

DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA ARROZEIRA DO RIO GRANDE DO SUL

Differentiation and Diversification in the Rice Industry in Rio Grande do Sul

RESUMO

Este estudo apresenta a visão da cadeia produtiva, sob a ótica da diversificação e diferenciação nas empresas gaúchas de beneficiamento de arroz. Os objetivos deste trabalho são: identificar os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem no mercado; discutir a percepção das empresas em relação a este mercado; estudar as informações utilizadas pelas empresas para tomada de decisão; e discutir os motivos que limitam a entrada das empresas na produção diversificada e diferenciada. O referencial teórico aborda a diferenciação e diversificação para a indústria. Foram entrevistadas 10 empresas dentre as 20 maiores beneficiadoras de arroz do Rio Grande do Sul. As entrevistas foram semi-estruturadas e realizadas no período de agosto a dezembro de 2006. O modelo proposto analisa o ambiente institucional e organizacional, a linha de produtos atual, informações de mercado, necessidades dos consumidores, necessidades tecnológicas, informações de engenharia, fornecedores de matéria-prima, diferenciação e diversificação. Os resultados apresentam as estratégias das empresas e as alternativas encontradas para conquistar novos mercados e manter os já existentes. O estudo identificou os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem ao mercado, com destaque para iniciativas diversificadas como produtos à base de soja, sucos de frutas, outros grãos e massas; e produtos diferenciados, como o arroz colorido, arroz com ferro, arroz semipronto, risotos e embalagens diferenciadas, por exemplo.

Luciane Dittgen Miritz
Professor Assistente
Universidade Federal de Santa Maria
lucianemiritz@terra.com.br

Paulo Dabdab Waquil
Professor Associado
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
waquil@ufrgs.br

Recebido em 18/10/07. Aprovado em 4/1/12
Avaliado pelo sistema blind review
Avaliador científico: Cristina Lelis Leal Calegario

ABSTRACT

This study presents a view of the production chain, under a diversification and differentiation standpoint in rice processing companies from the State of Rio Grande do Sul, Brazil. The objectives of this work are to identify diversified and differentiated products offered in the market by companies; discuss the companies' perceptions related to this market; study the information used by these companies to make decisions, and; discuss the reasons that limit companies from engaging into diversified and differentiated production. The theoretical approach is based on differentiation and diversification for the industry. Ten among the twenty largest rice processing companies in Rio Grande do Sul were interviewed. The interviews were semi-structured and they were conducted in the period from August to December 2006. The proposed model analyzes the institutional and organizational environment, current line of products, market information, consumer's needs, technological needs, engineering information, raw material suppliers, differentiation and diversification. The results present strategies applied by companies and alternatives found to conquer new markets and to maintain the existing ones. The study identified diverse and differentiated products which are offered by the companies to the market, and also diverse initiatives such as soy products, fruit juices, other grains and pasta and differentiated products such as colored rice, rice with high iron level, semi-ready rice, risottos and different packaging, for example.

Palavras-chave: arroz, diversificação, diferenciação, estratégia e agroindústria.

Key-words: rice, differentiation, diversification, strategies, and agroindustry.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas e sociais que o Brasil e o mundo vêm passando afetam o mercado, a dinâmica da concorrência e as estruturas produtivas de grande parte das atividades econômicas. Estas mudanças têm provocado alterações nas estruturas produtivas, no sentido da adaptação ao novo cenário competitivo.

Entre as *commodities* que enfrentam tais desafios, está o arroz, cuja produção vem crescendo, porém, o consumo não a acompanha, gerando excedentes e queda nos preços praticados. Nesta realidade, as indústrias processadoras de *commodities* enfrentam novos desafios, que são: agregar valor à pauta de produtos para abrir novos mercados; associar parâmetros energéticos e ambientais ao uso da base de recursos naturais; fortalecer o porte

empresarial e internacionalizar as operações; e desenvolver novas engenharias financeiras em parcerias público-privadas, além de atuar em condições de maior concorrência e sob regime de regulação mais restritivo no que diz respeito à questão ambiental.

O Brasil é o nono maior país produtor de arroz do mundo, sendo o maior produtor do ocidente. Entre 1975 e 2004, o país alcançou um salto de produtividade (kg/ha) em 144,1% (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO, 2005). Esse aumento da produtividade permitiu atender ao aumento da demanda interna, em função do crescimento populacional. O Estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor nacional de arroz, contribuindo com mais de 50% da produção nacional. A cultura tem, portanto, um importante papel socioeconômico na região. Em relação ao beneficiamento, a região é, também, muito importante.

Com uma produção historicamente inferior ao consumo brasileiro de arroz, era necessário importar o cereal para abastecer o mercado doméstico. No entanto, o Brasil vem aumentando gradativamente sua produtividade e produção. Além disso, o consumo de arroz no Brasil não vem acompanhando o crescimento populacional, tendo, por consequência, uma gradual redução do consumo *per capita* do cereal.

A realidade apresentada nos parágrafos acima contribui para a geração de um provável excedente do produto, o que, conseqüentemente, tende a acarretar na queda dos preços no mercado interno. Diante disso, as empresas precisam desenvolver 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.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é estudar a produção diversificada e diferenciada como possibilidade de expandir mercados e agregar valor à *commodity* arroz. Os objetivos específicos são: identificar os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem no mercado; discutir a percepção das empresas em relação a este mercado; estudar as informações utilizadas pelas empresas para a tomada de decisão para a diversificação e diferenciação; e discutir os motivos que limitam a entrada das empresas na produção diversificada e diferenciada.

O presente estudo está estruturado de forma a atender aos objetivos propostos. Assim, ele apresenta referencial bibliográfico acerca da diferenciação e diversificação para a indústria. Em seguida, é apresentado o método utilizado na pesquisa e a apresentação e

discussão dos resultados, onde são discutidos: a caracterização das empresas entrevistadas; o ambiente institucional e organizacional; a linha de produtos atual; as informações de mercado; as necessidades dos consumidores; os fornecedores de matéria-prima, as informações de engenharia; as necessidades tecnológicas e a diferenciação e diversificação. Por fim, são apresentadas as considerações finais pertinentes ao estudo em questão.

2 DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO PARA A INDÚSTRIA

A diversificação inclui aumento na variedade de bens finais produzidos, na integração vertical e no número de áreas básicas de produção em que a firma opera. A procura da diversificação por uma firma pode, também, basear-se em necessidades de redução de riscos e incertezas, que advêm da atuação em um único mercado, particularmente com relação aos efeitos de flutuação cíclicas ou sazonais da demanda (KON, 1999).

Este caminho em busca de novas oportunidades é frequentemente guiado pela situação corrente da empresa, particularmente do uso que ela pode fazer de recursos próprios na exploração dessas novas oportunidades. A estratégia de crescimento por meio da diversificação apresenta como vantagens: as economias de escala na área administrativa, economias de escopo em produção e marketing e sinergia alcançada pelo desenvolvimento do mercado financeiro interno (LUDWIG, 2004).

A diversificação é percebida a partir do conceito das “áreas de especialização” que foram, no passado, vantajosas para a firma desenvolver. Tais áreas podem ser as bases tecnológicas ou de mercado, nas quais a firma adquiriu experiência e conhecimento. Cada base pode proporcionar um ou mais produtos, e cada mercado pode ser o destino de um ou mais produtos. A diversificação pode ser de quatro tipos básicos: produtos dentro da base tecnológica e de mercado existente da firma; produtos envolvendo a mesma base tecnológica e novos mercados; produtos envolvendo nova base tecnológica e mercado existente; e produtos envolvendo novas bases tecnológicas e de mercado. As oportunidades para adicionar novos produtos advêm de mudanças nos serviços produtivos disponíveis na firma - enquanto experiência e *know-how* são acumulados, e de mudanças no ambiente externo conforme a percepção da firma (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

Para avaliar o quão diversificada é uma empresa em determinado momento, foi desenvolvida a noção de intensidade de relação ou relacionalidade. Esta medida

depende do quanto as receitas de uma empresa são atribuíveis à atividade de mercados de produtos que compartilhem das mesmas características tecnológicas, características de produção ou de canais de distribuição. Assim, esta avaliação classificou as empresas em quatro grupos, baseada na intensidade de relação dos negócios da empresa: 1- uma empresa de “negócio único” é aquela com mais de 95% de seus negócios em uma única atividade ou linha de negócio; 2- uma empresa com um “negócio dominante” obtém entre 70 e 90% de seu faturamento anual em sua atividade principal; 3- uma empresa de “negócio relacionado” extrai menos de 70% de seu faturamento de uma área principal, mas tem outras linhas de negócios relacionadas à área principal; 4- uma empresa de “negócios não-relacionados” extrai menos de 70% de seu negócio de uma área principal e tem poucas linhas de negócio relacionadas (BESANKO; DRAVONE; SHANLEY, 2006).

A realização bem sucedida da diversificação das atividades de uma firma depende de sua possibilidade e capacidade de utilização da tecnologia apropriada à nova produção e, também, está associada à consecução de custos competitivos, que se prendem, em grande parte, aos custos dos diversos insumos aos quais tem acesso. Por outro lado, está associada, ainda, à capacidade de atração de parcela do mercado em que está entrando, ajustando-se aos padrões de competição da nova indústria e ultrapassando as dificuldades pelas preferências dos consumidores pelas firmas já existentes. Além disso, a entrada de uma firma em uma nova indústria está sujeita ainda à reação das demais empresas estabelecidas, que defendem a deterioração da taxa de lucro da indústria como um todo, que pode ocorrer com uma nova concorrente naquele mercado (KON, 1999).

Outra estratégia utilizada pelas empresas, com o objetivo de se destacarem no mercado em que atuam é a diferenciação. De acordo com Porter (1992), uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa agregue um preço prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado ao fato de o produto ser singular. A diferenciação de uma empresa pode agradar a um grupo amplo de compradores em uma indústria ou a apenas um subgrupo de compradores com necessidades particulares.

A diferenciação de um produto diz respeito à introdução, na gama de produtos de uma empresa, de uma nova mercadoria que tenha a característica de ser substituída próxima de outra anteriormente por ela produzida, e que será comercializada em seus mercados. Qualquer mudança na característica do produto, seja uma modificação em sua natureza, na embalagem, tamanho, formas de apresentação, particularidades no desenho, cor e estilo ou uma melhoria na qualidade, dá origem a uma mercadoria diferenciada (KON, 1999).

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002), como os produtos diferenciados são substitutos imperfeitos, uma empresa pode fixar preços acima das demais e realizar vendas. Sendo assim, a incorporação da diferenciação do produto como uma estratégia possível torna-se importante na medida em que a maior parte das empresas produz uma grande variedade de bens e que uma grande parcela das empresas que utilizam a diferenciação como uma estratégia de mercado tem algum poder de mercado.

A opinião dos consumidores pode ser influenciada pelas informações que eles dispõem sobre a mercadoria, cabendo à empresa produtora, a partir do seu esforço de vendas e propaganda, proporcionar este conhecimento. Cabe à indústria, portanto, a capacidade de detectar os critérios de avaliação dos compradores potenciais sobre determinado produto, e a partir disso, melhorar o produto, diferenciando-o. Neste sentido, Kon (1999) salienta que a indústria deve apresentar uma “vocação” para diferenciar o produto, existindo a possibilidade de que, no interior da mesma, diferentes firmas utilizem políticas distintas de diferenciação do produto, visando a atrair diferentes segmentos do mercado.

Como a diferenciação de produtos decorre de fatores subjetivos, qualquer listagem das possibilidades de diferenciação é incompleta. Em geral, os produtos são diferenciados conforme os seguintes atributos: especificações técnicas, desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e *design*, estética, custo de utilização do produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência técnica e suporte ao usuário, financiamento aos usuários (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

De acordo com Zylbersztajn (2000), nos agronegócios, a diferenciação surge com mais ênfase nas atividades de venda ao consumidor final, quando o processo de escolha é orientado por diversos critérios, como, por exemplo, o sabor, o preço, a conveniência, a saúde, etc., sendo tais critérios de escolha subjetivos e, portanto, menos sujeitos a avaliações quantitativas.

Na próxima seção, discute-se o método que será utilizado para realização deste estudo, focado no modelo do comportamento da informação, baseado no conceito de fusão da informação.

3 MÉTODO

Esta etapa tem como objetivo principal a coleta e análise de informações qualitativas, com base em dados primários coletados em entrevistas individualizadas. Posteriormente, será realizada uma análise descritiva das indústrias arrozeiras gaúchas sob a ótica da diversificação e diferenciação da produção, direcionando, assim, o trabalho para a parte empírica.

O estado do Rio Grande do Sul representou 46,91% do total da produção nacional de arroz, totalizando uma área de 1.034.820 ha, e uma produção de 6.251.299 toneladas, segundo dados do Instituto Rio Grandense do Arroz - IRGA (2006), referentes à safra 2004/05.

Os engenhos de arroz são um elo importante na cadeia do arroz, na medida em que o beneficiamento torna o produto disponível ao consumo humano, além de representar importante atividade econômica para o estado. No ano de 2005, o Rio Grande do Sul possuía 267 empresas beneficiadoras de arroz.

A escolha das empresas participantes do estudo deu-se de uma amostra direcionada, ou seja, de uma relação obtida junto ao IRGA, que apresenta as indústrias beneficiadoras de arroz do estado do Rio Grande do Sul em atividade no ano de 2005.

Em reunião realizada com a diretoria do IRGA, foram selecionadas 10 empresas, dentre as 20 maiores no *ranking*. É válido observar que este *ranking* é formado por todas as empresas beneficiadoras de arroz do Rio Grande do Sul, e é medida pela contribuição da empresa da Taxa CDO (Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura), que é recolhida pelo Governo do Estado por meio da indústria. A cada saco de 50 kg de arroz (base casca), é recolhida uma taxa de R\$ 0,32 (recolhido pela Secretaria Estadual da Fazenda em 2005).

A escolha das empresas se deu por importância (de acordo com a diretoria do IRGA) e também por facilidade de locomoção, levando em consideração as distâncias a serem percorridas pelos pesquisadores para o desenvolvimento deste estudo.

Assim, foram entrevistadas 10 empresas em 7 municípios do Rio Grande do Sul: Pelotas, Camaquã, São Borja, Porto Alegre, São Gabriel, Alegrete e Dom Pedrito. Cabe destacar que, em Porto Alegre, localiza-se apenas o escritório central da empresa, não havendo produção.

Destas, oito empresas foram visitadas e as entrevistas aplicadas *in loco*; as outras duas foram

realizadas via e-mail e por meio de conversas telefônicas, para proporcionar mais agilidade ao estudo, sendo que, em algumas das empresas, foi possível a visualização do processo produtivo, o que auxiliou na interpretação dos dados coletados. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2006, com os dirigentes das empresas selecionadas.

Vale ressaltar que a escolha deste estado se justifica por se tratar do maior polo produtor e de industrialização de arroz no Brasil. Desta forma, acredita-se que seja possível criar alguns critérios que permitam obter conclusões importantes ao setor.

As fontes primárias utilizadas para elaboração deste trabalho foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, junto às principais empresas arrozeiras gaúchas, com o auxílio de um roteiro de entrevista. As perguntas do roteiro de entrevista são, em sua maioria, perguntas abertas, com o objetivo de proporcionar ampla variedade de respostas, dando maior liberdade ao entrevistado.

O roteiro da entrevista apresenta questões elaboradas de maneira a levantar informações que permitam atingir os objetivos propostos. Este roteiro está dividido em oito (8) blocos, que contemplam a análise do ambiente institucional, a linha de produtos atual, as informações de mercado, as necessidades dos consumidores, as necessidades tecnológicas, informações de engenharia, os fornecedores de matéria-prima e a diversificação e a diferenciação. Ele contém cinquenta e oito (58) perguntas, sendo que a entrevista foi elaborada com base no modelo de fusão da informação (Figura 1), que auxiliou na análise dos dados obtidos. Cabe apontar, ainda, que esta abordagem está ligada aos conceitos apresentados nos estudos bibliográficos sobre diferenciação e diversificação, apresentados anteriormente.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir deste momento, serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas nas indústrias beneficiadoras de arroz, seguindo-se as nove subseções citadas anteriormente.

4.1 Características das empresas entrevistadas

Em relação ao tempo dedicado ao beneficiamento de arroz, a média ficou em 30 anos, sendo que o menor tempo apresentado por uma das empresas foi de seis (6) anos, e o maior tempo de trabalho identificado foi de 46 anos dedicados ao setor, o que indica a experiência e o conhecimento destas empresas na cadeia produtiva do arroz.

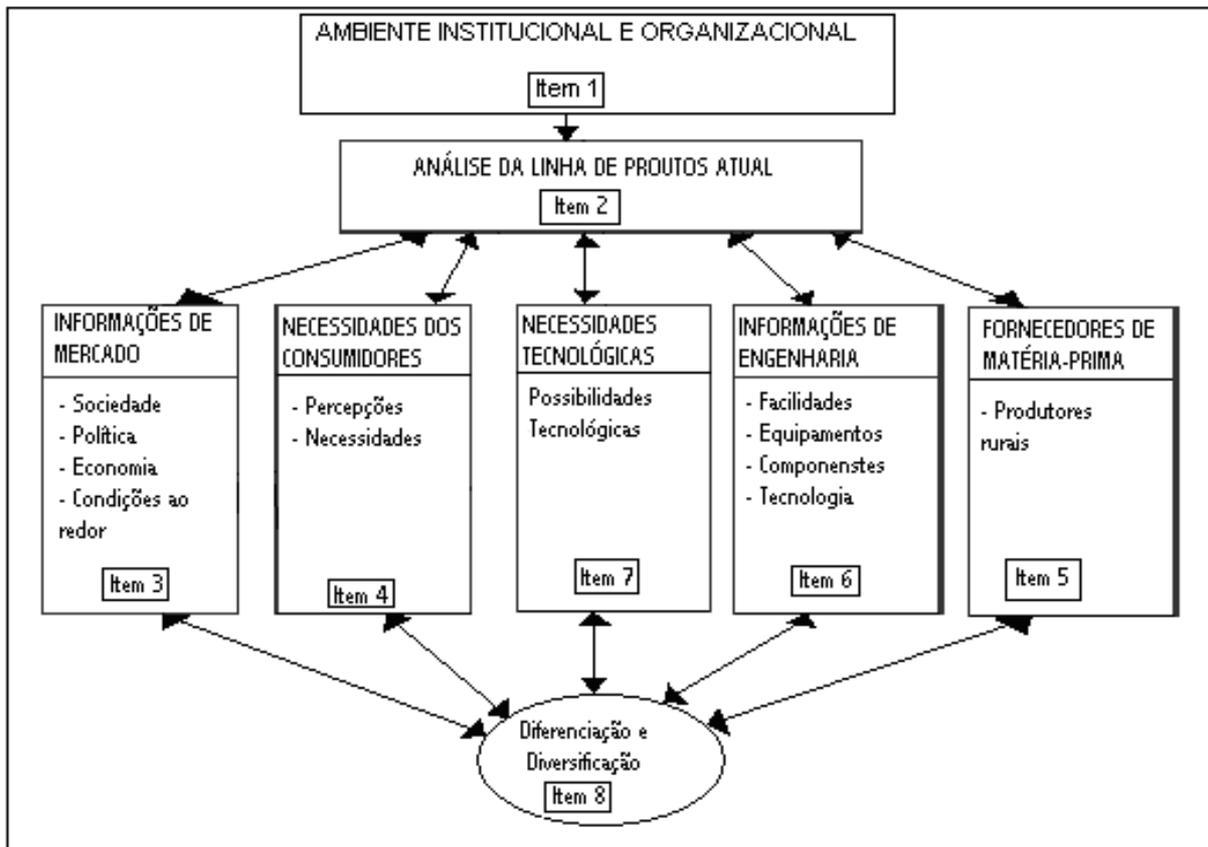


FIGURA 1 - Modelo do comportamento da informação baseado no conceito de fusão da informação.

Fonte: Modelo baseado em Ishii, Ichimura e Mihara (2005)

Verifica-se que grande parte das empresas entrevistadas (6) possui filiais no Recife. Isso se deve, segundo os entrevistados, às facilidades fiscais e à logística, já que, nesse contexto, o transporte é mais barato.

Em relação a empregos, observou-se uma média de 303 funcionários por empresa, sendo que a empresa que apresenta um número menor de trabalhadores conta com 130 colaboradores, e a que apresenta um número maior possui 750 funcionários. O setor foi responsável, no ano de 2005, por 8.060 empregos, de acordo com a Federação dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação do Estado do Rio Grande do Sul. Nas empresas entrevistadas, somam-se 3.030 vagas de trabalho, o que representa 37,6% do total no estado.

Quando questionados sobre a receita anual proveniente do arroz, verificou-se uma média de 238,14 milhões de reais, sendo que o maior faturamento foi de 600 e o menor de 70 milhões de reais. Três das empresas entrevistadas não divulgaram o seu faturamento. Estes números salientam a importância do setor no Rio Grande do Sul.

4.2 Ambiente institucional e organizacional

Quando questionados sobre a avaliação da intervenção governamental no setor, as opiniões dos entrevistados se dividiram entre influência forte (1), razoável (1), fraca (3), ruim (1), apenas explicaram o que é a intervenção governamental com exemplos (2), e não responderam (2). A empresa que considera a intervenção governamental como forte a retrata como ainda indispensável para a sobrevivência do setor no mercado. O entrevistado que avalia a intervenção governamental como razoável cita, como exemplos, as AGF (Aquisição do Governo Federal) e EGF (Empréstimo do Governo Federal), porém, acredita que tais intervenções não influenciam muito o mercado. As empresas que consideraram a intervenção governamental como fraca salientam que a política apoia o setor primário. Segundo os entrevistados, o governo não possui estoques suficientes para regular o mercado. Foram também citadas dificuldades burocráticas, falta de subsídios

- principalmente para exportação - falta de políticas melhor estabelecidas e a falta de um sistema tributário melhor estruturado. A empresa que considera a atuação governamental como ruim, a vê como onerosa e sem resultados práticos. Ela acredita que o subsídio ao plantio é importante, porém, ele é caro e insuficiente.

Em relação à existência de apoio governamental, apenas três das empresas não se utilizam deste recurso. As restantes se utilizam de incentivo fiscal advindo dos governos estaduais.

Quando questionados sobre os principais problemas encontrados no setor, foram citadas a tributação, a queda do consumo *per capita*, o mercado, as variedades de arroz, o preço, o clima, a falta de incentivo à exportação e a falta de profissionalismo.

4.3 Linha de produtos atual

Quando questionados sobre a linha de produtos atual da empresa foram citados:

a) Arroz e seus derivados: arroz polido, arroz colorido, arroz parboilizado, mix de arroz branco e parboilizado, arroz parboilizado integral, macarrão de arroz, arroz integral orgânico, arroz semipronto, farinha de arroz, risotos, farelo de arroz brando, óleo de arroz, farelo de arroz parboilizado, óleo bruto de arroz, variedades especiais de arroz, quirera, arroz agregado de temperos e condimentos, canjicão, arroz com ferro e ração animal.

b) Outros produtos: feijões, polenta, ervilha, óleos, grão de bico, canjica, amendoim, sagu, caldos e sopas, achocolatados, bebidas nutritivas de soja, lentilha, barra de proteínas de soja e farofas.

No arroz, há baixa possibilidade de adição de valor ao produto, conforme Giordano e Spers (1998), porém, verifica-se um grande esforço por parte das empresas em fazê-lo. Outras alternativas vêm sendo utilizadas pelas empresas para diferenciarem seus produtos. A utilização de embalagens diferenciadas, o uso da imagem de personagens que chamam o público e o marketing, principalmente em propagandas na televisão, tem dado bons resultados.

Verificou-se que algumas empresas possuem uma linha ampla de produtos, enquanto outras apresentam uma linha restrita. A empresa que possui menor número tem dois produtos oferecidos ao mercado, e a que apresenta maior tem 80 itens na sua linha. O levantamento do número de produtos oferecidos pelas empresas não levou em consideração as marcas, visto que algumas empresas possuem os mesmos produtos com mais de um nome de marca.

Dentre as empresas entrevistadas, seis apresentam 100% de sua receita anual proveniente do arroz, duas

apresentam 90% e, as outras duas, 70%. Com isso, pode-se avaliar o grau de diversificação da empresa, de acordo com os critérios apresentados no referencial bibliográfico por Besanko, Bravone e Shanley (2006). Verifica-se que a maioria das empresas enquadra-se como negócio único, o que significa um grau quase zero de diversificação. As demais empresas enquadram-se como negócio dominante, sendo que duas delas apresentam 30% da sua produção diversificada, ou seja, encontram-se no limite entre negócio dominante e negócio relacionado.

Sobre a existência de algum produto promissor que represente uma aposta em termos da estratégia da empresa, foram citados: o arroz vitaminado, o arroz integral, sílica, produtos à base de soja, farinha de arroz, óleo, arroz colorido, pipoca e massa para lasanha.

O arroz vitaminado está em fase de desenvolvimento há dois anos, em conjunto com uma fundação do Canadá. Este produto tem cunho social e deve ser utilizado no combate à desnutrição. O arroz vitaminado e o arroz integral fazem parte de uma linha de produtos ligados à saúde. Outra empresa também aposta no arroz integral, porém, de cocção rápida.

Uma das empresas aposta na geração de energia e sílica a partir da casca de arroz como uma proposta promissora na estratégia da empresa. Este projeto, o qual está em fase de implantação, engloba a construção de uma unidade para obtenção de sílica (SiO_2), substância gerada após a combustão da casca.

Os produtos à base de soja, de acordo com uma empresa entrevistada, “é um segmento que está crescendo, e parece ser um caminho para diversificar”. Esta empresa também está apostando na farinha de arroz, a qual é considerada novidade por ser isenta de glúten.

Outra empresa está em pesquisa para implantação de uma fábrica para extração de óleo de arroz por prensagem, que, segundo o entrevistado, apresenta propriedades superiores ao azeite de oliva.

Também uma empresa está investindo em arroz colorido e pipocas, e está em fase de testes para apresentar ao mercado massa para lasanha à base de arroz. Além disso, uma das empresas declarou que após implantação de nova planta, em 2007, lançou novas variedades de arroz (arroz italiano, japonês, oriental e integral), com embalagens diferenciadas.

A descrição dos produtos apresentados acima demonstra a busca das empresas pela diversificação e diferenciação, visto que oito das entrevistadas declararam ter algum produto como projeto para lançamento no mercado.

Uma das empresas apresentou uma forma de atuação interessante: trabalha prestando serviços. Produz cerca de 70 marcas de terceiros, mas, quando em ociosidade, produz a marca da empresa. Assim a “empresa quebrou um paradigma”, segundo declaração do entrevistado representante.

4.4 Informações de mercado

Em relação ao mercado, observou-se uma abrangência em todo o território nacional, com maior destaque para a região Sudeste e Centro-Oeste, onde se encontram os maiores mercados consumidores do país. Das empresas entrevistadas, cinco comercializam mais de 50% de sua produção para a região Sudeste; e, na região Sul, onde se encontra o seu polo industrial, comercializam entre 5 e 10%, apenas.

Os principais clientes são os atacadistas, redes de supermercados, varejistas, cestas básicas e restaurantes, nesta ordem de importância. Apenas uma empresa não vende para atacadistas, pois prefere atender aos clientes com sua equipe de vendas.

Em relação à produção com outras marcas, seis das empresas prestam este tipo de serviço, principalmente para as grandes redes de supermercados. As vantagens apresentadas são: relacionamento com a rede, economia, fidelidade com o cliente e utilização da capacidade produtiva.

Quando questionados sobre as dificuldades em lidar com o setor atacadista e com as grandes redes, foram apontadas as negociações de preços, durante a qual os compradores sempre querem reduzir os preços dos produtos. Outros problemas mencionados foram a dificuldade para introdução de toda a linha de produtos; a forte concorrência e a concentração das grandes redes, o que se torna uma relação desigual, com contratos abusivos e altas verbas de introdução.

4.5 Necessidades dos consumidores

Quando questionados a respeito da obtenção de informações sobre a preferência dos consumidores, todas as empresas entrevistadas declararam buscar essa informação, principalmente por meio de serviços de atendimento ao consumidor por meio de telefones gratuitos, e-mail e cartas, além de pesquisas de mercado, para as quais, geralmente, são contratadas empresas especializadas neste tipo de abordagem.

Outra forma de obter informação sobre as preferências dos clientes mencionada pelos entrevistados é por meio da observação na rede de vendas. Além disso,

algumas empresas ministram cursos de culinária ao público em geral, o que, segundo os entrevistados, configura-se em um ambiente rico em informações e anseios dos clientes consumidores. As sugestões e dúvidas encaminhadas pelos consumidores geralmente dizem respeito a embalagens e apresentação do produto.

4.6 Fornecedores de matéria-prima

Quando questionados sobre se existe algum tipo de contrato com os fornecedores de matéria-prima, seis dos entrevistados informaram não possuírem qualquer tipo de contrato prévio, apenas no momento da compra. Um dos entrevistados possui contratos para variedades especiais, dois possuem contratos de compra antecipada com os produtores que utilizam de financiamentos oferecidos pela empresa e um declarou existir contratos de depósito com produtores que deixam o arroz estocado na indústria.

Sobre a existência ou não de fidelidade dos fornecedores, quatro dos entrevistados declararam não haver fidelidade por parte dos fornecedores. As restantes declaram existir afinidades; por relacionarem-se há anos, existindo confiança neste relacionamento.

Em relação às dificuldades para se lidar com o produtor rural, foram citados o não estabelecimento de método para comercialização. O produtor vende o produto quando está com dificuldades financeiras. Esta falta de planejamento e estratégia torna difícil a negociação. Foram citados problemas em relação às variedades produzidas, pois alguns produtores não se adaptam a algumas variedades. Além disso, foram citados o endividamento dos produtores - que afeta no cadastro destes -, a falta de tecnologia e o preço do arroz em casca, que os produtores sempre acham que está baixo. Apenas uma das empresas entrevistadas declarou não encontrar problemas no relacionamento com os produtores.

4.7 Informações de engenharia

A capacidade produtiva das empresas entrevistadas variou de 7,5 a 38 mil toneladas por mês. O total de arroz beneficiado pelas dez empresas entrevistadas é de 252,54 mil toneladas de arroz por mês, base casca, o que representa 44% da produção do Rio Grande do Sul, tendo como referência a safra 2005/06. Este número comprova a afirmação de Giordano e Spers (1998) sobre a tendência de concentração das indústrias beneficiadoras de arroz, já que o sucesso depende de alta tecnologia de máquinas de alta eficiência e da escala de produção.

Em relação à ociosidade, todas as empresas a apresentam, sendo que, em média, conforme foi observado, 15% da capacidade produtiva não é utilizada.

4.8 Necessidades tecnológicas

Quando questionados sobre as fontes de tecnologia utilizadas pela empresa, estas responderam: universidades, com oito citações, fornecedores, com sete citações; e centros de tecnologia, clientes, outras indústrias e a própria indústria, sendo estas últimas três com quatro citações cada. Interessante salientar a importância da universidade, e que esta foi citada pela maioria das empresas como fonte de tecnologia. Também, segundo Wilkinson (2006), as inovações no sistema agroalimentar se dão por meio do avanço da ciência, que, no Brasil, ocorre, principalmente, por meio das universidades.

A idade média dos equipamentos varia de quatro 4 a 10 anos, e todas as empresas possuem projetos para compra de novos equipamentos.

Sobre as dificuldades para a evolução tecnológica da empresa, foram citadas a viabilidade econômica, a falta de crescimento do mercado, a falta de pesquisa, as dificuldades na geração de lucros para adquirir as novas tecnologias, o custo associado ao retorno, e o apoio das instituições governamentais e financeiras com linhas de crédito que contemplem inovação.

Verifica-se que a diversificação e diferenciação estão ligadas à utilização de tecnologia, e, neste sentido, as indústrias entrevistadas possuem fontes qualificadas e projetos para a compra de novos equipamentos, o que favorece o desenvolvimento de novos produtos.

4.9 Diversificação e diferenciação

Dentre as empresas entrevistadas, seis possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento. O percentual investido variou de 0,05% a 1% do faturamento da empresa, mas uma das entrevistadas não tem esta estimativa.

Em relação às motivações que a empresa tem para diferenciar e diversificar sua produção, foram citadas as exigências do mercado, a sobrevivência da marca da empresa, o aproveitamento dos nichos de mercado, a melhoria da competitividade e as margens de resultado da empresa.

Dentre as dificuldades que as empresas enfrentam para diferenciar e diversificar sua produção estão: as misturas de variedades, a baixa renda do consumidor, a dificuldade em comunicar o produto ao mercado, a aceitação e incorporação do novo produto pelo consumidor, a falta de pesquisa voltada

para outro segmento (que não o da alimentação) e a persistência. Uma das empresas informou não ter mais dificuldades, visto que já possui experiência em diversificar e diferenciar, não se considerando entrante nesse mercado.

Sobre o que é feito com os subprodutos do beneficiamento - a casca e o farelo -, todas as empresas afirmaram utilizar parte da casca para a geração de energia para o processo produtivo, sendo o restante comercializado para terceiros. Uma das empresas desenvolveu uma forma própria de adensar a casca, para transportá-la de forma mais rentável. Em relação ao farelo, as empresas utilizam ou vendem para terceiros para extração de óleo ou para produção de ração animal. Duas das empresas entrevistadas utilizam o farelo e produzem ração animal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção final, pretende-se enunciar as principais conclusões referentes à pesquisa e aos resultados obtidos. Além disso, pretende-se apresentar alguns fatores que podem ser considerados como limitantes nesta pesquisa, bem como propor estudos futuros que possam contribuir e ampliar os conhecimentos científicos relacionados aos temas tratados.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos em sua plenitude. O estudo identificou os produtos diversificados e diferenciados que as empresas oferecem ao mercado, com destaque para iniciativas diversificadas como produtos à base de soja, sucos de frutas, outros grãos e massas; e produtos diferenciados, como o arroz colorido, arroz com ferro, arroz semi-pronto, risotos e embalagens diferenciadas, por exemplo.

Além disso, vale destacar a iniciativa de algumas das empresas entrevistadas em buscar mercados que não apenas o da alimentação. Energia, alimentação animal, saúde e produtos com utilização diversa como a sílica, são alguns exemplos.

Também foram discutidas as percepções das empresas em relação a estes mercados e observou-se a preocupação das mesmas com relação aos consumidores, já que todas obtêm dados sobre as preferências dos clientes.

As limitações encontradas não são tecnológicas, visto que as empresas não apresentam dificuldades para adquirir novos equipamentos, e que estão em constante renovação tecnológica. A limitação está em combinar um produto que o consumidor quer com o custo de produção deste.

Com a pesquisa e lançamento de novos produtos, quem ganha é o consumidor. Porém, verifica-se a dificuldade em entender o que o consumidor quer, além do baixo poder aquisitivo da maioria da população brasileira.

As possibilidades de agregar valor à *commodity* arroz estão em lançar produtos diferenciados e em nichos de mercado com consumidores dispostos a pagar mais pela qualidade oferecida pelos produtos.

O estudo não levou em consideração o valor da marca e o diferencial que este representa para a empresa e para o consumidor. Além disso, por o estudo ser uma amostra direcionada, este não é estatisticamente representativo, assim, não representa o setor como um todo e, sim, a realidade das dez empresas entrevistadas.

Percebe-se uma busca do setor em diminuir as alíquotas de impostos nos diversos estados brasileiros, o que foi relatado por todos os entrevistados como entrave ao crescimento das empresas.

Observa-se a falta de comunicação ao longo da cadeia, principalmente nos relacionamentos com os produtores rurais, com o setor atacadista e com as grandes redes de supermercados.

As empresas entrevistadas estão buscando desenvolver novos produtos e melhorias no processo produtivo, o que prova que a diversificação e diferenciação fazem parte da estratégia e visão de futuro das empresas, como forma de se destacar e sobreviver no mercado. Outra observação interessante é a de os produtos ligados à saúde são percebidos pelas empresas como o futuro da alimentação humana.

Sendo assim, mesmo tendo em vista as limitações referentes às empresas de arroz apresentadas aqui, o estudo contribui para o conhecimento e entendimento da dinâmica da cadeia do arroz no Rio Grande do Sul, por tratar de um tema pouco estudado e por relacionar as informações que levam as empresas para a tomada de decisão com o objetivo de diversificar e diferenciar.

6 REFERÊNCIAS

- BESANKO, D.; DRAVONE, D.; SHANLEY, M. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Disponível em: <<http://www.fao.org>>. Acesso em: 15 nov. 2005.
- GIORDANO, S. R.; SPERS, E. E. **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 1998.
- INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ. Disponível em: <<http://www.irga.com.br>>. Acesso em: 12 jan. 2006.
- ISHII, K.; ICHIMURA, T.; MIHARA, I. Information behavior in the determination of functional specifications for new product development. **International Journal of Production Economics**, v. 17, p. 262-270, 2005.
- KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.
- KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LUDWIG V. S. **A agroindústria processadora do arroz: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- SAUERBRONN, J. F. R.; SAUERBRONN, F. F. Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia: revisitando a teoria do crescimento da firma. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, São Paulo, 2005. **Anais...** São Paulo: ENANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- WILKINSON, J. **Inovação no sistema agroalimentar**. Porto Alegre, 2006. Palestra ministrada na escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 17 mar. 2006.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.