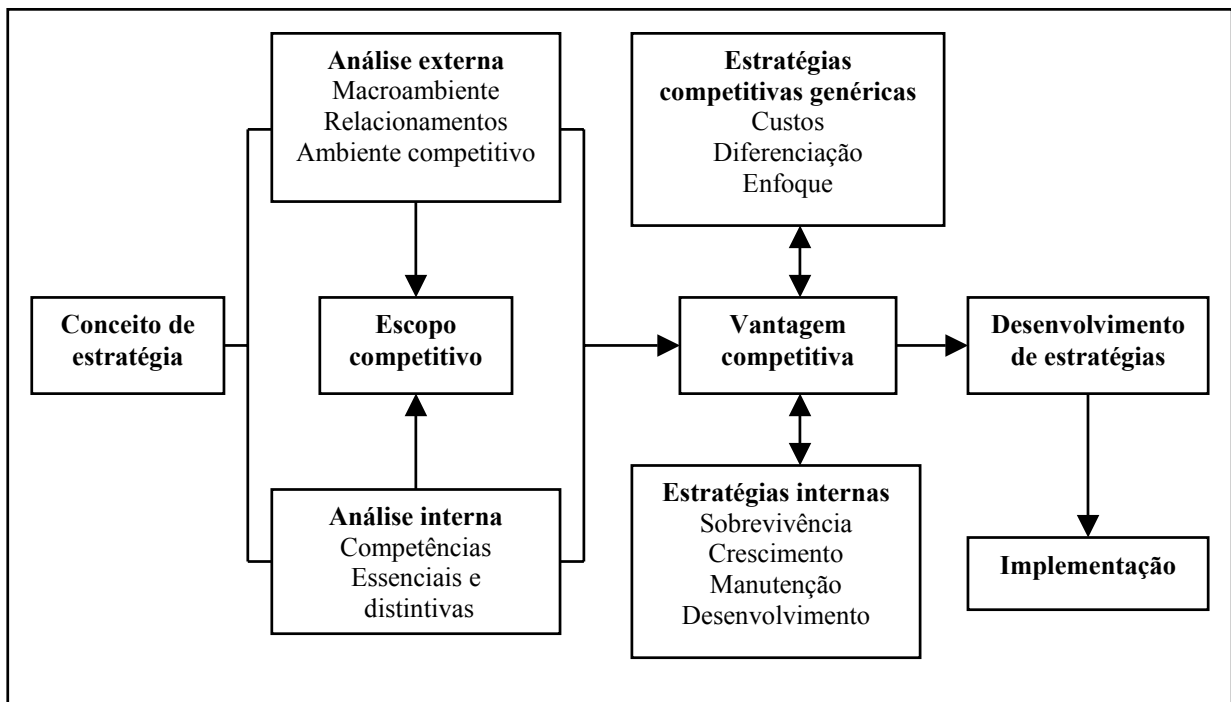
De acordo com o visto, depreende-se que, para entender a variável “competitividade”, faz-se necessário conhecer-se também sobre as questões estratégicas. Isto é abordado a seguir, enfocando-se três estratégias: a organizacional, a competitiva e a de diversificação.

A estratégia vista como a planificação, a utilização e a mobilização de recursos como forma de atingir um objetivo qualquer, sempre existiu, mesmo que de forma implícita, no interior das organizações humanas e na vida individual de cada um. No mundo empresarial o processo de tomada de decisão estratégica tem evoluído rapidamente. Atualmente, as decisões estratégicas deixaram de ser unicamente o resultado da intuição de seus administradores para se tornarem o resultado de reflexões conduzidas dentro de um quadro analítico bem estabelecido. Assim, as metodologias de análise estratégica tornaram-se ferramentas indispensáveis para qualquer empresa desejando se engajar num processo de reflexão estratégica, organizado e produtivo (BATALHA, 1993).

As estratégias, sobretudo, visam o alcance de um crescente número de clientes fiéis, garantindo com isto um maior tempo de permanência da empresa no mercado. A aplicação da estratégia é baseada, portanto, na plena compreensão dos ambientes interno e externo. Certo e Peter (1993, p.122) estabelecem quatro questionamentos indispensáveis na elaboração da estratégia: “*Quais o(s) propósito(s) e objetivo(s) da organização? Para onde a organização está indo no momento? Que fatores ambientais críticos à organização está enfrentando no momento? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?*” Ou seja, contar com o conhecimento e reação conjunta de seus funcionários na busca de fatias de mercado através de ações competitivas contra concorrentes.

Além deste aporte intencional, a necessidade de recursos financeiros e materiais deve ser avaliada, definindo uma análise ambiental interna. Certo e Peter (1993) consideram como pontos fortes e pontos fracos as considerações à cerca do ambiente interno a se analisar. Na análise do ambiente externo, estes autores propõem a análise dos riscos e oportunidades a que a empresa está exposta diante da ação estratégica. Day e Reibstein (1999) expressam como sendo um dos maiores desafios dos gerentes a definição precisa dos limites da arena competitiva. As medidas estratégicas devem ser centradas em uma visão futura do ambiente competitivo. A visão futura é elaborada com base nas ocorrências do passado e nas prerrogativas do presente. A sensibilidade quanto ao que possa ocorrer não é tarefa fácil, mas o pleno conhecimento das nuances do mercado sinaliza os caminhos a seguir. A criação de cenários é uma prática utilizada por empresas como parte de um planejamento estratégico (PORTER, 1991), visando a previsão de mudanças nos quadros políticos, econômicos, sociais etc.

Em função das condições do meio envolvente - incerteza, complexidade e globalização - e para se tornarem competitivas, as empresas deverão adotar as estratégias que resultem mais eficazes. É através da estratégia que a empresa irá se posicionar na tomada de decisões, quanto à corporação e a competitividade, ou seja, como fará o direcionamento da organização, a fim de agir diante das ameaças da concorrência. Na Figura 2 é apresentado um esquema simplificado da formulação e implementação de estratégias.



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

Figura 2 Formulação e implementação de estratégias

Para os propósitos deste trabalho, discutir-se-á a formulação e implementação de estratégias dos seguintes tipos: organizacional, competitiva e de diversificação.

2.2.1 Estratégia Organizacional

A estratégia corporativa ou organizacional é a de maior nível ou abrangência interna na organização e é a definição dos valores da corporação, expressos em objetivos financeiros e não financeiros. Centra-se na identificação e construção ou aquisição das capacidades e recursos essenciais e resulta nas decisões sobre os setores em que a corporação atuará e sobre as formas de conexão entre as diferentes empresas. É nesse tipo de estratégia que se determina como os recursos serão alocados a cada um dos negócios da corporação e, portanto, as limitações à atuação das empresas.

As estratégias corporativas orientam e conduzem a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político, sendo responsáveis pela visão da empresa e pela identificação do papel que as áreas de negócio desempenham (SLACK *et al.*, 1997).

De acordo com Waack (2000), o primeiro passo, infelizmente pouco utilizado pelas empresas, é a administração estratégica, ou de forma sintética, tratar de desenvolver um portfólio adequado de produtos e serviços, além de desenvolver e sustentar o posicionamento competitivo da empresa. Devem ser objeto de reflexão profunda, de análises de oportunidade e riscos oferecidos pelo ambiente em um contínuo aprendizado dos empresários e executivos das corporações.

Exercícios de visualização e intuição de cenários futuros devem envolver toda a empresa. O entendimento do negócio, os mercados, clientes, fornecedores e concorrentes devem permitir a identificação de questões empresariais críticas. São necessárias a identificação, análise criteriosa e decisão de quais são as estratégias competitivas. Essas devem ser objeto de focalização, sustentação e revisão periódica.

Uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais⁴. Algumas das principais são: estratégias de crescimento, de sobrevivência, de manutenção, de desenvolvimento, de desaceleração, de eliminação e de concentração.

2.2.2 Estratégia Competitiva

Estratégia empresarial competitiva, é a determinação de como uma empresa competirá em um determinado negócio e se posicionará entre seus competidores (ANDREWS, 1971). O objetivo principal dessa estratégia centra-se nos recursos da organização, suas aptidões e suas energias para construir uma vantagem sustentável sobre os concorrentes, ao longo de uma ou mais dimensões competitivas (HAYES; WEELWRIGHT; CLARK, 1995).

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. É uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá (PORTER, 1986).

Para Porter (1986) estratégia competitiva é a busca de posição competitiva favorável e sustentável em uma indústria. A atratividade da indústria é o primeiro determinante

⁴ Para uma completa discussão sobre estas estratégias, ver em Certo e Peter (1993); Kotler (1998) e Tavares (2000).

fundamental da rentabilidade de uma empresa. O segundo determinante, é a estratégia competitiva, que indica a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Assim, a estratégia competitiva tem como meta final, modificar as regras do mercado, ou seja, criar assimetrias em favor da empresa.

Assim, para Porter (1991), a empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável caso consiga desempenhar as atividades organizacionais e produtivas com custos menores do que a concorrência, ou de forma diferente, única, que gere valor para os compradores a ponto de levá-los a pagar mais caro pelo produto (preço *premium*). Porter (1996) define o posicionamento estratégico, portanto, em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo diferente, que seja reconhecido pelos compradores de forma única, diferenciada.

Nessa perspectiva, a natureza da competição pode ser avaliada em função de 5 forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de substitutos e concorrentes na indústria. A intensidade dessas forças determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre investimento acima do custo de capital. A intensidade de cada uma das 5 forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço, e margens mais baixas; em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos altos. A estratégia entraria para fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto, a estratégia pode também, segundo Porter, moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

O modelo apresentado na Figura 3, descreve as 5 forças cuja combinação influencia a natureza da competição e a escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado:

1. Ameaça de novos entrantes: novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado;
2. Ameaça de substitutos: toda indústria concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria;

3. Poder de negociação dos compradores: o poder de negociação dos compradores é tanto maior quanto à importância de suas compras para a indústria;
4. Poder de negociação dos fornecedores: o poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos;
5. Concorrentes na indústria: a rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição.

Essas cinco forças não dizem respeito somente a estrutura, mas também a conduta das firmas, e, conjuntamente, determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno de longo prazo sobre o capital investido.

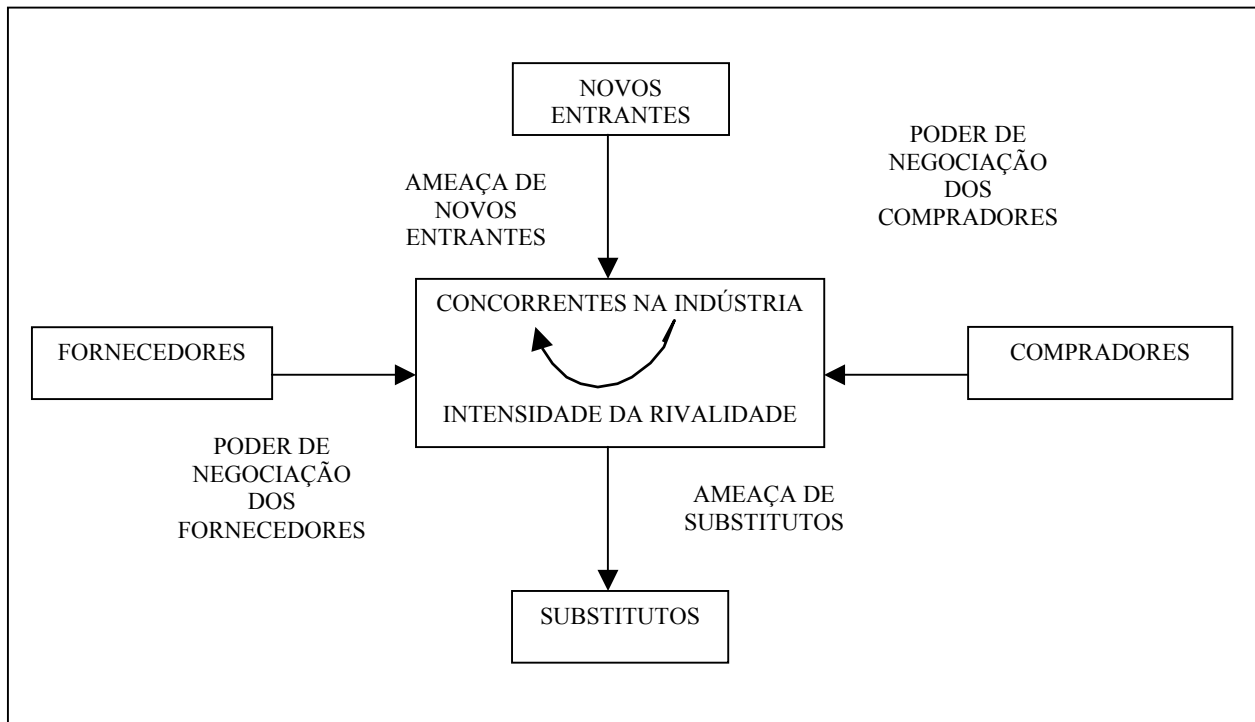
Quanto à ameaça à entrada, Porter (1991), cita sete fontes principais, quais são: economias de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e políticas governamentais.

Em relação à ameaça de substituição, os produtos substitutos agem reduzindo os retornos potenciais, estabelecendo um teto nos preços que as firmas podem fixar com lucro. Quanto maior for a lucratividade de preço – desempenho oferecida pelos bens substitutos - maior será a pressão exercida sobre os lucros. A identificação de novos substitutos se dá através de pesquisas que são desenvolvidas com o intuito de encontrarem novos produtos que possam desempenhar a mesma função que o existente na firma.

O terceiro fator importante na análise da estrutura da indústria, segundo o autor, é o poder de negociação dos compradores. Os compradores competem com a indústria buscando menores preços, melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Por outro lado, os fornecedores também podem exercer poder de negociação sobre as firmas de uma indústria ameaçando aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e/ou serviços por elas fornecidos. Quanto maior for o poder dos fornecedores e menor for a capacidade da indústria de repassar os aumentos de custos aos seus preços menos será a rentabilidade da indústria.

Finalmente, o aspecto diretamente ligado à conduta das empresas é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. Essa é uma consequência da interação de vários fatores relacionados à estrutura da empresa. Dos fatores apontados por Porter (1991), destacam-se: o

número de participantes, a dinâmica de crescimento na indústria, a ausência de diferenciação, as barreiras de saídas elevadas e a capacidade aumentada em grandes incrementos.



Fonte: PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

Figura 3 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

O modelo acima descrito permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria. Depois de desenvolvida esta análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças identificadas.

Segundo Tavares (2000), dada a natureza dinâmica do ambiente competitivo, sua análise deve também ocorrer em bases contínuas, a partir do levantamento de informações sobre os concorrentes atuais e potenciais. A maior ameaça à vantagem competitiva de uma organização é a mudança nas regras do jogo pela concorrência. Similarmente a seu comportamento e ao de seus concorrentes, a organização precisa entender suas fontes de vantagens competitivas e determinar quais são os recursos para melhorá-la em seu benefício.

A análise dos ambientes externo e interno ocorrido dentro de um escopo competitivo vai condicionar a estratégia mais adequada à organização naquele momento, visando conferir vantagem competitiva. Então a vantagem competitiva abrange como a organização diferencia-

se dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes (TAVARES, 2000).

Conforme Porter (1991, p.9), “a segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro da indústria”.

O posicionamento detido pela empresa condicionará sua rentabilidade, isto é, se a empresa estiver bem posicionada será capaz de obter retornos expressivos, mesmo em se tratando de uma estrutura industrial desfavorável e de uma rentabilidade média da indústria não satisfatória. Neste contexto, a base fundamental do desempenho acima da média da indústria a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável a qual existem dois tipos básicos: baixo custo e diferenciação. Tanto a vantagem de custo como a de diferenciação, originam-se da estrutura industrial e da habilidade que a empresa tem em lidar com as cinco forças competitivas frente aos seus rivais (PORTER, 1991).

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas amplas que permitissem sua aplicação a qualquer empresa de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento (PORTER, 1986, 1991; MINTZBEG, 1988; MILES e SNOW, 1978, entre outros). Nesta dissertação utiliza-se a tipologia de Porter.

A Tipologia de Porter (1986) identifica três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, para desta forma conseguir vantagem competitiva, quais sejam: (1) liderança no custo; (2) diferenciação; (3) enfoque (no custo ou na diferenciação), conforme Figura 4. As duas primeiras se referem a como competir; a última, aonde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Inferior	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo Restrito	Enfoque no Custo	Enfoque na Diferenciação

Fonte: PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Figura 4 Tipologia de estratégias genéricas de Porter

Qualquer uma destas estratégias, ao ser implementada, exige o comprometimento total da organização. Suas características básicas são, segundo Porter (1991):

- a) Liderança no custo: busca elaborar produtos aceitáveis pelo mercado, ao custo mais baixo possível, alcançando assim uma vantagem significativa entre seus competidores. Ao adotar esta estratégia, todo o esforço da organização converge para a redução de custos, tanto de produção quanto de áreas de apoio, como assistência, pesquisa e desenvolvimento, publicidade e vendas. A atenção da administração se volta para rígidos controles de gestão;
- b) Diferenciação: o núcleo desta estratégia é diferenciar o produto ou serviço da organização diante dos demais ofertados no mercado. A diferenciação pretendida pode ser alcançada de vários modos: imagem da marca, tecnologia, serviços incorporados, redes de atendimento, entre outros. O esforço organizacional, nesta estratégia, será na busca de diferenciação que permita alcançar a lealdade do consumidor, o que lhe possibilitará obter retorno sem a necessidade de perseguir estritamente a redução de custos;
- c) Enfoque: trata-se da estratégia de escolher, dentro do mercado, um segmento específico no qual a empresa deverá predominar; poderá ser um grupo de clientes-alvo, um tipo de produto, uma região geográfica. Todo o empenho da organização deverá se concentrar em atingir com vantagem o segmento especificado. Esta

estratégia, ao se ater a uma parcela do mercado, acaba por obter uma característica de diferenciação para este público em particular; da mesma forma, por se voltar completamente a um segmento específico, pode vir a obter posição de liderança em custo dentro desse segmento, embora não a alcance em relação à totalidade do mercado.

- d) Meio-termo: a empresa que não opta por nenhuma das três estratégias acima mencionadas ou investe seus esforços na direção de duas ou três estratégias simultaneamente encontra-se em posição extremamente frágil frente às forças da competição. Normalmente, uma empresa nesta posição possui baixa parcela de mercado e falta de investimento de capital. Tende a possuir processos e arranjos organizacionais ambíguos e conflitantes, além de uma cultura empresarial indefinida. Este quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade.

Porter (1991) ressalva que uma empresa poderia ser bem sucedida atuando em duas frentes estratégicas – liderança de custo e diferenciação – quando as seguintes condições especiais fossem satisfeitas: toda a concorrência atuasse no meio-termo; o preço fosse função da parcela de mercado atingida e a empresa fosse pioneira numa tecnologia patenteadada. Isto significa que a atuação em duas frentes estratégicas não necessariamente representaria uma ambigüidade ou inconsistência estratégica, característica do meio-termo, mas uma estratégia alternativa às três estratégias genéricas já mencionadas.

Para evitar o meio-termo, a empresa deve identificar as forças atuantes no ambiente competitivo da indústria em questão e optar pela estratégia que melhor se adeque à sua empresa.

As estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas que decidem colocá-las em prática. O primeiro risco refere-se à possibilidade de fracasso na própria implementação ou sustentação da estratégia escolhida. A segunda se refere ao desgaste que o valor da vantagem competitiva alcançada pode sofrer em função da evolução da indústria.

Uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes. O termo sustentável é questão de grau. A maioria das vantagens é transitória, porque pode ser duplicada, neutralizada ou superada rapidamente. Uma vantagem sustentável difere amplamente no tempo e segundo as peculiaridades apresentadas em cada mercado. Entre as fontes de vantagens sustentáveis em mercados

dinâmicos que deverão merecer especial atenção da organização estão: sua rapidez em inovar ou a rapidez com que acessa e adota as inovações tecnológicas; o acesso privilegiado a fontes de suprimento; o melhor acesso a canais de distribuição e aos consumidores; e a conquistas de menores custos ou maior diferenciação. A mudança na estrutura da indústria pode modificar o equilíbrio relativo entre as estratégias genéricas adotadas pelas empresas que a compõem (TAVARES, 2000).

No Quadro 2, estão apresentados os principais riscos de acordo com a estratégia genérica escolhida:

Custos	Diferenciação	Enfoque
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Tecnologia muda • Outras bases para este tipo de liderança se desgastam 	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes imitam • Bases para a diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores • A diferença de preços é maior do que a diferença percebida de qualidade 	O enfoque é colocado em risco: <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia é imitada • O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais • A estrutura deteriora • A demanda é eliminada

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

Quadro 2 Riscos na estratégia escolhida

De acordo com Tavares (2000), a peça central da gestão estratégica em uma empresa deve ser a articulação de sua estratégia genérica com a estratégia interna. A vantagem competitiva que a empresa desfruta ou procura conquistar resulta da maneira como articula essas duas dimensões.

O confronto entre a realidade externa e a interna vai permitir que a organização delinee uma estratégia que considera mais adequada a seu estágio de crescimento e proporcione um posicionamento competitivo pretendido. Entre as estratégias mais usuais, encontram-se a de sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento (KOTLER, 1998; TAVARES, 2000). No Quadro 3, são mostradas as ênfases de cada uma das estratégias escolhidas.

Estratégia	Ênfase
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência • Crescimento • Manutenção • Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstrução ou institucionalização • Recursos físicos e materiais • Mercado atual • Recursos humanos e tecnológicos

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

Quadro 3 Ênfase de cada uma das estratégias escolhidas

A seguir, desenvolve-se o conteúdo sobre a estratégia de diversificação, que é amplamente utilizada pelas maiores agroindústrias arroseiras.

2.2.3 Estratégia de Diversificação

Conforme Britto (2002), a empresa identifica-se com um organismo em contínuo crescimento que, de uma forma ou outra, está “obrigada” a crescer, isto é, a reinvestir produtivamente os lucros gerados, podendo ser percebida como um *locus* de acumulação de capital.

As estratégias de crescimento são utilizadas quando o ambiente oferece situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades.

Para Penrose apud Behrens (1980), o crescimento das firmas pode ser inibido por limites de ordem externa e interna. Entre os primeiros, os citados com maior frequência são os de caráter mercadológico. Se o mercado limitado for o produto, a firma de Penrose tem o recurso da diversificação. Se o mercado limitante for o de fatores, a autora lembra que para superar a restrição é suficiente que a firma se disponha a pagar o preço que o mercado exige pela quantidade do fator que ela procura. Um outro fator limitante do crescimento seria a incerteza. A incerteza, contudo, pode ser reduzida com maior informação, cuja coleta e processamento é uma tarefa gerencial, podendo-se afirmar, inclusive, que ela, enquanto restrição, acabaria transformando-se numa restrição gerencial. Esta última é, propriamente, uma restrição interna ao crescimento da firma.

Três opções de estratégias de crescimento estão disponíveis. A primeira é identificar oportunidades que possam contribuir para o crescimento de seus negócios atuais

(oportunidades de crescimento intensivo). A segunda é identificar oportunidades de crescimento ou de aquisição de negócios relacionados com os atuais (oportunidades de crescimento integrado). A terceira é identificar oportunidades de acrescentar negócios atraentes não relacionados com os atuais (oportunidades de crescimento diversificado). As oportunidades específicas de cada classe estão listadas no Quadro 4⁵ (KOTLER, 1998).

CRESCIMENTO INTENSIVO	CRESCIMENTO INTEGRADO	CRESCIMENTO DIVERSIFICADO
Penetração de mercado	Integração para trás	Diversificação concêntrica
Desenvolvimento de mercado	Integração para frente	Diversificação horizontal

Fonte: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Quadro 4 Principais classes de oportunidades de crescimento

A proposição de Penrose quanto ao tipo do crescimento dos recursos produtivos da firma e da mudança de percepção do meio ambiente em que opera torna a diversificação industrial, a forma natural de expansão das empresas na economia capitalista (BEHRENS, 1980).

Segundo Behrens (1980), as próprias condicionantes da forma de utilização dos recursos estão sujeitas a modificações decorrentes da dinâmica da operação da firma, abrindo-se assim a possibilidade de que ela incorra em atividades fora do seu ramo inicial, dando início ao processo de diversificação.

Segundo Penrose (1979), as firmas mais bem-sucedidas e mais eficientes no mundo dos negócios são altamente diversificadas, fabricam produtos diversos, são extensivamente integradas e, aparentemente, estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos de sua fabricação.

Portanto, não é comum que, no processo de concorrência intercapitalista, as empresas limitem suas atividades a um único tipo de produto. Na verdade, essa concorrência muitas vezes obriga as empresas a se expandirem para diferentes mercados, diversificando seus campos de atuação (Britto, 2002).

⁵ Os elementos deste quadro podem ser melhor explorados com a leitura de Kotler (1998).

De acordo com Silva e Batalha (1997), os motivos que levam uma empresa a adotar este tipo de estratégia estão fundamentalmente ligados a três fatores. O primeiro deles está relacionado às dificuldades encontradas nos mercados originais da empresa (aumento da concorrência, diminuição da demanda, novo paradigma tecnológico etc.), o segundo à diminuição dos riscos proporcionada pela não-concentração das atividades da empresa em um só setor e, finalmente, o terceiro diz respeito a um melhor equilíbrio dos fluxos financeiros, em que as atividades mais rentáveis gerariam recursos suficientes para suportar as atividades ainda em fase de implantação ou expansão de mercado.

Conforme Penrose (1979), uma firma diversifica suas atividades sempre que, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ela parte para a fabricação de outros, inclusive produtos intermediários, suficientemente diversos daqueles que ela já fabrica, e cuja produção implique em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma.

Então, o fenômeno da diversificação refere-se à expansão da empresa para novos mercados distintos de sua área original de atuação. A diversificação é uma alternativa extremamente interessante para viabilizar o crescimento da empresa, na medida em que lhe permite superar os limites de seus mercados correntes, ao mesmo tempo em que possibilita, através da gestão de um conjunto de diversas atividades, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica do crescimento empresarial (BRITTO, 2002).

Conforme Kotler (1998), este crescimento faz sentido quando podem ser encontradas boas oportunidades fora dos negócios atuais. Uma boa oportunidade é aquela em que o setor industrial é altamente atraente para ser bem-sucedida.

A estratégia através da diversificação é suportada por vários trabalhos acadêmicos que identificam, entre outras vantagens: as economias de escala na área administrativa, economias de escopo em produção e marketing e sinergia financeira.

Existem muitas classificações para tipificar as empresas diversificadas. Neste trabalho baseou-se na classificação de Britto (2002), nas análises das empresas estudadas, mas antes viu-se as proposições de Chatterjee e Wernerfelt (1991), sendo que também no ANEXO A está apresentada a classificação de DANTAS; KERTSNETZKY; PROCHINICK (2002).

Rumelt (1974) apud Chatterjee e Wernerfelt (1991), no seu trabalho original, conclui que empresas diversificadas correlatas apresentam um melhor desempenho que as empresas diversificadas não-correlatas. A partir deste trabalho, inúmeros outros trabalhos surgiram

contestando os resultados, apoiando ou sendo indiferentes. Diante desta variedade de conclusões, Chatterjee e Wernerfelt (1991) indagaram se a diversificação de empresas não-correlatas é uma melhor alternativa em determinadas circunstâncias muito embora na média elas pareçam ser inferiores. Para isto, desenvolveram um estudo verificando a idéia de que as empresas diversificam em parte para utilizar os recursos produtivos que são excedentes da operação atual de forma a permitir predições quanto à direção de expansão da empresa, ou seja, se é através de empresas correlatas ou não. A preocupação não era verificar o motivo da diversificação das empresas, mas sim o tipo de mercado que as empresas escolhiam entrar.

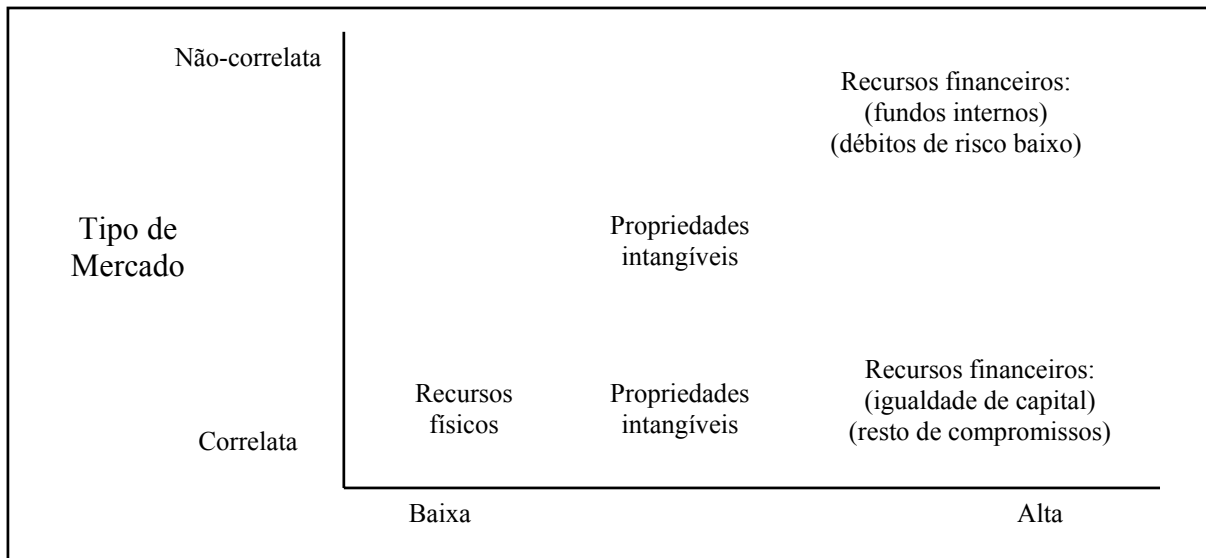
Uma vez ocorrida à decisão de diversificação, o tipo de mercado escolhido deve ser tal que a empresa tenha vantagem competitiva. Porter (1987) apud Chatterjee e Wernerfelt (1991), sugere que uma empresa pode obter ganhos através de vantagens competitivas se tiver habilidade ou recursos que possam ser transferidos para o novo mercado. Portanto, o tipo de diversificação esperado está na dependência da especificidade do recurso. Se o recurso for usado apenas para produzir um tipo de produto, não se pode esperar uma diversificação. Contudo, muitos recursos podem ser usados para mais de um produto final.

Estes recursos podem ser divididos em três classes: (a) físicos (plantas, equipamentos); (b) intangíveis (marca e capacidade de inovação) e (c) financeiros, sendo que os dois primeiros são mais restritos conduzindo a empresa a um processo de diversificação em empresas correlatas. O terceiro tipo de recurso é útil para qualquer tipo de diversificação. A seguir são apresentadas algumas hipóteses específicas para estes recursos.

- a) Recursos físicos: hipótese 1 – capacidade física em excesso conduzirá à diversificação correlata.
- b) Propriedades intangíveis: hipótese 2 – a presença de propriedades intangíveis conduzirá à diversificação correlata.
- c) Recursos financeiros: os recursos financeiros podem ser divididos em dois grupos, recursos gerados internamente e recursos obtidos externamente. Então duas hipóteses surgem: hipótese 3a – a avaliação de fundos internos ou capacidade de débitos novos favorecerá mais a diversificação não-correlata; hipótese 3b – a avaliação de capital equitativo favorecerá mais a diversificação correlata.

Se a diversificação não-correlata é verdadeiramente não rentável, então, uma das razões pela qual os executivos realizam a diversificação é aumentar o tamanho da empresa e seus poderes como prediz a Teoria da Agência.

As previsões teóricas são resumidas na Figura 5.



Fonte: CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. *Strategic Management Journal*, vol. 12, 33-48, 1991.

Figura 5 O relacionamento entre a flexibilidade de recursos e o tipo de mercado

De acordo com o resultado do trabalho de Chatterjee e Wernerfelt (1991), os recursos intangíveis e financeiros são fatores dominantes na explicação do tipo de diversificação que a empresa opta fornecendo uma vantagem competitiva na diversificação correlata. A relação entre liquidez de longo prazo e diversificação não-correlata também foi verificada e confirma os estudos em administração estratégica que afirmam que este tipo de diversificação é considerada mais arriscada pelo mercado de capitais. Não houve resultados que suportassem a hipótese de que a disponibilidade de recursos externos conduzisse a uma diversificação correlata.

Outra classificação é feita por Britto (2002), onde conforme este é comum identificar determinadas direções que orientam o processo de diversificação, sendo que ele as divide em duas. A primeira se refere à proximidade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades para as quais ela está se expandindo. A partir deste critério é possível distinguir movimentos de diversificação horizontal (ou lateral) daqueles relacionados à diversificação (ou integração) vertical. O segundo diz respeito ao grau de similaridade existente entre as atividades originais da empresa e as novas atividades em termos das competências produtivas e gerenciais necessárias para operá-las de forma eficaz. Neste caso, é possível estabelecer uma distinção entre processos de diversificação concêntrica – nos quais essa similaridade é explicitamente explorada enquanto fonte de vantagens competitivas – e

processos de diversificação em conglomerado, nos quais tal aspecto não é considerado pelas empresas na definição das suas estratégias de expansão para novos negócios. A seguir, são discutidas algumas características dessas alternativas, baseadas em Britto (2002).

a) Diversificação horizontal

Esse tipo de diversificação consiste na introdução de produtos que, de alguma forma, estejam relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido e que possam ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos. Desse modo, a expansão para novos segmentos de mercados associa-se a uma tensão da área de especialização da empresa, seja no que se refere à base tecnológica⁶, seja no que diz respeito à área de comercialização⁷ explorada em suas atividades originais. Basicamente, o processo de diversificação visa possibilitar a exploração de economias de escopo e dos canais de comercialização disponíveis para a empresa.

As características específicas das tecnologias de produto e processo utilizados pela empresa influenciam esse tipo de diversificação. Os processos de diversificação horizontal podem ser favorecidos não apenas em função das características específicas das tecnologias de produção e processo nas atividades originais da empresa, como também em função da capacitação mercadológica acumulada pela mesma em suas atividades de origem. No que diz respeito à dimensão mercadológica das atividades realizadas, a disseminação de práticas baseadas em esforços de vendas e propaganda, paralelamente ao fortalecimento da marca comercial da empresa, facilita a entrada em novos negócios, não só devido à facilidade da mesma em se adaptar a um padrão competitivo semelhante, como em razão da possibilidade dela vir a superar preferências pelos produtores já estabelecidos, atraindo consumidores no novo mercado.

A diversificação horizontal amplia a possibilidade de realização do potencial de acumulação da empresa, elevando sua flexibilidade operacional e diminuindo sua vulnerabilidade em relação às variações cíclicas da demanda em seu mercado original.

⁶ As bases tecnológicas compreendem “cada tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, processos, capacitações e matérias-primas complementares e estreitamente associados no processo de produção”. Portanto, não apenas diferentes indústrias podem ter a mesma base produtiva, mas também uma mesma indústria pode envolver bases tecnológicas distintas (Britto, 2002).

⁷ O conceito de área de comercialização, por sua vez, refere-se a um “grupo de clientes sobre os quais a empresa espera exercer influência através de um mesmo programa de vendas”, assim, um mercado particular pode incluir várias áreas de comercialização (Britto, 2002).

b) Diversificação vertical

No caso da integração vertical, a empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais.

Existem dois tipos básicos de integração vertical: a integração para trás (*upstream*), que corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção; e a integração para frente (*downstream*) que, ao contrário, envolve a entrada em estágios posteriores⁸.

A integração vertical cria uma proteção contra a concorrência potencial de novos produtores. Isto ocorre porque a integração vertical modifica qualitativa e quantitativamente as condições de entrada na indústria, reforçando eventuais barreiras e exigindo dos produtores potenciais um esforço expressivo para atingir a escala e o nível de integração dos produtores já existentes.

A possibilidade de integração vertical geralmente se associa às estratégias de longo prazo da empresa. Além disso, a integração vertical se difere da diversificação horizontal na medida em que torna a empresa em questão mais sensível à instabilidade dos mercados em que atua, reduzindo sua flexibilidade ao elevar o nível de comprometimento do capital produtivo com o conjunto de atividades integradas. Na prática, porém, observa-se que as estratégias de diversificação horizontal e vertical muitas vezes se interpenetram e reforçam mutuamente. Assim, a integração horizontal pode preparar e facilitar a integração vertical, do mesmo modo que a integração vertical amplia a base tecnológica da empresa, possibilitando uma diversificação horizontal posterior.

c) Diversificação concêntrica

Na diversificação concêntrica, o aspecto crucial refere-se à exploração do núcleo de competências essenciais da empresa como fonte de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação. Desse modo, a empresa procura manter um padrão coerente de expansão para novos mercados, explorando e alargando suas competências originais.

⁸ É comum na literatura de Economia Industrial, a caracterização dessas alternativas utilizando a nomenclatura francesa, que distingue, processos de integração “a montante” e “a jusante”.

Esse tipo de empresa baseia sua estratégia de diversificação no acúmulo de uma capacitação genérica que pode ser utilizada em diferentes mercados, o que lhe confere uma vantagem concorrencial em relação a outras empresas que não dispõem desse tipo de capacitação.

Na medida em que a diversificação concêntrica busca explorar o núcleo de competências essenciais da empresa como fonte de vantagens competitivas e novos mercados, ela tende a sobrepor e a se confundir com as alternativas de diversificação horizontal (principalmente) e integração vertical.

Assim, enquanto a diversificação horizontal tem um impacto direto sobre as barreiras à mobilidade (ao fortalecer a posição competitiva dos produtores que atuam em vários mercados próximos) e a integração vertical sobre as barreiras à entrada (impondo uma maior escala de produção intra-empresa), a diversificação concêntrica, por si só, não tende a reforçar diretamente tais barreiras, na medida em que, nesse caso, as empresas atuam em vários mercados articulados de maneira relativamente tênue.

d) Diversificação em conglomerado

A evolução de uma estratégia de diversificação concêntrica para uma estratégia de diversificação em conglomerado envolve uma progressiva redução dos níveis de sinergia entre as atividades da empresa, até atingir-se uma situação na qual essas inter-relações são tão tênues que a empresa diversificada poderia ser visualizada como um conjunto de atividades não correlacionadas entre si. Nesse caso, apesar da presença em diferentes atividades ampliar o horizonte de diversificação da empresa, o caráter extremamente dispar dessas atividades pode acarretar problemas em termos da consolidação de um nível de competência que lhe permita posicionar-se satisfatoriamente nos diferentes mercados em que atua.

A entrada em atividades muito díspares entre si pode dar origem a uma estrutura organizacional confusa e a uma elevação dos níveis de risco do portfólio de negócios da empresa, o que pode acabar fazendo com que alguns proprietários da empresa tendem se desfazer de suas ações no mercado.

Ainda, segundo Britto (2002), a diversificação proporciona uma série de benefícios que permitem acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa e que podem ser decorrentes de três grupos distintos de fatores, que estão explicados abaixo:

- a) O primeiro deles está associado à busca de novas áreas de atuação enquanto alternativa para acelerar o ritmo de crescimento da empresa. Sendo que este se divide em dois grupos. Um deles é a mudança de direção, que se refere a situações nas quais a diversificação possibilita um reposicionamento competitivo da empresa, face a constrangimentos do ambiente que afetam sua rentabilidade a longo prazo. O outro é a exploração de oportunidades atrativas, que se refere à expansão para novos mercados que apresentam um potencial de expansão particularmente atrativo, possibilitando acelerar o ritmo de crescimento da empresa. Geralmente estes novos mercados estão associados a oportunidades tecnológicas e/ou mercadológicas promissoras.
- b) O segundo grupo de fatores envolve benefícios relacionados ao incremento técnico-produtivo das empresas, envolvendo a exploração de sinergias e melhor utilização dos recursos disponíveis. Também se divide em dois grupos, onde o primeiro deles, é a eficiência na alocação de recursos, que se refere aos ganhos obtidos com uma utilização mais racional dos recursos possibilitada pela diversificação. O segundo grupo é o de incremento de sinergias, que se relaciona à exploração de quatro tipos básicos de sinergia entre as atividades: a sinergia comercial decorre da utilização comum de canais de distribuição e de quadros de administração de vendas; a sinergia operacional associa-se à utilização mais intensa de instalações e pessoal, bem como o aproveitamento de vantagens de curvas de aprendizado comuns; a sinergia de investimentos resulta do uso conjunto de plantas, da repartição de estoques e da transferência de P&D de um produto para outro; finalmente, a sinergia de administração associa-se à experiência acumulada com problemas estratégicos, organizacionais e operacionais da mesma natureza.
- c) Finalmente, um terceiro grupo de fatores envolve benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa ao longo do tempo. Este se divide em outros três grupos. Um é a redução do risco, que se relaciona com a dificuldade para se estimar com precisão o comportamento da demanda ao longo do ciclo de negócios nas diversas atividades da empresa. O segundo é a estabilização de ganhos, que se refere à obtenção de menores flutuações quanto à rentabilidade do conjunto de atividades da empresa diversificada. E o terceiro é a adaptação às necessidades de consumidores, que se relaciona ao aprofundamento dos laços das empresas com seus consumidores por meio da

diversificação, particularmente através do lançamento de novos produtos explorando a similaridade dos mesmos em relação à área de comercialização da empresa.

Evidências levantadas demonstraram que o processo de diversificação raramente ocorre de maneira aleatória. Ao contrário, a expansão para novos mercados é decisivamente afetada pelo nível de “especialização” preexistente das empresas, bem como pelas sinalizações do ambiente competitivo nos quais as mesmas se inserem. Esses fatores conferem uma lógica particular ao processo de diversificação, baseada numa certa coerência quanto à definição de novas oportunidades de negócios a serem exploradas no processo de crescimento empresarial (Britto, 2002).

De acordo com Britto (2002), as alternativas de diversificação e especialização⁹ aparentemente constituiriam movimentos antagônicos no âmbito das estratégias de crescimento das empresas. Assim, enquanto a especialização procuraria focar as capacitações, concentrando o risco, a diversificação buscaria reduzir o risco da expansão para novos negócios originais da empresa. Na prática, porém, esse aparente antagonismo é muitas vezes substituído por uma complementaridade entre as duas estratégias, na medida em que a consolidação e fortalecimento de determinadas competências essenciais podem se converter em importante fator de estímulo à expansão para novos mercados. De fato, estas competências conferem à empresa vantagens competitivas que podem viabilizar a expansão para novos mercados, em função das expectativas de evolução de suas atividades correntes e da rentabilidade potencial de novas atividades.

Segundo Guimarães (1982), a firma diversificada é levada a competir em diversos mercados e, portanto, a fazer face a diferentes grupos de competidores em cada um desses mercados. Contudo, na medida em que a diversificação das atividades das firmas não é aleatória, mas tende a seguir determinados padrões, é lícito supor que uma firma diversificada terá que enfrentar alguns competidores em diversos mercados distintos. De fato, firmas de uma mesma indústria tendem a seguir rumos semelhantes em seus processos de diversificação. Da mesma forma, firmas de indústrias na direção das quais uma determinada firma diversifica tendem, por seu turno, a diversificar suas atividades na direção da indústria em que aquela firma opera, dando origem a um processo de interpenetração entre indústrias. Como resultado, todo conjunto de firmas é levado à confrontação simultânea em vários mercados distintos. Assim, a concorrência no interior de cada indústria é acompanhada e

⁹ Especialização é entendida como a busca da centralização das atividades da empresa em um número restrito de negócios (*core business*) que refletem suas competências essenciais.

subordinada a estratégias de competição que vão além dos limites de indústrias individuais, dando lugar a uma competição transindustrial. Na verdade, não é suficiente manter uma posição dominante em uma indústria específica, já que a própria operação dos mecanismos de competição nesse mercado pode ser afetada pela dimensão e desempenho global das firmas.

Conforme Behrens (1980), a diversificação, contudo, é um empreendimento arriscado, principalmente quando implica a incursão em mercados nos quais a experiência acumulada pela administração não contribui para conferir ao novo empreendimento o grau de certeza habitual. Esta limitação administrativa pode ser parcialmente superada através da absorção de firmas que já tenham adquirido experiência no ramo, conforme será visto no próximo item.

2.2.3.1 Fusões e Aquisições

As empresas diversificadas que utilizam o planejamento estratégico para vislumbrar a sua sobrevivência no longo prazo constantemente se deparam com duas alternativas em termos da viabilização desse processo. A primeira delas envolve a criação de uma capacidade de produção totalmente nova expressa em uma nova unidade produtiva. A esse tipo de estratégia, é comum correlacionar-se a noção de crescimento (desenvolvimento) interno. A segunda alternativa compreende a aquisição ou a fusão com uma empresa já atuante no mercado objeto de diversificação. Essa empresa incorpora a nova unidade a sua estrutura organizacional, utilizando-a para incrementar seu nível de especialização e, conseqüentemente, para alargar o horizonte de diversificação que possibilita dar continuidade ao seu crescimento. As estratégias baseadas em aquisições ou fusões são geralmente associadas à noção de crescimento externo (BRITTO, 2002; TAVARES, 2000).

Através deste processo de rejuvenescimento a empresa deve decidir se, dado à estratégia básica, é melhor alocar seus recursos para aquisição ou se é melhor redistribuí-los entre as unidades de negócio já existentes.

A estratégia de diversificação, via desenvolvimento interno, requer a disponibilização do que é necessário para sua implementação, dentro da empresa. Inclui P&D, instalações, operações, marketing, entre outros. O risco apresentado por essa dimensão decorre do grau de sua lucratividade que é, pelo menos, no primeiro momento, desconhecida. A aquisição de novos negócios, para ser bem-sucedida, deve ser adequada às competências essenciais e

distintivas pela organização. Pode-se dar ao longo de duas lógicas: negócios relacionados e não relacionados (TAVARES, 2000).

O incentivo para compra de uma unidade de negócio existe quando o processo de aquisição conduz a uma maior eficiência em termos de custos que o desenvolvimento interno deste tipo de negócio. Todavia, é limitada a capacidade de uma firma absorver outras, para dado nível de eficiência administrativa, assim como, por outro lado, num dado momento, também é limitada a disponibilidade de firmas passivas de serem absorvidas, inclusive por motivos financeiros (BEHRENS, 1980).

A escolha entre desenvolvimento interno e aquisição é determinada basicamente pelos custos e benefícios que poderão ser gerados. O processo de aquisição significa recursos que irão ser deslocados das unidades de negócio para pagar a transação. Dados que estes recursos poderiam estar sendo utilizados para desenvolvimento interno, a organização poderá resistir ao uso de recursos para compras externas possibilitando o surgimento da desmotivação da mesma.

Ainda conforme Tavares (2000), a decisão, por uma ou outra opção, deve ser determinada pela consideração combinada dos seguintes fatores: foco, competências distintas localizadas dentro e fora da empresa, disponibilidade financeira, existência de empresas com características complementares necessárias à empresa, capacidade para atuar de forma sinérgica, e conveniência e interesse das partes.

Segundo Britto (2002), a grande vantagem das fusões e aquisições enquanto estratégia de expansão para novos mercados reside na possibilidade de reduzir ou eliminar os riscos tecnológicos e de mercado implícitos na diversificação.

Uma das alternativas à estratégia de diversificar o portfólio de produtos e serviços através de fusões e aquisições é a associação de diversas firmas para empreender atividades produtivas específicas. Esta *joint-venture* é distinta da fusão, uma vez que as firmas participantes mantêm suas individualidades, restringindo-se a associação ao empreendimento de determinadas atividades (GUIMARÃES, 1982).

2.2.3.2 Estratégia Tecnológica

De acordo com Price (1996), um dos problemas básicos enfrentados na gestão e na difusão de tecnologia é o próprio entendimento da palavra tecnologia. Segundo este autor, a maior parte das pessoas associa a palavra tecnologia aos campos avançados da ciência e da engenharia, tais como, engenharia genética, lasers, chips semi condutores, computadores e semelhantes. Uma definição mais precisa para tecnologia é o conhecimento que se aplica às ciências básicas ou a produtos, ferramentas e processos para desenvolver uma solução para uma nova necessidade (PRICE, 1996).

A tecnologia empregada pela organização inclui o conhecimento, as ferramentas, as técnicas e as atividades desempenhadas para transformar os insumos da organização em resultados; neste sentido, compreende seus equipamentos, as habilidades dos empregados e os procedimentos estabelecidos para os trabalhos (DAFT, 1999).

Relativamente à estratégia tecnológica, existe uma concordância mais ou menos geral de que ela envolve o inter-relacionamento e as escolhas de três conjuntos de dimensões: 1. presente e futuro; 2. considerações internas e externas; 3. práticas gerenciais explícitas (formais) e implícitas (informais) (FRIAR; HORWITCH, s/d apud LEMOS, 1998).

A estratégia tecnológica é, em essência, “o conjunto de atividades pelas quais o gestor escolhe sua atividade tecnológica, aloca recursos para seus empreendimentos tecnológicos e estrutura todo o contexto para o desenvolvimento e manutenção dos recursos tecnológicos que sustentam a direção estratégica de longo prazo de uma empresa”. Então, a estratégia tecnológica possui uma íntima ligação com outras estratégias funcionais da empresa, tais como: marketing, produção, finanças e recursos humanos.

Portanto, a tecnologia é uma dimensão estratégica da empresa e necessita ser integrada às outras dimensões estratégicas, quais sejam: os produtos e o mercado (consumidores). Para que a empresa consiga ter domínio sobre seu futuro precisa conciliar estas três variáveis de maneira a atuarem de forma conjunta.

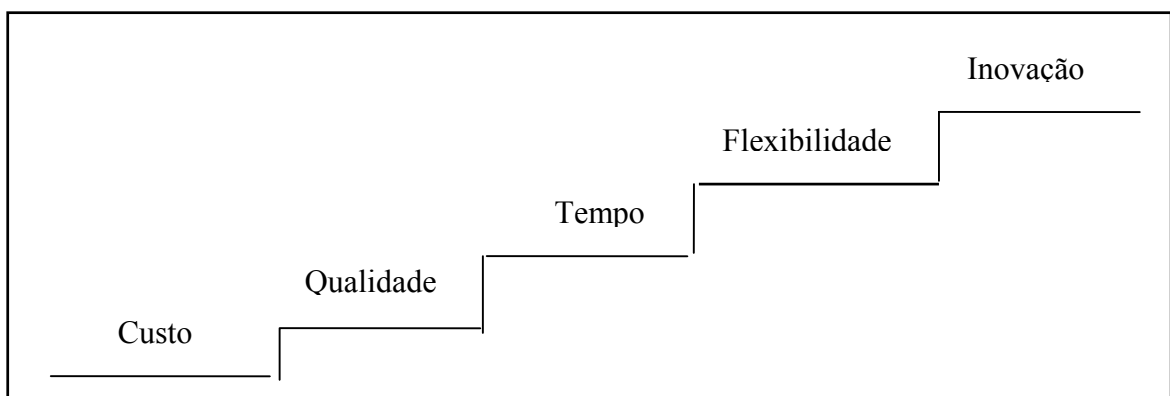
Quando se menciona que a estratégia e a tecnologia possuem uma íntima relação, baseia-se no fato de que as forças e fraquezas de uma empresa possuem um parâmetro tecnológico; e as ameaças e as oportunidades que residem no ambiente possuem um conteúdo tecnológico (RIBAULT *et al.*, 1991).

As inovações tecnológicas incrementais podem ser de grande valia para a manutenção da capacidade competitiva da empresa, pois tratam, normalmente, de pequenas melhorias nos processos empregados ou nos produtos elaborados de maneira que torne a organização mais eficiente que as que se encontram no mesmo patamar tecnológico.

Por outro lado, torna-se relevante, por vezes, destacar as fontes das inovações implementadas em uma organização. Nesse sentido, Damanpour e Gopalakrishnan (1998), relacionam as três fontes principais da inovação: as fontes imitativa, aquisitiva e incubativa. A fonte imitativa deriva da disposição da organização para copiar inovações já introduzidas por outra, quer do seu ramo específico de atividade ou não. A fonte aquisitiva reflete a disposição da organização para adquirir inovações desenvolvidas externamente, por meio de patentes, licenças, fusões, etc. A fonte incubativa, por sua vez, mostra a disposição da organização para desenvolver suas próprias inovações, mediante investimentos em pesquisa e desenvolvimento interno.

Pode-se dizer que a inovação, geralmente, tem por escopo, criar assimetrias de mercado, buscando com isto gerar vantagem competitiva.

Para se compreender melhor quais são os resultados da introdução de novas tecnologias em negócios, pode-se adotar o modelo da Figura 6. Um detalhamento deste modelo pode ser encontrado em Kaplan e Norton (1992). Os cinco degraus a seguir representam a forma segundo a qual normalmente se observa o amadurecimento do uso de inovações tecnológicas no negócio.



Fonte: KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan-feb 1992, p 71-79.

Figura 6 Degraus das inovações tecnológicas

1. Custo: na maioria das vezes, quando dão seus primeiros passos na introdução de novas tecnologias, as empresas têm como foco a redução de custos, que se dá tanto pela automação de processos como pela redução de desperdícios;
2. Qualidade: uma vez consolidados os ganhos obtidos via redução de custos, normalmente começa a haver crescente preocupação no sentido de que é possível, com o uso de novas tecnologias, melhorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado;
3. Tempo: a próxima etapa dos ganhos trazidos pela tecnologia refere-se ao tempo, tanto em termos de time to market como nos ciclos de produção;
4. Flexibilidade: a flexibilização do processo produtivo facilita o atendimento sintonizado às necessidades do mercado, através da maior agilidade do mix de produtos e serviços;
5. Inovação em produtos e serviços: é nesta fase que se consolidam os ganhos de competitividade. Inovando em produtos e serviços, a empresa estabelece novos padrões de qualidade, obrigando a concorrência a acompanhá-la.

2.3 CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo, abordou-se as questões conceituais referentes ao estudo. Abordou-se sobre as cadeias produtivas agroindustriais, principalmente a cadeia produtiva do arroz, e também se abordou aspectos sobre a estrutura de mercado.

A seguir, tratou-se da competitividade e seu indiscutível relacionamento com as questões estratégicas. Para tanto, viu-se sobre as estratégias organizacional, competitiva e de crescimento e mais profundamente sobre as estratégias de diversificação, pois todas estão intrinsecamente vinculadas com o presente estudo.

Ao término deste capítulo, pode-se dizer que as principais variáveis, envolvidas no problema de pesquisa, quais sejam – as cadeias produtivas, a competitividade e as estratégias – já foram estudadas.

Na próxima seção, discute-se o método utilizado para a realização deste trabalho.

3. MÉTODO

As primeiras partes do presente estudo expuseram a introdução e as principais discussões de noções teóricas relevantes ao trabalho. Finalizada esta etapa, o trabalho é direcionado para a parte empírica. Onde, num primeiro momento, é feita uma caracterização do setor do arroz, enfocando, principalmente a agroindústria arroseira, sendo que esta foi construída através de dados secundários obtidos de jornais, revistas, internet e trabalhos científicos da área.

A segunda etapa tem como objetivo principal à coleta e análise de informações qualitativas, através de dados primários coletados a partir de entrevistas individualizadas. Estas entrevistas foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2003 em algumas das principais agroindústrias arroseiras do estado.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Conforme Gil (2002), com base no objetivo geral de uma pesquisa é possível classificá-la em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Segundo Mattar (1994) e Boyd *et al.* (1989), o estudo utiliza elementos típicos de uma pesquisa exploratória: coleta de dados secundários e dados primários. Portanto, este estudo pode ser considerado como uma pesquisa exploratória setorial.

Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem ser classificadas em dois grandes grupos: (i) aquelas cujas fontes são chamadas de “papel”, como bibliográfica e documental e (ii) aquelas cujos dados são fornecidos por pessoas, como experimental, *ex-post facto*, levantamento e estudo de caso (GIL, 2002). Segundo essa classificação, a presente pesquisa, por possuir as pessoas como principais fontes de informação, pode ser caracterizada como: levantamento e estudo de caso.

Segundo Selltiz *et all* (1965), a pesquisa exploratória tem como propósito formular um problema para investigação mais exata, ou desenvolver alguma hipótese. Sendo assim, os estudos exploratórios auxiliam o pesquisador a familiarizar-se com o fenômeno que ele deseja

investigar, em um estudo subsequente de contextura mais elevada ou do ambiente em que ele pretende realizar tal estudo. Além deste, a pesquisa exploratória também ajuda a esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas posteriores; colher informações sobre possibilidades práticas para realizar pesquisas em ambientes da vida real; fornecer um recenseamento de problemas considerados urgentes, por pessoas que trabalham em um determinado setor de relações sociais.

Como o elemento central deste estudo é verificar se as principais empresas de arroz do estado estão implementando estratégias corporativas, este estudo também pode ser definido como uma pesquisa exploratória multicase, ou seja, através de uma análise individualizada de várias empresas verificar qual o nível de implementação de estratégias do setor.

3.1.1 Operacionalização dos Objetivos

O objetivo geral foi alcançado através da análise dos dados extraídos das questões do questionário de pesquisa (Anexo B).

Para alcançar os objetivos específicos 1 e 2 foram utilizados, principalmente, dados secundários, entre os quais os principais foram: *sites*, da CONAB, da EMBRAPA, da FAO, do IRGA, entre outros; *sites* das empresas; livros; artigos; informações retiradas das entrevistas; correspondências pessoais via e-mail, entre outros.

Já para alcançar os objetivos específicos 3 e 4 foram utilizados dados primários, retirados do questionário de pesquisa.

3.2 CRITÉRIOS PARA A SELEÇÃO DA AMOSTRA

A escolha das empresas participantes do trabalho deu-se através de uma amostra direcionada, ou seja, através de uma relação obtida junto ao SINDARROZ, onde nela, são mostradas as 50 principais indústrias beneficiadoras de arroz do ano de 2002 do Estado do Rio Grande do Sul (SINDARROZ, 2003). Esta relação classifica estas indústrias em ordem decrescente da quantidade de arroz beneficiado. A escolha deste estado deveu-se ao fato de

ser o maior pólo produtor e industrializador de arroz do Brasil, ocupando, portanto, lugar de destaque neste setor.

A idéia original era de se estudar as dez primeiras indústrias da lista, esta escolha se baseia no fato de que a partir da décima posição, as empresas começam a ser pequenas para o propósito do trabalho, ou seja, não utilizam a estratégia de forma explícita no seu cotidiano, não tendo condições de responder as perguntas necessárias. Mas das dez empresas pretendidas, seis aceitaram participar da pesquisa, portanto o estudo se dá com seis das dez maiores indústrias de arroz do estado do Rio Grande do Sul em termos de volume de processamento no ano de 2002. O ano de 2002 foi escolhido porque no momento da pesquisa o ano de 2003 ainda não havia acabado, então não se tinha como saber o volume beneficiado pelas indústrias neste ano, nem a ordenação das mesmas.

O nome das empresas participantes não irá constar na pesquisa, pois a pedido delas, é uma maneira de resguardar dados que possam ser sigilosos.

3.2.1 Caracterização da Amostra

O estudo tem como referência às agroindústrias arrozeiras do Rio Grande do Sul. As empresas que compõe a amostra pertencem a 6 (seis) cidades, localizadas em quatro regiões do estado¹⁰. Destas, três pertencem a uma mesma região, a Região da Fronteira Oeste, que é justamente a principal região em termos de produção, área plantada e produtividade. As regiões da Campanha e da Planície Costeira Externa a Lagoa dos Patos, foram as únicas regiões que não tiveram empresas analisadas nesta pesquisa, provavelmente por estas regiões serem as que possuem menor número de empresas beneficiadoras de arroz do estado e também empresas de menor porte.

Então 3 agroindústrias arrozeiras que compõem a amostra são da região da Fronteira Oeste, 1 é da região da Depressão Central, 1 da região do Litoral Sul e 1 da região da Planície Costeira Interna a Lagoa dos Patos.

De acordo com o SINDARROZ (2003), em 2002, foram processados no estado, 82.226.811 sacos de 50 Kg de arroz em casca (4111,34 mil toneladas de arroz em casca), conforme o apresentado no Quadro 5. Sendo que deste total, as dez maiores indústrias

¹⁰ A Figura 9 apresenta o mapa do RS com as regiões destacadas.

beneficiadoras do estado processaram 37.227.232 sacos de 50Kg, ou seja, 45% do arroz beneficiado no ano de 2002. Um valor muito significativo, demonstrando a alta concentração em que o setor se encontra.

Deste total, 23.560.317 sacos de 50 Kg foram processados pelas empresas participantes da pesquisa, ou seja, as seis empresas entrevistadas, beneficiaram no ano de 2002, juntas, 28% do arroz do estado.

	Arroz beneficiado em 2002		Percentual
	Sacos de 50Kg	Mil toneladas	
Total das 6 empresas	23.560.317	1178,01	28,65%
Total das 10 empresas	37.227.232	1861,36	45,27%
Total geral	82.226.811	4111,34	100%

Fonte: SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 maiores indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

Quadro 5 Arroz beneficiado pelas empresas no ano de 2002

As empresas estudadas serão chamadas no trabalho de empresa 1, empresa 2, empresa 3, empresa 4, empresa 5 e empresa 6, sendo que estes números foram sorteados, não existindo nenhuma relação entre os mesmos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

As fontes primárias utilizadas na elaboração deste trabalho foram obtidas através da realização de entrevistas semi-estruturadas, junto às principais empresas do setor, com o auxílio de um questionário (Anexo B). A entrevista do tipo semi-estruturada permite obter informações em níveis mais profundos, pois a liberdade deixada ao entrevistado facilita a produção destas informações, que não seriam possíveis em entrevistas estruturadas, onde obtêm-se informações, mais estereotipadas e objetivas.

O questionário é composto por 59 questões, as quais foram elaboradas de maneira a levantar informações que permitam atingir os objetivos propostos. Este questionário está

dividido em 3 blocos, sendo eles: características das empresas, estratégias e gestão e relações institucionais.

O primeiro bloco denominado, características das empresas, diz respeito às informações mais gerais sobre as empresas analisadas, tais como, início das atividades da indústria, composição societária, número de funcionários, filiais, capacidade produtiva. O intuito deste item é caracterizar estas indústrias de arroz.

O segundo bloco é referente às estratégias e gestão, e é subdividido em três partes: capacitação e gestão, relações de mercado e estratégias mercadológicas, e relações intersetoriais. É neste bloco em que são abordadas as principais questões relevantes à pesquisa, tais como a gestão e o planejamento das empresas, portfólio de produtos, logística, integração vertical, fluxo de informações, entre outras.

No terceiro bloco, denominado, relações institucionais, as questões são referentes ao relacionamento das empresas analisadas com os órgãos de apoio. O intuito é analisar a existência ou não de parceria entre as empresas e estes órgãos e mensurá-las.

Este questionário busca identificar os principais pontos referentes a estrutura de mercado que estas empresas estão inseridas de maneira a se fazer uma caracterização desta indústria, além de identificar as estratégias, entre elas a de diversificação, adotadas pelas mesmas.

3.3.1 Coleta dos Dados

Conforme Yin (2001), há, basicamente, seis fontes de evidências para coleta de dados: análise documental, análise de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas irá depender do tipo de pesquisa realizada. No caso particular, foram utilizadas a análise documental e as entrevistas.

A partir da definição das empresas a serem pesquisadas e com auxílio do roteiro de entrevistas (instrumento de coleta de dados – Anexo B), foram entrevistados os dirigentes das empresas definidas.

No total dos casos, foram realizadas seis entrevistas, que tiveram duração média entre 60 e 90 minutos. Com exceção de uma empresa, em que não ocorreu a entrevista

pessoalmente, o questionário foi respondido via e-mail. As entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2003.

De início entrou-se em contato telefônico com as empresas para agendar as entrevistas, momento em que era explicado o objetivo da mesma. Em todos os casos a secretaria encaminhou a ligação para o setor administrativo, onde era feita uma apresentação do trabalho para a empresa analisar quem seria o mais indicado para tratar do assunto. Depois, de decidido quem seria o encarregado, uma cópia do questionário foi enviada para todos por e-mail para sua apreciação.

Algumas empresas se negaram a participar alegando falta de interesse em discutir o assunto. Então das dez tentativas iniciais, apenas seis se mostraram dispostas a participar, ou seja, 60% delas. Ao todo foram quatro meses de contato até se conseguir agendar as entrevistas.

Apesar das explicações feitas pelo contato telefônico, antes de começar a entrevista, novamente era explicado o objetivo da pesquisa e garantido que todas as informações eram de caráter sigiloso e que os nomes das empresas seriam mantidos em anonimato, assim como as informações seriam utilizadas apenas como fonte para o estudo.

Além dos dados coletados através do questionário, buscou-se obter outras informações através de *sites* de diversas entidades e instituições disponibilizados na Internet, com o objetivo de elucidar questões que porventura obtiveram divergências acentuadas nas respostas fornecidas pelas empresas. O foco dessas buscas foi entidades relacionadas às questões da pesquisa, entre elas: Sindicato das Indústrias do Arroz (SINDARROZ), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA), Associação Brasileira de Arroz Parboilizado (ABIAP), Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), Food and Agriculture Organization (FAO), entre outras.

Foram, ainda, coletadas informações, por meio de pesquisa documental, referentes às empresas estudadas, tais como: sites de internet e material dado por elas no momento da entrevista.

3.3.2 Análise e Interpretação dos Dados

Após o término das entrevistas foi feita a transcrição na íntegra das mesmas, e a partir de então começou-se o processo de análise do material. Este processo foi baseado nas técnicas de análise de conteúdo descrito por Bardin (1977), que consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos e a todas as formas de comunicação.

Para Bardin (1977, p. 42), o termo análise de conteúdo significa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”.

Na análise de conteúdo prevê-se três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, interferência e interpretação (BARDIN, 1977). Seguiu-se com muito cuidado estas três fases:

1. Pré-análise. Foi uma fase de organização, onde inicialmente fez-se a transcrição na íntegra dos questionários para o computador, seguido de uma leitura profunda, o que permitiu relembrar momentos das entrevistas e também começar a estabelecer impressões e orientações acerca do que analisar;
2. Exploração do material. O propósito era fazer uma análise intensiva que desse conta da relevância das informações obtidas, então nesta fase se separou e classificou todas as categorias escolhidas para a análise;
3. Tratamento e interpretação dos resultados. Os resultados foram analisados, em busca de padrões, tendências ou relações entre eles. Nesta etapa foi feita a análise por categoria seguida do processo de interpretação. Depois se fez uma análise individual de cada entrevista.

Considerando-se que analisar, segundo Lakatos e Marconi (1992), significa estudar, decompor, dissecar, dividir e interpretar. Analisar é, portanto, decompor um todo em suas partes, a fim de poder efetuar um estudo mais completo, indicando os tipos de relação existentes entre as idéias expostas. Através da análise, pode-se observar os componentes de um conjunto e perceber suas possíveis relações.

3.3.3 Apresentação dos Resultados

Os resultados obtidos através da coleta e posterior análise e interpretação dos dados foram apresentados em três etapas: (i) apresentação dos dados, análise e interpretação dos resultados incluídos no capítulo 5, cuja forma de apresentação está baseada em figuras, quadros e tabelas, além da análise descritiva, os principais resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa; (ii) apresentação de resultados no capítulo destinado às conclusões sobre a pesquisa, onde serão relacionadas as principais conclusões obtidas para cada um dos objetivos propostos; e (iii) apresentação da pesquisa, inclusive resultados, para banca de análise final do trabalho de pesquisa.

Então nos próximos capítulos estão apresentados os resultados da pesquisa. Estes foram divididos em dois, onde no primeiro capítulo estão apresentados os resultados de um dos objetivos específicos, qual seja, caracterização do setor arrozeiro.

4. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR ARROZEIRO

Este capítulo atende um dos objetivos específicos do trabalho, o qual se propõe a caracterizar o setor arrozeiro, apresentando algumas características e alguns dados pertinentes ao arroz, tanto a nível mundial quanto a nível nacional e estadual. Serão trabalhados os seguintes tópicos: algumas características do arroz, seus sistemas produtivos, estatísticas do arroz, mercado e comercialização de arroz no Brasil, consumo de arroz e agroindústria arrozeira.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO ARROZ

Neste item serão apresentadas algumas das características e propriedades mais gerais do arroz para que o leitor possa ter um melhor entendimento do tema. Apresenta-se uma breve descrição das partes que o compõem, as quais serão bastante citadas ao longo do trabalho, bem como as épocas de plantio e colheita, que influenciam o preço deste produto e as estratégias adotadas pelas empresas nestes diferentes períodos.

4.1.1 Cultivo do Arroz

A planta de arroz cultivada, que é empregada na alimentação humana, denomina-se *Oryza sativa* (AMATO; CARVALHO; SILVEIRA, 2002).

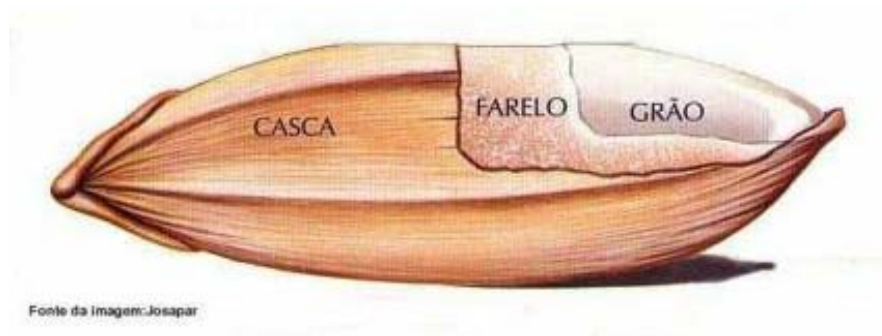
No Brasil, o arroz pode ser plantado em quase todas as regiões, devido ao clima e ao solo adequado. Devem ser escolhidos a variedade de arroz e o método a ser utilizado, de acordo com o clima e o solo onde será iniciada a plantação. Os métodos de plantio mais utilizados são o de arroz de sequeiro e o arroz irrigado (EMBRAPA, 1999).

O tempo de cultivo é de quatro a seis meses, necessitando-se uma temperatura média de 21°C ao longo deste período (HAWTHORN, 1983; MULLER e TOBIN, 1992). O plantio do arroz irrigado no Brasil, geralmente ocorre no mês de outubro (mas varia entre setembro e

dezembro), e nos meses de novembro, dezembro e janeiro a lavoura é alagada, exigindo uma grande quantidade de água, normalmente oriunda de açudes, ou bombeada de rios. A colheita é realizada normalmente no período de março a maio. Já o arroz de sequeiro tem período de cultivo variando entre os meses de setembro a dezembro.

4.1.2 Estrutura do Grão de Arroz e Propriedades

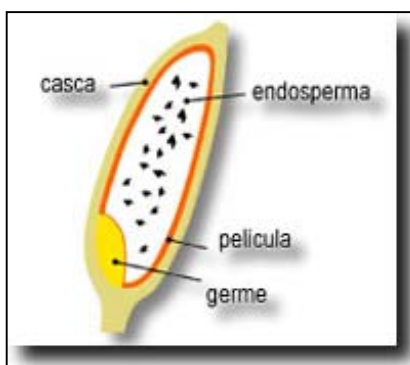
Ao longo do trabalho utiliza-se uma divisão comumente empregada no arroz, e que é suficiente: casca, farelo e grão, como é mostrado na Figura 7. Sendo que do beneficiamento do grão de arroz resultam, em média, 72% de grãos limpos, 19% de cascas e 9% de farelo (LAM-SÁNCHEZ, et al; 1994). Sendo que destes grãos limpos, aproximadamente 75% são grãos inteiros e 25% são grãos quebrados.



Fonte: Disponível em: <http://www.josapar.com.br/>. Capturado em 06/12/2002.

Figura 7 Partes do grão de arroz

Em uma classificação mais aprofundada, denominada de camadas tecnológicas, o grão de arroz é constituído de casca, película (farelo), germe e endosperma (amido), como mostrado na Figura 8. As vitaminas e sais minerais do arroz estão concentrados na película e germe. O endosperma contém basicamente amido (AMATO; CARVALHO; SILVEIRA, 2002).



Fonte: Disponível em: <http://www.sindarroz-sc.com.br/q-oarrozparboi.htm>. Capturado em: 08/08/2001.

Figura 8 Estrutura do grão de arroz

O arroz é considerado por muitos nutricionistas como um dos cereais mais equilibrados e digestivos. De acordo com Lam-Sánchez et al (1994), o grão polido, sem casca e farelo, é constituído, basicamente, de 90,79% de carboidratos, 8,15% de proteínas, 0,37% de gorduras, 0,16% de fibras e 0,36 de cinzas, enquanto que no grão integral estes valores são respectivamente, 86,67%, 8,67%, 2,45%, 0,88% e 1,22%, como pode ser visto no Quadro 6.

	Arroz polido	Arroz integral
Carboidrato	90,79	86,67
Proteína	8,15	8,67
Gordura	0,37	2,45
Cinzas	0,36	1,22
Fibras	0,16	0,88

Fonte: LAM-SÁNCHEZ, A. et al. Estudos nutricionais com arroz (*Oryza sativa*, L.). **Alim. Nutr. São Paulo**, v.5, p.37-48, 1994.

Quadro 6 Composição química do arroz polido e integral

Dos minerais destacam-se o cálcio, o magnésio e o fósforo. As vitaminas são, principalmente, as do complexo B (Niacina e Tiamina) (COOLMÉIA, 1996). Contudo, estes elementos aparecem no grão integral, ou seja, aquele que não é polido. No arroz polido, privilegiam-se os carboidratos (amido), eliminando-se no farelo, o gérmen e a película, que é onde se localizam as fibras, as vitaminas e outros elementos nutritivos. Desta forma, o grão integral ou semipolido é mais rico e saudável (COOLMÉIA, 1996).

4.1.3 Classificação do Arroz

Quem regulamenta a classificação do arroz no Brasil é a Portaria nº 269 de 17/11/1988 (BRASIL, 1988).

De acordo com esta portaria, o arroz será classificado em grupos, subgrupos, classes e tipos, identificados de acordo com os seguintes critérios:

- ❖ Grupos – Segundo a sua forma de apresentação, o arroz será classificado em dois grupos, assim determinados:
 - Arroz em casca
 - Arroz beneficiado
- ❖ Subgrupos – Segundo o seu preparo, o arroz em casca e o beneficiado serão ordenados em subgrupos:
 - Subgrupo do arroz em casca:
 - Natural
 - Beneficiado
 - Subgrupo do arroz beneficiado:
 - Integral
 - Parboilizado¹¹
 - Parboilizado intergral
 - Polido
- ❖ Classes – O arroz em casca e o arroz beneficiado de acordo com suas dimensões, serão distribuídos em cinco classes, independentemente do sistema de cultivo:
 - Longo fino
 - Longo

¹¹ A palavra “parboilizado” deriva da expressão em inglês “parboiled” (“partial-boiled” ou, em português, “parcialmente cozido”). A parboilização é um tratamento hidrotérmico que cozinha parcialmente os grãos ainda em casca. Este processo faz com que parte das vitaminas e sais minerais passe do farelo para o interior do grão, melhorando seu valor nutricional (AMATO; CARVALHO; SILVEIRA, 2002).

- Médio
- Curto
- Misturado

❖ Tipos – Qualquer que seja o grupo e o subgrupo a que pertença, o arroz será classificado em cinco tipos, expressos por números de 1 a 5, e definidos pelo percentual de ocorrência de defeitos graves, de defeitos agregados ou de grãos quebrados e quirera.

Dependendo da estratégia adotada por cada empresa, é que serão definidas as características dos produtos produzidos, ou seja, o grupo, o subgrupo, a classe e o tipo do arroz que querem industrializar. A maior parte das empresas prefere trabalhar com o arroz polido tipo 1 ou tipo 2, que são os mais aceitos pelos consumidores, logo em seguida vem o arroz parboilizado, mas não existe regra, depende principalmente da região onde a empresa atua, pois as preferências são regionais.

No item abaixo serão expostas as principais características dos sistemas produtivos de arroz existentes no Brasil: o sistema de produção de arroz irrigado e o sistema de produção de arroz de sequeiro.

4.2 SISTEMA PRODUTIVO

A produção nacional de arroz pode ser dividida em dois sistemas de produção bem distintos: sistema de produção de arroz irrigado e sistema de produção de arroz de terras altas (arroz de sequeiro). É muito importante se fazer à distinção entre os sistemas produtivos, pois a qualidade dos grãos e os custos das lavouras, entre outros, são diferentes, justificando, desta forma, algumas das estratégias adotadas pelas agroindústrias arroseiras. Na Figura 9 é apresentado o fluxo do arroz no cenário nacional.

Como pode ser visto na Figura 9, as áreas de arroz irrigado e de arroz de sequeiro localizam-se em regiões bem distintas, situando-se uma na região sul e outra principalmente no centro-oeste. Já o principal pólo consumidor encontra-se no sudeste, sendo próximo de ambas as regiões produtoras. A área ocupada com o arroz irrigado no Brasil é pequena (40% da área total de arroz), embora sua produção seja bem elevada, aproximadamente 60% do total nacional. Já o arroz de sequeiro ocupa área de produção superior ao arroz irrigado (60%

do total destinado ao arroz), porém sua produção é bem inferior à do arroz irrigado, pois atinge apenas 40% do total de arroz produzido no país (CEPEA, 2003). A diferença na produção deve-se ao fato de que o arroz irrigado possui uma produtividade muito maior que a do arroz de sequeiro, como ve-se a seguir.



Fonte: Cepea. Cadeia Agroindustrial do Arroz. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/zip/Cadeia%20Arroz.pdf>. Capturado em 13/02/2003.

Figura 9 Fluxo de arroz no cenário nacional

A seguir são apresentadas algumas características de cada um destes sistemas de cultivo e também a evolução da área, da produção e da produtividade destes nos últimos dez anos.

4.2.1 Arroz de Sequeiro

O sistema de exploração do arroz de sequeiro no Brasil é basicamente constituído de produtores desbravadores de fronteira agrícola. Esse sistema de produção é mais utilizado nos estados do Mato Grosso, no Centro-Oeste, e Maranhão no Nordeste. Este sistema possui uma nova dinâmica de cultivo, baseada em novos avanços tecnológicos (DEL VILLAR; GAMEIRO; FERREIRA, 2003).

Apresentando menor produtividade, em relação ao sistema de produção de arroz irrigado, essas regiões são responsáveis pelo abastecimento de 40% da produção, ocupando 60% da área com a cultura. A produtividade de sequeiro não apresentou incrementos substanciais como o observado em arroz irrigado, alcançando em média (últimos dez anos), 2129,6 Kg/ha no Brasil, ficando abaixo da média brasileira neste mesmo período, que foi de 2794,4 Kg/ha (DEL VILLAR; GAMEIRO; FERREIRA, 2003).

Contudo, as cultivares de arroz de sequeiro têm potencial para atingir produtividades elevadas quando bem manejadas, com utilização de insumos e com disponibilidade de água. O menor custo de implantação da lavoura neste sistema e os constantes avanços da pesquisa na melhoria da qualidade de grãos e aumento da produtividade das variedades de arroz para terras altas são motivos para a realocação da cultura no país, implicando em preocupação para os produtores do sul, que começam a ter seu mercado ameaçado (CEPEA, 2003).

As condições de deficiência hídrica e desuniformidade no período de maturação prejudicam a qualidade do grão obtido, conduzindo a uma depreciação no valor do produto quando colocado no mercado. A indústria de arroz parboilizado é uma alternativa para melhorar a qualidade de grãos do arroz de sequeiro. Outra dificuldade do arroz de sequeiro no mercado é a classe de grãos. Enquanto a maioria dos cultivares de sequeiro é classificada como longo, o consumidor prefere a classe longo fino ou “agulhinha”, encontrada nas cultivares de arroz irrigado.

4.2.2 Arroz Irrigado

Esse sistema com alta tecnologia e produtividade é praticado principalmente nos estados sulistas do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Estes estados são responsáveis por 60% da produção nacional de arroz, apesar de representar apenas 40% da área nacional ocupada pela cultura. Portanto, o arroz irrigado é responsável pela maior parte do abastecimento (CEPEA, 2003 e DEL VILLAR; GAMEIRO; FERREIRA, 2003).

O Rio Grande do Sul, principal pólo produtor, se destaca na produção de arroz irrigado, sendo responsável por 80% da produção desse tipo de arroz no país. Nas demais regiões o predomínio é do arroz de sequeiro (ARROZ, 2003).

Basicamente é um sistema localizado em terras baixas com irrigação controlada, com água proveniente de rios. Ao contrário do arroz de sequeiro, no irrigado, a tecnologia e os insumos são utilizados com maior frequência, já que, essa atividade não oferece alto risco de perdas. A produtividade apresentou aumentos expressivos nos últimos anos, alcançando uma média de 4701,1 Kg/ha no Brasil. Sendo que no Rio Grande do Sul, a produtividade média alcançada foi de 5550 Kg/ha. Normalmente, a qualidade do produto obtido é excelente, em razão da boa disponibilidade de água e uniformidade de maturação (DEL VILLAR; GAMEIRO; FERREIRA, 2003).

Esta alta produtividade alcançada na produção de arroz irrigado no RS deve-se ao desenvolvimento no estado de uma elevada utilização de tecnologia, aplicada às lavouras arrozeiras, como por exemplo, modernos sistemas de irrigação, sementes de alta qualidade etc. Os níveis de produtividade do arroz-riograndense podem ser comparados com os dos maiores produtores mundiais deste produto (MELLO, 1996).

4.2.3 Evolução da Área, da Produção e da Produtividade nos Diferentes Sistemas

No Quadro 7, mostra-se a evolução da área, produção e produtividade dos sistemas irrigado e de sequeiro, assim como do Brasil. A fonte de onde foram retirados os dados utiliza, além do sistema de arroz irrigado e de sequeiro, o sistema de várzea, que neste trabalho não é utilizado por se tratar de um sistema quase inexistente no Brasil. Portanto, os valores do quadro não fecham, ou seja, somando-se os valores do sistema irrigado e os de sequeiro não se tem os do Brasil, porque faltam os valores do sistema de várzea.

De acordo com o Quadro, a área plantada de arroz no Brasil vem diminuindo, sendo que no período analisado a redução chegou a 29%, devido principalmente as áreas com arroz de sequeiro, pois as áreas plantadas com arroz irrigado tem se mantido quase constantes ao longo destes anos. Mesmo assim, a produção brasileira tem se mantido no mesmo patamar, isso porque a produtividade tem aumentado bastante nestes anos, tanto no arroz de sequeiro como no irrigado.

Ano	Área			Produção			Rendimento		
	Brasil	Irrigado	Sequeiro	Brasil	Irrigado	Sequeiro	Brasil	Irrigado	Sequeiro
1993	4.430.779	1.338.480	2.919.757	10.193.093	6.497.910	3.358.785	2.301	4.855	1.150
1994	4.451.670	1.338.113	2.943.507	10.543.741	5.844.104	4.376.847	2.368	4.367	1.487
1995	4.397.909	1.359.278	2.881.330	11.288.627	6.730.634	4.262.137	2.567	4.952	1.479
1996	3.923.006	1.173.927	2.609.291	9.999.086	5.784.176	3.965.456	2.549	4.927	1.520
1997	3.553.140	1.112.018	2.321.948	9.208.960	5.625.825	3.332.222	2.381	4.494	1.562
1998	3.066.579	1.112.626	1.857.808	7.770.183	5.004.010	2.577.682	2.534	4.497	1.387
1999	3.810.407	1.304.644	2.427.699	11.778.807	7.175.362	4.449.814	3.091	5.500	1.833
2000	3.667.877	1.246.956	2.361.620	11.119.981	6.572.576	4.428.433	3.032	5.271	1.875
2001	3.143.530	1.225.594	1.867.835	10.194.346	6.849.659	3.249.518	3.243	5.589	1.740
2002	3.152.808	1.278.996	1.829.505	10.473.223	7.192.667	3.188.811	3.322	5.624	1.743
Média	3.759.771	1.249.063	2.402.030	10.257.005	6.327.692	3.718.971	2.739	5.008	1.578

Fonte: MAGRI, Carlos (magri@cnpaf.embrapa.br). Envio de dados conjunturais do arroz. 10 mar. 2004.
Enviado às 09h56min. Mensagem para: Vanelli Salati Ludwig (vanelli_lu@yahoo.com).

Quadro 7 Evolução da área (ha), produção (t) e produtividade (Kg/ha) dos sistemas irrigado e de sequeiro

4.3 ESTATÍSTICAS DO ARROZ

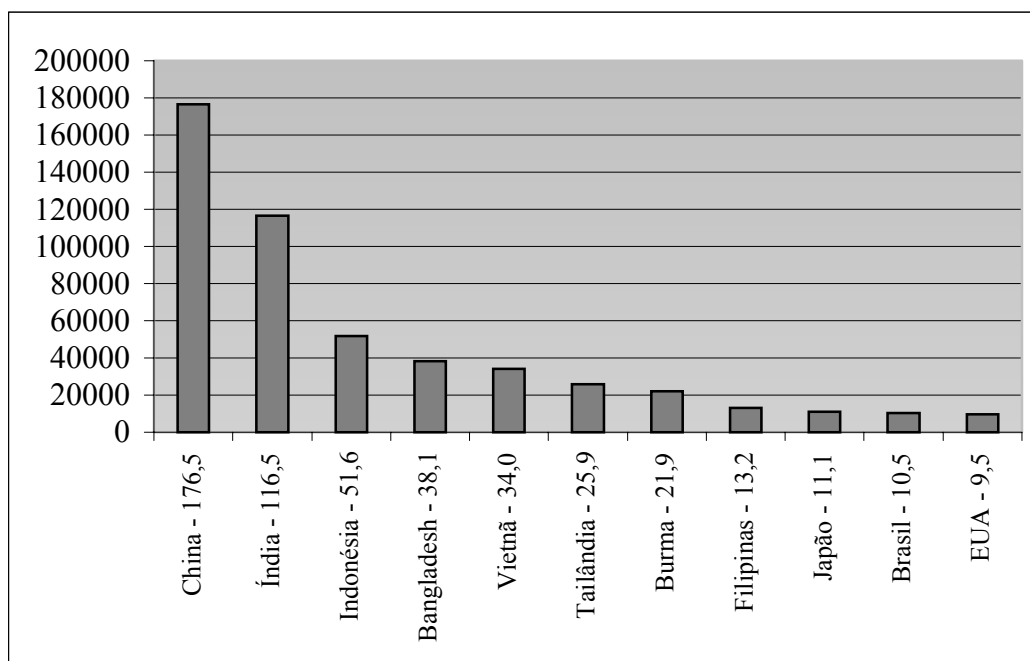
Neste item serão apresentados os principais dados de produção, importação e exportação de arroz tanto a níveis mundiais e de Mercosul, quanto a níveis nacionais e estaduais, no caso específico, Rio Grande do Sul. É importante se ter uma contextualização da evolução destes dados, pois eles acabam afetando em muito as estratégias adotadas pelas empresas do setor, pelo fato de que mudam o ambiente organizacional e concorrencial no qual as mesmas atuam. Então estes dados darão suporte para um debate mais aprofundado nos resultados.

A evolução será feita com dados¹² dos anos de 1993 até 2002, pois no momento da coleta, o ano de 2003 ainda não havia terminado e seus dados, portanto, não estavam completos. Então ao longo do trabalho serão considerados os últimos dez anos, os anos compreendidos entre 1993 e 2002, quando houver exceção será mencionado.

¹² Os dados apresentados nos gráficos e quadros a seguir podem apresentar algumas vezes divergências devido às fontes utilizadas, pois muitas vezes elas tratam de maneira diferente seus resultados. Por exemplo: algumas fontes consideram os dados para o ano sendo de janeiro a dezembro deste ano, outras consideram como sendo o ano da safra, que no caso do arroz, é de março de um ano a fevereiro do outro ano.

4.3.1 Cenário Mundial

Segundo dados da FAO em 2002 a produção mundial de arroz em casca, foi de aproximadamente 576 milhões de toneladas. O mercado está concentrado na Ásia, que responde por mais de 90% da produção e consumo mundiais. Os principais países produtores de arroz encontram-se no sul do continente asiático e norte da Oceania. É nessas regiões que se encontram também os principais consumidores do cereal. Desta forma, o grupo dos maiores produtores e consumidores é mais ou menos o mesmo; e nele destacam-se China, Índia, Indonésia, Vietnã, Bangladesh e Tailândia (CEPEA, 2003). No Gráfico 1, apresenta-se a produção mundial (em milhões de toneladas) de arroz em casca no ano de 2002 dos principais países produtores do mundo.



Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Gráfico 1 Produção mundial de arroz dos principais países produtores (em milhões de toneladas)

De acordo com o exposto no Gráfico 1, com uma produção de aproximadamente 176 milhões de toneladas, a China ocupa atualmente posição de principal produtor mundial. Em segundo lugar está a Índia, que produz 116 milhões de toneladas; logo em seguida, vem a Indonésia com uma produção de 51 milhões de toneladas de arroz. O Brasil, produzindo 10

milhões de toneladas, é o principal produtor de arroz fora do continente asiático, ocupando a posição de 10º maior produtor mundial de arroz no ano de 2002.

No Quadro 8 apresenta-se a evolução da produção mundial de arroz nos últimos dez anos, juntamente com a evolução da produção dos cinco principais produtores mundiais.

País / Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Média
China	179.747	177.994	187.298	197.033	202.772	200.572	200.403	189.814	181.515	176.553	189.370
Índia	120.400	122.640	115.440	122.500	123.700	129.115	134.213	129.444	131.900	116.580	124.593
Indonésia	48.181	46.642	49.744	51.102	49.377	49.237	50.866	51.898	50.096	51.603	49.875
Bangladesh	27.048	25.312	26.398	28.184	28.152	29.709	34.427	37.442	39.112	38.134	31.392
Vietnã	22.837	23.528	24.964	26.397	27.524	29.146	31.394	32.530	31.925	34.063	28.431
Total	529.540	538.508	546.719	568.850	577.118	579.090	609.915	600.638	592.831	576.280	571.949

Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Quadro 8 Evolução da produção de arroz em casca em toneladas nos últimos dez anos

De acordo com o exposto no Quadro 8, a produção mundial de arroz em casca veio crescendo progressivamente até 1999, quando alcançou 610 milhões de toneladas. A partir daí, retrocedeu moderadamente, produzindo, em 2001, 593 milhões de toneladas. Em 2002 foram produzidos 576 milhões de toneladas, ou seja, menos 1% em relação a 2001 e menos 4% em relação a 1999. Nota-se que esta queda deve-se principalmente aos dois maiores produtores, China e Índia. Durante estes dez anos, os cinco maiores produtores foram os mesmos em todo período. Bangladesh e Vietnã foram os que apresentaram maior crescimento neste período.

O comércio mundial de arroz cresceu a uma taxa de sete por cento durante a década de 90, até alcançar os 25 milhões de toneladas. Os países em desenvolvimento representam a maior parte desta cifra: 83 por cento do total das exportações e 85 por cento do total das importações. Apesar deste crescimento dinâmico, o mercado internacional de arroz representa apenas cerca de 5-7 por cento do total produzido anualmente (FAO, 2004).

Diferentemente de outros produtos, o mercado internacional de arroz se encontra segmentado em um grande número de variedades e qualidades. Os grãos longos são os predominantes no comércio mundial. Os preços internacionais do arroz têm apresentado tendência de queda desde 1997, quando o aumento da produção começou a superar o crescimento da demanda (FAO, 2004).

No Quadro 9 são mostrados os principais países exportadores de arroz a nível mundial e suas respectivas exportações nos últimos anos, assim como o total mundial de exportações.

País/Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Média
Tailândia	4.989	4.859	6.198	5.454	5.568	6.537	6.839	6.141	7.685	7.338	6.161
Vietnã	1.722	1.983	1.988	3.003	3.575	3.730	4.508	3.477	3.721	3.241	3.095
EUA	2.680	2.822	3.084	2.640	2.296	3.113	2.668	2.736	2.622	3.267	2.793
Índia	768	891	4.913	2.512	2.389	4.963	1.895	1.533	2.194	5.053	2.711
China	1.507	1.630	236	357	1.010	3.792	2.819	3.071	2.011	2.068	1.850
Paquistão	1.032	984	1.852	1.600	1.767	1.972	1.791	2.016	2.424	1.684	1.712
Total	16.850	17.987	22.510	19.731	20.986	28.844	25.250	23.594	26.827	27.372	22.995

Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Quadro 9 Evolução da exportação de arroz em toneladas nos últimos dez anos

A concentração é particularmente elevada nas exportações, já que cinco países (Tailândia, Vietnã, China, EUA e Índia) participam com cerca de três quartos do comércio (FAO, 2004).

Além dos grandes exportadores habituais, que são os países da Ásia, uma parte do arroz provém de países desenvolvidos como Estados Unidos e Europa Mediterrânea. Nota-se, de acordo com o apresentado no Quadro 9, que a quantidade de arroz exportado tem aumentado nos últimos anos, e que este aumento se dá igualmente entre os principais países exportadores.

No Quadro 10 são mostrados os principais países importadores de arroz a nível mundial e suas respectivas importações nos últimos anos, assim como o total mundial de importações.

O mercado de importação, ao contrário do de exportação, é muito fragmentado, onde as variações de ano a ano com respeito às compras realizadas pelos países individualmente são muito amplas. Esta colocação varia conforme a safra de cada país. De acordo com dados da FAO (2003a), as principais destinações para o comércio do arroz nos anos estudados foram: Indonésia, Irã, Brasil, Filipinas, Nigéria, Arábia Saudita e Iraque. Estes países juntos importaram cerca de 28% do total do arroz mundial.

País/Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Média
Indonésia	24	630	3.158	2.150	348	2.895	4.748	1.355	642	1.972	1.792
Irã	1.159	482	1.633	1.150	637	631	852	1.129	778	869	932
Brasil	701	987	871	792	816	1.305	984	690	699	562	841
Filipinas	202	2	263	867	722	2.414	834	642	811	1.196	795
Nigéria	350	350	300	346	699	594	812	786	1.770	1.248	725
Arábia Saudita	350	434	523	721	705	780	840	937	765	668	672
Iraque	665	200	225	214	684	629	781	1.200	950	286	583
Mundo	16.321	18.123	21.992	21.818	19.200	24.765	27.421	22.976	23.160	25.552	22.133

Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Quadro 10 Evolução da importação de arroz em toneladas nos últimos dez anos

Nota-se que o Brasil ficou na terceira colocação dos principais países importadores de arroz do mundo, mostrando que o país ainda não é auto-suficiente nesta produção, e que, portanto, o setor deve se aprimorar para buscar esta independência produtiva.

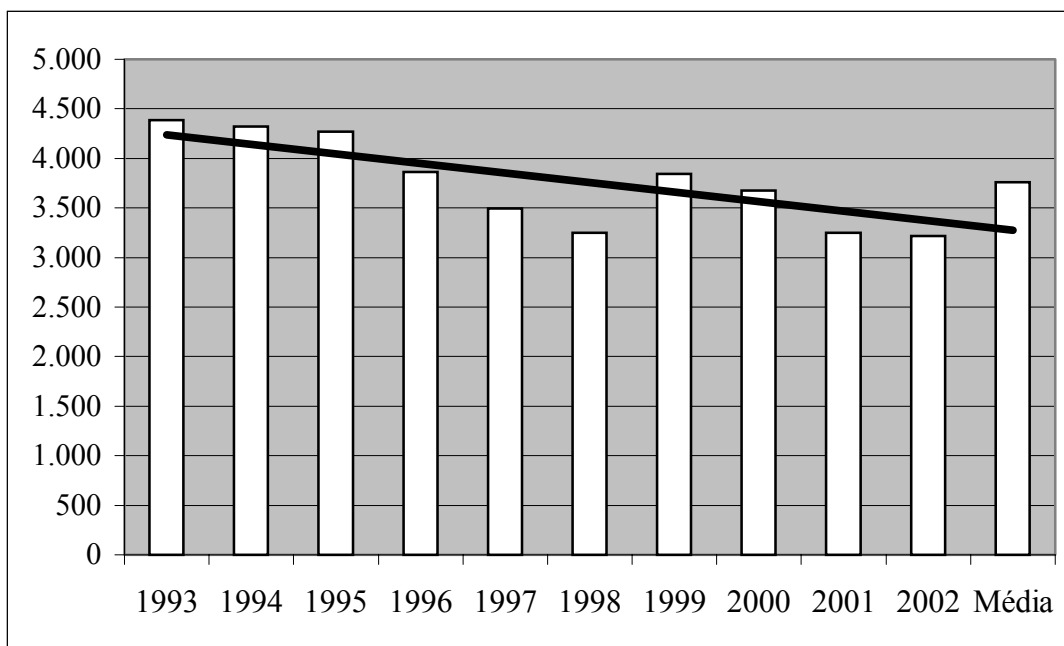
As indústrias beneficiadoras de arroz no Brasil precisam manter-se informadas sobre o mercado internacional de arroz para traçar suas estratégias, pois o preço do produto depende muito do conjunto produção-importação-exportação.

4.3.2 Cenário Nacional e Estadual

A Região Sul contribui com cerca de 50% da produção nacional, com destaque para o Rio Grande do Sul com 42% e Santa Catarina com 6,5% da produção brasileira (ARROZ, 2003). Contudo, pode-se dizer que o arroz é uma cultura desenvolvida praticamente em todos os estados brasileiros. Basicamente constituído de arroz irrigado, esses Estados são os principais exportadores de arroz para os grandes centros consumidores. As outras regiões, com predominância do cultivo de arroz de sequeiro tiveram a área reduzida nos últimos anos, principalmente pelas características de exploração (aberturas de novas áreas). Destacam-se os Estados do Maranhão com 9%, Mato Grosso com 6,6% e Minas Gerais com 5,6%.

4.3.2.1 Nacional

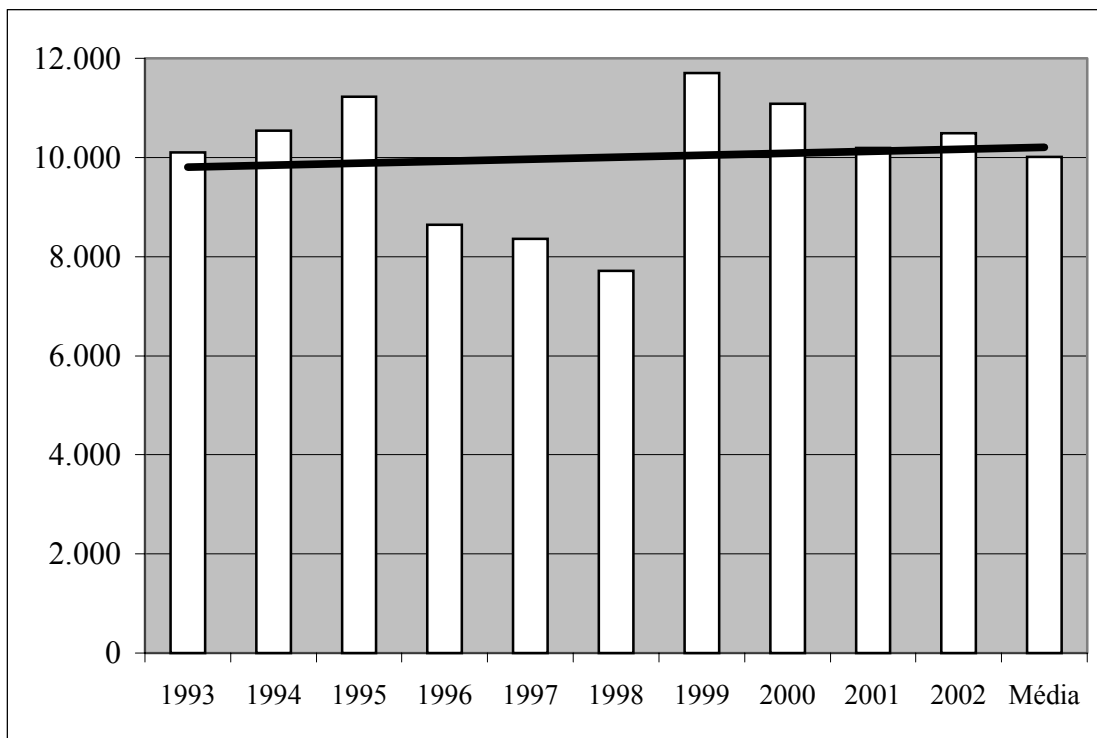
A evolução da área plantada (em mil hectares) com arroz no Brasil nos últimos dez anos pode ser vista no Gráfico 2, neste período a área plantada com arroz no Brasil foi em média 3.757 mil hectares. A quantidade de área plantada com arroz vem diminuindo a cada ano, como nos mostra a linha de tendência. Mas, apesar da redução de aproximadamente 30% entre 1993 e 2002, a produção brasileira do cereal teve um pequeno acréscimo neste mesmo período (Graf. 3). Tal incremento se deve a um ganho na produtividade, resultado de novas tecnologias de produção e ao lançamento de variedades geneticamente superiores. A área antes ocupada com a cultura do arroz, hoje abriga outros produtos, especialmente a soja.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Capturado em: 23/01/2004.

Gráfico 2 Área plantada com arroz em mil hectares no Brasil entre 1993-2002

No Gráfico 3 apresenta-se a evolução da produção brasileira de arroz em casca entre os anos de 1993-2002, assim como sua média nestes dez anos.



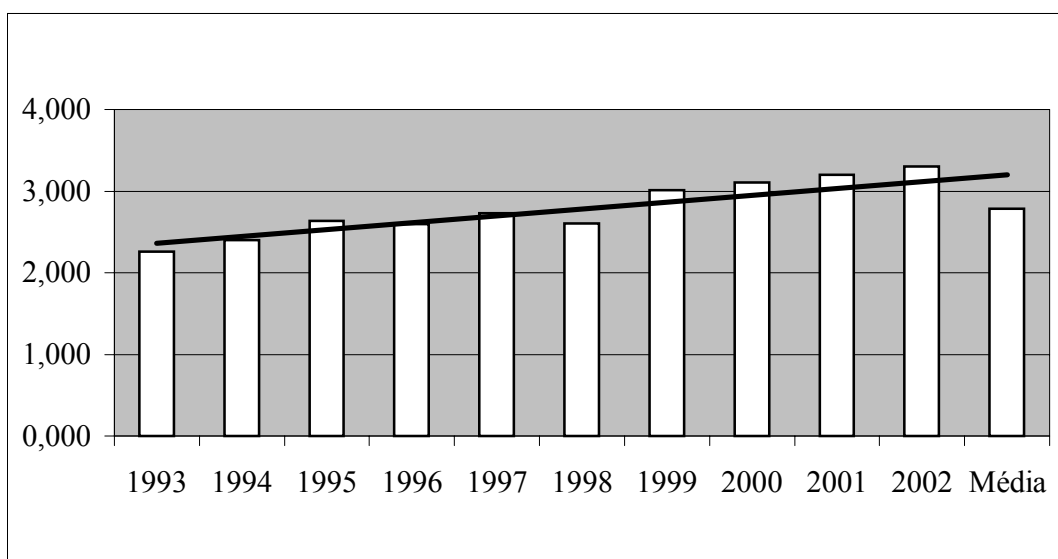
Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Gráfico 3 Produção brasileira de arroz em casca em toneladas nos anos de 1993-2002

Nota-se que a produção nacional está praticamente estagnada e, em alguns anos, apresenta até uma variação negativa da produção, ficando a média em torno de 10 milhões de toneladas/ano, como pode ser confirmado pela linha de tendência. Com a produção estacionada nesses patamares e o consumo crescente devido, principalmente, ao crescimento demográfico, verifica-se cada vez mais a dependência do Brasil em relação às importações.

No Gráfico 4, mostra-se a evolução da produtividade brasileira de arroz em Kg/ha nos últimos dez anos.

A produtividade apresentada no Gráfico 4 é a média entre o arroz irrigado e o de sequeiro, sendo que a produtividade do arroz de sequeiro sempre fica abaixo da média brasileira. Nota-se também que a produtividade brasileira vem aumentando muito nos últimos anos, devido principalmente à melhoria da qualidade dos grãos, que são desenvolvidos, principalmente pela EMBRAPA, a nível nacional e pelo IRGA, no Rio Grande do Sul.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Capturado em: 23/01/2004.

Gráfico 4 Produtividade brasileira de arroz em Kg/ha nos últimos dez anos

Então, de acordo com o exposto no Gráfico 4, a média de produtividade no Brasil foi 2,783 Kg/ha nos últimos dez anos. Sendo que o ano que apresentou os melhores resultados foi o de 2002, com uma produtividade de 3,300 Kg/ha e o pior resultado foi no ano de 1993 onde a produtividade foi de 2,258 Kg/ha. A variação neste período foi positiva e de 46%.

Mas, para suprir a demanda de arroz necessária para regular os estoques brasileiros, muitas vezes o Brasil se vê obrigado a importar o produto, sendo que estas importações podem ser tanto dos países vizinhos do Mercosul, especialmente Uruguai e Argentina, como também daqueles fora do bloco econômico, como os Estados Unidos e países da Ásia. No Quadro 11 são mostrados os principais países do qual o Brasil importou arroz entre os anos de 1997-2001¹³, sendo que este é o valor total importado em toneladas, onde estão incluídos todos os tipos de arroz (em casca, beneficiado, polido e quirera).

Então, de acordo com o Quadro 11, destacam-se, como fornecedores brasileiros, em ordem decrescente: Uruguai, Argentina, Estados Unidos e Vietnã. Pode-se notar que as importações apresentaram valores elevados nos anos de 1998 e 1999, devido à má safra brasileira, retornando a casa das 750.000 toneladas nos anos seguintes, que é a média brasileira de importação de arroz.

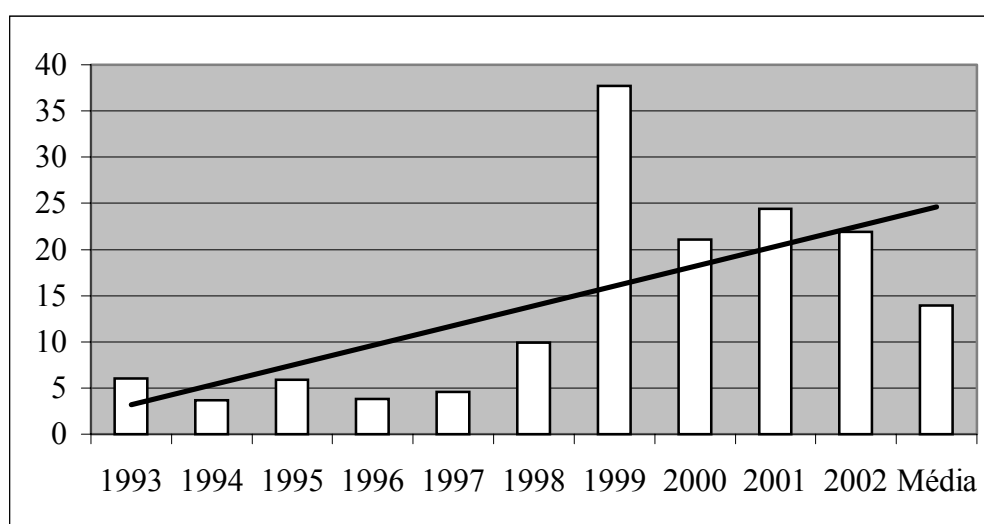
¹³ Não foram utilizados os dados de 1993 a 2002 como nos demais casos, por falta de fonte.

País / Ano	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Argentina	351.235	492.981	516.279	255.986	243.018	1.859.499
EUA	4	317.167	218.056	74	2	535.303
Uruguai	481.167	535.297	436.766	419.286	517.280	2.389.796
Vietnã	25.302	19.805	22.475	1.320	0	68.902
Outros	30.782	148.014	13.841	46.666	15.987	255.290
Total	889.379	1.513.264	1.207.417	723.332	776.287	5.109.679

Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 22/03/2003.

Quadro 11 Importação de arroz brasileira entre os anos de 1997-2001 em toneladas

O Brasil não faz parte da lista dos países exportadores, pois sua produção não é suficiente nem para consumo próprio. Mas, como pode ser visto no Gráfico 5, apesar disto ele exporta, mesmo que em quantidades pequenas, e vem aumentando ao longo dos anos sua participação neste mercado, como nos mostra a linha de tendência. A média de exportação brasileiras nestes dez anos foi de 13,9 mil toneladas, sendo que o maior volume exportado no período foi 37,7 mil toneladas no ano de 1999¹⁴ e o menor volume foi 3,7 mil toneladas no ano de 1994.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.gov.br/>. Capturado em: 03/03/2004.

Gráfico 5 Exportação brasileira de arroz em mil toneladas

¹⁴ Fernando Henrique Cardoso assume seu segundo mandato e ocorre uma desvalorização cambial no país, o que facilita as exportações.

4.3.2.2 Estadual

A orizicultura gaúcha contribui com 2,3% do produto interno bruto (PIB) do Estado. Atualmente existem cerca de 12.500 orizicultores no Estado, a maioria com menos de 100 hectares, distribuídos em 139 municípios produtores, totalizando uma área de 940.300 ha. O tamanho médio das lavouras é de 80 ha e cerca de 70% dos produtores são arrendatários. (SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO DO RS, 1997). Os setores produtivos e agroindustriais juntos envolvem 250.000 pessoas, entre produtores, beneficiadores e trabalhadores de toda a cadeia orizícola gaúcha.

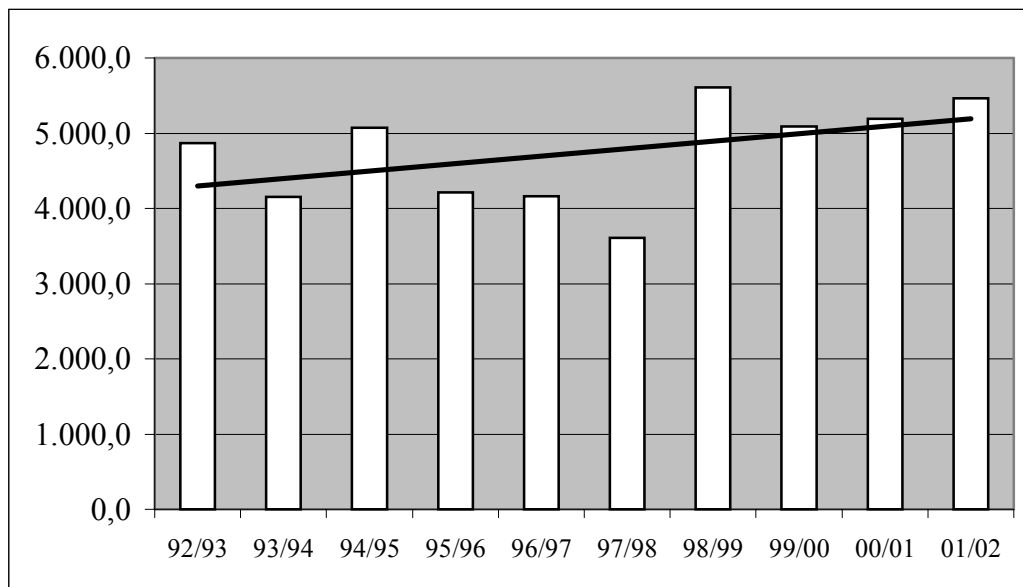
O estado é dividido em seis regiões orizícolas, sendo que cada uma possui uma cidade como núcleo, como é mostrado na Figura 10. As regiões e seus respectivos núcleos são: Fronteira Oeste, Uruguaiana; Campanha, Dom Pedrito; Depressão Central, Cachoeira do Sul; Planície Costeira Interna a Lagoa dos Patos, Guaíba; Planície Costeira Externa a Lagoa dos Patos, Santo Antônio da Patrulha e Sul, Pelotas.



Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 22/03/2003.

Figura 10 Mapa do RS dividido pelas regionais

No Gráfico 6, está apresentada a produção total de arroz em casca, em toneladas, no Rio Grande do Sul.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.gov.br/download/sureg/rs/3seriehist.pdf>. Capturado em: 09/03/2004.

Gráfico 6 Produção de arroz em toneladas das safras de 1992/93-2001/02

Pode-se notar, no gráfico acima, o crescimento da produção de arroz do estado nas safras de 1992/93 a 2001/02, comprovado pela linha de tendência. Diferentemente do Brasil, onde os níveis se mantêm constantes, o RS está conseguindo apresentar um aumento na sua produção de arroz, mesmo que ainda pequeno para suprir a quantidade demandada pelos consumidores.

Segundo dados do IRGA, as principais regiões orizícolas riograndenses são a Fronteira Oeste, que é responsável por cerca de 30% do total da produção do Estado; a Campanha; a Depressão Central e a Zona Sul. No Quadro 12, está apresentada a produção de arroz das regiões produtoras do estado nas safras de 1996/97 a 2000/01, assim como a média de cada região, o percentual que cada uma produziu do total produzido e a variação de cada região entre as safras de 1996/97 e 2000/01.

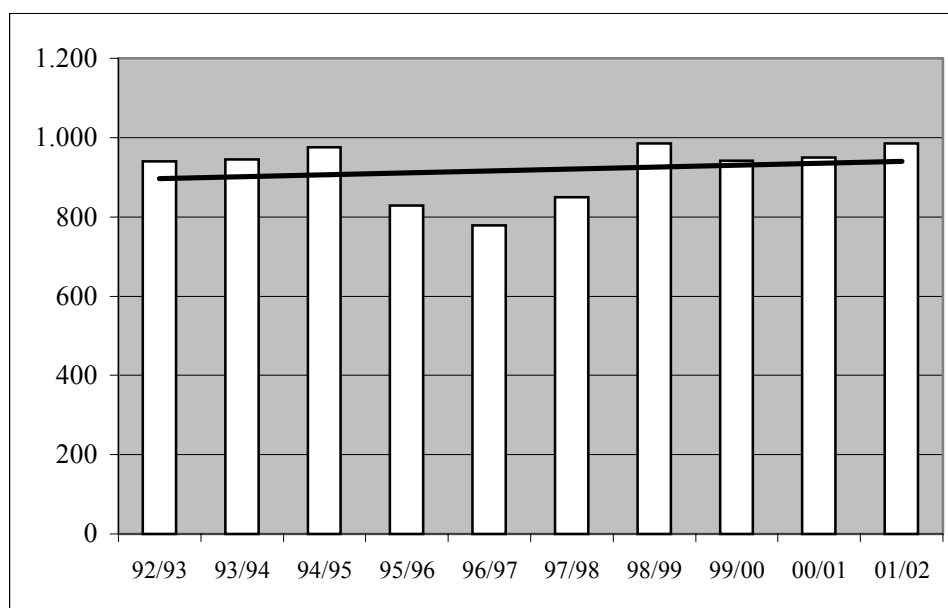
Região/Ano	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	Média	%	Variação
Zona Sul	857.870	726.521	1.001.825	1.002.336	897.381	897.187	18,97	4,6%
Plan. Cost. Externa	396.038	398.755	550.299	507.840	506.006	471.788	9,96	27,7%
Plan. Cost. Interna	425.908	399.015	557.108	580.459	512.685	495.035	10,47	20,3%
Depressão Central	605.457	467.547	783.259	766.898	768.807	678.394	14,34	26,9%
Fronteira Oeste	1.126.720	1.017.153	1.737.790	1.418.680	1.607.162	1.381.501	29,20	42,6%
Campanha	664.353	509.841	1.019.118	845.023	1.000.584	807.784	17,06	50,6%
Total	4.076.346	3.518.832	5.649.398	5.121.240	5.292.635	4.731.690	100,00	29,8%

Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 05/08/2003.

Quadro 12 Produção de arroz em toneladas nas safras 1996/97-2000/01 nas regiões do RS

No Quadro 12, nota-se que a região da Campanha foi a que apresentou o maior crescimento de produção nestes anos, com uma variação positiva de 50,6%, as demais regiões, assim como o estado, onde a variação foi de 29,8%, também apresentaram crescimento de produção nos últimos anos. A exceção foi a região da Zona Sul que obteve variação de 4,6%, quase ficando estagnado o aumento de produção. O estado ficou com uma média de produção de 4.731.690 toneladas de arroz em casca. Esse valor ficou baixo, porque as safras de 1997 e 1998, historicamente não foram muito boas.

No Gráfico 7 tem-se a área plantada com arroz no RS. Pode-se notar que ela se manteve constante nestes anos. Só apresentado queda nas safras de 95/96 até 97/98. A nível nacional viu-se que a área plantada tem apresentado queda, mas aqui no estado a área plantada é basicamente a mesma nestes últimos dez anos. Sendo que a média de área cultivada é de 900 mil hectares.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.gov.br/download/sureg/rs/3seriehist.pdf>. Capturado em: 09/03/2004.

Gráfico 7 Área plantada com arroz em mil ha no RS

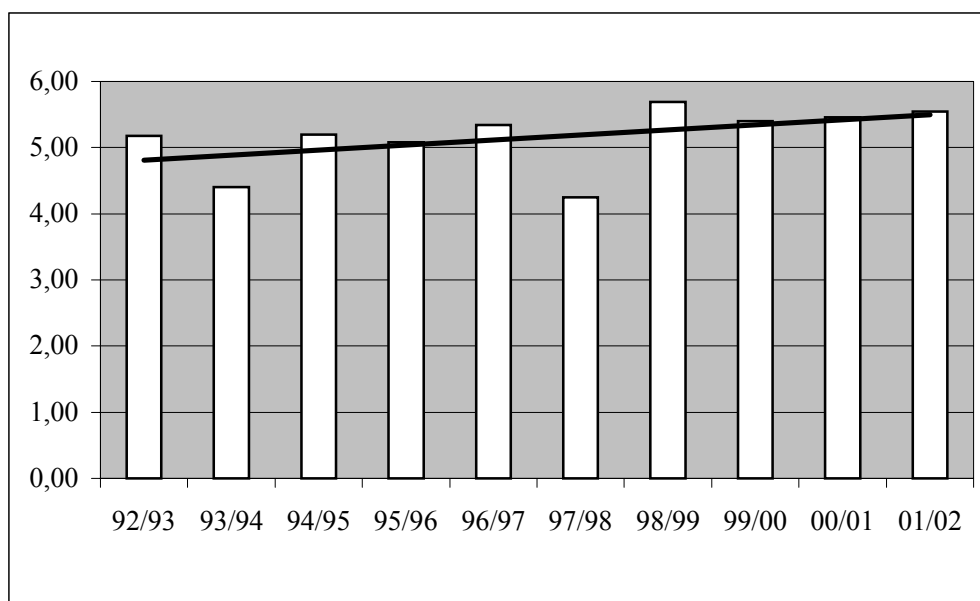
O Quadro 13 apresenta a área plantada com arroz nas regiões do estado, assim como a média de cada região, o percentual de cada região em relação à área total plantada e a variação deste período por região. A região que apresentou em média a maior área plantada neste período foi a Fronteira Oeste, seguida pela Zona Sul. O quadro mostra que houve uma variação positiva de 20,91% da área plantada com arroz no estado neste período, sendo que a região que apresentou a maior variação foi a Fronteira Oeste, com aumento de 35,29%.

Região/Ano	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	Média	%	Variação
Zona Sul	156.239	167.953	184.956	177.880	158.344	169.074	18,8	1,34%
Plan. Cost. Externa	92.029	93.249	109.440	110.619	104.170	101.901	11,6	13,19%
Plan. Cost. Interna	90.483	97.758	107.210	111.844	108.281	103.115	11,4	19,67%
Depressão Central	117.400	122.720	130.116	132.875	145.530	129.728	14,3	23,96%
Fronteira Oeste	195.532	232.850	275.913	260.242	264.537	245.815	27,3	35,29%
Campanha	127.860	145.059	159.160	159.579	161.734	150.678	16,6	26,49%
Total	779.543	859.589	966.795	952.539	942.598	900.213	100,0	20,91%

Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 05/08/2003.

Quadro 13 Área cultivada em mil ha das regiões produtoras de arroz nas safras 1996/97-2000/01 do RS

No Gráfico 8 está mostrada a produtividade média de arroz nestas safras. Como pode-se verificar, a produtividade média gaúcha gira em torno de 5.200 Kg/ha, valor semelhante à produtividade média mundial. A média de produtividade nas safras de 92 e 93 nos Estados Unidos foi 6.240 kg/ha; na Austrália, 7.890 kg/ha, e na China, 5.500 kg/ha (COGO; VELHO, 1994). E pela linha de tendência ve-se que a produtividade gaúcha vem aumentando.



Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 05/08/2003.

Gráfico 8 Produtividade de arroz (mil Kg/ha) do RS

O Quadro 14 mostra a produtividade média das regiões do estado, assim como a produtividade média do estado nas safras de 1996/97 – 2000/01 e a variação neste período. Nota-se que a Fronteira Oeste é a região que apresenta a maior produtividade do estado. As regiões da Planície Costeira Interna e a Planície Costeira Externa foram as que apresentaram as piores médias de produtividade, ficando seus valores abaixo dos 5.000 Kg/ha, mesmo assim são valores altos quando comparados com a média nacional. A variação do estado neste período foi de 7,6% de aumento de produtividade, sendo que a região que mais contribuiu no aumento foi a da Campanha com 19,1% de variação de produtividade.

Região/Ano	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	Média	Variação
Zona Sul	5,491	4,326	5,417	5,631	5,667	5,306	3,2%
Plan. Cost. Externa	4,303	4,276	5,028	4,591	4,857	4,611	12,8%
Plan. Cost. Interna	4,707	4,082	5,196	5,265	4,783	4,807	1,6%
Depressão Central	5,157	3,810	6,020	5,772	5,298	5,211	2,73%
Fronteira Oeste	5,762	4,368	6,298	5,690	6,061	5,636	5,2%
Campanha	5,196	3,515	6,403	5,432	6,187	5,347	19,1%
Média estadual	5,229	4,094	5,843	5,471	5,625	5,252	7,6%

Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 05/08/2003.

Quadro 14 Produtividade média das regiões nas safras 1996/97-2000/01 do RS (mil Kg/ha)

É sempre importante às indústrias se manterem informadas com estes dados, pois na hora de escolher a localização de suas unidades fabris, a quantidade e a qualidade do arroz produzido pela região escolhida é um fator decisivo para o bom desempenho da empresa.

Também é importante o conhecimento dos principais municípios produtores de arroz do estado, que estão apresentados no Quadro 15. Os municípios estão ordenados em ordem decrescente de produção de arroz, sabendo-se que neste período a média de produção estadual foi de 4731.690 toneladas de arroz em casca (Quadro 12), tem-se que estes 16 municípios produziram mais de 60% do total do estado, mostrando que a produção de arroz é concentrada em poucos municípios.

É sempre importante que a indústria beneficiadora de arroz localize-se próxima às lavouras, e, com exceção de uma, todas as outras empresas entrevistadas se localizam em algum destes municípios produtores, sendo que os demais municípios deste quadro se localizam próximos a elas, tornando a entrega do arroz mais ágil e barata.

Município/Safra	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	Média
Uruguaiana	252.000	308.073	485.954	332.756	440.597	363.876
Sta. Vitória do Palmar	322.050	294.856	406.891	410.246	353.280	357.465
Itaqui	199.500	182.586	364.281	341.370	293.270	276.201
Alegrete	224.250	169.863	285.200	230.412	294.245	240.794
Dom Pedrito	196.350	170.126	286.680	210.447	295.603	231.841
Arroio Grande	180.900	142.324	229.264	209.000	201.949	192.687
São Borja	125.000	112.620	196.939	197.640	205.795	167.599
Cachoeira do Sul	137.567	100.676	177.319	185.213	162.672	152.689
Mostardas	129.000	119.520	169.442	152.240	158.400	145.720
São Gabriel	123.500	38.500	207.901	140.356	183.950	138.841
Camaquã	104.275	85.353	139.084	145.311	118.133	118.431
Jaguarão	119.948	102.097	120.112	122.064	103.562	113.557
Barra do Quaraí	113.900	93.428	144.238	89.568	126.480	113.523
Rosário do sul	67.500	58.500	127.449	120.054	117.473	98.195
Rio Grande	102.000	79.796	97.200	104.000	84.000	93.399
São Sepé	68.310	64.000	94.958	93.011	108.377	85.731

Fonte: Disponível em: <http://www.irga.rs.gov.br/>. Capturado em: 05/08/2003.

Quadro 15 Principais municípios produtores de arroz do RS (mil Kg/ha)

4.3.3 Mercosul

Com o estabelecimento do Mercosul, as peculiaridades e características de cada um dos países se tornaram fundamentais em uma questão crucial: a competitividade entre os países membros. Na região do Mercosul, o Brasil é o maior produtor, embora no mercado mundial tenha uma participação pequena, abaixo de 2% do total (ARROZ, 2003).

A produção de arroz no Brasil vem passando por fortes transformações desde o início dos anos 1990, em função da abertura econômica e da entrada em vigor das regras do Mercosul, que baixou as tarifas e facilitou as importações desses países (ARROZ, 2003).

No Quadro 16 apresenta-se a produção de arroz dos países membros do Mercosul nos dez anos estudados.

País/Ano	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Média
Brasil	10.107	10.540	11.226	8.643	8.351	7.716	11.709	11.089	10.195	10.489	10.007
Argentina	608	608	926	986	1.205	1.011	1.658	904	859	713	948
Uruguai	702	660	806	974	1.024	950	1.328	1.209	1.030	939	962
Paraguai	117	122	136	132	142	81	128	101	106	101	117
Mercosul	11.534	11.929	13.094	10.735	10.722	9.758	14.823	13.303	12.191	12.243	12.033

Fonte: Disponível em: <http://www.fao.org/>. Capturado em: 23/08/2003.

Quadro 16 Produção de arroz em casca em toneladas dos países do Mercosul

Como se pode ver, no Quadro 16, entre os países membros do Mercosul, o Paraguai é o que apresenta a menor quantidade produzida de arroz; Argentina e Uruguai apresentam números muito próximos e o Brasil aparece como líder isolado na produção deste cereal.

O Uruguai e a Argentina se apresentam como países exportadores de arroz, principalmente para o Brasil. De acordo com o Quadro 11, entre 1997 e 2001, estes países foram responsáveis por quase 90% das importações brasileiras de arroz.

Na atual conjuntura, os produtores nacionais de arroz irrigado, com melhor nível de tecnologia, apresentam-se em desvantagem com os orizicultores da Argentina e do Uruguai em relação aos custos de produção, que estão localizados principalmente nos custos da terra, máquinas agrícolas e insumos. Nesses aspectos, a competitividade do arroz nacional diminuiu consideravelmente. Por outro lado, em termos de tecnologia e produtividade, o Brasil está mais avançado que esses países.

4.4 MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO DE ARROZ NO BRASIL

No Brasil, a classificação do Ministério da Agricultura divide o arroz em dois grupos gerais: arroz em casca e arroz beneficiado. Existem catalogadas mais de 8000 variedades diferentes de arroz sendo, estas classificadas principalmente pelo tamanho dos grãos em cinco classes principais: grão longo fino, longo, médio, curto e misturado, sendo esta a classificação encontrada na Legislação atual (Portaria nº 269 do Ministério da Agricultura) (BRASIL, 1998).

O arroz é comercializado de acordo com sua classificação, desta depende os preços deste produto. O arroz é classificado de acordo com o percentual de grãos inteiros, logo existem vários tipos de arroz, dependendo da sua classificação, por exemplo, tipo 1, tipo 2, tipo 3, entre outros. Conforme o tipo de grão, varia o preço do produto (EREIAS, 1999).

O arroz é comercializado na quase totalidade no estado natural e livre de odores estranhos ou diferentes do característico do produto, passando apenas por um processo de beneficiamento para perder a casca. A negociação entre comprador e vendedor se dá de acordo com o mercado vigente, considerando fatores como: classe, tipo e principalmente pelo rendimento (relação de grãos inteiros e quebrados) (CEPEA, 2003). Outros fatores como umidade e impurezas quando acima do convencional (máximo de 13% de umidade e máximo de % de impurezas), o procedimento é o desconto proporcional em peso.

Os preços são diferenciados para o arroz proveniente do sistema irrigado e do sistema de sequeiro. O arroz irrigado para comercialização é classificado em tipo casca 1 e casca 2, enquanto que o arroz de sequeiro sofre uma desqualificação, passando para tipo casca 2 e casca 3. Comparando-se os preços pagos ao produtor, observa-se um diferencial de preço superior para o arroz irrigado ao redor de 30%. O atacado de São Paulo é o pólo formador de preços para o cereal, por ser o principal mercado consumidor, o Rio Grande do Sul, pela qualidade e quantidade de arroz produzido, também exerce forte influência nos preços (CEPEA, 2003).

Os preços médios da saca do arroz tendem a apresentar decréscimo a partir de março, estabilização por alguns meses e acréscimos a partir de agosto. Esses períodos coincidem com as épocas de safra e entressafra do arroz, principalmente no Rio Grande do Sul e demonstra uma redução do produto nesse mês, provavelmente pela necessidade de antecipação na comercialização do arroz para pagamento dos empréstimos de custeio, de menor disponibilidade de recursos de empréstimos do governo federal e da descapitalização do produtor rural.

De posse dessas informações, pode-se identificar que outubro, novembro, dezembro e janeiro são os melhores meses para comercialização da safra. Portanto é muito importante a indústria buscar informações a respeito do plantio e da colheita do arroz para adequar suas estratégias aos preços que serão praticados.

O mercado de arroz tem como característica um grande número de empresas regionais de pequeno porte. Mas existem as empresas de grande porte, que possuem alcance nacional. A

estratégia de comercialização das empresas que atuam em todo o mercado nacional é afetada pela concorrência das pequenas empresas, em cada região.

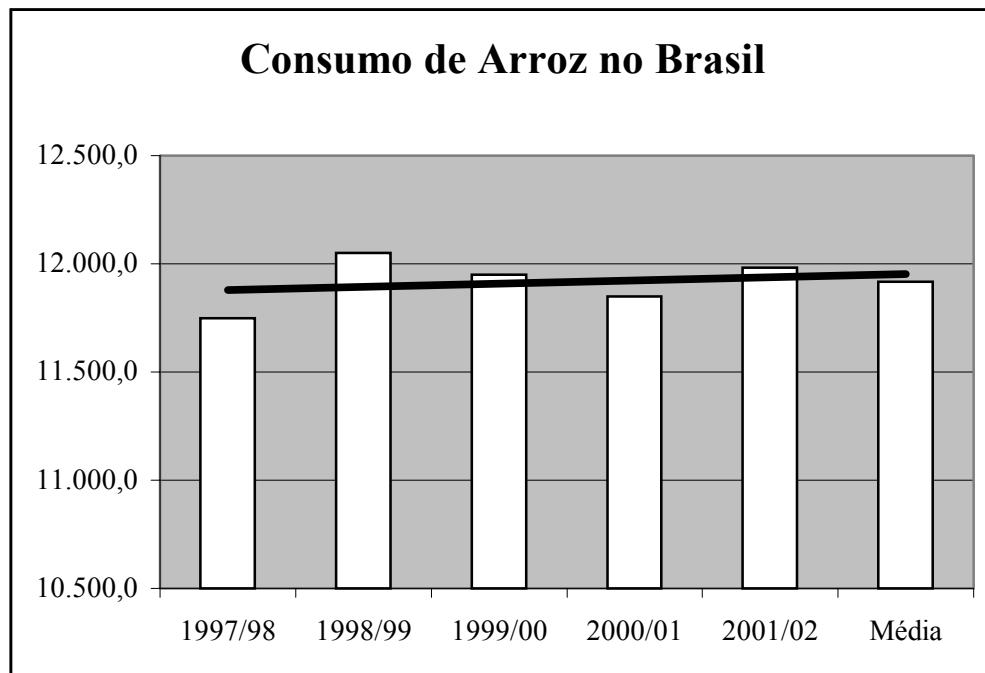
No Brasil, o mercado de arroz, é dividido basicamente em dois produtos: arroz branco e arroz parboilizado. Sendo que 25% do total de arroz produzido é parboilizado, assim como no resto do mundo e a maior parte os outros 75% é de arroz branco (ABIAP, 2003).

4.5 CONSUMO DE ARROZ

Os principais países consumidores de arroz são: Vietnã, Burma, Bangladesh, Indonésia e Tailândia. O Brasil situa-se entre os 20 primeiros no ranking de consumo de arroz, sendo o primeiro país na América Latina em termos de quantidade consumida do cereal.

Os hábitos de consumo são bastante associados a fatores culturais e sócio-econômicos. Por isso, as preferências dos consumidores variam através das regiões e dos níveis salariais. De acordo com o exposto no Gráfico 9, o consumo médio de arroz no Brasil é de pouco mais de 11.900 mil toneladas por ano. Como pode ser visto pela linha de tendência, o consumo de arroz no Brasil tem se apresentado constante nos últimos anos.

Considerando uma população de 170 milhões de habitantes, tem-se que o consumo médio per capita é de 70 quilogramas por habitante por ano de arroz em casca, o que equivale a 58 Kg/hab/ano de arroz beneficiado. Isso faz com que o Brasil seja um dos maiores consumidores ocidentais de arroz.



Fonte: Disponível em: <http://www.conab.org.br/>. Capturado em: 17/02/2004.

Gráfico 9 Consumo de arroz no Brasil em mil toneladas

Apesar do aumento da população, o consumo total do país vem se mantendo constante há alguns anos, pois ocorre uma compensação por uma gradual redução do consumo *per capita* de arroz. O crescimento da demanda no Brasil tem sido modesta, pois o consumo por habitante vem caindo. Segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares, POF, do IBGE, entre as décadas de 1980 e 1990 o consumo do produto diminuiu 16%. Tal desempenho reflete a alteração de hábitos alimentares dos brasileiros com a melhora do padrão de vida, o que leva a dietas mais protéicas, e a maior presença feminina no mercado de trabalho, o que resulta em aumento da preferência por alimentos de preparo rápido, como massas e alimentos pré-prontos (ARROZ, 2003).

O consumo de arroz apresenta crescimento vegetativo, ou seja, cresce a renda, mas não aumenta o consumo per capita da população e sim o aumento do consumo total de arroz (SHIOGA; COLASANTE; DORETTO, 2004).

Com relação a grãos, paralelamente à forte tendência de segmentação dos mercados e da valorização do consumidor, o *agribusiness* internacional preserva um amplo espaço na comercialização de *commodities* e o desafio de atender a uma significativa demanda de alimentos básicos para uma numerosa população de consumidores que não valorizam a qualidade, porque ainda estão por resolver o problema da quantidade de alimentos.

Segundo Carmo (1996), o arroz pode ser encarado como um produto que procura novas formas de se inserir na cadeia agroalimentar, estreitando os elos com a indústria, na medida em que está passando por um processo de diferenciação a partir do beneficiamento. Esse fenômeno ocorre tanto na classificação do produto por tipos e marcas comerciais quanto em linhas de produtos diferenciados da indústria alimentar

A preferência do consumidor brasileiro é pelo arroz tipo longo, e a oferta tem sido completada por importações (ARROZ, 2003). As formas mais comuns de consumo de arroz são o arroz polido (“agulhinha”), arroz parboilizado, arroz integral e arroz para a colônia oriental.

Nas regiões Norte e Nordeste predominam o arroz polido (em torno de 95%) e nas regiões Sul, Centro-Sul, Oeste e Sudoeste predomina o parboilizado (em torno de 95 %). No mercado de arroz parboilizado, atualmente emergente no Brasil, destacam-se os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Bahia como grandes consumidores. O consumo de arroz integral e de arroz para a colônia oriental representam, juntos, um consumo menor que 2%.

De acordo com a FAO, o Brasil possui um grande potencial para expandir o consumo *per capita* desse produto, o que determina, em última instância, que ainda existe mercado interno para o mesmo (IRIBARREN *et al.*, 1994).

Também, há projeções de que o consumo *per capita* de arroz deverá crescer ligeiramente, tanto no mundo quanto no Brasil, sendo que este aumento do consumo mundial ocorrerá, basicamente, pelo crescimento demográfico. Mesmo apresentando um tímido crescimento no consumo de arroz, este está sendo maior que o crescimento da produção de arroz, sendo necessário um maior empenho por parte dos países neste cultivo.

4.6 AGROINDÚSTRIA ARROZEIRA

As atividades relacionadas a orizicultura ocupam lugar de destaque na matriz produtiva do agronegócio brasileiro, destacando-a como uma atividade de importância no âmbito econômico e social.

A produção de arroz é uma das atividades mais tecnificadas do setor agrícola brasileiro, contando com pesquisas desenvolvidas pela Empresa Brasileira de Pesquisa

Agropecuária (EMBRAPA), por algumas universidades e por instituições estaduais que além da pesquisa, se encarregam das atividades de assistência técnica, dentre as quais estão a EPAGRI em Santa Catarina e o IRGA no Rio Grande do Sul.

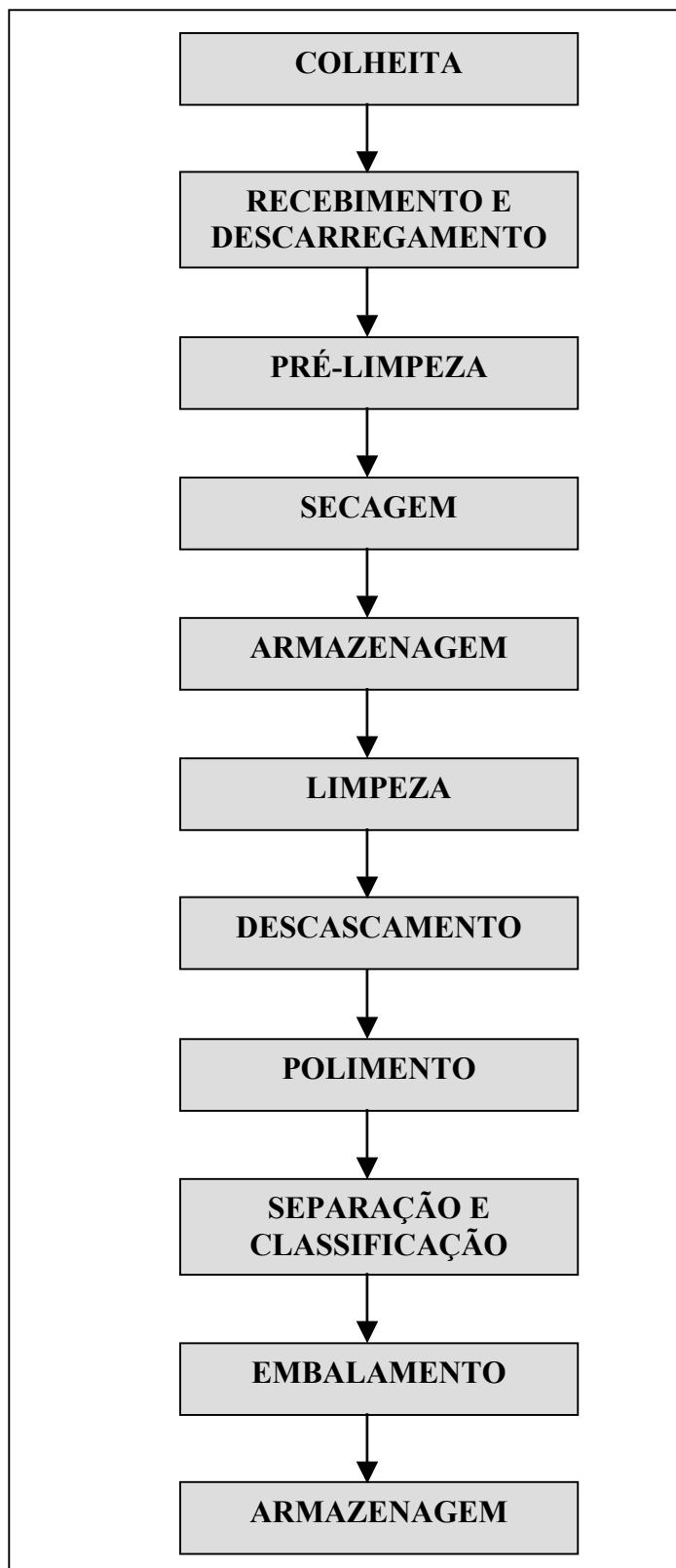
A cultura do arroz é muito difundida no estado existindo um número muito grande de moinhos. Por extensão, o RS, além de ser o maior produtor de arroz do Brasil, é também o maior industrializador nacional, contando com o maior parque agroindustrial para o processamento deste produto.

As características dos engenhos de beneficiamento que absorvem a produção são bastante diversificadas, podendo ser da maneira mais simples e tradicional até processos mais modernos como seleção eletrônica, padronização e ensacamento final com destino aos supermercados. Estas possuem marca própria ou são prestadores de serviços para que terceiros coloquem a marca.

Cada tipo de engenho trabalha e atende a públicos específicos: os de menor porte trabalham principalmente com os pequenos produtores, transformando arroz em casca em arroz branco. Os engenhos maiores têm uma linha de processamento e serviços mais complexos; eles compram o arroz em casca, secam, descascam, classificam, selecionam e embalam, deixando o arroz pronto para ser oferecido aos consumidores nos supermercados. Alguns engenhos fazem ainda o processo de parboilização.

O processo do beneficiamento do arroz consiste no seguinte: após a colheita, o arroz comestível, se obtém mediante a limpeza e secagem do arroz em casca, que depois é descascado e submetido a um processo de polimento, que o deixa branco. Passa então, por um processo de seleção de grãos, para serem separados, conforme o tipo de arroz a ser comercializado e então são embalados, geralmente em embalagens de 1 Kg, 2 Kg ou 5 Kg, para depois serem enfardados, em fardos de 30 Kg (HAWTHORN, 1983; ALENCAR; ALVARENGA, 1991).

Existem diversas rotas de se fazer o beneficiamento do arroz, desde as mais simples, até as mais complexas. Na Figura 11 é apresentado o fluxograma completo do beneficiamento de arroz polido, que é o mais utilizado pelos engenhos brasileiros. Nem sempre todas estas etapas são seguidas, está é a rota mais completa existente no momento.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 11 Fluxograma completo do beneficiamento de arroz branco polido

4.6.1 Produtos do Arroz

Sabe-se que o produto arroz é uma *commodity*¹⁵, portanto, seu preço é estabelecido em bolsas de mercadorias internacionais. No intuito de transformar o produto arroz, fazendo com que deixe de ser uma *commodity* e passe a ser um produto diferenciado, faz-se necessário agregar-lhe valor. Para agregar valor ao mesmo, existem algumas alternativas, tais como, vender o produto como orgânico ou ecológico; possuir um selo verde ou ambiental; pôr uma marca no produto; industrializá-lo em forma de biscoitos de arroz ou bolachas de arroz; arroz com sabores; arroz pré-pronto; e outras inovações.

A tendência mundial é que a matéria-prima represente cada vez menos no valor agregado dos produtos que o consumidor adquire. Ou seja, a industrialização é que propicia a agregação de valor ao produto.

Certamente o produto arroz beneficiado não perderá seu espaço, até mesmo por existirem mais pessoas nas camadas pobres, que são a maioria que o consomem, do que nas camadas média e rica no Brasil. Então o que se verifica é que com a diferenciação do produto arroz, a quantidade do produto consumida tende a aumentar, pois as camadas com melhor renda passaram a consumir estes “novos produtos”.

No Brasil, o arroz ainda recebe pouco valor adicionado, pois o produto é quase todo vendido na forma de grão, enquanto em outros países já se encontram muitas variedades de produtos derivados de arroz. Na indústria brasileira, a existência de produtos derivados do arroz ainda é pouca, como por exemplo, os biscoitos de arroz, arroz parboilizado, arroz semipronto etc.

Em todo o mundo devem existir mais de 2.000 produtos derivados do arroz. Percebe-se então a necessidade de o Brasil investir em derivados deste produto, pois com maior diversidade (o que implica maior valor agregado), as margens serão também maiores, logo todo o setor orizicultor será beneficiado com isto. Com a produção de mais derivados de arroz, o varejo venderá mais e juntamente com a indústria agregará mais valor, e o produtor produzirá mais para cobrir essa demanda potencial, sendo também beneficiado com esse processo (FAO, 2003b).

¹⁵ *Commodity*: mercadoria. O termo é muitas vezes usado para descrever coisas que podem ser graduadas, como café, algodão, açúcar etc., e que são compradas e vendidas numa bolsa de mercadorias, inclusive para entrega futura (DIC, 1996). Também está inserida neste conceito a noção de que são produtos padronizados, de baixo valor unitário (Ferraz *et al.*, 1995) e baixo valor agregado.

Mas, este cenário está mudando. Empresas beneficiadoras de arroz antes dificilmente trabalhavam com outros produtos, e nos últimos anos, estão expandindo suas atividades para novos mercados. As maiores agroindústrias do país, não trabalham mais somente com arroz como a alguns anos atrás. Hoje elas comercializam outros produtos, muitas vezes pouco relacionados com arroz. Este fenômeno é justamente o que se pretende estudar neste trabalho.

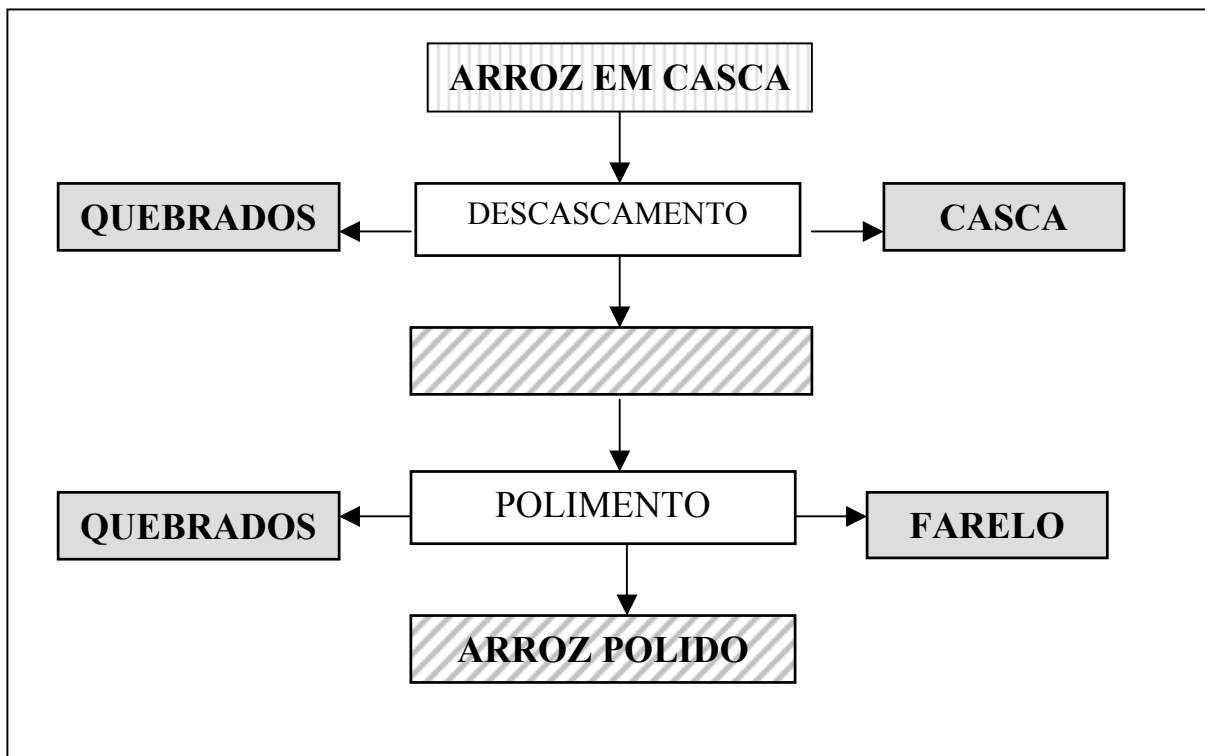
Então as indústrias estão investindo também em pesquisas para explorar novas formas de aproveitamento do cereal, e dessa maneira, cativar consumidores com diferentes expectativas e necessidades. O chamado arroz "pré-pronto" surgiu através de estudos de desenvolvimento de produto. Elaborado para atender um consumidor que busca rapidez no preparo do alimento, os pré-prontos têm ocupado espaço cada vez maior nas prateleiras dos supermercados.

Um outro exemplo é a utilização de farinha de arroz como mistura na fabricação de massas, bolos e biscoitos, como forma de reduzir a dependência do trigo, já que 80% é importado, especialmente da Argentina.

4.6.2 Subprodutos do Arroz

Do beneficiamento do arroz derivam três produtos principais, que podem ser observados no fluxograma mostrado na Figura 12. O fluxograma mostra as principais etapas do processo e os subprodutos do beneficiamento do arroz, assim como os principais produtos, que são o arroz integral e o polido.

Nos quadros em cinza, estão apresentados os subprodutos obtidos do beneficiamento, em branco estão as principais operações unitárias envolvidas neste processo, em listras nas diagonais, estão os principais produtos e em listras verticais, a matéria-prima, ou seja, o arroz em casca.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 12 Fluxograma dos subprodutos do beneficiamento

A seguir serão apresentadas, individualmente, as características de cada subproduto do beneficiamento do arroz.

4.6.2.1 Casca

A casca representa o maior volume entre os subprodutos da indústria arroseira no beneficiamento, atingindo, em média, 20%. É um produto abrasivo, de escasso valor nutritivo (YUFERA, 1998). Devido a baixa densidade ($80 - 160 \text{ kg/m}^3$), seu simples armazenamento e eliminação, constituem um problema grave, e seu transporte é caro. Sua utilização mais comum é para a produção de energia, comumente empregada para queima nas fornalhas dos secadores e autoclaves do próprio engenho, ou para a geração de vapor. Em alguns países, a casca que produz um engenho, confere toda a energia necessária para o funcionamento das instalações. Além disto sua queima produz muita cinza; em compensação sua fumaça não é poluente, não contendo enxofre (YUFERA, 1998).

Quando a casca é queimada em condições apropriadas, se obtém cinzas ricas em sílica, que são utilizadas em escala industrial, para a fabricação de material refratário e para a fabricação de cimentos de alta resistência à corrosão (YUFERA, 1998).

4.6.2.2 Farelo

O farelo representa cerca de 8 – 8,5% do beneficiamento do arroz, sendo uma das partes mais nutritivas do grão. É o subproduto mais importante do arroz. O farelo, da forma como é conhecido comercialmente é formado pelo farelo propriamente dito, pelo gérmen e pela camada de aleurona, o que explica o seu alto valor nutritivo (ALENCAR; ALVARENGA, 1991).

O farelo é rico em proteínas, lipídios, vitaminas e sais minerais. É uma boa fonte de vitaminas B (tais como, tiamina, niacina, riboflavina, piridoxina e ácido pantotênico) e de vitaminas E, mas contém pouco ou nada de vitamina A, C e D (ALENCAR; ALVARENGA, 1991; HOSENEY, 1991).

A proteína do farelo apesar de estar presente em uma concentração relativamente alta não é uma de suas principais riquezas, uma vez que seu valor biológico não é dos melhores. Mesmo assim seu valor nutritivo ainda é considerável, sendo que o farelo de arroz é muito utilizado como complemento alimentar, principalmente para animais. É utilizado para a alimentação animal, mas não para a humana. As causas fundamentais pelas quais o farelo não é consumido como alimento humano são duas: a liberação de ácidos graxos e o alto conteúdo em fibras do produto, que o faz indigerível pelo homem (ALENCAR; ALVARENGA, 1991; YUFERA, 1998).

O alto teor de gordura presente no arroz, originário principalmente do gérmen, é seu principal elemento econômico. Uma vez processado, o farelo poderá produzir de 14 a 18% de óleo cru comestível, além de outros produtos para a indústria cosmética e farmacêutica. O óleo de arroz possui ótimas qualidades nutricionais, sendo formado principalmente por triglicerídios, com pequenas quantidades de fosfolipídios, glicolipídios e graxas. Depois de refinado, o óleo é comparável com outros óleos comestíveis (HOSENEY, 1991).

Após a extração do óleo, resulta o Farelo de Arroz Desengordurado (FAD), que se apresenta na forma de Pellets, resultantes do processo de extrusão (Pelletização), com alta

estabilidade. O FAD possui cerca de 15% de proteínas e fibras, apresenta como principais minerais o cromo e o cobre, que tem importante papel na formação de insulina, zinco e magnésio, importantes para o desenvolvimento, e vitamina A12. O FAD Pelletizado é utilizado como componente de formulação de rações para animais, com a complementação de micronutrientes, apresentando-se como um produto com teor protéico de aproximadamente 14% (MASSARO e PINTO, 2004).

Algumas pesquisas têm sido realizadas para avaliar a possibilidade de utilização do farelo de arroz para consumo humano. O tratamento térmico pode ser uma forma de estabilização do farelo de arroz. Esse tratamento, se realizado imediatamente após a separação do farelo, quando do beneficiamento do arroz, inativa a lipase, evitando assim a liberação de ácidos graxos (ALENCAR; ALVARENGA, 1991). O tratamento térmico não diminui o valor biológico das proteínas nem a qualidade do óleo (YUFERA, 1998).

4.6.2.3 Fragmentos de Grãos

De acordo com a Legislação atual (Portaria nº 269 do Ministério da Agricultura), os fragmentos de grãos de arroz beneficiado (integral, parboilizado e polido), são classificados em duas categorias: quebrado e quirera. Sendo que grãos quebrados são pedaços de grãos descascados ou polidos que apresentam comprimento inferior às $\frac{3}{4}$ partes do comprimento mínimo da classe que predominam e que ficam retidos na peneira de furos circulares de 1,75mm de diâmetro. E quirera é o fragmento de grão de arroz que vaza em peneira de furos circulares de 1,6 mm de diâmetro (BRASIL, 1998).

Do beneficiamento do arroz se obtém em média 15% de fragmentos de grãos, sendo que em torno de 10% são de quebrados e o restante de quirera. O arroz quebrado possui a mesma composição química do arroz polido. Algumas aplicações dos grãos quebrados são: farinha de arroz, leite de arroz, snacks, arroz instantâneo, pet food, entre muitas outras. A quirera é utilizada na fabricação de ração animal e na fermentação de cerveja.

O rendimento de um engenho é medido principalmente em função da quantidade de grãos inteiros obtidos ao final do processamento.

No Quadro 17, apresentam-se os principais usos dos subprodutos do arroz.

SUBPRODUTO	USO
Casca	Produção de energia Geração de vapor Fabricação de material refratário Fabricação de cimento
	Alimentação animal Óleo Indústria cosmética e farmacêutica
Fragmentos	Farinha de arroz Leite de arroz Snacks Arroz instantâneo Ração animal Fermentação de cerveja

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 17 Principais usos dos subprodutos do arroz

4.6.3 Agroindústria Arrozeira no RS

Entre as indústrias alimentares que mais se expandiram no Estado entre os anos vinte e os anos setenta, estava a de beneficiamento de arroz. Quanto à distribuição geográfica a indústria de beneficiamento de arroz tendeu a acompanhar a evolução espacial das áreas de cultivo de arroz ocorrida durante o período, o que evidencia sua orientação predominante para as fontes de matérias-primas (ADELA, 1976).

Em estudos de acompanhamento da evolução de beneficiamento de arroz em casca no Estado do Rio Grande do Sul, verificou-se nos anos 80 uma concentração gradual do setor agroindustrial de beneficiamento de arroz. De acordo com Cogo (1997), nos anos 90 comprovou-se novamente a tendência verificada na década anterior.

Também de acordo com Farina et al (1997) e Lazarini e Nunes (1998), a década de 90 caracterizou um período de concentração de mercado, como pode ser depreendido da análise dos setores de leite e de grãos.

Como regra geral, a desregulamentação dos mercados, somada à maior exposição à concorrência de produtos importados, levou as empresas desses setores a implementarem estratégias que viabilizassem reduções de custo, sobretudo pelo processo de fusões e

aquisições em áreas marcadas por economias de escala. Essa concentração de alguns setores da economia se dá tanto em nível mundial como em nível nacional.

Segundo um estudo do IRGA (1998), sobre os engenhos de beneficiamento de arroz do estado, um outro fator que acelerou o processo de concentração no setor agroindustrial estadual é à distância entre as regiões produtoras de arroz e as agroindústrias.

Segundo dados do IRGA de 1997, neste ano existiam 882 agroindústrias de arroz cadastradas no Estado do Rio Grandes do Sul, mas somente 446 encontravam-se em atividade (COGO, 1997). E de acordo com o SINDARROZ (2003), em 2002, esse número baixou para 299. Estes dados mostram a grande concentração que vem ocorrendo no setor agroindustrial orizícola gaúcho nos últimos anos, ratificando a tendência verificada nos anos 80. Estes dados são melhores vistos no Gráfico 10, onde a linha nos mostra a porcentagem de engenhos em funcionamento (lado direito do gráfico) nos anos determinados com relação aos 882 engenhos cadastrados no IRGA em 1997. Como se pode notar, em 1997 os engenhos em funcionamento representavam cerca de 50% dos engenhos cadastrados, e em 2002 esse número já havia baixado para 26%, o que representa uma queda de quase metade do número de engenhos em funcionamento em apenas cinco anos.



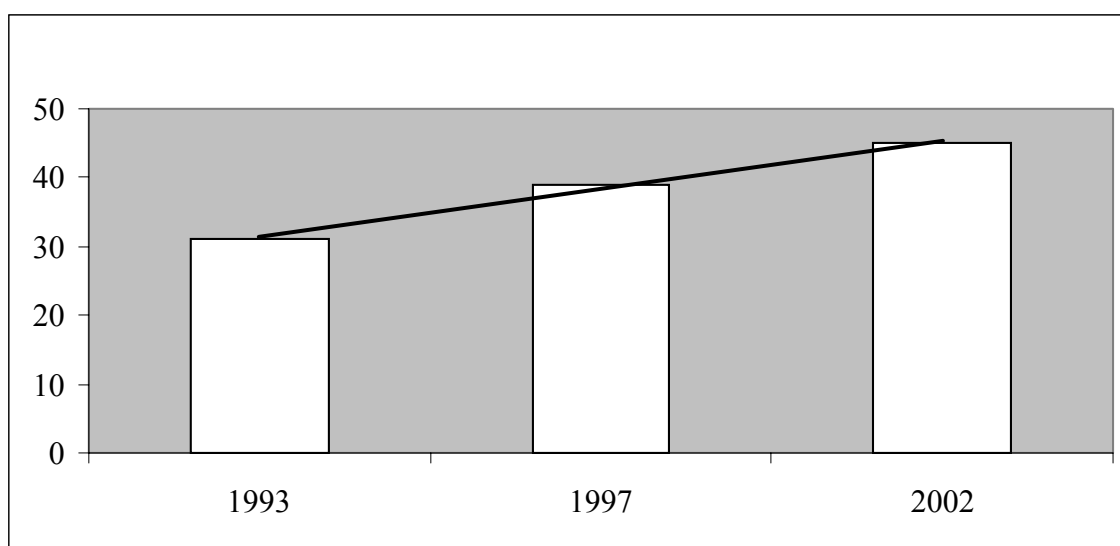
Fonte: COGO, C. O Desempenho do Setor Agroindustrial de Arroz do Rio Grande do Sul. **Lavoura Arrozeira**, Porto Alegre, v.50, n° 431 mar. /jun. 1997 e SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 maiores indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

Gráfico 10 Número de engenhos em funcionamento no RS em 1997 e em 2002

Ainda de acordo com Cogo (1997), em 1996, as 10 maiores indústrias beneficiadoras do Estado participaram com 39% do total do arroz beneficiado, enquanto que em 1993 essa

participação alcançava 31%. Ele aponta que os principais motivos desta concentração são: aumento da competitividade gerado pela consolidação do Mercosul, abertura aos mercados externos, redução das margens médias de lucratividade nos últimos anos, diferencial tributário interestadual que penaliza as indústrias gaúchas e à própria crise do setor produtivo gaúcho.

De acordo com dados obtidos junto ao SINDARROZ (2003), em 2002 foram beneficiados 82.226.811 sacos de 50 Kg, sendo que as 10 maiores indústrias beneficiaram 45,27% deste total, o que mostra um alto índice de concentração deste setor. E as 50 maiores beneficiaram cerca de 82% deste arroz. No Gráfico 11 está apresentada a evolução da concentração das indústrias de arroz nos anos de 1993, 1997 e 2002.



Fonte: COGO, C. O Desempenho do Setor Agroindustrial de Arroz do Rio Grande do Sul. **Lavoura Arrozeira**, Porto Alegre, v.50, n° 431 mar. /jun. 1997 e SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 maiores indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

Gráfico 11 Concentração das dez maiores indústrias de arroz no RS em 1993, 1997 e em 2002

Como pode ser visto, de 1997 até 2002, a concentração das dez maiores indústrias de arroz aumentou de 39% para 45%, nos mostrando que o processo de concentração ocorrido nos anos 80 e 90, ainda continua, e pode ser comprovado pela linha de tendência. Então, de 1993 até 2002 a concentração destas indústrias aumentou 45%.

Estes dados mostram que as grandes empresas são as que estão permanecendo, fazendo com que empresas de pequeno e médio porte revejam suas estratégias a fim de

manterem-se em funcionamento. A saída para muitas destas é a prestação de serviços, a fusão ou até mesmo a venda para empresas maiores.

No Quadro 18, estão apresentadas as dez maiores indústrias de arroz nos anos de 1997 e 2002. Como se pode notar esta ordem mudou um pouco nestes cinco anos, duas empresas que apareceram na lista em 1997, a Helmuth Tessmann & Cia Ltda e a Nelson Wendt & Cia Ltda, não estão mais entre as dez no ano de 2002, sendo que o Engenho A.M. e a Coop. Triticola Sepeense Ltda passaram a fazer parte das dez maiores empresas arroseiras na lista de 2002. As outras oito empresas apareceram em ambos os anos, somente em posições diferentes. A Camil Alimentos comprou a Helmuth Tessmann & Cia Ltda e então passou de terceira colocada em 1997 para primeira em 2002. Mas, a maior mudança de posição ocorreu para a empresa Cerealista Pirahy Ltda que passou da oitava posição em 1997 para a terceira colocação em 2002.

Ano 1997	Ano 2002
Joaquim Oliveira S.A. Participações	Camil Alimentos
Coop. Arrozeira Extremo Sul Ltda	Joaquim de Oliveira S.A. Participações
Camil Alimentos	Cerealista Pirahy Ltda
Urbano Agroindustrial Ltda	Coop. Arrozeira Extremo Sul Ltda
Coop. Agroindustrial Alegrete Ltda	Urbano Agroindustrial Ltda
Santa Lúcia Ind. de Alimentos Ltda	Coop. Agroindustrial Alegrete Ltda
Helmuth Tessmann & Cia Ltda	Santa Lúcia Ind. de Alimentos Ltda
Cerealista Pirahy Ltda	Engenho A.M.
Pileco & Cia Ltda	Coop. Triticola Sepeense Ltda
Nelson Wendt & Cia Ltda	Pileco & Cia. Ltda

Fonte: COGO, C. O Desempenho do Setor Agroindustrial de Arroz do Rio Grande do Sul. **Lavoura Arrozeira**, Porto Alegre, v.50, n° 431 mar. /jun. 1997 e SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 maiores indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

Quadro 18 Lista das 10 maiores empresas de arroz nos anos de 1997 e 2002

Das seis empresas analisadas no trabalho, apenas uma não aparece no Quadro 18 duas vezes, ou seja, em um dos anos ela não estava entre as dez maiores empresas gaúchas, já as outras cinco empresas apareceram entre as dez maiores nos dois anos.

No Quadro 19, estão apresentadas as dez maiores agroindústrias arroseiras em 2002, assim como a quantidade beneficiada por elas e o percentual que essa quantidade representa no total beneficiado no estado do RS neste ano.

Empresas	Arroz beneficiado em 2002		Percentual
	Sacos de 50Kg	Mil toneladas	
Camil Alimentos	8.973.692	448,68	10,91%
Joaquim de Oliveira S.A. Participações	6.324.001	316,20	7,69%
Cerealista Pirahy Ltda	3.601.612	180,08	4,38%
Coop. Arrozeira Extremo Sul Ltda	3.558.115	177,90	4,32%
Urbano Agroindustrial Ltda	2.832.335	141,62	3,44%
Coop. Agroindustrial Alegrete Ltda	2.686.975	134,35	3,27%
Santa Lúcia Ind. de Alimentos Ltda	2.479.302	123,96	3,01%
Engenho A.M.	2.273.425	113,67	2,76%
Coop. Triticola Sepeense Ltda	2.260.621	113,03	2,75%
Pileco & Cia. Ltda	2.237.154	111,86	2,72%
Total das 10 empresas	37.227.232	1861,36	45,27%
Total geral	82.226.811	4111,34	100%

Fonte: SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 maiores indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

Quadro 19 Arroz beneficiado pelas 10 maiores empresas no ano de 2002

Dentre estas dez empresas apresentadas no Quadro 19, seis são as que participaram deste trabalho, respondendo ao questionário.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentados os dados das pesquisas, assim como a discussão dos resultados obtidos. No primeiro tópico, estão apresentadas as questões do questionário de forma comparativa entre as empresas, seguidos pelo tópico da análise das estratégias, que se divide em: estratégias organizacionais, competitivas e de diversificação.

5.1 ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Este item tem como base à ordem das perguntas do questionário de onde foram coletados os principais dados para esta pesquisa.

5.1.1 Identificação dos Entrevistados

Neste sub-item é feita uma breve identificação dos entrevistados das empresas, que estão apresentadas no Quadro 20 de forma resumida.

Entrevistado	Sexo	Cargo	Tempo de serviço na empresa	Formação
Empresa 1	masculino	Gerente de controladoria e comercial	8,5 anos	Contador
Empresa 2	masculino	Diretor de unidade	1,5 ano	Engenheiro agrícola
Empresa 3	masculino	Diretor administrativo	27 anos	Contador
Empresa 4	masculino	Gerente industrial	21 anos	Engenheiro industrial
Empresa 5	masculino	Assessor comercial	3,5 anos	Administração de empresas
Empresa 6	masculino	Diretor Presidente	20 anos	Administração de empresas

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 20 Dados de informação sobre os entrevistados

Conforme os dados do Quadro 20, todos os entrevistados são do sexo masculino, com idades que variam entre 35 e 55 anos. Todos possuem curso de graduação, sendo dois engenheiros (um agrícola e um industrial), dois administradores e dois contadores. Os cargos é que são os mais variados, um é o diretor presidente, um é diretor de unidade, um diretor administrativo, um gerente industrial, um gerente de controladoria e comercial e um é assessor comercial. Talvez essa diferença de cargos possa trazer diferenças nas respostas, pois a visão sobre as perguntas pode mudar conforme a posição do entrevistado na empresa.

Quanto ao tempo de serviço, três estão na empresa a mais de 20 anos e os outros três a menos de 10, mas estes que estão a menos tempo, já tinham trabalho em empresas semelhantes antes, tendo, portanto, bastante conhecimento do assunto abordado no questionário.

Os cargos de chefia em todas as empresas são ocupados por pessoas com curso superior em alguma área afim, sendo que muitos deles também possuem pós-graduação, mostrando que estas empresas estão buscando uma gestão mais profissional, o que não acontecia antigamente, quando os diretores, que eram os próprios donos, administravam suas empresas, mesmo sem ter nenhuma formação.

Dos entrevistados, apenas o da **empresa 6** é um dos sócios, os demais são funcionários das empresas.

5.1.2 Características das Empresas

No Quadro 21 está apresentado o ano de fundação das empresas entrevistadas, assim como sua formação¹⁶. Dentre estas seis empresas, três são cooperativas e três são empresas privadas. As cooperativas¹⁷ foram surgiram primeiro, demonstrando uma tendência da época, qual seja, a formação de cooperativas em regiões agrícolas. Depois na década de 70 e 80, com a expansão das fronteiras comerciais, empresas privadas foram surgindo e tornando-se fortes neste setor. Sendo que uma das empresas privadas, **empresa 2**, no passado também foi

¹⁶ Quanto à formação as empresas, no trabalho, podem se dividir em: empresa privada e cooperativa.

¹⁷ Uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (Disponível em: <http://www.ocb.org.br/Constituicao/identidade.htm>. Capturado em: 05/05/2004).

cooperativa. Então se nota existe uma grande quantidade de cooperativas grandes trabalhando no setor arroseiro, pois elas aparecem entre as maiores empresas da relação do SINDARROZ. De acordo com OCB (2004), a participação das cooperativas no setor orizícola é de 11,36%.

Quanto à fundação, nota-se que a mais antiga é da década de 40 e a mais nova da década de 80, tendo quase quarenta anos separando-as, e mesmo assim as duas se encontram entre as dez maiores indústrias arroseiras do estado. As datas de fundação das empresas variam muito, pois como viu-se, uma surgiu na década de 40, outra na década de 50, duas são da década de 60, uma na década de 70 e outra do início dos anos 80.

Apesar de terem surgido em décadas diferentes, o início das atividades foi parecido para a maioria delas, pois como se viu quatro destas empresas iniciaram como cooperativa. Então, em épocas onde os agricultores estavam desgostosos com o método no qual vinham trabalhando, as idéias de cooperativismo apareceram, e no estado muitas cooperativas agrícolas foram surgindo. As **empresas 1 e 4** iniciaram suas atividades já trabalhando com arroz e se mantêm até hoje trabalhando principalmente com arroz. A **empresa 2**, iniciou trabalhando com arroz, trigo e soja, mas seu forte sempre foi o arroz, sendo que hoje possui outros produtos em sua linha. A **empresa 3**, iniciou trabalhando com trigo e uma década depois passou a trabalhar somente com arroz como é até hoje. Já as outras duas empresas, que nasceram privadas começaram trabalhando somente com arroz, mas a **empresa 6** hoje abriu muito seu leque de produtos, mas mantêm como carro-chefe o arroz, e a **empresa 5** continua trabalhando somente com o arroz até hoje. Então 83% das empresas iniciaram trabalhando com arroz e somente 17% iniciaram trabalhando com outros produtos, sendo que hoje, todas elas trabalham principalmente com arroz, ou seja, o arroz é o principal produto de todas estas empresas.

Somente nos últimos dez anos é que algumas destas empresas passaram a diversificar seus negócios, sendo a maior parte desta diversificação em novos produtos, mas também existem aquelas que passaram a verticalizar algumas etapas do processo.

Empresa	Ano de fundação	Formação	Mudança na composição acionária	Tipo de mudança
Empresa 1	1948	Cooperativa	Sim	Incorporação e aquisição de outras empresas
Empresa 2	1963	Privada	Sim	Incorporação por outra empresa
Empresa 3	1957	Cooperativa	Não	-
Empresa 4	1965	Cooperativa	Sim	Aquisição de uma empresa
Empresa 5	1976	Privada	Não	-
Empresa 6	1983	Privada	Sim	Incorporação de outra empresa

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 21 Ano de fundação, formação das empresas, mudanças patrimonial ou de composição acionária das empresas

O Quadro 21 também mostra se houve ou não mudança patrimonial/composição acionária na empresa durante os anos de funcionamento e que tipo de mudança foi. Como viu-se, em quatro empresas (67% dos casos), houve algum tipo de mudança, um número bastante expressivo.

A **empresa 1** incorporou¹⁸ outras três empresas ao longo dos anos, devido à competitividade que estava ocorrendo na região, principalmente pelo fato de todas trabalharem com arroz, então, primeiro a empresa maior incorporou aos poucos as menores, sendo que depois, também adquiriu uma empresa em outra cidade. A **empresa 2** foi incorporada por uma empresa, neste caso a empresa vinha passando por dificuldades financeiras e a melhor solução foi vender suas ações para uma empresa privada, então se transformou de cooperativa para S.A. A **empresa 4** adquiriu uma empresa para passar a produzir arroz parboilizado, que até então não produzia. Já na **empresa 6** houve duas mudanças, uma incorporação de outra empresa e a mudança de LTDA para S.A., sendo que a incorporação foi para obter crescimento e o fato de se tornar uma S.A., faz parte da estratégia da empresa na busca da profissionalização. Nas **empresas 3 e 5** não houve nenhuma mudança deste tipo ao longo destes anos.

Quanto à importância da família na gestão empresarial, no caso das cooperativas, de acordo com o estatuto a família não participa da gestão. E em muitas cooperativas hoje,

¹⁸ O termo incorporação também pode ser trocado por fusão.

somente o presidente e o vice-presidente são produtores (associados), os demais cargos de gerência são profissionais. Nas outras três empresas, todas afirmaram ser a família muito importante para a gestão empresarial, sendo que o diretor-presidente nos três casos é um dos sócios e as famílias ocupam cargos de confiança nestas empresas.

Com respeito ao número de funcionários, Quadro 22, nota-se que estes variam bastante ficando entre 270 e 750, sendo a média de 520 funcionários. Principalmente as cooperativas que possuem supermercados e lojas de veterinária, entre outros, são as que empregam um maior número de pessoas. Ao todo as empresas entrevistadas empregam 3140 funcionários diretos, um alto índice de empregos. Este número elevado de empregos que geram, são muito importantes para a economia do estado. Além de todos os empregos indiretos que esta industrialização gera.

Empresa	Número de funcionários	Número de filiais	Possui filial fora do estado
Empresa 1	700	14	Não
Empresa 2	750	3	Sim
Empresa 3	470	22	Sim
Empresa 4	450	5	Sim
Empresa 5	270	2	Não
Empresa 6	500	12	Sim
Total	3140	53	-

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 22 Quantidade de funcionários e número de filiais

No Quadro 22 apresenta-se o número de filiais de cada empresa e se possuem filiais fora do estado ou não. A **empresa 1** possui quatorze unidades, sendo todas situadas na mesma cidade, então, não possui filial em outros estados. O número de unidades é alto pelo fato de possuir supermercados, atacado, agroveterinária, fábrica de rações, entre outros. A **empresa 2** possui três filiais, sendo uma no nordeste e duas aqui do estado. As do estado ficam em cidades distintas, que são pólos produtores de arroz e a do nordeste é ponto-chave, pois facilita a importação de arroz de outros países que chegam lá de navio e também por lá ser uma importante praça consumidora. Já a **empresa 3** possui além da matriz mais vinte e uma filiais, sendo somente uma fora do estado e que começou a funcionar em abril de 2004. Este número elevado se deve ao fato de a empresa ser uma cooperativa e possuir supermercados, fábricas de ração, posto de combustível, lojas veterinárias e agropecuárias além das fábricas

de arroz e dos centros de distribuição. A **empresa 4** possui cinco unidades, sendo três aqui no estado e outras duas unidades fora. Sendo que as unidades fabris estão situadas próximas à matéria-prima e as unidades de distribuição próximas aos clientes. A **empresa 5** possui além da matriz somente uma filial, sendo as duas unidades na mesma cidade e o motivo deste local é a proximidade da fonte de matéria-prima, ou seja, está situada em um pólo produtor de arroz. A **empresa 6** possui além da matriz mais onze filiais, estando presente em nove estados brasileiros. É a empresa que possui mais filiais fora do estado e em maior número de cidades. Por estratégia, as unidades fabris estão localizadas próximas aos locais de compra de insumos e as unidades de distribuição situam-se próximas aos clientes ou praças importantes para a empresa. Ao todo, estas empresas possuem 53 unidades, sendo que 13 destas são em outros estados brasileiros.

Então no que diz respeito as filiais, apenas duas empresas não possuem filial fora do estado, as outras quatro possuem. A média é de 9 filiais por empresa, sendo que este número ficou alto devido, principalmente as **empresas 1 e 3** que são cooperativas que trabalham com supermercados, lojas veterinárias, agropecuárias e fábrica de ração, além da industrialização de arroz.

Como se pode notar, a estratégia de localização das empresas é mais ou menos a mesma, ou seja, todas se situam em grandes pólos produtores de arroz aqui do estado, onde estabeleceram suas unidades fabris e muitas estão criando filias em outras regiões onde se localizam seus principais pólos consumidores, ou ainda, estão indo para outras regiões que estão se apresentando como promessas na produção de arroz e estabelecendo também lá unidades fabris, de modo que fiquem mais próximas aos centros consumidores.

Em todos os casos o mercado principal é a nível nacional, justificando que a maioria resolveu adotar esta estratégia de abrir unidades em outros estados, de forma a melhor atender seus clientes.

No Quadro 23 está apresentado o número de plantas produtivas de cada empresa, se possuem planta fora do estado, a capacidade produtiva total da empresa (em fardos¹⁹/mês) e a capacidade utilizada destas plantas (em fardos/mês).

¹⁹ Fardo é uma medida, onde 1 fardo = 30Kg.

Empresa	Número de plantas	Planta fora do RS	Capacidade	Utilizado
Empresa 1	2	Não	720.000	576.000
Empresa 2	4	Sim	1.300.000	1.040.000
Empresa 3	2	Não	720.000	480.000
Empresa 4	3	Não	650.000	400.000
Empresa 5	2	Não	1.300.000	550.000
Empresa 6	3	Sim	590.000	400.000
Total	16	-	5.055.000	3.446.000

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 23 Plantas produtivas, capacidade (fardos/mês) e utilização (fardos/mês)

No que diz respeito às plantas produtivas de arroz, os números são bastante próximos, ou seja, três empresas (**empresas 1, 3 e 5**), possuem duas plantas produtivas, duas (**empresas 4 e 6**), possuem três plantas produtivas e a **empresa 2** possui quatro plantas produtivas. Sendo que somente duas empresas apresentam plantas produtivas fora do estado, a **empresa 2** em Recife e a **empresa 6** em Recife e em Cuiabá. Como pode-se notar o número total de plantas produtivas destas empresas é 16, sendo que 3 se localizam fora do estado, portanto não utilizam o arroz em casca aqui da região.

Já a capacidade produtiva de cada empresa varia bastante. Duas empresas apresentam uma capacidade produtiva de 1.300.000 fardos/mês, sendo que a **empresa 5** utiliza 38,5% desta capacidade e a **empresa 2** utiliza 80% desta capacidade. As **empresas 1 e 3** apresentam capacidade de 720.000 fardos/mês, sendo que a **empresa 1** utiliza 80% desta capacidade e a **empresa 3** utiliza 67% desta capacidade. Já a **empresa 4** apresenta capacidade de 650.000 fardos/mês a utiliza cerca de 60% da capacidade. A **empresa 6** apresenta capacidade de 590.000 fardos/mês e deste utiliza cerca de 70% desta. Então como se viu a capacidade destas empresas varia de 590.000 fardos/mês até 1.300.000 fardos/mês.

A capacidade total instalada destas empresas é de 5.055.000 fardos/mês, e a capacidade utilizada é de 3.446.000 fardos/mês, o que demonstra uma ociosidade de 1.609.000 fardos/mês, o que representa 32% da capacidade total instalada. É um número muito alto de ociosidade, visto que foi gasto capital para a construção destas plantas e que grande parte destas acabam ficando paradas, pelo fato de que a maioria das empresas não trabalha nos três turnos, apenas em dois turnos. Mas esta ociosidade depende da época do ano, dos preços, da safra, entre outros, então, em algumas épocas do ano ela diminui.

No entanto existe capacidade de sobra para as agroindústrias arroseiras do estado aumentarem a produção quando necessário, ou seja, no momento em que for necessário aumentar a quantidade de arroz, essas empresas podem imediatamente passar a produzir mais.

O Quadro 24 mostra se as empresas apresentaram crescimento, retração ou mantiveram-se estáveis nos últimos anos, apresenta também os principais motivos para este acontecimento, assim como, os principais entraves ao crescimento da empresa.

Quanto ao crescimento apresentado nos últimos anos, cinco empresas responderam que apresentaram crescimento e apenas uma diz ter retraído neste mesmo período. Estes números nos mostram que a maior parte das grandes empresas de arroz está conseguindo crescer, isto prova mais uma vez que a concentração do mercado está ocorrendo, pois a indústria do arroz como um todo está estável, então para as grandes crescerem algumas empresas estão diminuindo ou sendo excluídas. Diante disto tem-se que 83% das empresas entrevistadas apresentaram crescimento contra 17% que apresentaram retração, e nenhuma diz ter se mantido constante nestes últimos anos.

Empresa	Crescimento	Principais motivos	Entraves ao crescimento
Empresa 1	Crescimento	Demanda de mercado positiva Investimento em publicidade	Concorrência
Empresa 2	Crescimento	Menores custos de produção Conquista de novos mercados Aquisições	Crescimento de mercado Dificuldade de competir com sonegadores de impostos
Empresa 3	Crescimento	Demanda de mercado positiva Investimento em publicidade Conquista de novos mercados	Insumos
Empresa 4	Retraiu	Falta de capital de giro Questões estratégicas	Financiamento Capital de giro
Empresa 5	Crescimento	Melhor planejamento Conquista de novos mercados	Situação econômica do país
Empresa 6	Crescimento	Maior diversificação de produtos Melhor planejamento Investimento em publicidade Conquista de novos mercados	Financiamento Concorrência

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 24 Crescimento das empresas, principais motivos e principais entraves a expansão das empresas

Os motivos apontados pela **empresa 4** para a retração foram falta de capital de giro e também por questões estratégicas, visto que os negócios não iam bem, a empresa resolveu

encolher para uma estrutura mais enxuta e mais tarde tentar retomar o crescimento. Já as que apresentaram crescimento, os motivos apontados foram os mais variados possíveis, como visto no Quadro 24. Dentre as cinco quatro afirmaram ser a conquista de novos mercados o principal motivo para o crescimento e um dos meios adotados para tal é o investimento em publicidade que também foi bastante citado, mas algumas não acreditam que possam citar os investimentos em publicidade como motivadores do crescimento pelo fato de não se poder mensurar o quanto realmente foi conseguido através da publicidade. Algumas empresas acreditam que a conquista de novos mercados também se deu pela maior diversificação de produtos.

No Quadro 24 também estão apresentados os principais entraves a expansão, apontados pelas empresas, que foram: crescimento de mercado, financiamento, concorrência, capital de giro, insumos, situação econômica do país, sonegadores de impostos. Algumas empresas estão localizadas em regiões onde a produção de arroz não tem mais como crescer, então faltam insumos próximos as plantas, encarecendo e dificultando a compra do arroz. Outras trabalham com produtos de alto valor agregado e a situação econômica do país não ajuda na expansão deste mercado. Também existem empresas que dizem ser difícil competir com sonegadores de impostos estaduais e federais. Então como se nota, os entraves (barreiras) a expansão são diferentes para a maioria das empresas, sendo bem específico com a gestão, a localização, o posicionamento no mercado, enfim, conforme a postura que a empresa adota, será seu entrave.

5.1.3 Estratégias e Gestão

5.1.3.1 Capacitação e gestão

Quanto à implementação de técnicas avançadas de gestão duas empresas dizem não ter adotado nenhuma nos últimos anos, as **empresas 2 e 4**. As outras quatro adotaram alguma mecanismo de gestão nos últimos anos que consideram avançado, quais sejam: a **empresa 1** diz participar do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) e que tem a ISO 9002; a **empresa 6** diz estar trabalhando na gestão por resultados, onde os contratos com os gerentes são por metas e resultados com verificações mensais; a **empresa 5** está adotando o planejamento estratégico e a **empresa 3** está utilizando os treinamentos. Todas as empresas,

inclusive a 2 e a 4 estão trabalhando com algum outro mecanismo de gestão, mas não consideram avançado, por isso não citaram.

No Quadro 25, está apresentado se houve alguma mudança significativa nos últimos cinco anos em termos de estratégia corporativa e de estrutura organizacional nestas empresas. De acordo com o exposto, duas empresas afirmaram não ter tido nenhuma dessas mudanças, já quanto a mudanças na estratégia corporativa, quatro empresas dizem tê-las apresentado. Já em relação às mudanças na estrutura organizacional das empresas nestes últimos cinco anos, três empresas não apresentaram mudança estrutural e três apresentaram mudança estrutural. Como viu-se, as empresas estão buscando novas alternativas em termos de estratégia corporativa, principalmente, e também estão buscando formas mais adequadas de suas estruturas organizacionais.

Empresa	Estratégia corporativa	Estrutura organizacional
Empresa 1	Sim	Sim
Empresa 2	Sim	Não
Empresa 3	Não	Não
Empresa 4	Não	Não
Empresa 5	Sim	Sim
Empresa 6	Sim	Sim

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 25 Implementação de mudanças na estratégia corporativa e na estrutura organizacional

Então de acordo com o exposto no quadro acima, 67% das empresas (as **empresas 1, 2, 5 e 6**) apresentaram mudança em sua estratégia corporativa contra 33% das empresas (**empresas 3 e 4**) que não apresentaram essas mudanças. Já nas mudanças estruturais os números mostram que 50% apresentaram mudanças contra 50% que não apresentaram estas mudanças.

No que diz respeito à política que estas empresas adotam na qualificação de seus administradores, todas adotam algum tipo de ajuda. As **empresas 2 e 3** responderam que estimulam a participação em congressos, feiras e eventos relacionados à área, assim como oferecem cursos, palestras e treinamento a seus funcionários. As outras quatro empresas (as **empresas 1, 4, 5 e 6**), além de oferecer o que as outras duas oferecem, ainda incentivam o estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização, ajudando no custeio

destes estudos quando for relacionado à área de trabalho em que este funcionário atua na empresa. Este item nos mostra que estas empresas estão empenhadas, entre outros fatores, em melhorar a qualidade de seus funcionários para tornarem mais competitivas.

No Quadro 26 estão apresentadas as respostas sobre o planejamento estratégico das empresas. Como se pode notar duas empresas não possuem planejamento estratégico, as **empresas 2 e 3**, mas a **empresa 2** considera de importância moderada para o sucesso da empresa sua implementação. Estas empresas dizem que ainda não estão implementando, pois não é uma tarefa muito simples e requer muita dedicação por parte da diretoria e gerência, mas que num futuro não muito distante, pretendem adotar o planejamento estratégico. A **empresa 5** está em fase de implementação, pois acha essencial para o desenvolvimento da empresa que o planejamento esteja funcionando bem, seus encontros estão sendo semanais e deles participam os diretores e gerentes. As **empresas 1, 4 e 6** já são usuárias deste recurso, e em seus encontros, participam gerentes e diretores. Já a periodicidade dos encontros varia bastante, na **empresa 1** é semanal, na **empresa 4** é quinzenal e na **empresa 6** é mensal, esses números variam conforme a necessidade individual destas empresas.

Então 50% das empresas já possuem o planejamento estratégico implementado e em breve este número passará para 67%, o que demonstra um bom sinal para um setor que há pouco tempo não se preocupava com uma administração mais efetiva em termos gerenciais e, principalmente, estratégicos.

Empresa	Possui planejamento estratégico	Importância	Periodicidade dos encontros	Quem faz parte dos encontros
Empresa 1	Sim	Crucial	Semanal	Diretores e gerentes
Empresa 2	Não	Moderada	-	-
Empresa 3	Não	-	-	-
Empresa 4	Sim	Moderada	Quinzenal	Diretores, gerentes e supervisores
Empresa 5	Está implantando	Crucial	Semanal	Diretores e gerentes
Empresa 6	Sim	Moderada	Mensal	Diretores e gerentes

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 26 Planejamento estratégico

O Quadro 27 mostra se as empresas apresentam ou não uma estratégia de modernização tecnológica e quais as principais fontes de tecnologia que utilizam, assim como apresentam um departamento de P&D. Então, cinco empresas afirmaram possuir uma estratégia de modernização tecnológica, ou seja, 83% contra 17% que não possuem. Sendo que as principais fontes de tecnologia citadas por elas são: fornecedores, universidades, centros de tecnologia, clientes, outras indústrias e a própria empresa. Os fornecedores foram a única fonte de tecnologia citada por todas as empresas. Somente a **empresa 4** afirma não possuir uma estratégia de modernização tecnológica, mas mesmo assim utiliza algumas fontes de tecnologia quando necessário. Essa é justamente a única empresa que não apresentou crescimento nestes últimos anos.

Empresa	Estratégia de modernização tecnológica	Fontes de tecnologia	P&D
Empresa 1	Sim	Fornecedores Universidades A própria empresa	Não
Empresa 2	Sim	Clientes Fornecedores Universidades Centros de tecnologia Outras indústrias A própria empresa	Não
Empresa 3	Sim	Fornecedores	Não
Empresa 4	Não	Fornecedores Outras indústrias A própria empresa	Não
Empresa 5	Sim	Fornecedores Centros de tecnologia Outras indústrias A própria empresa	Não
Empresa 6	Sim	Fornecedores Universidades Centros de tecnologia A própria empresa	Sim

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 27 Estratégia de modernização tecnológica, fontes de tecnologia e departamento de P&D

Quando perguntadas se possuem um departamento de P&D, apenas uma empresa respondeu que sim, a **empresa 6**, as outras cinco não possuem um departamento exclusivo para a pesquisa de novos produtos. Então 17% destas empresas apresentam departamento de

P&D contra 83% que não apresentam. O que era de se esperar de um setor onde existem poucas inovações (Quadro 27).

5.1.3.2 Relações de mercado e estratégias mercadológicas

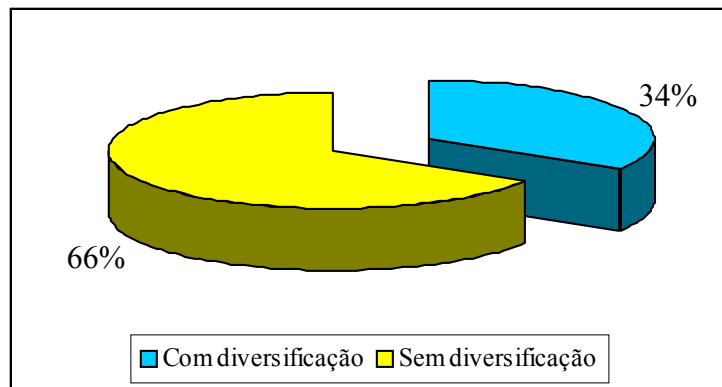
No Quadro 28 apresentam-se os principais produtos comercializados pelas empresas entrevistadas no ano de 2002 e o percentual que cada um representa no total dos produtos. Todas empresas responderam que o principal produto foi o arroz, sendo que em duas empresas, **empresa 3** e **empresa 5**, o arroz corresponde a 100% das vendas, variando somente a qualidade e o tipo, ou seja, não trabalham com nenhum outro produto. Mas, a **empresa 3**, por se tratar de uma cooperativa, também apresenta rendimentos de outras fontes, como lojas e insumos. Na **empresa 4** a venda de arroz representa 99% e 1% é a venda de leite, a empresa não contabilizou aqui suas vendas com insumos e outros produtos para os cooperados. Já para a **empresa 6** o arroz corresponde a 85% das vendas, feijão 5% e sucos 5%. A **empresa 2** diz que o arroz representa 85% das vendas, feijão 13% e óleos 1,3%. Para a **empresa 1** o arroz corresponde a 70% das vendas, sendo que os outros 30% se dividem entre as vendas dos supermercados e dos insumos, podendo-se dizer que o único produto comercializado é também o arroz. Então para estas empresas a variação do arroz na representatividade de suas vendas vai de 85% até 100%, o que mostra que o arroz realmente é o principal produto destas empresas.

Empresa	Produto (%)	Variedade de arroz
Empresa 1	Arroz (70%) Supermercados Insumos	Branco
Empresa 2	Arroz (85%) Feijão (13%) Óleos (1,3%)	Branco Parboilizado
Empresa 3	Arroz (100%)	Branco
Empresa 4	Arroz (99%) Leite (1%)	Branco Parboilizado
Empresa 5	Arroz (100%)	Branco
Empresa 6	Arroz (85%) Feijão (5%) Sucos (5%)	Branco Parboilizado Integral Orgânico Outros

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 28 Principais produtos da empresa em 2002 e variedades de arroz produzidas pela mesma

Desta forma tem-se basicamente que quatro das seis empresas comercializam somente arroz, sendo que somente duas empresas apresentam uma maior diversificação de produtos em seu portfólio. Nota-se então que das empresas entrevistadas 66% não apresentam diversificação de produtos contra 34% que apresentam (Graf. 12). Essa diversificação começou nestas empresas somente nos últimos anos, antes também trabalhavam somente com arroz. A **empresa 4** foi considerada como sem diversificação, pois somente 1% do seu volume de vendas é de outros produtos que não o arroz, sendo um número muito pouco significativo. Mas, não se pode esquecer que além da diversificação de produtos, existem outras fontes de diversificação que não estão sendo consideradas neste gráfico.



Fonte: dados das entrevistas.

Gráfico 12 Diversificação das empresas.

O Quadro 28 também fala das variedades de arroz que as produzem, onde como pode-se notar, três empresas só produzem arroz branco, são elas: **empresas 1, 3 e 5**, onde a **empresa 3** terceiriza a produção de arroz parboilizado, então ela comercializa mais de uma variedade de arroz, apesar de industrializar somente uma. Outras duas produzem arroz branco e parboilizado enquanto que uma empresa produz arroz branco, arroz parboilizado, arroz integral, arroz orgânico, entre outras variedades. As **empresas 2 e 4**, produzem somente arroz branco e parboilizado. Então, a **empresa 6** é a que apresenta a maior diversificação em termos de variedades de arroz das empresas entrevistadas. O que se nota é a pouca diferenciação entre estas empresas em termos de variedades de arroz, algo que poderia ser muito mais explorada para uma conquista maior de consumidores.

O Quadro 29 é sobre a existência ou não de alguma mudança significativa (inclusão/retirada) na linha de produtos da empresa nos últimos anos. Três empresas responderam que não houve nenhuma mudança em suas linhas de produtos, as **empresas 1, 3 e 5**. Nas outras três empresas (**empresas 2, 4 e 6**), houve a inclusão de produtos e linhas de produtos novas. Então 50% das empresas lançaram produtos nos últimos anos, o que demonstra a tentativa de diversificação pela qual estas agroindústrias estão passando. E comparando com o resultado do Quadro 28, nota-se que as mesmas empresas que só produzem arroz são as que não lançaram nenhum produto, e as que já trabalhavam com outros produtos, lançaram outros.

Empresa	Mudança em algum produto/ linha de produto	Produto	Linha de produto/ produto promissor
Empresa 1	Não	-	Nenhum
Empresa 2	Sim	Aquisição de três marcas e lançamento da linha de pré-prontos	Linha de parboilizados e linha de pré-prontos
Empresa 3	Não	-	Nenhum
Empresa 4	Sim	Inclusão de feijão, leite e linha de pré-prontos	Leite
Empresa 5	Não	-	Feijão
Empresa 6	Sim	Inclusão de sucos e pipocas	Arroz fortificado com ferro

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 29 Mudança em algum produto/linha de produto e produto promissor

Quando perguntadas da existência de algum produto/linha de produto promissor, que represente uma “aposta” em termos da estratégia da empresa, de acordo com o exposto no Quadro 29, duas **empresas, a 1 e 3**, responderam que não possuem produtos promissores, já as outras quatro empresas acreditam ter um produto promissor ou estão lançando algum produto considerado promissor. A **empresa 5**, apesar de trabalhar somente com arroz, como a **empresas 1 e a 3**, citou o feijão como uma “aposta”, então a empresa está desenvolvendo um projeto para passar a comercializar este produto, principalmente por acreditar que exista forte relação entre este produto e o arroz. O que demonstra que ela pretende partir para uma diversificação de seu portfólio. A **empresa 2** citou a linha de arroz parboilizado e a linha de pré-prontos, já comercializados pela empresa, mas que estão se destacando em relação aos demais produtos. A **empresa 4** citou o leite, que também já é comercializado pela empresa, mas que apresentou um crescimento muito expressivo no último ano. E a **empresa 6** citou o arroz fortificado com ferro que já está entrando no mercado.

Com os subprodutos do beneficiamento, casca e farelo, todas empresas apresentam destino certo, como é mostrado no Quadro 30. Todas empresas responderam que a casca é utilizada para queima nos secadores, e no caso das indústrias que produzem arroz parboilizado, a casca também é usada na queima das caldeiras para o processo de parboilização, que é o caso das **empresas 2, 4 e 6**. Apenas a **empresa 2** utiliza a casca para gerar energia elétrica. Algumas empresas que não utilizam toda a casca como combustível vendem ou jogam fora às sobras. Já o farelo de arroz é utilizado por três empresas, justamente as cooperativas, em suas fábricas de ração animal, e o que sobra é vendido. A

empresa 2 utiliza o farelo em sua fábrica de óleo de arroz. As outras duas **empresas, a 5 e a 6**, vendem todo o farelo de arroz para fábricas de óleo ou para fábricas de ração animal. Aqui se pode notar que destas indústrias nada é rejeitado, todo o subproduto é ou comercializado ou utilizado na própria fábrica, o que não deixa de ser um outro mercado e uma forma de diversificação de produtos.

Empresa / Uso	Casca	Farelo
Empresa 1	Calor p/ secagem do arroz	Fábrica de rações Vendido
Empresa 2	Vapor para parboilização Energia elétrica Calor p/ secagem do arroz	Óleo de arroz bruto
Empresa 3	Calor p/ secagem de arroz Restante vai fora	Fábrica de rações Vendido
Empresa 4	Vapor para parboilização Calor p/ secagem do arroz Restante vai fora	Alimentação de suínos Vendido
Empresa 5	Calor p/ secagem do arroz	Vendido
Empresa 6	Vapor para parboilização Calor p/ secagem do arroz	Vendido

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 30 Destino dos subprodutos

Já quando foram perguntadas se são inovadoras ou seguidoras no lançamento de novos produtos, quatro empresas responderam que se consideram seguidoras (**empresas 1, 3, 4 e 5**) e duas que se consideram inovadoras (**empresas 2 e 6**), como mostra o Quadro 31. Sendo que estas duas “inovadoras” são as mesmas duas empresas que são diversificadas em termos de produtos, ou seja, no momento em que adotam a postura de inovar no lançamento de produtos elas acabam diversificando seu portfólio, ou o contrário, para diversificar elas precisam adotar uma postura de inovadoras. A **empresa 6** diz que o motivo para adotar este comportamento é a estratégia da empresa em sempre procurar lançar produtos novos no mercado e também por apresentar uma visão de longo prazo e a **empresa 2** diz ser a necessidade de manter a imagem de qualidade, tecnologia, liderança etc. Para as que são seguidoras, os motivos para este comportamento são: a **empresa 3** considera que existem poucas inovações no setor, a **empresa 5** diz que é uma tendência do setor, a **empresa 4** diz que é estratégia de mercado, ou seja, não gastar em P&D, e a **empresa 1** não respondeu.

Empresa	Inovadora ou seguidora	Produto no mundo
Empresa 1	Seguidora	Não respondeu
Empresa 2	Inovadora	Arroz pré-cozido
Empresa 3	Seguidora	Não respondeu
Empresa 4	Seguidora	Leite de arroz
Empresa 5	Seguidora	Massas Biscoitos Complexos vitamínicos Medicamentos
Empresa 6	Inovadora	Leite de arroz

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 31 Lançamento de novos produtos e produtos de arroz a nível mundial

Quanto à existência de alguma empresa mais diversificada em termos de arroz que a sua, a **empresa 6** respondeu que não, ou seja, ela se considera a empresa mais diversificada quanto a produtos de arroz, duas dizem que existem empresas na mesma proporção em termos de diversificação de produtos que elas, as **empresas 2 e 4**, e as outras três empresas (**empresas 1, 3 e 5**), acreditam que existam empresas mais diversificadas em produtos de arroz que elas. Realmente as **empresas 1, 3 e 5** são as que produzem somente arroz branco, então, elas têm uma visão certa sobre seu posicionamento. As **empresas 2 e 4** produzem duas variedades de arroz, mas não sabem se posicionar, pois acreditam que estejam igualmente posicionadas no mercado, mas existem outras empresas com maior diversificação do que elas. E a **empresa 6** produz diversas variedades de arroz e realmente pode se considerar como no topo das empresas diversificadas em termos de produtos de arroz.

Quando perguntadas sobre produtos à base de arroz existentes no mundo e não produzidos no Brasil, as empresas citaram: medicamentos feitos a partir do farelo, massas, biscoitos, complexos vitamínicos, leite de arroz e arroz pré-cozido (Quadro 31). Elas acham que não são produzidos aqui devido à baixa demanda, a falta de tecnologia e devido ao baixo poder aquisitivo dos consumidores. Ou seja, a maioria destas empresas sabe o potencial que o arroz possui para expandir sua diversificação, mas no momento, a situação não é favorável para sua comercialização.

O Quadro 32 fala a respeito dos principais clientes²⁰ das empresas e, todas, sem exceção responderam que as redes de supermercado são os principais clientes. A **empresa 1**

²⁰ Os clientes aqui considerados foram: redes de supermercado, atacadista, mini-mercados, restaurantes, cestas básicas e cozinhas industriais, que são os principais canais de venda ao consumidor destas empresas.

disse apenas vender para redes de supermercado. As **empresas 3 e 5** dizem vender para redes de supermercado e mini-mercados, somente. A **empresa 4** diz vender para atacadistas e redes de supermercado. A **empresa 6** diz vender para atacadistas, redes de supermercados, mini-mercados e restaurantes. E a **empresa 2** diz vender para atacadistas, redes de supermercados, cestas básicas e cozinhas industriais. Então, nota-se que o foco do canal de distribuição varia de empresas para empresa, têm aquelas que somente trabalham com vendas em grandes volumes, que é o caso de quem vende somente para as redes de supermercado e os atacadistas. Outras empresas também atendem clientes onde a venda é mais fracionada, que é o caso dos mini-mercados, cestas básicas e cozinhas industriais.

Empresa	Cliente	Marca própria
Empresa 1	Redes de supermercado	Sim
Empresa 2	Atacadista Redes de supermercado Cestas básicas Cozinhas industriais	Sim
Empresa 3	Redes de supermercado Mini-mercados	Não
Empresa 4	Atacadistas Redes de supermercado	Sim
Empresa 5	Redes de supermercado Mini-mercados	Não
Empresa 6	Atacadistas Redes de supermercado Mini-mercados Restaurantes	Sim

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 32 Principais clientes da empresa e marca própria

Já ao serem perguntadas quanto ao tratamento destinado as grandes redes de supermercados e aos atacadistas, quatro empresas, afirmaram ser estes seus clientes preferenciais, (**empresas 2, 3, 4 e 6**), principalmente pelo volume de venda, que aumenta a escala de produção das fábricas e também pela exposição do produto, pois essas categorias são bastante divulgadoras dos produtos. A **empresa 5** diz que não é de seu interesse trabalhar com esses clientes, pois considera que é uma comercialização de pouca margem, onde só se ganha na visibilidade, mas como acaba de inaugurar uma fábrica nova, precisa se submeter a esta comercialização. A **empresa 1** considera esta comercialização igual às outras.

Algumas empresas prestam serviço para estas redes de supermercados/atacados, produzindo a marca própria para elas, como pode ser visto no Quadro 32. Quatro delas produzem marca própria para alguma empresa, e consideram a principal vantagem desse serviço, os ganhos de escala. Apenas a **empresa 6** citou que a exigência que estas redes cobram em termos de qualidade, faz com que a empresa busque sempre melhorias. As outras duas preferem não trabalhar com marcas próprias, por filosofia interna. Então, tem-se que 67% das empresas trabalham com marcas próprias contra 33% que não trabalham.

Quanto aos principais problemas enfrentados com a armazenagem dos produtos nos pontos de venda, apenas a **empresa 3** diz não apresentar nenhum tipo de problema, as outras cinco consideram que a má conservação de seus produtos nos locais de venda é o pior problema, pois os produtos são, muitas vezes, armazenados em locais inadequados. A **empresa 4** também citou que tem problemas com a validade dos produtos, devido à falta de controle de estoque.

5.1.3.3 Relações intersetoriais

No quesito aquisição de equipamentos, mostrado no Quadro 33, quatro empresas afirmam comprar somente equipamentos nacionais, as **empresas 1, 2, 3 e 4**, o que representa 67% do total destas empresas. A **empresa 5** compra equipamentos nacionais e importados e a **empresa 6** diz que além de comprar equipamentos nacionais e importados, também fabrica alguns equipamentos mais simples em sua própria oficina. Portanto, nota-se que a grande maioria trabalha somente com equipamentos nacionais, o que mostra que o Brasil já é auto-suficiente em tecnologia de beneficiamento de arroz, pois todas estas empresas produzem arroz de alta qualidade.

Empresa	Fonte de aquisição de equipamentos
Empresa 1	Nacionais
Empresa 2	Nacionais
Empresa 3	Nacionais
Empresa 4	Nacionais
Empresa 5	Importados e nacionais
Empresa 6	Importados, nacionais e fabricados pela própria empresa

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 33 Fonte de aquisição de equipamentos

Já quanto à idade média destes equipamentos, três dizem ser de cinco anos (**empresas 2, 5 e 6**), para a **empresa 1** a média é de oito anos, na **empresa 4** a média é de 20 anos, e a **empresa 3** trocou quase todos os equipamentos no último ano.

Quanto às medidas de controle de qualidade que são tomadas pelas empresas na compra de insumos, no caso somente o arroz, todas utilizam a classificação²¹ como principal critério. A classificação consiste basicamente em analisar a umidade, o rendimento e as impurezas. Algumas empresas também dizem utilizar a inspeção visual como controle de qualidade, **empresas 2, 4, 5 e 6**. Então o preço é definido conforme o resultado da classificação. Apenas a **empresa 5**, que só trabalha com arroz tipo 1 e de alta qualidade afirmou que desenvolve produto fora da especificação exigida pela fábrica, as demais compram todo arroz e pagam pelo resultado dos testes de classificação e inspeção visual, depois fazem a separação para qual tipo de arroz o produto será encaminhado no momento do beneficiamento.

Quanto aos critérios para definir fornecedores, as **empresas 1 e 3** responderam que só quem fornece o arroz são os associados; a **empresa 6** diz ser em função da qualidade do produto, da distância da fábrica e da quantidade; a **empresa 2** também diz ser em função da distância da fábrica, da qualidade, da variedade e do custo final; a **empresa 4** diz ser devido ao preço e a qualidade e a **empresa 5** não respondeu. Então das três cooperativas, duas recebem produto somente de seus associados, e a outra necessita além do produto de seus associados, da complementação com produto de outros clientes.

²¹ Quem regulamenta a classificação do arroz no Brasil é a Portaria nº 269 de 17/11/1988 (BRASIL, 1988).

As empresas também foram indagadas quanto à troca de informações com seus fornecedores, como por exemplo, se os orientam para que possam aumentar o nível de produtividade e qualidade dos produtos. Quatro empresas responderam que orientam seus fornecedores (**1, 4, 5 e 6**) e duas responderam que orientam alguns dos fornecedores (**2 e 3**). Sendo que quem orienta todos são principalmente as cooperativas através de seus departamentos técnicos.

Sobre a integração vertical²², Quadro 34, apenas a **empresa 5** afirmou não possuir nenhum tipo de integração em seu processo, ou seja, ela somente faz o beneficiamento do arroz e também disse que não pensa em integrar nenhuma etapa. As outras cinco possuem integração em alguma etapa. A **empresa 4** participa de duas etapas, produção e industrialização²³, pois considera obter maior qualidade no produto final, garantia de entrega do insumo e redução nos custos, mas não pensa em integrar mais outra etapa ao processo. A **empresa 6** participa de três etapas, produção, industrialização e distribuição, e acredita dessa forma obter mais qualidade no produto final, garantia de entrega do insumo, redução de custos e ganhos e escala. Essa empresa pensa ainda em integrar a fabricação de todos os produtos que hoje são feitos por terceiros no momento em que estes atingirem valores expressivos. Em dois casos, **empresas 1 e 3**, elas participam de quase todas as etapas existentes no processo, desde a produção de insumos (sementes e fertilizantes), produção da matéria-prima (arroz), industrialização, distribuição e comercialização, e estão muito satisfeitas com os resultados, pois obtém maior qualidade no produto final e garantia de entrega, mas não tem mais nenhuma etapa para integrar. A etapa que poderiam ainda integrar é a produção de energia elétrica, que utiliza a casca do arroz como combustível, mas nenhuma se mostrou interessada nesta possibilidade. E a **empresa 2** participa de duas etapas, ela industrializa e produz energia elétrica com os subprodutos, e diz ter alcançado uma redução de mais de 50% em energia elétrica, mas não pensa em integrar mais outra etapa em seu processo.

Então, de acordo com o Quadro 34, tem-se que 67% das empresas além de industrializar o arroz, também o produzem, de forma a garantir qualidade, entrega e redução de custos.

²² Integração é um conceito bastante genérico, podendo ser caracterizado como: a combinação de processos dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, sob um mesmo comando decisório (seja um indivíduo, empresa, conglomerado, instituição ou outra forma), e envolvendo a propriedade total dos ativos. É chamada de integração vertical quando esses processos são tecnologicamente distintos (ex: produção, processamento, distribuição, vendas) e integração horizontal quando não são distintos tecnologicamente.

²³ Industrialização ou processamento.

Empresa	Integração vertical	Etapas
Empresa 1	Sim	Produção de insumos, produção da matéria-prima, industrialização, distribuição e comercialização.
Empresa 2	Sim	Geração de energia elétrica e industrialização.
Empresa 3	Sim	Produção de insumos, produção da matéria-prima, industrialização, distribuição e comercialização.
Empresa 4	Sim	Produção da matéria-prima e industrialização.
Empresa 5	Não	Somente industrializa o arroz
Empresa 6	Sim	Produção da matéria-prima, industrialização e distribuição.

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 34 Integração vertical

No Quadro 35 estão as respostas sobre os elos que as empresas consideram que tem melhor entrosamento e também aquele que possuem maior dificuldade de lidar. Então quando perguntadas sobre o elo de maior entrosamento, cinco empresas responderam ser o produtor, três por se tratarem de cooperativas (**empresas 1, 3 e 4**), tem com seus associados o melhor relacionamento, a **empresa 5** diz que o produtor é a fonte de vida da empresa e a **empresa 2** diz que o produtor é o elo que tem mais postura de parceiro. A **empresa 6** diz ter um entrosamento bom com todos os elos, num esforço de conseguir melhores resultados econômicos, financeiros e de imagem para a empresa. Já sobre o elo de menor entrosamento, a **empresa 4** acredita ser o consumidor, devido ao pouco acesso. A **empresa 1** considera o produtor como o pior entrosamento, devido à dificuldade de convence-lo a produzir determinadas variedades. A **empresa 3** diz ser o atacadista devido a difícil negociação. As **empresas 2 e 5** acreditam ser o varejista devido à disputa de preços, baixando assim a rentabilidade. E a **empresa 6** acha que tanto atacadistas quanto varejistas são os piores elos de se lidar, devido ao poder de barganha que eles exercem.

O que se conclui é que todas as empresas procuram manter um bom relacionamento com os produtores, até mesmo porque os produtores têm nestas empresas seus clientes e precisam manter um bom relacionamento para conseguir vender e elas sua mercadoria. Já quando, a empresa é que é o vendedor, a situação muda, pois os varejistas e atacadistas têm uma oferta muito grande de produtos e conseguem ter um poder de barganha muito maior, fazendo com que a negociação não seja do agrado das indústrias. O elo do consumidor foi

pouco citado, mas é muito importante para estas empresas buscarem desenvolver meios de manter contato com este elo, seja através de serviços de atendimento ao cliente, seja nos pontos de venda.

Empresa	Melhor entrosamento	Pior entrosamento
Empresa 1	Produtor	Produtor
Empresa 2	Produtor	Varejista
Empresa 3	Produtor	Atacadista
Empresa 4	Produtor	Consumidor
Empresa 5	Produtor	Varejista
Empresa 6	Produtor, atacadista, varejista e consumidor	Atacadista e varejista

Fonte: dados retirados das entrevistas.

Quadro 35 Elos da cadeia

Quanto à logística, todas afirmaram ser de importância crucial para o bom funcionamento da empresa, sendo que quatro destas **empresas (1, 2, 4 e 5)** só trabalham com transportadoras, não possuindo frota própria, o que requer maior cuidado na seleção dos prestadores de serviço. E as **empresas 3 e 6** trabalham tanto com a frota própria quanto com transportadoras, sendo que a **empresa 3** só utiliza a frota própria para transportar matéria-prima e não produto acabado, como é o caso da **empresa 6**.

5.1.4 Relações Institucionais

Apenas a **empresa 2** diz que não possui nenhum tipo de suporte governamental, as outras cinco empresas (**1, 3, 4, 5, e 6**), dizem possuir algum tipo de suporte governamental. As que possuem são principalmente suporte financeiro, tecnológico e algum tipo de incentivo fiscal.

5.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Neste item procurou-se enquadrar e analisar as principais estratégias presentes nas empresas entrevistadas, sendo que estas foram divididas nas seguintes categorias, estratégia corporativa²⁴, estratégia competitiva e estratégia de diversificação. Sendo que o foco maior é dado a estratégia de diversificação, por ser esta o tema principal deste trabalho.

5.2.1 Estratégia Corporativa

Como se viu anteriormente, uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias corporativas para adotar. Sendo que algumas das principais são: estratégias de crescimento, de sobrevivência, de manutenção, de desenvolvimento, de desaceleração, de eliminação e de concentração.

No Quadro 36, estão apresentadas as estratégias corporativas das empresas analisadas, baseadas nos tipos gerais apresentados no parágrafo anterior. Este enquadramento está fundamentado na análise das respostas que as empresas deram durante a entrevista e também leva em consideração os dados obtidos no questionário.

Empresa	Estratégia Corporativa
Empresa 1	Crescimento
Empresa 2	Crescimento
Empresa 3	Crescimento
Empresa 4	Desaceleração
Empresa 5	Crescimento
Empresa 6	Crescimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 36 Estratégia corporativa das empresas

De acordo com o exposto no Quadro 36, a principal estratégia corporativa adotada por estas empresas é a de crescimento, sendo que ela representa 83%, sendo utilizada em cinco

²⁴ Corporativa ou Organizacional ou Empresarial.

empresas (1, 2, 3, 5 e 6). E somente em uma empresa é que se encontrou outra estratégia corporativa, a de desaceleração, representando 17% do total, a **empresa 4**.

Então se começa pela empresa que escolheu trabalhar com a estratégia de desaceleração. Os indícios que levam a crer que a **empresa 4** esteja adotando esta estratégia, é que nos últimos anos suas vendas começaram a cair e ela começou a perder mercado, pois de 1997 a 2002 ela perdeu duas colocações no ranking das maiores empresas de arroz. Como se viu na seção anterior, foi à única empresa que apresentou retração nos últimos anos, devida principalmente, como dito pela empresa, pela falta de capital de giro.

A empresa possui planejamento estratégico, e quando começou a perder mercado, decidiu implementar o planejamento com força total, foi quando passaram a estabelecer metas de crescimento. A primeira era de crescer 10% no ano de 2000, mas não conseguiram, pois quando o arroz dos associados acabou eles não tinham dinheiro para comprar arroz de fora e produziram muito pouco nos últimos meses do ano, desta forma, não conseguiram crescer neste ano. No ano seguinte estabeleceram uma meta menor de crescimento, em torno de 5%, e também não conseguiram atingi-la. Foram dois anos seguidos, com crescimento negativo, onde não alcançavam nem perto as metas estabelecidas. O problema maior apontado, é que eles precisam colocar o dinheiro nas lavouras de arroz e descapitalizam desta maneira a indústria, então falta capital para comprar arroz para industrializar. Foi quando em 2002, por questões estratégicas, a empresa, preferiu encolher, ou seja, trabalhar com volumes menores de arroz, mas de forma mais enxuta, para depois retomar o crescimento. Neste momento ficou explícita a estratégia de desaceleração.

Mas, mesmo possuindo planejamento estratégico, a empresa o considera de importância moderada, e talvez este seja um dos motivos dela apresentar queda nos últimos anos, pois não existe um comprometimento com seus objetivos e metas.

Mesmo com todos estes problemas que vem enfrentando, a empresa adota uma política de qualificação de seus funcionários muito participativa, onde incentiva o estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização, além de custear parte destes cursos. Também, estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados à área, além de oferecer cursos, palestras e treinamentos. Todos os gerentes da empresa possuem pós-graduação. Talvez esta seja uma das maneiras de a empresa conseguir mudar sua estratégia nos próximos anos, como pretendem.

De acordo com Kotler (1998), o objetivo desta estratégia é aumentar o fluxo de caixa em curto prazo, independentemente do efeito em longo prazo, e é justamente o que a empresa diz que está fazendo. Ela está diminuindo a compra de matéria-prima, e utilizando somente o arroz de seus associados, com isso sobra mais capital de giro.

Ainda conforme Kotler (1998), a desaceleração, geralmente, envolve a eliminação de gastos em P&D, substituição de instalações físicas deterioradas, reposição de vendedores, redução das despesas de propaganda e assim por diante. Espera-se que a redução de custos seja mais rápida do que a queda potencial das vendas, resultando assim, em aumento de fluxo de caixa positivo da empresa.

De fato, a **empresa 4**, não possui departamento de P&D, não está investindo em estratégia de modernização tecnológica, suas unidades fabris são as mais antigas das entrevistadas, tendo seus equipamentos, em média, 20 anos.

As demais empresas se enquadram na estratégia de crescimento devido a muitos fatores, que serão apresentados individualmente. Sendo que o principal fator e que é igual para todas elas é que, em média, nos últimos anos todas afirmaram ter obtido crescimento.

Conforme Kotler (1998), a estratégia de crescimento tem como objetivo aumentar a participação de mercado. E segundo Tavares (2000), esta estratégia torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado.

Para a **empresa 1**, uma de suas estratégias é a de incorporação de outras empresas com unidades fabris, onde consegue desta forma, aumentar sua produção, obtendo assim, um volume maior para competir. Nesse sentido, a incorporação de empresas para aumentar o volume é a principal estratégia de crescimento desta empresa. Como se pode notar, ela possui as duas características apresentadas acima, quer aumentar a participação de mercado e seu porte é um limitador para atende-lo. Então, ao longo dos seus anos de funcionamento, incorporou outras três cooperativas da sua cidade, pois eram diversas cooperativas do mesmo segmento atuando na mesma área e disputando os mesmos produtores de arroz. Esta foi uma das alternativas encontradas para crescer, num primeiro momento.

Como se viu antes, a empresa apresentou crescimento nos últimos anos, devido principalmente, segundo ela, à demanda de mercado positiva e aos investimentos em publicidade. Os investimentos em publicidade são uma tentativa de aumentar sua fatia do mercado.

No intuito de melhorar a qualidade dos serviços, dos produtos e dos processos e, desta forma, estar preparada para alcançar o crescimento, a empresa passou a investir na qualificação de seus funcionários e corpo administrativo. Também possui planejamento estratégico implementado e funcionando, e o considera fundamental para o crescimento, onde diretores e gerentes se reúnem semanalmente para discutir os principais indicadores do andamento da empresa como um todo, não somente em aspectos estratégicos.

Então pelo visto acima, é sensível que a **empresa 1** está adotando a estratégia corporativa de crescimento.

Já a **empresa 2**, diz que apresentou crescimento nos últimos anos, devido principalmente a menores custos de produção, conquista de novos mercados e aquisições. Então, o que se nota, é que, na busca pelo crescimento, esta empresa está buscando reduzir custos, ampliar a gama de clientes e adquirir outras marcas já consagradas em determinados mercados (principalmente para estender a oferta de produtos). Sendo que a aquisição é o principal indício de que esteja adotando a estratégia de crescimento.

A empresa iniciou suas atividades como cooperativa, na década de 60, e no início trabalhava com soja, trigo e arroz. Mais tarde foi incorporada por uma empresa privada, pois teve inúmeros problemas financeiros e deixou de ser uma cooperativa. Com os recursos da venda das ações a cooperativa pode encerrar suas atividades e resgatar suas dívidas com os credores externos e bem remunerar seus cooperados pelas suas cotas de capital. Foi a partir desta mudança que a estratégia organizacional tornou-se mais evidente.

Um outro condicionante de seu crescimento, é que de 1997 até 2002 a empresa pulou duas colocações no ranking das maiores empresas de arroz do estado.

A empresa aponta como principais entraves a expansão a dificuldade de competir com sonegadores de tributos estaduais e federais e o crescimento do mercado, que não tem apresentado incrementos significativos. Quanto aos sonegadores, ela diz que grande parte das empresas do setor não compete de forma aberta, sonegando grande parte dos tributos, principalmente as empresas de menor porte, que atendem aos mercados regionais.

Possui quatro filiais, sendo duas aqui no estado, uma em São Paulo e uma no nordeste (Recife). As duas do RS estão localizadas nas duas maiores regiões produtoras de arroz do estado e, conseqüentemente, do Brasil. A do nordeste, pelas condições fiscais apresentadas pelo estado, torna a operação muito competitiva em todo o nordeste. E também facilita a importação de arroz, com menor frete marítimo, o que é um fator de melhoria de

competitividade local nesta unidade. A de São Paulo se localiza no principal pólo consumidor da empresa, sendo que são produzidos outros produtos além do arroz. Então, para crescer a empresa procurou expandir suas fronteiras para além do estado.

A **empresa 3**, também diz ter apresentado crescimento nos últimos anos, devido principalmente à demanda de mercado positiva, investimentos em publicidade e conquista de novos mercados.

No entanto, a empresa aponta como principal entrave a expansão a falta de insumos. A região onde estão localizadas as suas plantas produtivas não tem mais capacidade de aumentar a produção de arroz, então falta matéria-prima para a empresa industrializar, no momento eles vendem tudo aquilo que conseguem produzir. Então, a estratégia da empresa é conseguir fazer ou uma parceria com outra empresa ou tentar adquirir uma outra fábrica em outra região. Então, a estratégia é a incorporação de outras empresas com unidades fabris para conseguir desta forma, aumentar sua produção, obtendo assim, um volume maior para competir.

Como se viu anteriormente, a estratégia de crescimento, torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado. E é justamente o que vem ocorrendo com esta empresa, sendo que neste caso, o principal limitador é a obtenção de insumos.

Uma outra alternativa apontada pela empresa na tentativa de crescer, é fazer aliança com outras empresas do setor (de tamanho parecido ao desta), para trabalhar com somente uma marca e, desta forma tornarem-se mais fortes no mercado. Pois, de acordo com a empresa, com uma marca consolidada o crescimento se torna mais fácil.

No intuito de melhorar a gestão, esta empresa vem investindo em treinamentos para todos seus funcionários, principalmente cargos de gerência, este é um dos pilares para um crescimento ordenado.

No que diz respeito à **empresa 5**, esta aponta que apresentou crescimento nos últimos anos, devido principalmente a conquista de novos mercados e ao melhor planejamento. Mas, a empresa considera que o principal fator foi à captação de novos clientes, onde houve uma investida muito grande por parte desta. Então, o crescimento dela está baseado, principalmente num alargamento do mercado, e isto é visível pelo crescimento adquirido entre os anos de 1997 e 2002, onde a empresa saltou cinco posições no ranking, tornando-se neste período a empresa que apresentou o crescimento mais significativo.

Também acredita que alguma parte do crescimento se deva ao investimento de publicidade, mas como não se consegue mensurar o retorno prefere não utilizá-lo como indicador, mas vem investindo muito em publicidade nos últimos anos.

A empresa aponta como principal entrave a expansão a situação econômica do país, pois o produto que produz é de alto valor agregado, é o arroz mais caro do mercado, então fica difícil expandir muito as vendas.

Como meio de melhorar a gestão está implementando o planejamento estratégico, pois considera crucial para o crescimento, onde diretores e gerentes se reúnem semanalmente para discutir os principais pontos. E, no intuito de obter suas metas de crescimento, a empresa oferece aos seus funcionários incentivos para aprimorar os conhecimentos técnicos, entre outros, principalmente, através do custeio dos estudos e também da participação de treinamentos.

A **empresa 6** tem uma estratégia de crescimento bem definida, pois afirma que pretende diversificar seu portfólio de produtos.

A empresa diz que apresentou crescimento nos últimos anos, devido principalmente a maior diversificação de produtos, melhor planejamento, a conquista de novos mercados e aos investimentos em publicidade. A empresa aponta como principal entrave a expansão a concorrência e a falta de financiamento.

A empresa é da década de 80, a mais nova das entrevistadas, e no início trabalhava somente produzindo arroz. Ao longo destes anos, incorporou outra empresa e transformou-se em S.A., pois queria crescer e se profissionalizar. Então algumas de suas estratégias que se tornaram fato foram: a ampliação do parque industrial, focou seu posicionamento em produtos de maior valor agregado e aumentou sua carteira de produtos, visando o mercado competitivo.

No intuito de melhorar a gestão, esta empresa passou a trabalhar com a gestão por resultados, onde existem contratos com gerentes por metas e resultados com verificações mensais. Assim como as demais empresas, que adotam a estratégia de crescimento, a empresa adota uma política de qualificação de seus funcionários muito participativa, onde incentiva o estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização, além de custear parte destes cursos. Estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados a área, além de oferecer cursos, palestras e treinamentos.

A empresa também possui planejamento estratégico, mas o considera de importância moderada, onde diretores e gerentes se reúnem mensalmente. A Diretoria da empresa acredita

que o processo estratégico auxilia as pessoas da organização a olharem atentamente o futuro. Além disso, a estratégia deve ser traduzida, em idéias criativas e bem fundamentadas, preparando a empresa para manter/expandir-se em um mercado competitivo.

Então, conforme foi visto neste item, as agroindústrias arroseiras, utilizam, principalmente, como estratégia organizacional, a de crescimento, demonstrando uma tendência deste setor em seguir os mesmos princípios estratégicos.

No próximo item apresentam-se as principais estratégias competitivas adotadas pelas empresas.

5.2.2 Estratégia Competitiva

Neste trabalho enquadram-se as empresas estudadas em termos de estratégias competitivas, de acordo com a Tipologia de Porter (1986), que aborda sobre as estratégias competitivas genéricas.

Então como já foi visto no referencial teórico, Porter (1986) identifica três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, para desta forma conseguir vantagem competitiva, quais sejam:

- (1) liderança no custo;
- (2) diferenciação;
- (3) enfoque (no custo ou na diferenciação).

Nunca esquecendo que também existe a opção de trabalhar com a estratégia do meio-termo.

Então, no Quadro 37, tem-se a classificação destas empresas quanto ao tipo de estratégia genérica que mais comumente adotam.

Empresa	Estratégia Genérica
Empresa 1	Liderança no custo
Empresa 2	Diferenciação
Empresa 3	Liderança no custo
Empresa 4	Liderança no custo
Empresa 5	Enfoque (diferenciação)
Empresa 6	Diferenciação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 37 Estratégia genérica das empresas

De acordo com o quadro acima, nota-se que 3 empresas (**1, 3 e 4**) apresentam a estratégia competitiva genérica de liderança no custo, o que representa 50% do universo estudado, enquanto que 2 empresas (**2 e 6**) apresentam a estratégia competitiva genérica de diferenciação, com 33,3% de representatividade e apenas 1 empresa (**5**), apresenta a estratégia genérica de enfoque, representando 16,7%.

Começa-se com as empresas que optaram pela estratégia de liderança no custo, por ser a maioria, depois se segue com a estratégia de diferenciação e encerra-se com a estratégia de enfoque.

No entendimento de Porter (1986), a liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para se atingir estas metas.

Segundo Pires (1995), uma estratégia que prioriza o aspecto do custo, baseia-se, de um modo geral, em três conceitos clássicos no ambiente empresarial: economia de escala, curva de experiência e produtividade.

Um ponto a se ressaltar, é que as três empresas que apresentam estratégia de liderança no custo, não atendem o mesmo mercado, sendo que cada uma é forte, principalmente, em alguma região do país, por isso, conseguem, mesmo situando-se em regiões próximas, trabalhar com a mesma estratégia.

No *agribusiness*, esta estratégia é de extrema importância na medida em que boa parte dos produtos é classificada como *commodities*, que requerem amplos volumes de operações para obtenção de ganhos nas economias de escala e de escopo e, assim, reduzir os custos unitários de produção e distribuição. O foco é a adoção de estratégias para reduzir o custo do processo por inteiro – de antes da porteira da fazenda até o consumidor final. Então, trabalhar de forma integrada, com todos os elos da cadeia entrosados, torna-se mais fácil para o sucesso desta estratégia.

E é justamente o que está acontecendo nestas empresas, pois, as três cooperativas são as mesmas três empresas que apresentam a estratégia genérica de liderança no custo. Talvez seja porque neste tipo de empresa, por englobar mais elos da cadeia produtiva, seja mais fácil conseguir competir através de preços, do que outras formas de organização.

Seguindo a abordagem de Porter sobre estratégias competitivas genéricas abordadas, atualmente pode-se afirmar que o posicionamento estratégico da **empresa 1** é o de liderança no custo. Vários motivos nos apontam para esse comportamento, entre eles podemos notar alguns. Primeiramente a empresa é altamente especializada naquilo que faz, porque só produz arroz, e sempre foi assim nos seus mais de 50 anos de funcionamento, e também busca reduções de custos através da experiência adquirida nestes vários anos de trabalho.

A empresa procura através de uma estratégia de modernização tecnológica de suas unidades fabris, a maximização dos equipamentos, no intuito de baixar os custos de produção. Outro fator adotado é a utilização de fontes de tecnologia, sendo as principais: seus fornecedores, universidades e a própria empresa.

A empresa também investiu e continua investindo em técnicas avançadas de gestão, sendo no seu segmento uma das primeiras a obter a ISO 9002, foi a primeira cooperativa arroseira. Implementou o Programa de Qualidade Total, responsável pela modernização administrativa, enxugamento de custos e reposicionamento de seus produtos.

Estrategicamente, todas suas fábricas estão localizadas próximas a áreas produtoras de arroz, o que faz com que os custos com transporte sejam baixos. A empresa também produz a marca própria para redes de supermercados e para outras empresas, e acredita que a vantagem desta negociação é nos ganhos de escala, pois os custos fixos são diluídos.

A **empresa 3** também apresenta a estratégia de liderança no custo. Estrategicamente, todas suas fábricas ficam próximas das regiões onde o arroz é produzido, tornando mais

barato seu transporte e de rápida entrega. Está abrindo uma filial fora do estado para melhor atender sua principal praça, e desta forma, melhorar a distribuição.

A empresa optou por uma estratégia de modernização tecnológica de suas unidades fabris e utiliza como fonte de tecnologia, seus fornecedores, esta medida é para obter melhores ganhos de escala, e melhor aproveitamento dos equipamentos.

Os principais clientes dela são as redes de supermercado e os mini-mercados, sendo que as redes de supermercados são consideradas clientes preferenciais, pelo fato de que são divulgadoras do produto e pelo volume comprado, o que melhora para alcançar a economia de escala.

A **empresa 4**, assim como as outras duas cooperativas, também está trabalhando com a estratégia de liderança no custo. Um dos fatores, é que, estrategicamente, todas suas fábricas ficam próximas das regiões onde o arroz é produzido, para desta forma reduzir custos.

Sendo assim, a organização pensa e planeja de maneira contínua na redução dos custos de produção, providência vital para quem quiser sobreviver na era da globalização com o cada vez mais sólido Mercosul, onde a competitividade toma parâmetros mundiais instantâneos.

Possui cinco filiais, sendo três aqui no estado, e duas em outras regiões brasileiras, sudeste (São Paulo) e nordeste (Recife). As localizações destas filiais são estratégias de mercado que a empresa adotou, pois as filiais do RS ficam perto das plantações de arroz, então nelas estão as plantas produtivas, a de São Paulo foi escolhida para atender o centro do país e a filial do Recife é um centro de distribuição que está sendo transformado também em planta produtiva, sendo que o local foi escolhido porque o mercado do nordeste é do interesse da cooperativa, e Recife é ponto chave para toda esta região.

Como visto anteriormente, um dos principais problemas desta empresa é a falta de capital de giro, e desta forma, a empresa não consegue manter uma estratégia de modernização tecnológica, pois não tem capital nem para comprar matéria-prima, pois no momento em que o arroz dos associados termina, falta capital para comprar arroz de outros produtores. Sendo assim, a média dos equipamentos é de 20 anos. Onde as principais fontes de equipamentos da empresa são indústrias nacionais.

Para conseguir economia de escala, a empresa mantém como principais clientes os atacados e as redes de supermercado, pois possui um alto volume de compras e também produz a marca própria para outras empresas. Assim como a maioria das empresas também não possui um departamento de P&D.

O que se nota é que esta estratégia de liderança no custo, neste caso, é fundamental para dar suporte a estratégia de desaceleração que a empresa adotou.

Mas, manter esta estratégia é uma tarefa bastante difícil, pois, como vimos no Quadro xx, os concorrentes podem a imitar, a tecnologia pode mudar e outras bases para este tipo de liderança podem se desgastar. A saída, então, talvez seria adotar a estratégia de diferenciação.

A segunda estratégia genérica de competitividade que mais apareceu é a diferenciação de produtos. Nesse caso, P&D, tecnologia e inovação e ações de marketing, vendas e distribuição devem ampliar a taxa de lançamento de produtos e serviços, oferecendo novos produtos e agregando diferenciais as *commodities* tradicionais. Vê-se que a diferenciação está em linha direta com o aumento do valor agregado dos produtos e serviços do agronegócio.

A **empresa 2** adotou a estratégia de diferenciação. A empresa procura trabalhar com produtos diferenciados em relação aos seus concorrentes, seja em embalagens, quantidades como com variedades. Está sempre envolvida com campanhas de marketing e com o lançamento de novos produtos, ou até mesmo com simples melhorias nos já produtos existentes, de forma a atualiza-lo ao gosto dos consumidores.

Para que tal estratégia seja eficaz, adotou uma política de qualificação de seus funcionários, também optou por uma estratégia de modernização tecnológica, onde atualizam seus equipamentos e processos constantemente.

Apesar de ser uma das maiores empresas do setor e possuir uma estratégia de diferenciação associada com a de diversificação de sua linha de produtos, a empresa não possui planejamento estratégico, pois o considera de importância moderada. E também não possui um departamento de P&D. As pesquisas são realizadas por empresas privadas ou Universidades.

Os principais clientes dela são as redes de supermercado, os atacadistas, as cestas básicas e as cozinhas industriais. As redes de supermercado e os atacadistas são clientes preferenciais, pelo volume de venda. A empresa produz a marca própria para redes de supermercados e para outras empresas, e acredita que a vantagem desta negociação é nos ganhos de escala. Pois, apesar de sua estratégia ser a de diferenciação, cuidar para que os custos não se tornem caros é primordial na concepção da empresa. Pois, buscam atender a necessidade de produtos diferenciados com custos iguais aos outros, ou no máximo com um incremento pequeno.

A **empresa 6**, também adota a estratégia competitiva de diferenciação. É a empresa com maior produtos derivados de arroz das entrevistadas, sendo que também possui muitas opções de embalagens diferentes para um mesmo produto, onde são oferecidas porções diferenciadas.

Para conseguir alcançar todos seus objetivos, criou um departamento de P&D, onde constantemente são testados novos produtos e também testadas melhorias nos já existentes. Também optou por uma estratégia de modernização tecnológica de suas unidades fabris e utiliza como fontes de tecnologia, seus fornecedores, universidades, centros de tecnologia e a própria empresa. Desta forma, está sempre atualizada para desenvolver produtos diferenciados.

Também não descuida dos custos e para tal, a empresa produz a marca própria para redes de supermercados e para outras empresas, e acredita que a vantagem desta negociação é nos ganhos de escala, pois os custos fixos são diluídos e as exigências feitas por estas redes fazem com que a empresa se aperfeiçoe cada vez mais.

A empresa possui quatorze filiais, sendo que oito são em outros estados, inclusive a matriz fica em São Paulo. Por estratégias, algumas estão localizadas próximas aos locais de compra de produto (insumos) e outras para distribuição situam-se próximas aos clientes ou praças importantes para a empresa.

Encontrar uma solução de diferenciação sustentável é uma tarefa muito difícil e as próprias empresas, cientes da necessidade de mudar a sua estratégia, estão permanentemente buscando e avaliando diferentes alternativas.

O tripé da competitividade se completa com a estratégia do enfoque. As empresas devem escolher se vão atuar orientadas para um alvo amplo ou estreito. As estratégias de enfoque podem ser aplicadas em um ou mais processos operacionais, como suprimento de insumos ou matérias-primas, a produção agropecuária ou industrial, e as atividades de marketing, vendas e distribuição.

A **empresa 5** escolheu trabalhar na estratégia competitiva genérica de enfoque na diferenciação, no momento em que segmentou seu público-alvo. Onde seu produto é dirigido para as classes A, B, principalmente, ou seja, pessoas que buscam um produto de melhor qualidade sempre, mesmo que a um preço mais alto.

Para produzir um produto sempre com a mesma qualidade, a empresa optou por uma estratégia de modernização tecnológica de suas unidades fabris, onde recentemente inaugurou

um moderno parque industrial. Utiliza muitas fontes de tecnologia, seus fornecedores, centros de tecnologia, outras indústrias e a própria empresa.

De maneira a resguardar a qualidade de seu produto, esta empresa não produz a marca própria de outras empresas, nem mesmo de redes de supermercado e atacadista e também não se interessa em vender para estas grandes redes. Mas, como se ganha na visibilidade, às vezes é necessário entrar nestes mercados.

À maioria das indústrias ligadas à produção de alimentos, ainda demonstra grande dificuldade em se posicionar de forma mais clara quanto ao público que pretende atingir, quanto ao segmento sócio-econômico no qual pretende atuar, quanto ao grau de refinamento que pretende alcançar com seus produtos, etc. Mas, a **empresa 5** escolheu seu público, segmentado principalmente pela classe sócio-econômica.

Conforme foi visto neste item, as agroindústrias arroseiras, utilizam, principalmente, como estratégia competitiva, a de liderança no custo, seguida pela de diferenciação e com menor intensidade a de enfoque na diferenciação. Então neste quesito não podemos dizer que exista uma tendência estratégica, pois diferentes medidas são adotadas.

No próximo item apresentam-se as principais estratégias de diversificação adotadas pelas empresas.

5.2.3 Estratégia de Diversificação

Neste item trata-se das estratégias de diversificação. No Quadro 38, estão apresentados os tipos de estratégia de diversificação (negócios ou produtos) existentes nestas empresas e o tipo de estratégia de diversificação (horizontal, vertical, concêntrica e conglomerado), de acordo com o que foi visto no referencial teórico.

Empresa	Estratégia Diversificação	Sentido da Diversificação
Empresa 1	Negócios	Vertical
Empresa 2	Produtos e negócios	Horizontal e concêntrica
Empresa 3	Negócios	Vertical
Empresa 4	Produtos e negócios	Horizontal e vertical
Empresa 5	Sem diversificação	-
Empresa 6	Produtos e negócios	Horizontal e vertical

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 38 Estratégia de diversificação

Como se pode notar, apenas a **empresa 5**, não apresenta estratégia de diversificação, as demais **empresas (1, 2, 3, 4 e 6)**, apresentam algum tipo de diversificação. Então tem-se que 83% das empresas estudadas apresentam diversificação quer de negócios, quer de produtos, e que somente 17% não apresentam qualquer tipo de diversificação.

Começa-se pela empresa não diversificada, no caso **empresa 5**. A empresa trabalha somente com arroz branco, sendo altamente especializada naquilo que produz. Ela também nunca tentou introduzir em sua linha outro produto, nem mesmo outra variedade de arroz, mas uma de suas últimas metas é tentar entrar no mercado de feijão. O feijão foi escolhido por ser aqui no Brasil o principal acompanhamento do arroz nas refeições, então o mercado atingido é praticamente o mesmo. Isto nos mostra que esta empresa pretende diversificar suas atividades em termos de produto, no sentido horizontal.

Agora a análise das empresas diversificadas. A **empresa 1**, apresenta estratégia de diversificação de negócios do tipo vertical, pois sendo uma cooperativa possui integração de vários elos da cadeia produtiva. No caso da integração vertical, a empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais, desde a produção de sementes, fertilizantes, produção de arroz, industrialização de arroz e sua comercialização.

A empresa trabalha somente com arroz branco, sendo altamente especializada naquilo que produz. Ela nunca tentou nem quer tentar introduzir em sua linha um outro produto, nem mesmo outra variedade de arroz. Isto nos mostra que esta empresa não pretende diversificar suas atividades em termos de produto, mas quanto à diversificação de negócios, como viu-se, ela é muito diversificada, dada à condição de ser uma cooperativa.

Também não possui um departamento de P&D, principalmente pelo fato de que não pretende diversificar seu portfólio de produtos. A empresa se diz seguidora no lançamento de

novos produtos, e, como se viu anteriormente realmente é assim, pois trabalha somente com o arroz, e cita várias outras empresas como sendo mais diversificadas em termos de produtos de arroz do que ela.

Já a **empresa 2** apresenta estratégia de diversificação de negócios e de produtos, dos tipos horizontal e concêntrica. Quanto à diversificação de produtos a empresa trabalha com o arroz, que representa mais de 85% do total das vendas, mas ela apresenta outros segmentos de produtos em seu portfólio, tais como feijão, óleos, produtos de arroz pré-prontos, entre outros. Em termos de derivados do arroz a empresa trabalha com arroz branco e parboilizado, sendo altamente especializada naquilo que produz. A empresa busca sempre lançar novos produtos, a fim de buscar uma maior diversificação. Então sua diversificação de produtos, é do tipo horizontal.

A empresa é inovadora no lançamento de novos produtos, pois tem necessidade de manter a imagem de qualidade, tecnologia, liderança, etc. Ela acredita que no mercado existam empresas na mesma proporção, mas não mais diversificadas em termos de arroz do que ela.

Quanto à diversificação de negócios, a empresa antecipando-se ao problema de falta de energia, inaugurou uma usina termelétrica própria, que opera à base de casca de arroz, com capacidade para gerar 4,5 mw. Esta energia é parte utilizada pela empresa e o restante vendido. Então aqui vemos um tipo de diversificação concêntrica, pois a empresa entrou em novas áreas de atuação, valendo-se da exploração do seu núcleo de competências essenciais como fonte de vantagens competitivas que possibilitam ou favorecem a entrada em novas áreas de atuação. Desse modo, a empresa procura manter um padrão coerente de expansão para novos mercados, explorando e alargando suas competências originais.

A **empresa 3** apresenta a estratégia de diversificação de negócios do tipo vertical, assim como a **empresa 1**. No passado foi uma empresa diversificada em termos de produtos, pois como vimos é uma cooperativa da década de 50, e no início trabalhava somente com trigo, mas, a cultura de trigo foi enfraquecendo e os associados resolveram também aceitar arroz. Depois veio a soja que substituiu o trigo. Então, ela trabalhou no passado com três produtos, e hoje só trabalha com arroz (em termos de industrialização).

Quanto à diversificação de negócios, ela participa de vários elos da cadeia produtiva, sendo então uma integração vertical. Também não possui um departamento de P&D, principalmente pelo fato de que não pretende diversificar seu portfólio de produtos. A

empresa se diz seguidora no lançamento de novos produtos, e, o motivo apontado é a pouca inovação no setor.

A **empresa 4**, apresenta as estratégias de diversificação de negócios e produtos do tipo horizontal e vertical. Quanto à estratégia de diversificação de negócios, ela é do tipo vertical, pois é uma cooperativa que participa de vários elos da cadeia.

È uma cooperativa da década de 60, e no início trabalhava somente com arroz. Depois a empresa adquiriu uma planta de arroz parboilizado em Camaquã, pois queriam passar a produzir esta variedade de arroz e com esta aquisição a empresa cresceu bastante, e iniciou seu processo de diversificação.

Mas, além dos tipos de arroz branco e parboilizado, trabalha com outros produtos, o arroz pré-pronto, o feijão e o leite de caixinha, mas o arroz representa 99% das vendas da empresa. A empresa busca uma estratégia de diversificação de seus produtos e no momento aposta no mercado de leite.

Já a diversificação de produtos é do tipo horizontal, pois se utiliza da área de comercialização explorada em suas atividades originais.

A empresa se diz seguidora no lançamento de novos produtos, e, o motivo apontado é a estratégia de mercado em não gastar em P&D. Mesmo não investindo em P&D, considera-se com a mesma diversificação de produtos de arroz que as principais empresas concorrentes.

A **empresa 6**, apresenta estratégia de diversificação de negócios e de produtos, dos tipos horizontal e vertical.

Sua estratégia de diversificação de produtos é do tipo horizontal, pois seus produtos estão relacionados aos produtos originais da empresa em termos do mercado atingido e podem ser vendidos através dos canais de distribuição já estabelecidos ou a partir da extensão dos mesmos.

A empresa trabalha com muitos produtos além do arroz, sendo altamente diversificada. Sendo que o arroz representa 85% das vendas, pois é o carro-chefe da empresa. Quanto às variedades de arroz que produz, são várias: arroz branco, parboilizado, integral, orgânico, entre muitos outros. Nos últimos anos a empresa entrou nos segmentos de sucos e pipocas e agora pretende lançar o arroz fortificado com ferro, que considera um produto muito promissor. Também produz ervilha, lentilha, diversos tipos de feijão e comercializa óleos e azeite de oliva, entre outros.

A empresa acredita que um dos maiores motivos de sucesso, talvez possa ser explicado analisando-se o mix de produtos. O fato de se ter adotado o princípio de diversificação diante da adversidade garantiu que passasse ilesa por vários planos econômicos. As capacidades de adaptação e readequação conferiram um dinamismo e estabilidade nas vendas.

A empresa se diz inovadora no lançamento de novos produtos, pois é uma estratégia da empresa, a visão de longo prazo. Como se viu anteriormente realmente é assim, pois trabalha com muitos produtos além do arroz, está sempre buscando novas alternativas. Considera-se a empresa mais diversificada em termos de produtos de arroz no mercado nacional. É a única empresa entrevistada que possui um departamento de P&D, onde este setor é fundamental para a estratégia de diversificação que a empresa adota.

A diversificação de negócios da empresa é do tipo vertical, pois a empresa além de industrializar o arroz ela passou a produzir seu insumo principal, o arroz em casca.

Conforme se viu neste item, as agroindústrias arroseiras, estão utilizando a estratégia de diversificação em suas empresas. Então existe uma tendência neste setor de seguir essa estratégia.

Outro fato, é que existe uma maior incidência de estratégia de diversificação de negócios, por parte das cooperativas, e, de produtos nas empresas privadas.

Também se nota que a maior parte das empresas em estudo adotou a diversificação correlata, ou seja, o sentido da diversificação é horizontal ou vertical.

No Quadro 39, apresenta-se um resumo com as principais estratégias adotadas pelas empresas líderes gaúchas no processamento de arroz.

Empresa	Estratégia Corporativa	Estratégia Competitiva	Estratégia Diversificação
Empresa 1	Crescimento	Liderança no custo	Negócios (vertical)
Empresa 2	Crescimento	Diferenciação	Produtos (horizontal) e negócios (concêntrica)
Empresa 3	Crescimento	Liderança no custo	Negócios (vertical)
Empresa 4	Desaceleração	Liderança no custo	Produtos (horizontal) e negócios (vertical)
Empresa 5	Crescimento	Enfoque (diferenciação)	Sem diversificação
Empresa 6	Crescimento	Diferenciação	Produtos (horizontal) e negócios (vertical)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 39 Resumo das estratégias adotadas pelas empresas

O próximo capítulo traz as considerações finais deste trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, pretende-se enunciar as principais conclusões referentes à pesquisa realizada e os resultados obtidos. Além disso, pretende-se informar alguns fatores que podem ser tidos como limitantes dessa pesquisa, bem como propor estudos futuros que possam contribuir e ampliar os conhecimentos científicos relacionados aos temas tratados nessa pesquisa.

O mercado de arroz, recentemente, tem passado por mudanças importantes. As preferências dos consumidores evoluem, os pólos de produção se deslocam, as inovações técnicas, os investimentos produtivos e o acirramento da competitividade, fazem com que os diferentes sistemas agrícolas, se encontrem em novas condições de competitividade no plano nacional e internacional.

Na agroindústria de arroz, a produtividade e os preços de comercialização têm sido entendidos como fatores competitivos fundamentais. Além disso, à medida que uma empresa torna-se competitiva na sua área de atuação, torna-se também alvo de suas concorrentes, que, certamente, investirão contra ela com maior intensidade. Assim, a partir das informações disponíveis colhidas ao longo deste trabalho, pode-se constatar que a incorporação de estratégias competitivas tem sido uma das alternativas das agroindústrias arroseiras na busca de ganhos de eficiência e competitividade.

A estratégia de diferenciação é adotada pelas empresas que pretendem atingir não só consumidores preocupados com o preço, mas também, consumidores que desejam ou produtos novos, ou de melhor qualidade, ou em embalagens diferenciadas, ou em porções diferenciadas, entre outras qualidades pretendidas.

Ao investigar o grau de relação entre os negócios e os produtos e a atividade principal destas empresas, que em todos os casos é o processamento de arroz, constatou-se que, das empresas que apresentam algum tipo de diversificação, 83% apresentam diversificação correlata, contra 17% que apresentam diversificação não correlata. A diversificação correlata é preferencialmente recomendada, tendo em vista que maior relação entre os negócios da

empresa propicia maior eficiência no aproveitamento dos recursos comuns, o que poderá permitir economias de escopo.

Partindo-se dos estudos apresentados podemos verificar que existem empresas que obtiveram sucesso focando suas atividades (trabalhando somente com arroz), enquanto que outras diversificaram e obtiveram bons resultados, sendo que o inverso acontece e organizações acabam. Essa situação provoca a dúvida sobre qual das atitudes estratégicas uma instituição deve adotar.

Várias tentativas de diversificação foram implementadas por estas empresas, sendo que algumas delas não tiveram sucesso. Então, parece sensato que a diversificação não se aplique a todas as situações, o que, aparentemente, é uma das justificativas para a diversificação ser bem sucedida em algumas empresas e não o ser em outras. Isso se dá porque, além dos recursos disponíveis, da região do mercado específico, a diversificação vai depender ainda do tipo de produto com que a agroindústria trabalha, do seu posicionamento no mercado e da percepção do corpo administrativo acerca das mudanças do ambiente.

Assim, acredita-se que as empresas que estiverem aptas à incorporação de estratégias de diversificação terão potencial possibilidade de crescer efetivamente no mercado, com ganhos econômicos advindos desse crescimento.

Mas, é importante que se realize uma discussão ampla sobre diversificar ou não diversificar, baseada nos conceitos e concepções teóricas sobre o assunto, ressaltando sempre uma posição de destaque para a política estratégica da organização, executando uma análise situacional a respeito das vantagens e desvantagens que o rumo escolhido proporcionará.

Evidencia-se ainda que a principal estratégia competitiva adotada por estas empresas é a de liderança no custo, seguida pela de diferenciação e em último, com apenas uma empresa adotando, vem a estratégia de enfoque baseada na diferenciação.

No que diz respeito às mudanças organizacionais destas empresas percebe-se a preocupação com as transformações recentes do mercado do arroz. As agroindústrias estão mais aptas e capacitadas a ajustar-se constantemente a nova dinâmica. Para se tornar mais competitivas muitas destas empresas estão abrindo filiais fora do estado, de maneira a se aproximar mais dos pólos consumidores, sendo que algumas também estão abrindo unidades fabris fora do estado. Outra forma para buscar um ajustamento aos novos tempos, foi a implementação do planejamento estratégico por mais da metade destas empresas.

No plano das estratégias tecnológicas, constata-se que as empresas estão investindo em renovação de máquinas e equipamentos, ampliando suas plantas produtivas, automatizando algumas etapas do processo, investindo em software de gestão avançada, entre outros. Além disso, todas as empresas apresentam capacidade produtiva ociosa, pois projetaram plantas produtivas modernas, para operar em escala, mas nos últimos anos, a maioria apresentou pouco incremento produtivo. Ainda nessa perspectiva, há evidências de que as empresas estão buscando parcerias com algumas fontes de tecnologia, entre elas: fornecedores, universidades, centros de tecnologia, entre outros, e em alguns casos a própria empresa também está trabalhando em cima de novos avanços tecnológicos.

Portanto, o resultado deste estudo mostra que as agroindústrias processadoras de arroz estudadas estão adotando as mesmas estratégias, principalmente, implementando a estratégia de diversificação, então o que se verifica é uma tendência deste setor neste sentido.

Com relação às **limitações** que podem ser conferidas a pesquisa, uma delas diz respeito ao uso de um questionário muito extenso e com termos técnicos pouco detalhados, o que pode ter causado interpretações incorretas por parte dos entrevistados. Salienta-se, contudo, que por ser um trabalho sem precedentes, a quantidade de informações necessárias a sua elaboração eram muitas, fazendo-se necessário abrange-las ao máximo no questionário.

Outra limitação importante refere-se ao fato de que as pessoas que responderam ao questionário, nas diferentes empresas, não são do mesmo cargo. Ressalta-se neste sentido, que foram tentados contatos com pessoas do mesmo cargo, mas em algumas empresas não foi possível ter acesso ao presidente ou ao diretor, como se pretendia. Mas, todos os entrevistados demonstraram plenos conhecimentos sobre a organização em que trabalha.

Ainda como limitação do estudo, salienta-se que os resultados encontrados no mesmo não podem ser generalizados para o universo das empresas.

Como **sugestões** para estudos futuros, seria interessante aprofundar estudos comparativos sobre o desempenho das agroindústrias cooperativas e as empresas privadas, pois neste caso metade das empresas entrevistadas pertence a cada categoria, e elas possuem maneiras de trabalhar diferenciadas pela própria natureza constitutiva da cooperativa. Outra sugestão seria analisar outros elos da cadeia produtiva do arroz, ao invés de um elo, como foi o caso deste trabalho em que se centrou na agroindústria beneficiadora de arroz.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIAP – Associação Brasileira de Arroz Parboilizado. Disponível em: <<http://www.abiap.com.br>>. Capturado em: 27/10/2003.

ADELA – Administração e Serviços. **A Estrutura da Indústria de Alimentos no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, BRDE, 1976.

ALENCAR, M.L.C.B.B.; ALVERENGA, M.G. Farelo de arroz: composição química e seu potencial como alimento. **Arq. Biol. Tecnol.**, [s.l], n.34, p.95-108, 1991.

AMATO, G. W., CARVALHO, J. L. V., SILVEIRA, F. S. **Arroz Parboilizado: tecnologia limpa, produto nobre**. Porto Alegre: Ricardo Lenz, 2002.

ANDREWS, K. R. **The Concepts of Corporate Strategy**. Homewood, II, Richard D. Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARROZ. Alimentos, bebidas e fumo. **Jornal Valor Econômico**. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/setoriais/info_alimentos.asp>. Capturado em: 22/01/03.

BAIN, J. S. **Industrial organization**. 2. ed. New York: Jonh Wiley & Sons, 1968.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. et alii. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo, Atlas, 1999. Cap. 1 p.21-40.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATALHA, M. O. Uma Metodologia de Análise Estratégica para as Agroindústrias. In: **Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador, 27 a 29, set., 1993. Anais: Administração Rural, v. 5, p. 178-188.

BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BEHRENS, A. Uma Resenha das Principais Contribuições à Teoria do Crescimento das Firms. **Literatura Econômica**. Brasília, v. 2, n.5, 1980.

BOYD, H. W. et alli. **Marketing Research – text and cases**. 7th. ed. Homewood, IL., R. D. Irwin, 1989.

BRASIL. Portaria nº 269, de 17 de novembro de 1988. Aprova a norma de identidade, qualidade, embalagem e apresentação do arroz. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 novembro de 1988. Seção 1, p. 22531 – 22535.

BRITTO, J. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. In: **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARMO, M. S. do. (Re) **Estruturação do Sistema Agroalimentar no Brasil: a diversificação da demanda e a flexibilidade da oferta**. São Paulo: IEA, 1996.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CEPEA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada). **Cadeia Agroindustrial do Arroz**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/zip/Cadeia%20Arroz.pdf>>. Capturado em: 13/02/2003.

CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHATTERJEE, S.; WERNERFELT, B. The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 33-48, 1991.

COELHO, P. F. S. Disponível em: <<http://www.planetsul.com.br/htm/noticias/270620032.htm>>. Capturado em: 10/12/2003.

COGO, C. O Desempenho do Setor Agroindustrial de Arroz do Rio Grande do Sul. **Lavoura Arrozeira**, Porto Alegre, v.50, n. 431, mar. /jun., 1997.

COGO, C.; VELHO, V. **Diagnóstico Setorial da Orizicultura do Rio Grande do Sul: principais problemas e alternativas de soluções**. Porto Alegre: Agriplan Planejamento Agropecuário, 1994.

CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Disponível em <<http://www.conab.gov.br>>. Capturado em: 23/01/2004.

COOLMÉIA Cooperativa Ecológica. **Alegrete - sem veneno: informativo ecológico**. Alegrete: out. 1996.

DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAMAMPOUR, F.; GOPALAKRISAN, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. **Journal of Engeneering and Techology Management**, n. 15, 1998.

DANTAS, A., KERTSNETZKY, J., PROCHINICK, V. Empresa, Indústria e Mercados. In: **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAVIS, J. A., GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DAY, G.S.; REIBSTEIN, D.J. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462 p.

DEL VILLAR, P. M.; GAMEIRO, A. H.; FERREIRA, C. M. **Competitividade Entre o Arroz Irrigado e de Terras Altas no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/zip/arroz/artigos/competit.pdf>>. Capturado em: 22/10/2003.

DIC. **Dicionário Eletrônico Michaelis**. V. 4,0. DTS Software, 7 Nov. 1996.

EMBRAPA. **Arroz Irrigado no Rio Grande do Sul: generalidades e cultivares**. Pelotas, 1999. 58p.

EMBRAPA. Embrapa Arroz e Feijão. [e-mail] 10 mar. 2004, Brasília [para] Vanelli Salati Ludwig, Guaíba. 1 p. Dados conjunturais do arroz.

EREIAS, A. C. S. **Análise das Margens de Comercialização do Setor Orizícola Gaúcho**. Porto Alegre, UFRGS, 1999.

FAO. **FAO Statistical Database**. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Capturado em: 23/08/2003a.

FAO. **Expanded (puffed, popped) Rice Products**. Disponível em: <<http://www.fao.org/inpho/vlibrary/t0567e/T0567E0k.htm>>. Capturado em: 20/05/2003b.

FAO. **El Arroz en el Mundo: Brasil**. Disponível em: <<http://www.fao.org/rice2004/es/p1.htm>>. Capturado em: 19/01/2004.

FARINA, E.M.M.Q., AZEVEDO, P. F. & SAES, M.S. - **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações** - São Paulo: Editora Singular, 1997.

FEE – **Fundação de Economia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.fee.re.gov.br/>>. Capturado em: 2004.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

GEORGE, K. & JOLL, C. **Organização Industrial: concorrência, crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness Coordination: A Systems Approach to the Wheat, Soybean and Florida Orange Economies**. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1968.

GRAZIANO DA SILVA, J. Complexos Agroindustriais e Outros Complexos. **Ensaio e debates**, Set./Dez. 1991.

GUIMARÃES, E. A. **Acumulação e Crescimento da Firma**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

HAWTHORN, J. Los Cereales. In: _____. **Fundamentos de Ciencia de los Alimentos**. Zaragoza: Acribia, 1983. Cap. 2, p. 38-67.

HAYES, R.H.; WEELWRIGHT, S.C.; CLARK, K. Dynamic Manufacturing (1988). In: **Estratégias de Produção da Indústria Calçadista do Vale do Rio dos Sinos: análise do "best Practice"**. Fensterseifer, J. E.; Gomes, J., 19º ENANPAD, João Pessoa, 1995.

HOSENEY, C.R. **Principios de Ciência y Tecnología de los Cereales**. Zaragoza: Acribia, 1991. 321p.

IRGA – Instituto Rio Grandense do Arroz. **Produção e Beneficiamento de Arroz no Estado do RS, safra 96/97**. Versão Preliminar. Porto Alegre. Departamento Comercial e Industrial – Divisão de Política Setorial, out. 1998.

IRGA – **Informativo Agosto de 2003**. Disponível em: <<http://www.irga.com.br>>. Capturado em: 10/12/2003.

IRIBARREN, C. B., LEMOS, G. de L., FUSCALDO, G. R. V., VINHAS, J. N. I. **Análise Econômica e Financeira da Lavoura Orizícola do Rio Grande do Sul**. Pelotas: dez. 1994.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, jan-feb 1992, p 71-79.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos, Pesquisa Bibliográfica, Projeto e Relatório, Publicações e Trabalhos Científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAM-SÁNCHEZ, A. et al. Estudos nutricionais com arroz (*Oryza Sativa*, L.). **Alimentos e nutrição**, São Paulo, v.5, p.37-48, 1994.

LAZZARINI, S.G. & NUNES, R., Competitividade do Sistema Agroindustrial da Soja. In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Competitividade da Agroindústria Brasileira**. PENSA-IPEA, 1998, CD ROM.

LEMOS, A. D. C. **A Produção Mais Limpa Como Geradora de Inovação e Competitividade: o caso da Fazenda Cerro do Tigre**. Porto Alegre, UFRGS, 1998.

MALASSIS, L. **Economie Agroalimentarie: Economie de la consommation et de la production agroalimentarie**. Paris, v.1, 1973.

MARTINELLI JÚNIOR, O. **A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas**. Marília: Unesp Marília Publicações. São Paulo: FAPESP, 1999.

MASSARO, A. F.; PINTO, L. A. de A. Enriquecimento protéico de farelo de arroz desengordurado, com sangue bovino, utilizando a técnica de leite de jorro. **Rev. Inst. Adolfo Lutz**, 61(2):77-84, 2002. Disponível em <<http://www.ial.sp.gov.br/publicacao/revista/2002/n2/921.pdf>>. Capturado em: 20/03/2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1994.

MELLO, I. Desafios da mecanização agrícola dentro da cadeia produtiva do arroz irrigado. **Lavoura Arrozeira**. Porto Alegre, v.49, n.429, nov. /dez. 1996.

MENDEZ, P.; FERREIRA, C. M. **Dinâmica da Produção de Arroz em Fronteira Agrícolas Recentes do Centro-Oeste Brasileiro, Impactos Tecnológicos e Comerciais**. Disponível em: <<http://www.cirad.org.br/recherche/pdf/501.br.pdf>>. Capturado em: 12/05/2004.

MILES, R. & SNOW, C. **Organizational Strategy: structure and process**. New York, McGraw Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. Generic strategies: towards a comprehensive framework. **Advance in Strategic Management**, v.5, JAI Press Greenwich – CT, p.1-67, 1988.

MORVAN, Y. Filière de production, in fondaments d'economie industrielle. **Economica**, 1985.

MULLER, G. Agricultura e Industrialização do Campo no Brasil. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 6, n. 2, abr./jun., p. 47-77, 1982.

MULLER, H.G.; TOBIN, G. **Nutricion y Ciencia de los Alimentos**. Zaragoza: Acribia, 1992. 321p.

OCB – **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Capturado em: 05/05/2004.

PENROSE, Edith. A economia da diversificação. **Rev. Adm. Emp.** Rio de Janeiro, Out-Dez, 1979, p. 7-30.

PIRES, S.R.I. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Editora Unimep, 1995.

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

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov-Dec, 1996.

POSSAS, M. L. As estruturas de mercado: primeira aproximação. In: POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Ed. Hucitec, 1985.

PRICE, R. M. Technology and strategic advantage. **California Management Review**, v.38, n.3, p. 38-55, Spring 1996.

RIBAUT, J., MARTINET, B., LEBIDOIS, D. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1991.

ROSSETO, C.R. **O Estudo das Mudanças Estratégicas no Processo de Adaptação Organizacional para o Gerenciamento do Agronegócio**. Rio de Janeiro: SOBER, 2000.

SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO. Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, Fundação de Planejamento Metropolitano e Regional. **Projeto RS 2010**. Núcleo Agribusiness, 1997. Texto para discussão interna, Maio.

SELLTIZ, C. *et all* **Métodos de Pesquisas das Relações Sociais**. Ed. Herder. São Paulo, 1965.

SHIOGA, P. S.; COLASANTE, L. O.; DORETTO, M. **Arroz**. Disponível em: <http://www.pr.gov.br/cadeias/resumo.html>.>. Capturado em: 12/05/2004.

SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. Marketing Estratégico Aplicado a Firms Agroindústrias. In: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

SINDARROZ (Sindicato da Indústria do Arroz do RS). **Beneficiamento 2002 das 50 Maiores Indústrias**. Porto Alegre: 2003. 2p.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

WAACK, R. S. Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In: ZYLBERSTAJN, D. & NEVES, M. F. (orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: Indústria de Alimentos, Indústria de Insumos, Produção Agropecuária, Distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 323-347.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YÚFERA, E.P. Cereales. In: _____. **Química de los Alimentos**. Madrid: editorial Sintesis, 1998. Cap. 3. p. 74-129.

ZYLBERSZTAJN, D. P&D e a articulação do agribusiness. **Revista de Administração**, São Paulo, v.28, n.3, p. 73-78, julho/setembro, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia institucional**. Tese de Livre Docência em Administração, FEA-USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

Algumas entidades relativas às agroindústrias e ao setor orizícola também foram consultadas para a realização deste trabalho. Algumas destas são: FARSUL (Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul); IRGA (Instituto Rio Grandense do Arroz); SINDARROZ (Sindicato da Indústria do arroz); FEDERARROZ (Federação das Associações dos Arrozeiros do Estado); Bolsa de Mercadorias; FEARROZ; EMATER; EMBRAPA; IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística); CONAB; FEDERASUL; DECEX; FAO; FEE, entre outras.

ANEXO A

Além do modelo apresentado anteriormente baseado em Britto (2002), ainda é possível diferenciar os seguintes modelos organizacionais de empresas diversificadas, segundo DANTAS; KERTSNETZKY; PROCHINICK, 2002:

1. Empresa Multiproduto: produz vários bens colocados junto a mercados distintos, porém relacionados em termos das funções de P&D, fabricação e *marketing*. Sua expansão é, portanto, ou concêntrica, sendo induzida por similaridades tecnológicas e/ou mercadológicas das atividades previamente desenvolvidas – visando à exploração de economias de escopo e dos canais de comercialização disponíveis para a empresa.
2. Empresa Verticalmente Integrada: envolve a atuação da empresa em diversos estágios da cadeia associada à transformação de insumos em bens finais de determinada indústria. Existem dois tipos básicos de integração vertical: a integração para trás (montante) e a integração para frente (jusante). Em geral, a justificativa para esses movimentos prende-se à exploração de economias de escala – as quais se expandem para o conjunto de atividades da empresa integrada – que permitem a obtenção de ganhos de eficiência e a redução de custos de transação.
3. Conglomerado Gerencial: corresponde a um tipo de empresa diversificada que está presente em vários mercados, envolvendo produtos pouco relacionados entre si. É caracterizada por uma capacidade gerencial genérica que pode ser utilizada em diferentes mercados, o que lhe oferece uma vantagem concorrencial em relação a outras empresas que não dispõem desse tipo de capacitação.
4. Conglomerado Financeiro: corresponde a um tipo de empresa diversificada que está presente em diversos mercados que não se encontram relacionados entre si – nem do ponto de vista técnico-produtivo, nem mesmo do ponto de vista das capacitações gerenciais necessárias para operar aquelas unidades de maneira eficaz. Nesse caso a interligação de atividades se dá basicamente através de

controles financeiros, associados à distribuição de recursos líquidos pela gerência central que, em geral, dispõe de um acesso privilegiado aos circuitos financeiros.

5. Companhia de Investimento: de modo semelhante ao conglomerado financeiro, também se baseia na distribuição de recursos líquidos entre atividades não relacionadas. No entanto, esse tipo de empresa apresenta uma grande volatilidade em termos das áreas de atuação para as quais seu projeto de diversificação se orienta. Nesse sentido, observa-se uma ênfase na maximização da rentabilidade do portfólio do conjunto de atividades para as quais a empresa direciona seus recursos.

ANEXO B

Questionário aplicado nas agroindústrias de arroz do Rio Grande do Sul.

Identificação da empresa

- 1) CGC/CNPJ _____
- 2) Razão Social _____
- 3) Nome fantasia _____
- 4) Localidade da unidade entrevistada _____

Observações:

Identificação do entrevistado e de sua trajetória na empresa:

- 1) Nome _____
- 2) Cargo _____
- 3) Tempo de empresa _____
- 4) Formação _____

I - Características da empresa:

- 1) Ano de fundação da empresa _____
- 2) Conte um pouco sobre a história da empresa. Como foi o início das atividades? O que produzia?
- 3) Ocorreu alguma mudança patrimonial/composição acionária da empresa durante os anos de funcionamento?

Não houve mudança. Sim.

3a) Se sim, que tipo de mudança?

- fusão ou cisão total cisão parcial
- incorporação de outra empresa → Qual empresa? _____
- incorporação por outra empresa → Por qual empresa? _____
- outra mudança → Qual? _____

3b) Qual a motivação por parte da empresa para esta mudança da perspectiva da sua estratégia de negócios? _____

4) Como é a formação da empresa:

- Empresa familiar Sociedade anônima Cooperativa
- Outra _____

4a) Qual a importância da participação da família na gestão empresarial?

- Alta Média Baixa, Por quê? _____

5) Qual o número de funcionários? _____

6) Quantas filiais a empresa possui? Onde estão localizadas?

Filial	Localização	Mês e ano de abertura

6a) Qual o motivo da escolha destes lugares?

7) Qual o principal mercado de vendas da empresa?

- Regional Estadual Nacional Mercosul

8) Quantas plantas produtivas a empresa possui? Qual seu tamanho médio? Onde estão localizadas?

Planta produtiva	Tamanho	Localização

9) Qual é a capacidade produtiva da empresa? Qual parte fica ociosa?

10) Sua empresa apresentou crescimento nos últimos anos?

Sim Manteve-se estável Retraiu

10a) Se cresceu quais os principais motivos apontados?

Menores custos de produção Maior diversificação de produtos Menor concorrência

Demanda de mercado positiva Melhor planejamento Investimentos em publicidade

Conquista de novos mercados Outros _____

10b) Se retraiu ou manteve-se estável quais os principais motivos?

Falta de planejamento Perda de mercado Retração do mercado Maior concorrência

Aumento dos custos de produção Aumento dos insumos Outros _____

11) Quais os principais entraves a expansão da empresa?

Escala Financiamento Crescimento de mercado Insumos Concorrência

Outros _____

II – Estratégias e gestão:

a) Capacitação e gestão

1) Atualmente como é o processo de gestão da empresa?

Centralizado Departamentalizado Participativo Outro _____

2) Nos últimos cinco anos houve implementação de técnicas avançadas de gestão?

Não Sim, quais são estas técnicas? _____

3) Que tipos de ferramentas de gestão são utilizadas? Por quê?

4) Nos últimos cinco anos houve implementação de significativas mudanças na estratégia corporativa da empresa?

Sim Não

5) Nos últimos cinco anos houve implementação de significativas mudanças na estrutura organizacional da empresa?

Sim Não

6) Qual a política que a empresa adota na qualificação de seus administradores?

Incentiva o estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização

- Ajuda no custeio dos estudos
- Estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados a área
- Oferece cursos, palestras, treinamento
- Outros, quais _____

7) A empresa possui planejamento estratégico?

- Não Sim Está implantando

7a) Se sim, qual a importância que a empresa dá ao planejamento estratégico?

- Não relevante De alguma importância Importância moderada Crucial

7b) Qual a periodicidade dos encontros?

- Semanal Quinzenal Mensal Bimestral Trimestral Anual Outro

7c) Quem faz parte das reuniões?

7d) A empresa coloca em prática os assuntos abordados no planejamento?

- Sim Não, por quê? _____

7e) Quais são os parâmetros de avaliação?

7f) Quais são os principais objetivos do planejamento?

8) A empresa apresenta uma estratégia de modernização tecnológica?

- Não Sim

9) Quais as fontes de tecnologia da empresa?

- Clientes Fornecedores Universidades Centros de Tecnologia
- Outras indústrias A própria empresa Outras _____

10) A empresa possui um departamento de P&D?

- Não Sim

11) Qual a estimativa dos gastos com P&D realizados internamente pela empresa e/ou percentual do faturamento?

- Sem investimento em P&D 1% – 5% 6% - 10% Mais de 10%

b) Relações de mercado e estratégias mercadológicas

1) Quais foram os três principais produtos/linhas de produto da empresa em 2002?

Produto	Volume de produção	% Vendas	Elementos p/ competitividade	Posição da empresa

2) Quais as variedades de arroz que a empresa produz?

Branco Parboilizado Integral Orgânico Outros

3) Ocorreu alguma mudança significativa (inclusão/retirada) na linha de produtos da empresa nos últimos anos?

Não Sim, qual? _____

4) Há algum produto/linha de produto promissor, que represente uma “aposta” em termos da estratégia da empresa?

Não Sim, qual? _____

5) Por quem e como é realizada a escolha dos produtos a serem industrializados?

6) O que é feito com os subprodutos do beneficiamento (casca e farelo de arroz)?

7) A empresa utiliza a casca de arroz como combustível para caldeira?

Não Sim Está implantando

8) A empresa é inovadora ou seguidora no lançamento de novos produtos?

Inovadora Seguidora

8a) Qual o motivo para a adoção deste comportamento?

9) No mercado existe alguma empresa mais diversificada em termos de arroz do que esta?

Não Na mesma proporção Sim, qual _____

10) Quais produtos a nível mundial existem a partir do arroz que poderiam estar sendo comercializados aqui no Brasil? Por que não o são?

11) Quais são os principais clientes da empresa?

Atacadistas Redes de supermercados Mini-mercados Restaurantes Outros

12) Como são tratadas as grandes redes de supermercado e atacadistas pela empresa?

Clientes preferenciais Não são do interesse da empresa Iguais aos outros

12a) Por quê? Como é vista essa comercialização?

13) A empresa produz a marca própria de alguma rede de supermercados/ atacadista?

Não Sim, qual _____

13a) Se sim, qual a vantagem de se trabalhar com marcas próprias?

Ganhos de escala Ganhos monetários Outros

14) Existem parcerias com os clientes e fornecedores, ou predominam as transações de mercado?

15) No caso de parcerias com fornecedores, quais os resultados que a empresa tem alcançado?

Redução de custos Redução de estoques Melhor qualidade Flexibilidade

Maior grau de confiança do fornecedor Outros _____

16) Quais os principais problemas que a empresa encontra com a armazenagem dos produtos nos pontos de venda?

Má conservação Validade Outros

c) **Relações intersetoriais**

1) Quais são as principais fontes de aquisição de equipamentos?

Importados Nacionais Fabricados pela própria empresa Outras

2) Qual a idade média dos equipamentos da empresa?

3) Quando a empresa vai efetuar a compra de insumos, quais são as medidas de controle de qualidade que são tomadas?

Análise físico-química Análise biológica Inspeção visual Classificação Nenhuma Outras

3a) Quando o produto é reprovado, quais as medidas adotadas pela empresa?

4) Quais são os critérios para definir os fornecedores?

5) Como é o relacionamento da empresa com os fornecedores de insumos?

Pareceria Contrato formal Contratos informais Outros

6) A empresa orienta seus fornecedores para que possam aumentar seu nível de produtividade e qualidade dos produtos?

Não Sim Alguns

7) Existe diferença na compra de matéria-prima destinada ao arroz branco e ao parboilizado? Quais?

8) A empresa possui integração vertical em alguma etapa de seu processo?

Não Sim, qual _____

9) Por que a empresa resolveu adotar esta medida?

Qualidade no produto final Garantia de entrega Redução de custos Outros

10) Está respondendo as expectativas?

Não Sim

10a) Por quê?

11) A empresa pensa em integrar mais algum processo na sua industrialização?

Não Sim, qual _____

12) Como funciona o fluxo de informações entre a empresa e os demais elos da cadeia produtiva?

13) Qual o elo que apresenta maior entrosamento com a empresa?

Produtor Atacadista Varejista Consumidor Outro _____

13a) Por quê?

14) Com qual elo a empresa apresenta mais dificuldade para lidar?

Produtor Atacadista Varejista Consumidor Outro _____

14a) Por quê?

15) Como é realizada a obtenção das matérias-primas (insumos) utilizadas na industrialização?

16) Qual a importância da logística para a empresa?

Não relevante De alguma importância Importância moderada Crucial

17) Quais os principais problemas encontrados neste setor?

18) A empresa possui frota própria ou trabalha com transportadoras?

Frota própria Transportadoras Ambos Outro

III – Relações institucionais

1) A empresa possui algum suporte governamental?

Não Sim

1a) Se sim, que tipo de suporte é esse?

Financeiro Tecnológico Outros _____

1b) E de qual(is) órgão(s) parte essa ajuda?

IRGA EMATER/ASCAR EMBRAPA SINDARROZ BNDES Banco do Brasil

Governo Federal BANRISUL SENAC Outro _____

2) Como a empresa se sente representada pelos órgãos de classe?

Órgão	Insatisfatório	Pouco satisfatório	Satisfatório	Plenamente satisfatório
IRGA				
FIERGS				
ABIAP				
SINDARROZ				
Outro,				

3) Quais as fontes de financiamento utilizadas pela empresa em P&D?

Própria Outras empresas Privada Pública (BNDES, BB, SEBRAE,...).