

**COMO SOBREVIVER E CRESCER NUM MERCADO COMPETITIVO:
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA PROCESSADORA DE
ARROZ**

rodrigolisboa@gmail.com

Apresentação Oral-Economia e Gestão no Agronegócio

RODRIGO DA SILVA LISBOA; RAQUEL BREITENBACH; ALESSANDRO
PORPORATTI ARBAGE.

UFSM, SANTA MARIA - RS - BRASIL.

**Como Sobreviver e Crescer num Mercado Competitivo: Análise das Estratégias de
uma Empresa Processadora de Arroz**

Resumo

Este trabalho consiste numa análise, de forma sistêmica, de uma empresa processadora de arroz de Santa Maria, RS. Seu foco especial centra-se nas estratégias utilizadas por esta para manter a sua competitividade no setor. Para isso, foram utilizados modelos metodológicos das teorias Econômica e da Administração, sendo os principais: “Forças Competitivas” e “Estratégias Genéricas”; “Estrutura-conduta-desempenho”; o modelo “SWOT”; e a “Matriz de crescimento-participação”. Determinou-se que a empresa encontra-se em um mercado consumidor caracterizado pela concorrência monopolística e em um mercado de fatores caracterizado pela concorrência perfeita. Constatou-se um ambiente competitivo caracterizado por empresas que buscam diferenciação além do preço, na tentativa de elevação das barreiras à entrada. Por fim, foram identificadas estratégias de segmentação, de crescimento interno, diferenciação *versus* custos e tecnologia, como as principais utilizadas por esta empresa para manter-se competitiva no mercado de arroz.

Palavras-chaves: arroz, estratégias, estruturas de mercado.

Abstract

This work consists an analysis of systemic form of a processing company of rice of Santa Maria, RS. Their special focuses are the strategies used by her to maintain its competitiveness in the sector. For this, we used methodological models of the theories economic and of administration, the most used were: "Competitive Forces" and "Generic Strategies"; "Structure-conduct-performance"; the model "SWOT"; and "Growth-Participation matrix". It was determined that the company is in a consumer market characterized by monopolistic competition in a factors market characterized by perfect competition. It was noted a competitive environment characterized by companies seeking differentiation beyond price, in an attempt to lift the barriers to entry. Finally, were identified strategies of segmentation, of internal growth, of differentiation *versus* cost and technology, as the most used by the company to stay competitive in the rice market.

Key words : rice, strategies, market structures.

1- INTRODUÇÃO

O arroz é um produto cultivado e consumido em todo o mundo, tem como uma importante característica o papel estratégico que desempenha, tanto no aspecto econômico quanto social, além de ter destaque pela produção e área de cultivo. É considerado um dos grãos mais importantes no que se refere ao valor econômico e também é um dos alimentos com melhor balanceamento nutricional, fornecendo 20% da energia e 15% da proteína per capita necessária ao homem. Tem como atributo ser uma cultura extremamente versátil, que se adapta a diferentes condições de solo e clima, é considerado a espécie que apresenta maior potencial para o combate a fome no mundo (COGO, 2008).

No que se refere ao setor agroindustrial, que é foco dessa análise, observa-se que há uma concentração em pólos de produção, de beneficiamento e de empacotamento em torno das grandes agroindústrias. Estas se instalam nas regiões produtoras, em especial no Rio Grande do Sul, que é o principal fornecedor de arroz para os grandes centros consumidores localizados na Região Sudeste e Nordeste do país.

A orizicultura irrigada é responsável por 65% da produção nacional. O cultivo do arroz irrigado está presente em todas as regiões brasileiras, destacando-se a Região Sul, a qual é responsável por 60% da produção total deste cereal. Das regiões do RS que cultivam o arroz irrigado as principais são: Fronteira Oeste, Depressão Central, Campanha, Litoral Sul, Planície Costeira Externa da Lagoa dos Patos e Planície Costeira Interna da Lagoa dos Patos. Devido às diferenças que apresentam quanto à topografia, clima, solos, disponibilidade de água para irrigação, tamanho de lavoura, etc, existem variações em termos de produção e produtividade média de uma região para outra.

Em relação ao tipo de grão preferido no Brasil, o mercado aponta uma migração de consumo do arroz Tipo 2 para o Tipo 1 e Parboilizado. O arroz Tipo 1 representa, atualmente, 70 a 80% do mercado de arroz polido branco. O Parboilizado, encontra-se em expansão, representando 20% (1,5 milhões de toneladas) da demanda de arroz beneficiado, que é de 7,2 milhões de toneladas. O processo tradicional de beneficiamento de arroz, apresenta 65 a 75% de grãos polidos (inteiros e quebrados), 19 a 23% de casca, 8 a 12% de farelo e 3 a 5% de impurezas. Com isso, cabe ressaltar aqui que a classificação do arroz está baseada no estado físico dos grãos, que varia em relação à quebra dos mesmos, de 1 a 5, e ao tamanho de grão, curto ou longo (COGO, 2008).

O mercado do arroz também foi e é afetado por mudanças institucionais e estruturais no mercado mundial. O processo de abertura econômica ao comércio internacional, bem como o surgimento de novas tecnologias relacionadas à informação eletrônica e comunicação para fins comerciais e auxiliares na tomada de decisão, provocaram transformações no modo de produção, comercialização e consumo de bens e serviços. Quando analisadas as cadeias produtivas, as relações entre os elos passaram a receber maior importância, além de que os preços, produtos e a logística de distribuição e venda tornaram-se elementos inseparáveis e essenciais no processo de comercialização. O consumidor final, como acontece em outras cadeias produtivas, passou a ser um importante sinalizador para o processo produtivo, como demandador e indutor de transformações em toda cadeia.

Os preços de comercialização do arroz são estabelecidos levando em conta fatores como: classe, tipo e percentagem de grãos inteiros. Além disso, os preços se diferenciam

para o arroz proveniente do sistema irrigado e do sistema sequeiro, já que o primeiro é considerado de melhor qualidade no mercado em geral.

Passando para uma análise mais atual do mercado, Cogo (2008) coloca que a tendência é de alta do preço do arroz no curto e no longo prazo, visto que se tem uma demanda mundial aquecida aliada a preocupação com a falta do produto em vários países. Dessa forma, o mercado internacional acaba puxando os preços internos do arroz, pois, mesmo a produção brasileira sendo suficiente para abastecer o mercado interno, a cotação internacional influencia os preços no Brasil, visto que o país está conectado ao mercado mundial. Ao mesmo tempo em que o Brasil exporta, também é um importador de arroz para complementar a oferta interna. A alta nas cotações dos países exportadores provocou uma elevação dos preços no mercado interno.

Com base nas características e na natureza da investigação, esse estudo se enquadra numa pesquisa qualitativa e utiliza o método do Estudo de Caso. Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas a revisão de materiais bibliográficos (para compor o corpo teórico do trabalho) e a entrevista semi-estruturada e questionário fechado (para realização do trabalho de campo e que foram respondidos pelo Gerente de Vendas da empresa analisada).

Este trabalho teve como objeto de estudo uma agroindústria processadora de arroz, localizada no município de Santa Maria-RS. Esta adquire arroz inatura de todo o estado do RS e, após processamento, vende para diversas regiões do país de forma segmentada. O objetivo do estudo foi fazer uma análise da empresa, com foco especial nas estratégias utilizadas por esta para manter a sua competitividade¹ no setor. Para isso, realizou-se um breve resgate histórico da empresa, descreveu-se a evolução tecnológica, a amplitude do mercado, a estrutura administrativa, relação com funcionários, previsão de produção futura da empresa e linha de produtos. Posteriormente, desenhou-se a Cadeia de Suprimentos da empresa e descreveu-se como se dão as relações desta com fornecedores e clientes. Também se realizou uma análise das forças competitivas da indústria onde a empresa está inserida, com base na metodologia de análise de Porter (1986). Por fim, e como foco principal do trabalho, foram descritas as principais estratégias da empresa visando a manutenção de sua competitividade no mercado.

2- ANÁLISE DA EMPRESA

2.1- BREVE HISTÓRICO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANALISADA

A empresa analisada tem mais de cinquenta anos no mercado. Atualmente a sua estrutura é composta, na área administrativa, pelos departamentos de vendas, compra, logística, financeiro e marketing e pela indústria, dividida em recebimento, secagem, armazenagem, beneficiamento e comercialização do arroz. Ao completar cinco décadas de

¹ Com base na reflexão de Rodrigues (1999), competitividade tem diversos conceitos e pode representar coisas diferentes para pessoas diferentes. Nesse caso, trabalhamos nesse trabalho o conceito sugerido pelo próprio autor que coloca que 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 (RODRIGUES, 1999).

história, a empresa tem uma estrutura que envolve, direta e indiretamente, mais de 300 pessoas, em especial na produção, beneficiamento e comercialização de arroz. A indústria, localizada no município de Santa Maria, possui aproximadamente 50 mil m² de área, capacidade para armazenar 35 mil toneladas de arroz em casca e produzir anualmente 40 mil toneladas de arroz beneficiado, utilizando, para isto, os processos mais modernos disponíveis para o segmento.

2.2- Evolução Tecnológica

A cadeia produtiva do arroz tem como uma das características a necessidade de emprego de tecnologia de alto nível, seja no setor primário, produtor da matéria-prima, ou no setor secundário, composto pelas agroindústrias processadoras, sobre o qual se concentrou este trabalho. Por isso, conhecer a evolução tecnológica do setor em geral e da empresa em particular é fundamental para entendermos algumas das estratégias adotadas pela empresa ao longo da história, as quais também podem sinalizar comportamentos futuros e justificar atuais.

As principais mudanças tecnológicas ocorridas durante a história da empresa foram impulsionadas pela concorrência² no mercado e pela necessidade de se obter vantagens competitivas. Iniciaram especialmente pelas marcas líderes do mercado, que trazem inovações para o setor. As demais empresas (incluindo a analisada) buscam aplicar ao seu processo produtivo essas inovações, para que possam manter-se competitivas no mercado. Inicialmente o processo produtivo da agroindústria se caracterizava pelo método de polimento primário do grão através da glicose, utilizado para deixar o grão “branquinho”. Posteriormente, há sete anos atrás, instalou-se na empresa o “polidor de grão a água”, o qual, atualmente, é o processo utilizado pelas maiores e mais qualificadas empresas do setor. Este novo método tira todo o aditivo químico anteriormente utilizado para lavagem do grão e é um dos principais responsáveis pela extinção da necessidade dos consumidores em geral de lavar o grão antes do cozimento do arroz. A inserção dessa tecnologia no segmento, inicialmente por outras companhias, “obrigou” a empresa a adotá-la também, já que passou a ser necessária para competir com a concorrência. Em termos de aparência do produto, esse processo melhora significativamente, chegando nas gôndolas dos supermercados um produto visualmente mais atraente para o consumidor. Essa foi uma mudança tecnológica muito importante. Partiu dos principais concorrentes e “impôs” a empresa a necessidade de modificar seu processo produtivo.

Na busca de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de seus produtos e o nível de satisfação de seus clientes, a empresa adquiriu no mês de Outubro de 2005 três novas máquinas seletoras de arroz. Esta nova linha seletora é totalmente digital e seu dispositivo de análise de alta resolução, o que gera mais precisão na separação dos grãos. Além disso, os novos equipamentos geraram um aumento de produtividade de 50%, passando de 120 para 180 sacos por hora. Isto torna a indústria apta a beneficiar até 130 mil fardos de arroz por mês.

² O termo concorrência é considerado como sendo o fator que imprime a dinâmica capitalista, pois é o processo que define as margens de lucro. Trata-se do procedimento de enfrentamento entre as firmas em um espaço econômico, que pode ser indústria ou mercado, e é medido pelas estruturas de mercado. (POSSAS, 1985).

Seguindo uma seqüência de investimentos realizados em sua planta fabril, a agroindústria adquiriu no mês de Novembro de 2005 uma nova unidade de armazenagem. Esta aquisição é responsável por elevar a capacidade de estocagem de grãos em aproximadamente 20% (de 30 para 35 mil toneladas), algo importante por trazer mais flexibilidade às operações e, principalmente, oportunizar atendimento a um número maior de produtores que desejam depositar ou vender sua produção para a empresa.

2.3- Estrutura Administrativa

A empresa analisada é administrada pela família, sendo que a direção é composta por uma junta de sócios. As deliberações acerca das estratégias de produção são tomadas “de cima para baixo” (*top-down*), ou seja, as decisões são tomadas pela gerência e repassadas ao longo dos integrantes da empresa. Segundo Slack e Johnston (2002) as estratégias de produção referem-se às ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades de produção. Os autores colocam que na perspectiva “de cima para baixo” (*top-down*) o papel dos funcionários envolvidos na produção (e no caso da empresa analisada isso se aplica a todas as áreas e a todos os funcionários) é o de implementar ou operacionalizar a estratégia da empresa.

A agroindústria analisada apresenta uma estrutura administrativa composta por 5 áreas descritas a seguir:

a) Área de Produção: É responsável pelos processos industriais que compreendem o recebimento, armazenamento e análise de qualidade de insumos, seu beneficiamento, estocagem e expedição de produtos acabados. Além disso, coordena as atividades referentes à manutenção predial e de equipamentos da indústria.

b) Área Administrativa: Administra os recursos financeiros e humanos, bem como coordena as rotinas administrativas. Responde pelos setores: administrativo, de pessoal, financeiro, contabilidade, cobrança e serviços administrativos em geral.

c) Área Comercial: Administra a força de vendas, definindo política de preço, metas e monitorando os resultados. Prospecta novos negócios através da contratação de representantes, abertura de praças e definição de ações promocionais. É responsável por coordenar as atividades relativas à logística de vendas.

d) Área de Suprimentos: Coordena as atividades relativas à compra de matéria-prima e embalagens, monitora o preço dos produtos importados e nacionais, realiza a gestão das cargas de entrada de insumos, planeja e executa ações que visam melhorar o relacionamento com os produtores rurais e é responsável pela venda de sub-produtos.

e) Área de Marketing: Auxilia na definição de metas e monitoramento do desempenho das vendas, auxilia a abertura de novas praças através da participação na seleção e treinamento de representantes e outros subordinados, coordena campanhas e ações promocionais e é responsável pelo Planejamento anual de Marketing e sua execução.

2.4- Previsões Futuras da Empresa

Tendo em vista o histórico de vendas dos últimos cinco anos, que registra um incremento médio em torno de 13% ao ano, aliado ao aumento na capacidade produtiva de 50%, proporcionado pela aquisição das novas linhas seletoras, e pela otimização nos

processos administrativo, comercial, financeiro, compras e marketing, a empresa projeta o seguinte volume de vendas para os próximos dois anos (QUADRO2):

Ano	Capacidade produtiva (fds 30 kg)	Projeção de vendas (fds 30kg)
2008	1.400.000	1.380.000
2009	1.800.000	1.580.000
2010	1.800.000	1.800.000

Quadro 2- Previsões de produção futura da empresa.

Com base na análise dessa previsão, observa-se que a empresa trabalha com planejamento a curto prazo, visto que não existe uma previsão de investimentos futuros, aumento de produção e/ou incremento tecnológico com importância significativo. Porém, existe a pretensão (estratégia futura) de lançamento de novos produtos, na tentativa de aumentar seu *mix*, tanto em diversificação como diferenciação.

2.5- Cadeia de Suprimentos

O termo Supply Chain (SC) foi introduzido originalmente por consultores no ano de 1980 quando passou a ganhar grande atenção pela academia que, desde 1990, tenta construir a estrutura SC. Quem bem desenvolve esse tema são os autores Cooper e Lambert (2000), ao destacar que os negócios individuais já não competem como entidades unicamente autônomas, mas sim como cadeias de suprimento. Portanto, em vez de nível contra nível ou de loja contra loja, tem-se cadeia de suprimentos versus cadeia de suprimentos. Neste ambiente de competição emergente, o sucesso final de um negócio dependerá da habilidade da gerência em integrar a rede e saber administrar os relacionamentos entre as companhias dentro do negócio.

Para esses autores, a cadeia de suprimentos passou a ser vista como uma rede com múltiplos negócios e relações, oferecendo a oportunidade de capturar a sinergia e a interação intra e intercompanhias. A SCM (gestão da cadeia de suprimentos) trata do processo total do negócio e representa, segundo os autores, excelente (e nova) maneira de controlar o negócio e os relacionamentos com outros membros da cadeia de suprimentos. A definição utilizada por eles do termo é a seguinte: Gestão da cadeia de suprimentos é a integração dos processos de negócios, partindo do cliente final até o fornecedor original. Esse processo gera produtos, serviços e informações que agregam valor para o consumidor (COOPER e LAMBERT, 2000).

Nessa visão, seleciona-se a empresa focal e suas relações com os demais agentes da cadeia. No caso aqui apresentado, a empresa focal é a agroindústria analisada, a qual relaciona-se diretamente com o agricultor (fornecedor de matéria-prima) e com o cliente (atacado em maior e varejo em menor escala, concentrado no mercado de Santa Maria). A seguir é apresentada a estrutura da Cadeia de Suprimentos (Figura 1) da agroindústria analisada.

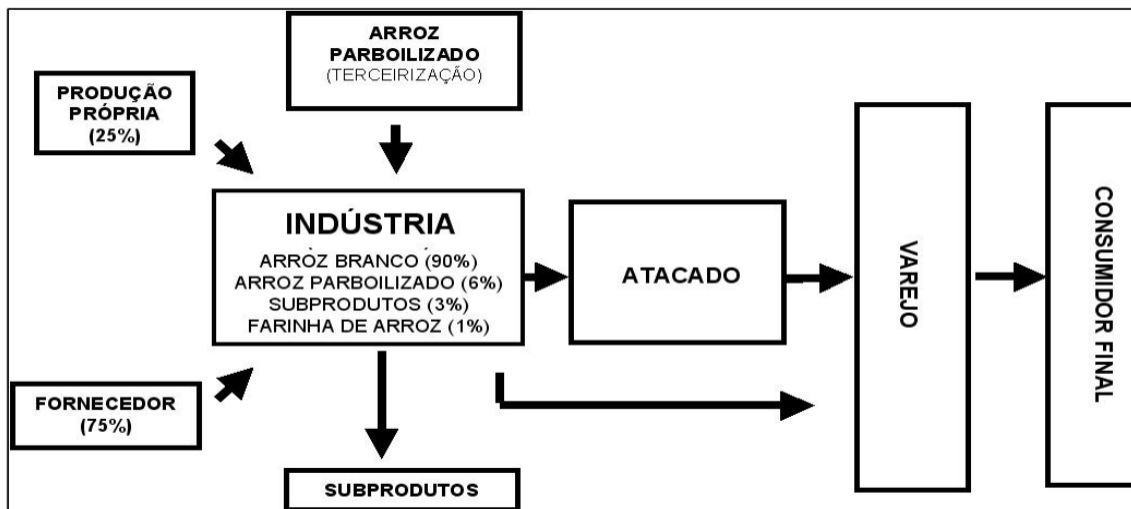


Figura 1- Cadeia de Suprimentos da indústria analisada.

A seguir serão descritas as principais transações realizadas pela empresa focal, a montante e a jusante, ou seja, com o fornecedor de matéria-prima e com seus principais clientes.

2.5.1- Fornecimento de Matéria Prima

A matéria prima (arroz) que a empresa adquire e processa é provinda em sua totalidade do Rio Grande do Sul. A tecnologia de produção primária é controlada/fiscalizada pela empresa, sendo que são lavouras 100% irrigadas o que, segundo a empresa, garante uma maior qualidade e/ou sabor do grão após o cozimento.

No que se refere ao fornecimento da matéria prima, a empresa trabalha com produção primária própria que garante entorno de 20% a 30 % do abastecimento. O restante é comprado preferencialmente de agricultores próximos em função da redução de custos de logística.

A empresa não executa programas de capacitação e assistência técnica aos seus fornecedores, isso pode ser devido ao grande número e dispersão geográfica destes e ao fato da tecnologia e conhecimento ser um critério “qualificador”³, ou seja, o mínimo necessário para o produtor estar no mercado. Por isso, a empresa pode não identificar necessidades de melhorias em âmbito de produção primária na qual possa interferir positivamente, repassando a responsabilidade ao produtor rural.

A compra é realizada sem a elaboração de contratos formais, porém existem contratos informais que norteiam as relações entre os agentes. Na época de safra, a empresa, através do mercado *spot*, busca matéria-prima diretamente do produtor rural ou de cooperativas

³ Slack (1993, 2002) diferencia os critérios em qualificadores, ganhadores de pedidos e menos importantes. Os qualificadores são os básicos, os quais a empresa (no caso acima os agricultores) precisa ter para ser considerada no mercado, para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos. Os ganhadores de pedido são aqueles que influem diretamente no nível ou quantidade de pedidos e, portanto, apontados como os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes nas decisões de compra. Já os menos importantes, como o próprio nome já diz, são aqueles pouco importantes ao comparados com outros critérios/objetivos de desempenho.

(sem preferências). A relação é, segundo a empresa, de ganha-ganha, ou seja, o fornecedor quer preço compatível e a empresa precisa de um produto de qualidade e, para que isso ocorra, busca contemplar esses dois elos e não romper os contratos informais acertados junto ao produtor antes da entrega do produto. A compra é realizada por gerentes de compras.

As exigências que a empresa faz ao fornecedor se referem à qualidade e não quantidade. Trabalham com um padrão entorno de 58% de grãos inteiros por 10% de umidade, destacando que o restante é casca, quirera e farelo. Existe uma pequena flexibilidade nesse padrão que varia de produtor/fornecedor para produtor/fornecedor, o que faz com que cada contrato seja diferenciado, conforme as características do fornecedor. O cumprimento do acordo é administrado através do teste (análise) dos grãos. São raras as quebras de contratos, pois se houver desconformidade na balança, é descontado ou acrescentado valor no pagamento do produto, o que pode ocorrer com facilidade, já que nem o agricultor e nem a empresa tem como saber com exatidão o que tem na lavoura.

A logística de fornecimento da matéria prima é por frota própria, a empresa adquire o produto e transporta com seus próprios caminhões.

2.5.2- Vendas

Com exceção do mercado de Santa Maria, onde existe um vendedor funcionário da empresa, o setor de vendas é todo terceirizado. São empresas que representam as marcas em toda federação, os chamados representantes comerciais. Porém, a empresa faz o treinamento e acompanhamento destes. Os representantes de venda podem comercializar até três produtos (arroz da empresa e mais dois produtos qualquer), desde que seja produto alimentício. Existe acompanhamento desses vendedores através de reuniões por videoconferência e, duas vezes ao ano, o trabalho a campo destes é avaliado. Destaca-se ainda que a logística de venda é terceirizada.

A empresa comercializa seu arroz através de quatro marcas. Abaixo (Quadro 1) estão apresentados os produtos produzidos pela empresa e sua participação em porcentagem. Observa-se que o arroz branco é o produto principal da empresa, com participação de 90% na produção total da agroindústria. Em segundo lugar, e bem abaixo, embora com crescimento contínuo do mercado consumidor, está o arroz parboilizado com participação de 6%.

Produtos	Porcentagem
Arroz Branco	90%
Arroz Parboilizado	6%
Subprodutos	3%
Farinha de arroz	1%

Quadro 1- Produtos e sua participação no total de produção da empresa.

A agroindústria possui uma filial em Brasília e, além do Distrito Federal, atende também os mercados de Minas Gerais, Bahia, Maranhão, Rio de Janeiro e Rio Grande do

Sul. Possui mais de 2 mil clientes cadastrados e, aproximadamente, o mesmo número de fornecedores. Estes fornecedores são, em grande maioria, produtores rurais espalhados por todas as cidades, especialmente da região central do estado.

A capacidade estática de armazenagem da empresa é de 600.000 sacos (com todos os silos cheios). Portanto, no período do ano em que foi realizada a pesquisa (Junho) já possuía arroz para comercialização o ano todo, até a próxima safra do produto.

A relação entre empresa e cliente será melhor avaliada no decorrer do trabalho, em especial na força competitiva que se refere ao poder de compra dos consumidores e na estratégia de segmentação.

3- ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA - FOCO

Esta etapa do trabalho busca delimitar o nível/foco de análise utilizado no estudo empírico, demonstrando que este não é isolado, mas pertence a um sistema maior (sistema agroindustrial), que possui diversos agentes inter-relacionados e que influem, direta ou indiretamente, nas estratégias e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

Adotar uma abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais, enfatizando as relações entre os segmentos constituintes da cadeia produtiva, pressupõe o conhecimento da organização e dinâmica interna de cada segmento. As transações entre segmentos são moldadas pelos padrões de concorrência e crescimento, assim como pelo ambiente competitivo vigente dentro de cada um deles. Dessa forma, discutir a coordenação dos sistemas exige tratar dos condicionantes técnicos, organizacionais e estratégicos predominantes em cada um dos segmentos (FARINA, 2000).

Embora o foco de análise deste trabalho concentra-se nas estratégias e desempenho (Figura 3) da empresa, considera-se que estes estão condicionados por outros fatores, que são o ambiente competitivo, ambiente institucional, ambiente organizacional e ambiente tecnológico. O trabalho transita por esses ambientes sem analisá-los profundamente, já que não é possível analisar a empresa sem antes conhecer esses níveis, mesmo que superficialmente. Um estudo de todos esses elos não é o que se propõe o trabalho, porém cabe destacar as principais variáveis que influenciam em cada um deles.

Ambiente Organizacional – organizações corporativistas, *bureaus* públicos e privados, sindicatos, institutos de pesquisa, políticas setoriais privadas; Ambiente Institucional – sistema legal, tradições e costumes, sistema político, regulamentações, política macroeconômica, políticas setoriais governamentais; Ambiente Tecnológico – paradigma tecnológico, fase de trajetória tecnológica; Ambiente Competitivo – ciclo de vida da indústria, estrutura da indústria, padrões de concorrência, características do consumo (FARINA, 2000). Por fim o foco de análise do trabalho e seus principais condicionantes: Estratégias Individuais da Empresa – preço/custo, segmentação, diferenciação, inovação, crescimento interno, crescimento por aquisição; Desempenho – competitividade da empresa, sobrevivência e crescimento.

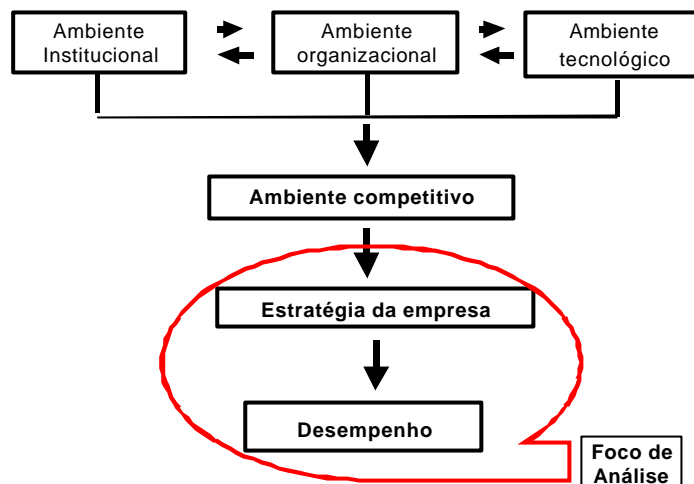


Figura 3 Condicionantes das estratégias e do desempenho das empresas e delimitação do foco de análise que esta pesquisa se propõe. - Fonte: Adaptado de FARINA (2000).

3.1 Ambiente competitivo

3.1.1- Mercado de Arroz

Como já destacado anteriormente, nesse trabalho considera-se que existem condicionantes das ações estratégicas da empresa analisada e, conseqüentemente, do seu desempenho. Um deles é o ambiente competitivo do mercado, nesse caso, o mercado do arroz, sobre o qual foram feitas considerações.

A Figura 4 apresenta um esquema que contém as principais características do mercado de arroz, sendo elas: alto número de fornecedores de matéria-prima; alto número de indústrias processadoras de arroz (agroindústrias de arroz); médio nível de barreiras à entrada; longo ciclo de vida, tanto do produto, quanto da indústria; pouco poder das indústrias sobre o preço de seus produtos; o tipo de produto caracteriza-se pela constante busca de diferenciação pelas indústrias; e existência de concorrência que vai além do preço e engloba a publicidade (conseqüentemente o poder da marca) e a diferenciação do produto (especialmente no que se refere à qualidade).

Com base nessas características descritas acima, conclui-se que a empresa faz parte de um mercado que, frente aos fornecedores de matéria-prima (mercado de fatores), caracteriza-se como uma estrutura de Concorrência Perfeita. Já frente ao mercado consumidor, faz parte de uma estrutura de mercado de Concorrência Monopolista.

Spencer (1979) define concorrência perfeita da seguinte forma:

Concorrência perfeita (ou pura) é o nome dado a uma indústria ou estrutura de mercado caracterizada por um grande número de compradores e vendedores, todos engajados na compra e na venda de um bem homogêneo, com perfeito conhecimento dos preços e quantidades do mercado, sem qualquer discriminação e com perfeita mobilidade de recursos (SPENCER, 1979, p. 408).

Quando o autor se refere ao grande número de compradores e vendedores, quer dizer que devem ser em quantidade suficiente para que nenhum comprador ou vendedor tenha capacidade de afetar o preço de mercado no momento da decisão de comprar ou não, vender ou não. Já o bem homogêneo, significa que na opinião dos compradores todas as unidades que os vendedores tornam disponíveis devem ser idênticas.

O perfeito conhecimento dos preços e quantidades de mercado, significa que todos os compradores e vendedores estão informados dos preços e quantidades pelos quais as transações estão sendo realizadas, sendo que todos têm a mesma oportunidade de participar dessas transações. O item nenhuma diferenciação, parte do princípio que todos os compradores e vendedores devem estar dispostos a negociar entre si, sem acordos especiais, favores ou descontos a empresas privilegiadas.

Por fim, a perfeita mobilidade de recursos indica que não deve haver qualquer obstáculo (econômico, legal ou tecnológico) que impeça as empresas, os recursos ou os bens, de se deslocarem rapidamente e sem problemas, impedindo a criação de atritos.

A concorrência monopolista é uma estrutura de mercado intermediária entre a concorrência perfeita e o monopólio. Diferencia-se do oligopólio pelas seguintes características: possui um número relativamente grande de empresas com certo poder concorrencial, mas com segmentos de mercados e produtos diferenciados (por características físicas, embalagem ou prestação de serviços complementares como os de pós-venda); a margem de manobra para fixação de preços é pouco ampla, pelo fato de existirem produtos substitutos no mercado (Vasconcellos e Garcia, 2005). Neste sentido, Spencer (1979) afirma que quanto menor a diferenciação do produto, na visão do consumidor, menor será a disparidade de preço.

Estas características acima descritas dão um pequeno poder monopolista sobre o preço do produto, mesmo o mercado sendo competitivo, o que justifica o nome concorrência monopolística, aparentemente contraditório.

Para Wessels (2003), a natureza da concorrência monopolista é a mesma que a da concorrência perfeita, pois existem muitas firmas, fácil entrada e saída, e informações completas. O diferencial, portanto, está na venda de produtos similares, mas não idênticos. Sendo assim, a diferenciação do produto é adotada por cada vendedor, buscando destacar positivamente seu produto dos concorrentes, seja por meio de propaganda, serviços, qualidade ou localização.

Neste caso, cada vendedor possui seus clientes, sendo que alguns são fiéis e outros não. Devido à diferenciação do produto, cada vendedor tem uma curva de demanda de inclinação decrescente.

Para Spencer (1979), as empresas que são monopolisticamente competitivas, determinam seus volumes de produção e preços pela regra do $CMg = RMg$ (custo marginal igual a receita marginal) da maximização do lucro e, por isso, acabam alocando mal os recursos ao restringir o volume de produção e ao cobrar preços mais altos. Portanto, essa estrutura de mercado incentiva a concorrência não associada aos preços, como a propaganda, a promoção de vendas, prestação de serviços adicionais ao cliente e diferenciação do produto.

Depois de identificadas as características das estruturas do mercado no qual a empresa analisada está inserida, estas podem justificar certas estratégias adotadas pela empresa, bem como o desempenho destas, como será feito posteriormente.

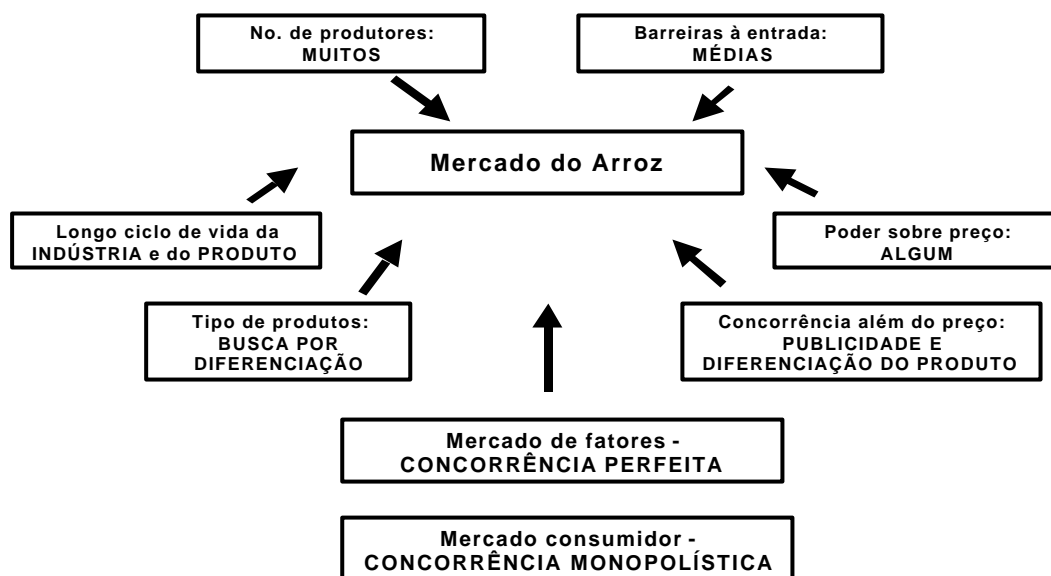


Figura 4- Ambiente competitivo do mercado de arroz

3.1.2- Forças Competitivas

A concorrência existente em uma indústria não depende apenas do comportamento dos atuais concorrentes, pelo contrário, tem raízes em sua estrutura básica. Neste caso, o grau da concorrência em uma indústria depende, segundo Porter (1986, 1989 e 1998), de cinco forças competitivas básicas, as quais determinarão o potencial de lucro final, medido através do retorno em longo prazo do capital investido (destacando que nem todas as empresas possuem o mesmo potencial). Dentro deste contexto, a meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa defender-se, da melhor forma possível, das forças competitivas, ou então influenciá-las em seu favor. Portanto, uma análise estrutural é essencial para a formulação de estratégias competitivas.

Às cinco forças a seguir relatadas, mostram que a concorrência em uma indústria não se limita apenas a seus participantes estabelecidos, pois na análise adotada por Porter, clientes, fornecedores, produtos substitutos e entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas, em maior ou menor grau, dependendo das próprias circunstâncias.

1ª Força - Ameaça de entrada: essa força parte do princípio de que as novas empresas, ao entrarem para uma indústria, trazem consigo novas capacidades e o objetivo de ganhar parcela de mercado e recursos substanciais. Esse fato causa queda nos preços ou inflação dos preços dos participantes, reduzindo a rentabilidade. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras a entrada existentes e da reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. Nesse sentido, “se as barreiras são altas, o recém chegado pode esperar retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva; a ameaça de entrada é pequena” (PORTER, 1986, p. 25). Alguns tipos de barreiras à entrada são citadas pelo autor: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; e integração vertical, que

podem ser desmembradas em desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental.

No caso do ambiente analisado, pode-se dizer que as barreiras à entrada são consideradas médias, se comparadas a outros setores como o de celulose e papel. Por isso, existe, conseqüentemente, uma ameaça de entrada também média. A seguir são apresentadas algumas considerações acerca das barreiras à entrada do mercado:

Economias de escala - por ser uma commodity, estratégias de diferenciação tem dificuldades de ser implementadas, visto que o preço é o fator decisivo (ganhador de pedido) para a venda. Com isso, surge a necessidade de redução de custos e as economias de escala contribuem para isso. Ou seja, ocorre o declínio nos custos unitários do produto à medida que o volume absoluto por período aumenta. Por isso, para entrar no setor e permanecer competitivo é preciso entrar com uma significativa produção.

Diferenciação do produto – esta barreira não está presente de forma significativa, já que existem Tipificações para o produto arroz, estabelecidas pela legislação, o que permite pouca variação de qualidade dentro delas. A diferenciação fica a cargo da embalagem e da pouca margem de melhoria na qualidade dentro de um mesmo Tipo.

Necessidade de Capital – esta barreira está presente no setor. Existe a necessidade de investir vastos recursos financeiros para poder competir, o que cria uma barreira, principalmente porque o capital investido na atividade é arriscado e irrecuperável.

Acesso aos Canais de Distribuição – também está presente como uma barreira à entrada, mas não de forma significativa. Existem critérios impostos pelos grandes varejistas, por exemplo, que são repassados as agroindústrias, os quais geram custos e dificultam o acesso de novos entrantes. Porém, existem outras formas de comercialização, por exemplo o pequeno varejo.

De acordo com a empresa analisada, a marca e o preço também são barreiras à entrada no mercado, os quais dividem o posto de critérios “ganhadores de pedido”. Um comprador/varejo só irá tirar uma marca do mercado para colocar outra (o que é preciso, já que o espaço é limitado) se tiver uma vantagem significativa para isso.

2ª Força - Pressão dos produtos substitutos: o princípio no qual se baseia esse fator é que todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos.

Ao ocorrer um acréscimo no preço do arroz, segundo a empresa, ocorre inicialmente um aumento na demanda. Posteriormente, o consumo diminui, o que se supõem que o produto é substituído por outros carboidratos (batata, massa, etc.).

3ª Força - Poder de negociação dos compradores: Na busca da rentabilidade, os compradores acabam competindo com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços, além de “jogar” os concorrentes uns contra os outros. Os grandes clientes (redes) acabam modificando o produto, a forma de entrega, o preço e a escala. A empresa precisa atender as exigências destes, ou seja, eles, muitas vezes, coordenam a transação.

O custo de acesso às grandes redes varejistas é elevado, mas a empresa diz que compensa esse custo por elas terem uma profissionalização elevada que faz com que a agroindústria ganhem em experiência. A empresa encara esse processo como uma regra de mercado à qual precisa se adaptar para ser competitiva e atender mercados distantes e importantes. O custo de se trabalhar com essas grandes redes é compensado pela visibilidade que elas dão ao produto, já que mais pessoas tem acesso a esses mercados.

A empresa busca acessar essas redes com o princípio de querer dar oportunidade para o cliente decidir se quer comprar o produto. O produto deve estar na gôndola com qualidade e visibilidade para que o cliente tenha a oportunidade de decidir se quer ou não adquiri-lo. Para isso, o arroz da empresa precisa estar ao alcance deles, o que é obtido em maior grau através de sua inclusão nas redes varejistas.

4ª Força - Poder de negociação dos fornecedores: esse fator tem como base o fato de que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, seja ameaçando elevar preços ou a reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Quando esses fornecedores possuem “poder”, podem se apropriar da rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus preços.

Devido ao grande número de fornecedores, a sua dispersão geográfica e a baixa organização destes em cooperativas ou entidades representativas de classe, estes não representam ameaça ou não têm poder significativo que possa ameaçar a empresa ou impor a esta condições difíceis de aceitar e que diminuam seus rendimentos ou sua competitividade.

A empresa busca uma relação de confiabilidade, a qual é repassada especialmente pela reputação que criou ao longo dos anos no mercado como um todo, seja no elo para trás da cadeia ou para frente.

5ª Força – Intensidade da rivalidade entre concorrentes: Quando o produto é visto como um artigo de primeira necessidade, ou quase primeira necessidade, a escolha do comprador é baseada, em grande parte, no preço e serviço, o que vem a resultar em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços (PORTER, 1986, p. 36). Como o mercado do arroz é muito pulverizado, por existirem muitas empresas presentes nesse segmento (cerca de 5000 marcas no Brasil), e a marca líder não possui uma fatia muito grande de mercado, o preço e qualidade são os ganhadores de pedidos. Sendo que, para a empresa, aqueles que não acompanharem as evoluções requeridas pelo mercado consumidor, em vista de aumento de qualidade e minimização de custos, estão fora ou afastadas de grandes fatias do mercado. As ações das empresas líderes concorrentes são as principais responsáveis pela evolução tecnológica ocorrida nos últimos anos, caracterizando um ambiente de isomorfismo mimético.

4- Estratégias da Empresa

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as metas principais de uma organização, além das políticas e sucessões de ações em um todo coeso. Uma estratégia bem-formulada ajuda ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma postura sem igual e viável, baseado em suas competências internas relativas e deficiências, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por oponentes inteligentes (QUINN, 1988).

Para efeito de análise, utilizou-se como norteador Mintzberg (1987). Este autor busca demonstrar que nem só as estratégias deliberadas⁴ são importantes para uma empresa e que precisam ser consideradas também as emergentes. As estratégias podem ser tanto formuladas quanto formadas, ou seja, podem ser planejadas a partir de um pensamento bem organizado e com base na razão, ou podem ser criadas “artesanalmente” a partir do

⁴ Estratégias deliberadas são definidas e formuladas previamente, enquanto que as emergentes não têm um padrão expressamente pretendido e surgem no decorrer do processo (MINTZBERG, 2000).

domínio de detalhes, de habilidade e dedicação, tendo como base o envolvimento em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas (MINTZBERG, 1987). Para contemplar a segunda forma, os formuladores de estratégias precisam conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar sobre sua direção estratégica, além de apresentar uma conexão íntima entre pensamento e ação.

Visando orientar a ação dos líderes e demais funcionários, a empresa analisada mantém uma sistemática de planejamento estratégico em estágio de implementação, que prevê a participação de todos os níveis funcionais, sob coordenação da Direção. Porém, atualmente, não existe um planejamento participativo na empresa que envolva desde a gerência até o chão de fábrica.

Isso se reflete no fato de que apenas anualmente as lideranças reúnem-se para avaliar a situação atual do negócio, projetar as possíveis mudanças no ambiente externo e propor a adequação estratégica da empresa. Isto é viabilizado pela revisão da análise ambiental (interna e externa), projeção de cenários, revisão da filosofia empresarial (negócio, missão, visão e valores) e revisão das diretrizes gerais (objetivos, metas e estratégias).

Nas decisões estratégicas da empresa, o tempo decorrido entre a busca de informações e dados e o comprometimento efetivo com a ação é de 6 a 12 meses. Esse período é significativamente longo, já que o mercado é dinâmico e flutuações no preço, por exemplo, são frequentes, tanto na compra da matéria-prima quanto na venda do produto final. Com uma oscilação no mercado, a empresa precisa agir de forma rápida, já que seus concorrentes são sua principal ameaça e podem estar agindo dinamicamente e ganhando vantagem competitiva. Isso ganha mais importância ao se observar que a empresa se considera um pouco menor e detém uma parcela de mercado um pouco abaixo do que seus principais concorrentes. Foi possível visualizar no âmbito administrativo da empresa a busca pelo desenvolvimento de cinco principais estratégias (Figura 5): Diferenciação, Custo, Segmentação, Crescimento Interno e Tecnologia. Além destas, tem como outras estratégias a busca por preço competitivo, e investimento em visibilidade.



Figura 5 – Principais estratégias adotadas pela empresa.

- Diferenciação através da qualidade – a empresa mantém seus índices de qualidade acima dos exigidos pela própria legislação do Ministério da Agricultura. O Arroz Tipo 1 pode ter até 10% de grãos quebrados, índice o qual a empresa reduz a quase zero. Isso é realizado não porque a legislação pede, mas porque a empresa acredita ser um diferencial frente à concorrência e uma estratégia de mercado. Quer que o consumidor veja um produto melhor, reconheça superioridade das marcas em termos de qualidade.

A agroindústria percebe que existe um reconhecimento do consumidor quanto a essa qualidade. Isso é observado pela existência de supermercados que, ao ficarem sem os produtos/marcas da empresa, recebem reclamações por parte dos consumidores que sentem a falta dos(as) mesmos(os).

- Custo de Produção - Reconhecendo que somente a boa visibilidade não é suficiente para garantir a competitividade da empresa, esta, devido a alta concorrência em preço, tenta reduzir seus custos, porém reconhece que é um gargalo e merece ser trabalhado. Dessa forma, tem um controle dos custos e contas da empresa, cuidando para diferenciar o que é custo e o que é investimento.

Porém, uma crítica pode ser feita ao modo como conduz essa estratégia, pois, ao mesmo tempo em que busca fixar a marca no mercado, não busca divulgação de seus produtos na mídia. Isso se explica porque a empresa tem como estratégia também a redução de custos, e investir em propaganda se reflete em maior gasto, o que causa um atrito entre as duas estratégias (*trade-off*). Outro *trade-off*⁵ é observado entre as estratégias de diferenciação e redução no custo de produção.

- Investir em infra-estrutura/tecnologia - As tecnologias utilizadas no processo produtivo e incorporadas ao produto da empresa são as mais modernas, sendo comparadas às utilizadas pelas marcas líderes do mercado. O investimento em tecnologia é constante, recentemente adquiriu silos (aumentar a capacidade de armazenagem da empresa) e “tombadores” (reduzir tempo de descarga do caminhão), além da instalação de máquinas modernas no processo.

- Segmentação do Mercado – ao investir em segmentação a empresa direcionou seus produtos à certos nichos de buscando atender os diferentes gostos e as díspares necessidades de seus consumidores nas diversas regiões do país. Dessa forma, as principais estratégias de segmentação são: Brasília- pacotes maiores, fardos de 30 kg; Maranhão – arroz tipo 4; Bahia - arroz pardo de 1 kg; Rio de Janeiro – arroz parbolizado de 1 kg; Rio Grande do Sul - arroz branco tipo 1.

- Preço - Embora reconheça que o preço é o principal fator de decisão de compra pelo consumidor, não tem nele a estratégia principal. Mesmo assim, tenta ter um preço compatível com o que vende e afirma tê-lo dentro da média de mercado.

- Investir em visibilidade (imagem e marca da empresa) - Uma das principais preocupações é com a aparência do produto, ou seja, como o consumidor vê o arroz da empresa em suas diversas marcas. Por isso, investiu recentemente na modificação da embalagem, mudando o *layout* da mesma. Porém, nota-se uma contradição no que se refere a essa estratégia, visto que a empresa não investe em propaganda que vá além de promotoras de venda e raras propagandas regionalizadas em rádio e TV. Tem um gasto reduzido com marketing e tem como foco a abordagem do consumidor na gôndola dos supermercados, tentando destacar as qualidades do produto diretamente em contato com o cliente.

Cabe destacar que a empresa, por estar a muitos anos no mercado, tem uma credibilidade estabelecida tanto do lado do fornecedor de matéria-prima quanto do cliente

⁵ *Trade-off* ocorre, nesse caso, quando ter mais de um implica em ter menos de outro.

atacadista/varejo, o que facilita as negociações e diminui os custos de transação⁶ através da aquisição de uma boa reputação.

5- Desempenho da Empresa

O desempenho da empresa analisada é condicionado diretamente, mas não unicamente, pelas suas estratégias. Na Figura 6 estão descritas pontuais e objetivamente os fatores que condicionam a ação dos agentes em busca de maior ou menor grau de coordenação, em vista dos custos embutidos nas negociações entre as partes. Estes custos, na maioria das vezes, não são mensuráveis, mas são reais e devem ser considerados pelos agentes no momento de decidir a melhor maneira de realizar as transações.

A seguir (Figura 6), são descritos os critérios nos quais a empresa se encontra com desempenho abaixo e acima de seus principais concorrentes.

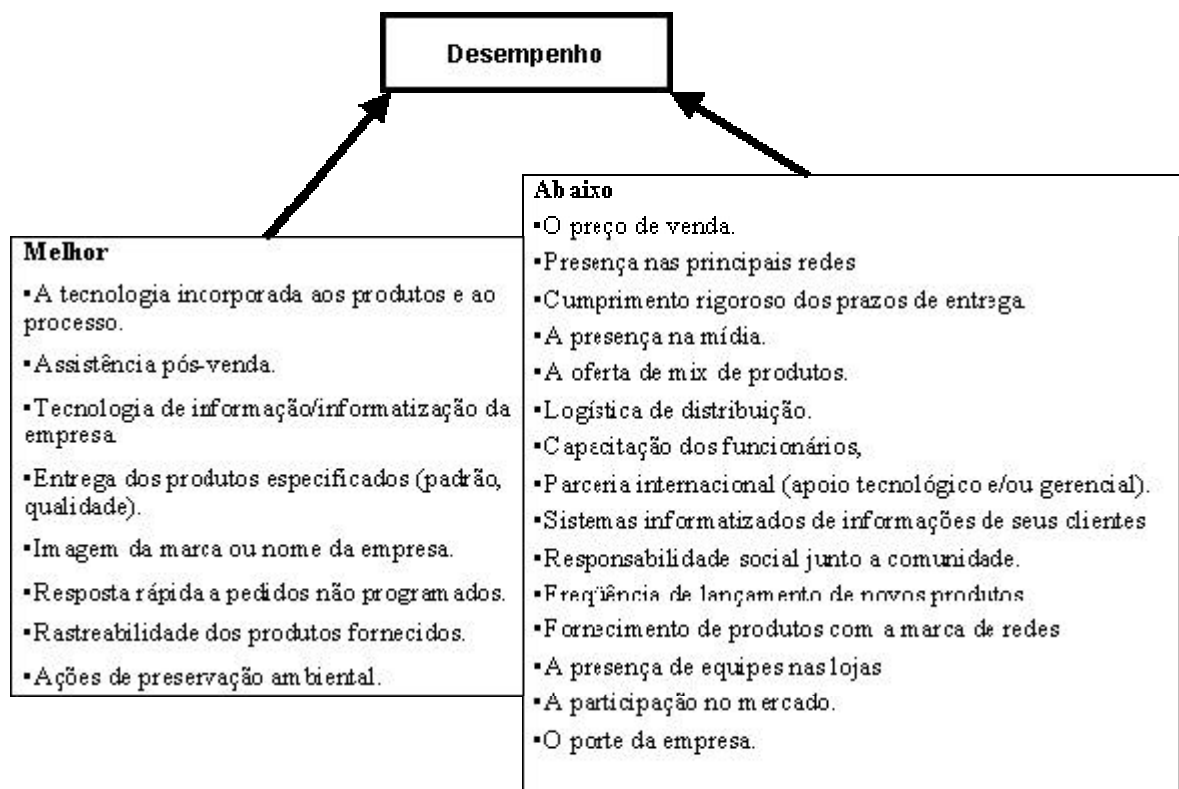


Figura 6 – Desempenho da empresa frente a seus principais concorrentes.

5.1 - Modelo SWOT (FOFA)

⁶ Como custos de transação, Cheung (1990, apud FARINA et al, 1997) aponta ser os custos de a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedades, c) monitoramento do desempenho e d) organização de atividades. Porém, uma das definições utilizada em um grande número de estudos que tratam de competitividade no setor agroindustrial é a de Arrow (1969; apud ARBAGE 2004), na qual os custos de transação são considerados simplesmente como “os custos associados à administração do sistema econômico”.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. No Quadro 3 está a representação do modelo SWOT para a empresa analisada.

		Positivo	Negativo
Fatores Internos	Forças	credibilidade de ter um produto disponível (altos estoques), produto muito bem distribuído pelo país, qualidade	Fraquezas concorrentes no mercado, inexistência de estratégias a mais longo prazo, acham que deveriam diversificar os produtos (ex: feijão)
	Oportunidades	abrir mais o leque de vendas, com exportação (agora vende para África do Sul), abrir o mix de produtos (arroz integral), trabalhar com o arroz <i>premium</i> que tem possibilidade de expansão, possibilidade de diversificação de produtos (ex: inserção de feijão).	Ameaças concorrentes do mercado externo, inexistência de barreiras fiscais, concorrentes de maior escala produtiva e que possuem incentivos fiscais que diminuem seus custos (diferenças de impostos de um estado pro outro), por exemplo no nordeste as empresas têm maior incentivo fiscal
Fatores Externos			

Quadro 3 – Análise de SWOT.

5.2 - Matriz de crescimento-participação (Henderson – 1979)

A matriz de crescimento-participação foi desenvolvida por Henderson e parte do princípio que:

Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente (HENDERSON, 1979, apud MINTZBERG, 2000).

O autor divide os produtos, com base no crescimento e participação de mercado, nas seguintes denominações:

“Vacas leiteiras” - produtos com alta participação de mercado e crescimento lento, responsáveis pelo fornecimento de fundos para crescimento futuro; “Cães” – produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento. Considerados como não necessários e evidência do fracasso; “Crianças problemas”- produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento. Com fundos adicionais poderão ser convertidos em “estrelas”; “Estrela” – produto de alta participação e alto crescimento. Essa alta participação e alto crescimento garantem o futuro.

Como podemos observar na Figura 8, a matriz de Henderson não se mostrou eficiente para a análise da empresa em questão, visto que o principal produto dela caracterizou-se como “cão”, que, segundo o criador da matriz, deve ser eliminado por só trazer problemas. Nesse caso, a crítica feita por Saeger (1984, apud Mintzberg, 2000) se aplica:

“aquilo que parece uma estrela pode já ser um buraco negro, ao passo que um cão pode ser o melhor amigo de uma corporação. E as vacas podem gerar novos

produtos, chamados bezerros, além do velho leite (John Saeger (1984) apud Mintzberg (2000)).”

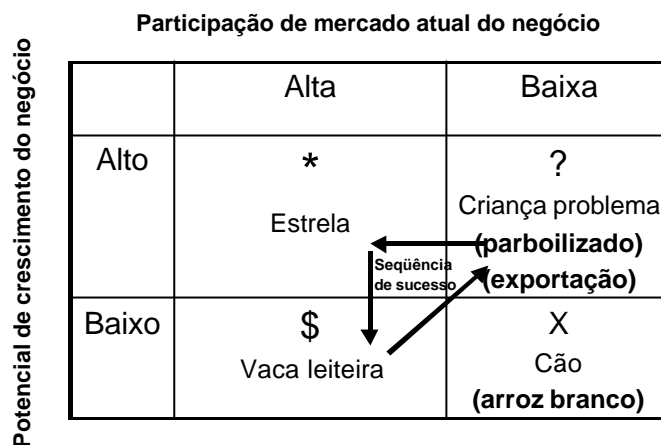


Figura 8 - Matriz de crescimento-participação de Henderson aplicada a empresa analisada

6- Considerações Finais

Estas análises permitiram determinar que esta empresa encontra-se em um mercado consumidor caracterizado pela concorrência monopolística e em um mercado de fatores caracterizado pela concorrência perfeita. Permitiu determinar o ambiente competitivo caracterizado por empresas que buscam diferenciação além do preço, na tentativa de elevação das barreiras à entrada. Pôde-se visualizar estratégias de segmentação, de crescimento interno, diferenciação *versus* custos e tecnologia como as principais utilizadas por esta empresa para manter-se competitiva no mercado de arroz.

Como pontos fortes a empresa apresenta credibilidade frente a seus fornecedores e um produto de boa qualidade, aliada a uma boa tecnologia no processo de seus produtos finais. Porém, como pontos fracos ela apresenta o seu *mix* de produtos limitado a apenas o produto arroz e o baixo investimento em publicidade e propaganda.

Assim, a partir destas análises pode-se indicar que a empresa tem um potencial de crescimento ainda a ser explorado, pois possui uma boa capacidade de estocagem e canais a grandes mercados já acessados. Desta forma, a estratégia de diversificação em produtos talvez seja a mais indicada neste caso, pois, além de utilizar a mesma mão de obra, tanto na produção como na distribuição, também permite a empresa maior flexibilidade nas negociações e na administração. Nesse caso, não ficaria refém a um único produto, principalmente pelo fato de seu principal produto, o arroz branco, ter uma baixa participação de mercado, o qual se apresenta em baixo crescimento ou estagnado.

Outra ação que a empresa pode realizar, principalmente para aumentar suas vendas, é investir mais em publicidade e propaganda ressaltando a qualidade de seu produto.

7- Bibliografia

ARBAGE, A.P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão de Cadeia de Suprimentos:** Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Porto Alegre – RS, Tese de Doutorado, PPGA – UFRGS, 2004.

COGO, C. **Arroz: Tendência de alta no curto prazo e no longo prazo.** Consultoria Agroeconômica. Acessado em: http://www.deere.com/pt_BR/ag/veja_mais/info_mercado/rice.html. Aceso em: 07/2008.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000.

FARINA, E. M. M. Q. Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (cords.) **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, E. M. M. Q. AZEVEDO, P. F. SAES, M. S. M. **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. Pensa/FAPESP. Ed. Singular . São Paulo – SP, 1997.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

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

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Ed. Hucitec, 1987.

POSSAS, M., FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 2, UFRJ, 1998.

QUINN, J. B. Strategies for change. In: Quinn, J. B.; Mintzberg, H.; James, R. M. **The strategy process: concepts, contextual cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

RODRIGUES, S.B. (Org.) (1999) - **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

SLACK, N.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo, 2 ed. Editora Atlas, 2002.

SPENCER, M. **Economia contemporânea**. São Paulo, EFEB/EUSP, 1979.

VASCONCELLOS, M. A.; GARCIA, M. E. **Fundamentos de economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WESSELS, W. J. **Economia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.