

**A AGROINDÚSTRIA ARROZEIRA DO RIO GRANDE DO SUL:
DIFERENCIAÇÃO E DIVERSIFICAÇÃO**

lucianemiritz@terra.com.br

Apresentação Oral-Economia e Gestão no Agronegócio

PAULO DABDAB WAQUIL¹; LUCIANE DITTGEN MIRITZ².

1.CESNORS, PELOTAS - RS - BRASIL; 2.UFRGS, PORTO ALEGRE - RS - BRASIL.

A agroindústria arrozeira do Rio Grande do Sul: diferenciação e diversificação

Grupo de pesquisa: Economia e Gestão no Agronegócio

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. 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. Assim, espera-se com este trabalho contribuir no estímulo à produção local, visto a importância socioeconômica do arroz para o Estado.

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

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 relative to this market; study the information used by companies to make decisions, and; discuss the reasons that limit companies from engaging into diversified and differentiated production. Ten among the 20 largest rice processing companies in Rio Grande do Sul were interviewed. The interviews were semi-structured and 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 needs, technological needs, engineering information, raw material suppliers, differentiation, and diversification. The results present

strategies employed by companies and alternatives found to conquer new markets and to maintain existing ones. Consequently, this study is expected to contribute toward stimulating local production, given the socioeconomic importance of rice in the state.

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 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 alcançou um salto de produtividade (kg/ha) em 144,1% (FAO, 2005). Esse aumento da produtividade permitiu atender o 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 sócio-econômico 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 últimos parágrafos, 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 os limites e possibilidades para a produção diversificada e diferenciada 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 tomada de decisão para a diversificação e diferenciação; e discutir os motivos que limitam a entrada das empresas na produção diversificada e diferenciada.

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 freqüentemente 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 através 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 vantajosas para a firma desenvolver no passado. 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 mudanças no ambiente externo conforme a percepção da firma (SAUERBRONN e SAUERBRONN, 2005).

Para avaliar o quanto diversificada é uma empresa em determinado momento, foi desenvolvida a noção de intensidade de relação ou relacionalidade. Esta medida depende de o quanto as receitas de uma empresa são atribuíveis à atividade de mercados de produtos que compartilhem as mesmas características tecnológicas, características de produção ou canais de distribuição. Assim esta avaliação classificou as empresas em quatro grupos, baseado 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 relacionados 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 e 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 peça 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 do fato de 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 substituta 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 (2002), como os produtos diferenciados são substitutos imperfeitos, uma empresa pode fixar preços acima das demais e realizar vendas. Incorporar a 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 parte 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 “vocalização” para diferenciar o produto, existindo a possibilidade de que, no interior da mesma, diferentes firmas utilizem políticas distintas de diferenciação do produto, visando 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, 2002).

De acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), nos agronegócios a diferenciação surge com mais ênfase nas atividades de venda ao consumidor final em que: o processo de escolha

seja orientado por diversos critérios (como sabor, preço, conveniência, saúde etc.) e os critérios de escolha sejam subjetivos e, portanto, menos sujeitos a avaliações quantitativas.

A seguir, apresenta-se o modelo analítico, baseado no conceito de fusão da informação, com intuito de estabelecer a relação entre os objetivos do estudo e o referencial bibliográfico apresentado anteriormente.

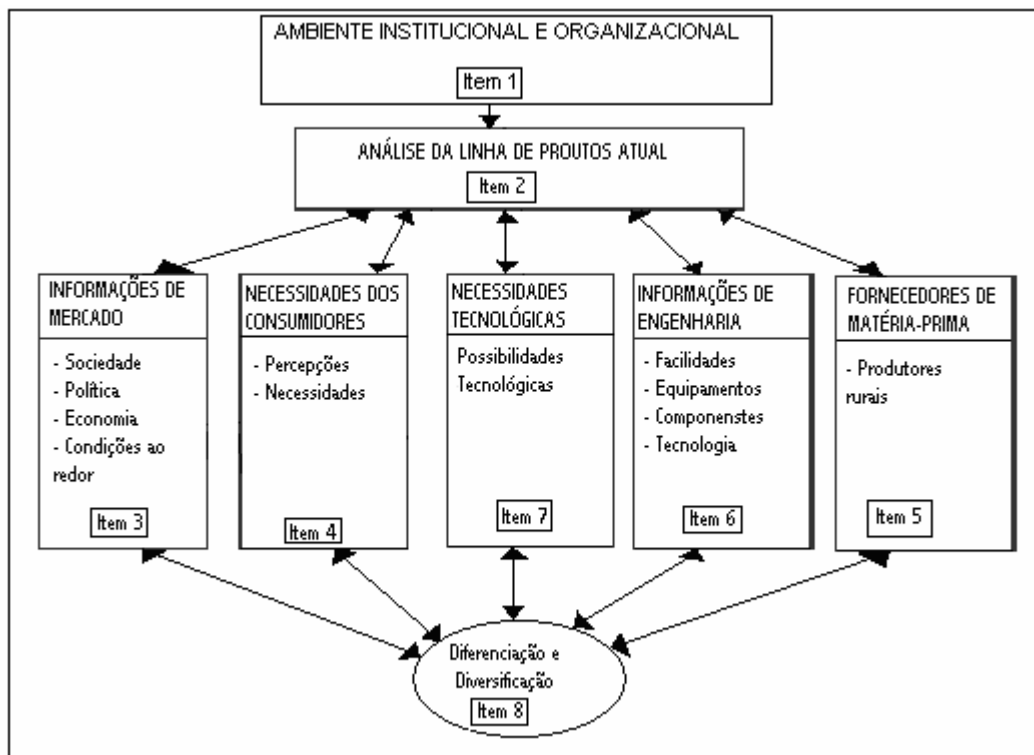


Figura 1 - Modelo do comportamento da informação baseado no conceito de fusão da informação.

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

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 (Figura 1).

3 Método

Esta etapa tem como objetivo principal a coleta e análise de informações qualitativas, com base em dados primários coletados em entrevistas individualizadas, onde posteriormente será realizada uma análise descritiva das indústrias arroseiras gaúchas sob a óptica da

diversificação e diferenciação da produção, direcionando assim o trabalho para a parte empírica.

3.1 Critérios para a seleção da amostra

O Estado do Rio Grande do Sul representou 46,91% do total da produção nacional de arroz, totalizando uma área total de 1.034.820 ha, e uma produção de 6.251.299 toneladas, segundo dados do Instituto Rio Grandense do Arroz (IRGA), 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 através de uma amostra direcionada, ou seja, através de uma relação obtida junto ao IRGA, que apresenta as indústrias beneficiadoras de arroz em atividade no ano de 2005 do Estado do Rio Grande do Sul.

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 mediada pela contribuição da empresa da Taxa CDO (Taxa de Cooperação e Defesa da Orizicultura), que é recolhida pelo Governo do Estado através 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.

Assim foram entrevistadas 10 empresas em 7 municípios do Rio Grande do Sul: Pelotas, Camaquã, São Borja, Porto Alegre (em Porto Alegre fica apenas o escritório central, não havendo produção), São Gabriel, Alegrete e Dom Pedrito. Destas, oito empresas foram visitadas e as entrevistas aplicadas *in loco*, outras duas foram respondidas via e-mail e conversas telefônicas, para dar maior agilidade ao estudo.

As entrevistas duraram em média duas horas, sendo que em algumas empresas foi possível a visualização do processo produtivo, o que auxiliou na interpretação dos dados coletados.

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

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

As fontes primárias utilizadas para elaboração deste trabalho foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas, junto às principais empresas arroseiras 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 8 blocos, contendo 58 perguntas, sendo que a entrevista foi elaborada com base no modelo de fusão da informação (Figura 1), que auxiliará na análise dos dados obtidos. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2006 com os dirigentes das empresas selecionadas.

A partir desse momento serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas nas indústrias beneficiadoras de arroz.

4 Apresentação e discussão dos resultados

4.1 Características das empresas entrevistadas

Em relação ao tempo dedicado ao beneficiamento de arroz, a média ficou em 30 anos, sendo que a empresa que apresentou um tempo menor foi de 6 anos e a que apresentou mais

tempo de trabalho foi de 46 anos dedicados ao setor. O que indica a experiência e conhecimento destas empresas na cadeia produtiva do arroz.

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

Em relação a empregos, observou-se uma média de 303 funcionários por empresa, sendo que a empresa que tem um número menor apresenta 130, e a que apresenta um número maior 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 soma-se 3.030, o que representa 37,6% do total.

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 este número. 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 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 não interfere muito no mercado. As empresas que consideraram a intervenção governamental como fraca, salientam que a política apóia 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. Acredita ser importante o subsídio ao plantio, porém caro e pouco.

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

Quando questionados sobre os principais problemas encontrados no setor, foram citados a tributação, queda do consumo *per capita*, mercado, variedades de arroz, preço, clima, falta de incentivo à exportação e 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 arroz branco e parboilizado, arroz parboilizado integral, macarrão de arroz, arroz integral orgânico, arroz semi-pronto, farinha de arroz, risotos, farelo de arroz branco, óleo de arroz, farelo de arroz parboilizado, óleo bruto de arroz, variedades especiais de arroz, quirera, arroz agregado de temperos e condimentos, cangicão, arroz com ferro, 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, 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, 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 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 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, deve ser utilizado no combate à desnutrição. O arroz vitaminado e o arroz integral fazem 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 (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, esta 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, pipocas e está em teste de massa para lasanha à base de arroz. Além disso, uma das empresas declarou estar estudando qual produto derivado de arroz vai lançar a partir de 2007, com a construção de uma nova planta industrial.

Os produtos apresentados acima demonstram a busca das empresas pela diversificação e diferenciação, visto que oito dos entrevistados declaram ter algum produto.

Uma das empresas apresentou uma forma de atuação interessante: trabalha prestando serviços. Produz cerca de 70 marcas diferentes, de terceiros. Quando em ociosidade produz a marca da empresa. Assim a “empresa quebrou um paradigma”, declarou o entrevistado.

4.4 Informações de mercado

Em relação ao mercado, observou-se uma abrangência em todo território nacional, com maior destaque para a região Sudeste e Centro-Oeste, onde encontram-se 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 encontra-se o seu pólo industrial, apenas comercializam entre 5 e 10%.

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, onde os compradores sempre querem puxar os preços para baixo. Outros problemas mencionados foram a dificuldade para introdução de toda linha de produtos, a forte concorrência e a concentração das grandes redes, que torna-se numa relação desigual, com contratos abusivos e verbas de introdução altas.

4.5 Necessidades dos consumidores

Quando questionados a respeito de obtenção de informações sobre a preferência dos consumidores, todas as empresas entrevistadas declararam que sim, principalmente através de serviços de atendimento ao consumidor através de telefones gratuitos, e-mail e cartas. Além de pesquisas de mercado, onde geralmente são contratadas empresas especializadas neste tipo de abordagem.

Outra forma de obter informação sobre as preferências dos clientes mencionada pelos entrevistados é através da observação na rede de vendas. Além disso, algumas empresas ministram cursos de culinária ao público em geral, onde, segundo os entrevistados, é 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 se existe algum tipo de contrato com os fornecedores de matéria-prima, seis dos entrevistados não informaram possuir nenhum 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 relacionar-se há anos, existe confiança neste relacionamento.

Em relação às dificuldades para 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 em máquinas, de alta eficiência e escala de produção.

Em relação à ociosidade, todas empresas a possuem, observou-se que, em média, 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, as 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 através do avanço da ciência, que no Brasil ocorre principalmente nas universidades.

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

Sobre as dificuldades para a evolução tecnológica da empresa, foram citados viabilidade econômica, falta de crescimento do mercado, falta de pesquisa, 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.

4.9 Diversificação e diferenciação

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

Em relação às motivações que a empresa tem para diferenciar e diversificar sua produção, foram citadas, exigências do mercado, sobrevivência da marca da empresa,

aproveitamento dos nichos de mercado, melhoraria da competitividade e as margens de resultado da empresa.

Entre as dificuldades que as empresas enfrentam para diferenciar e diversificar sua produção estão, nas misturas de variedades, a baixa renda do consumidor, a dificuldade em comunicar ao mercado o produto, a aceitação e incorporação do novo produto pelo consumidor, a falta de pesquisa voltada para outro segmento (que não o da alimentação) e persistência. Uma das empresas informou não ter mais dificuldades, visto que já possuem experiência em diversificar e diferenciar, não são entrantes.

Sobre o que é feito com os subprodutos do beneficiamento, a casca e o farelo, todas as empresas utilizam a casca para geração de energia para o processo produtivo. O restante é comercializado para terceiros. Interessante que 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 os 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 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 desses, 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, onde observa-se a preocupação das empresas com os 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 está 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 representativo estatisticamente, assim não representa o setor como um todo e sim a realidade das dez empresas entrevistadas.

Mesmo tendo em vista estas limitações o estudo contribui para o conhecimento e entendimento da dinâmica da cadeia do arroz no Rio Grande do Sul, por tratar-se um tema pouco estudado, e relacionando as informações que levam as empresas para a tomada de decisão para diversificar e diferenciar.

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 de os produtos ligados à saúde são percebidos pelas empresas como o futuro da alimentação humana.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESANKO, David; DRAVONE, David; SHANLEY, Mark. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAO. **United Nations Food and Agriculture Organization**. Disponível em <<http://www.fao.org>> Capturado em 15/11/2005.

GIORDANO, Samuel Ribeiro; SPERS, Eduardo Eugênio. Competitividade do sistema agroindustrial do arroz. In: **Competitividade no agribusiness brasileiro**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998. v. 3

IRGA **Instituto Rio Grandense do Arroz**. Disponível em <<http://www.irga.com.br>> Capturado em 12/01/2006.

ISHII, Kazuyoshi; ICHIMURA, Takaya; MIHARA, Ichiro. Information behavior in the determination of functional specifications for new product development. **International Journal of Production Economics**. p. 262-270 2005.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KUPFER, David. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

LUDWIG, Vanelli Salati. A Agroindústria Processadora do Arroz: Um Estudo das Principais Características Organizacionais e Estratégicas das Empresas Líderes Gaúchas. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; SAUERBRONN Fernanda Filgueiras. Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia: revisitando a teoria do crescimento da firma. In: **Anais do Encontro Nacional da ANPAD**, 2005.

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.

WILKINSON, Jonh. **Inovação no Sistema Agroalimentar**. Palestra ministrada na escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, em 17 de março de 2006.

