

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico
Departamento de Ciências Econômicas

LAÍS SIMON OLIVO

Estratégias de Crescimento das Empresas Beneficiadoras de Arroz do Extremo
Sul Catarinense

Florianópolis, 2010

LAÍS SIMON OLIVO

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS BENEFICIADORAS DE
ARROZ DO EXTREMO SUL CATARINENSE**

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

FLORIANÓPOLIS, 2010

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota _____ ao aluno(a) Laís Simon
Olivo na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Prof. Dr. Lauro Francisco Mattei

Prof. Dr. Francisco Gelinski Neto

RESUMO

Verificam-se, neste trabalho, as principais características do setor orizícola em âmbito mundial, nacional e regional. O objetivo principal é a identificação das estratégias de crescimento empregadas nas empresas beneficiadoras de arroz do extremo sul de Santa Catarina. Através de dados oriundos de aplicação de questionários, reconhece-se que essas empresas vêm crescendo, principalmente, pela conquista de novos mercados. São empresas de pequeno e médio porte que ofertam, essencialmente, o arroz parboilizado, cujo principal atributo é a qualidade. A venda do produto realiza-se, predominantemente, na região que mais consome arroz no país, o nordeste. Para enfrentar os novos desafios do acirramento da concorrência, os esforços dessas empresas voltam-se, especialmente, para a modernização de suas máquinas, equipamentos e instalações. Estratégias de diversificação de atividades, terceirização, cooperação e internacionalização também se fazem presente entre as entrevistadas.

Palavras-chave: Setor orizícola; Empresas; Estratégias de crescimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor.....	22
Figura 2 – Municípios do Extremo Sul de Santa Catarina.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Extremo Sul Catarinense – área plantada, área colhida, rendimento e produção por município.....	54
Quadro 2 - Nível tecnológico das empresas estudadas comparado às principais empresas nacionais.....	68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Arroz em casca – percentual de participação de cada região na produção nacional-safra 2008/2009.....	45
Gráfico 2 – Empresas que adotam estratégias.....	58
Gráfico 3 – Principais regiões em que as empresas estudadas atuam.....	60
Gráfico 4 – Objetivo principal da gestão da produção das empresas selecionadas.....	63
Gráfico 5 – Origem dos principais fornecedores de matéria-prima.....	71
Gráfico 6 – Estratégias de número de fornecedores das empresas estudadas.....	72
Gráfico 7 – Diversificação das empresas selecionadas.....	73
Gráfico 8 – Empresas selecionadas que realizam exportação.....	76
Gráfico 9 – Empresas selecionadas que realizam importação de outros países.....	77
Gráfico 10 – Empresas estudadas que realizam cooperação.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Arroz beneficiado – balanço de oferta e demanda mundial – safras 2005/06 - 2009/10.....	40
Tabela 2 - Arroz beneficiado – principais países produtores – safras 2006/07 – 2009/10.....	41
Tabela 3 - Total das exportações mundiais de arroz (em casca+integral+polido) no ano de 2006.....	42
Tabela 4 - Arroz beneficiado – principais países exportadores – safras 2006/07 – 2009/10.....	42
Tabela 5 - Total das importações mundiais de arroz (em casca+integral+polido) no período de 2006.....	43
Tabela 6 - Arroz beneficiado – principais países importadores – safras 2006/07 – 2009/10.....	44
Tabela 7 - Arroz em casca – produção nacional por região – safra 2008/2009.....	45
Tabela 8 - Arroz irrigado – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08.....	49
Tabela 9 - Arroz sequeiro – Arroz sequeiro – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08.....	50
Tabela 10 - Identificação dos entrevistados.....	55
Tabela 11 - Número de funcionários e porte das empresas estudadas.....	56
Tabela 12 - Faturamento anual das empresas estudadas.....	57
Tabela 13 - Principais fatores que justificam o crescimento das empresas estudadas.....	59
Tabela 14 - Principais produtos das empresas selecionadas.....	61
Tabela 15 - Alterações mais importantes no processo produtivo ocorridas nas empresas selecionadas.....	64
Tabela 16 - Principais fatores que exercem influência sobre o desempenho de vendas das empresas selecionadas.....	65
Tabela 17 - Principais atributos que as empresas selecionadas buscam em seus produtos.....	64
Tabela 18 - Principais fontes de informação para inovações de produto ou de processo utilizadas pelas empresas selecionadas.....	66
Tabela 19 - Dificuldades para evolução tecnológica das empresas estudadas.....	67
Tabela 20 - Grau de escolaridade dos funcionários das empresas selecionadas.....	70
Tabela 21 – Políticas de qualificação dos funcionários das empresas estudadas.....	70
Tabela 22 - Técnicas organizacionais utilizadas atualmente pelas empresas estudadas.....	72
Tabela 23 - Integração vertical das empresas selecionadas.....	75
Tabela 24 - Atividades terceirizadas pelas empresas estudadas.....	75
Tabela 25 – Principal problema encontrado no setor orizícola que atinge a empresa.....	80

SUMÁRIO

1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.1 INTRODUÇÃO.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	12
1.4 METODOLOGIA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA.....	14
2.2 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	16
2.2.1 Fatores Empresariais	16
2.2.2 Fatores Estruturais	18
2.2.3 Fatores Sistêmicos	20
2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS E CADEIA DE VALOR.....	21
2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	23
2.4.1 Estratégias Competitivas Genéricas	24
2.4.2 Estratégia de Diversificação de Atividades	30
2.5 OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	34
2.5.1 Estratégia de Terceirização de Atividades	34
2.5.2 Estratégia de Cooperação	35
2.5.3 Estratégia de Internacionalização	36
3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ORIZÍCOLA	39
3.1 HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA DO ARROZ.....	39
3.2 ARROZ NO MUNDO.....	40
3.2.1 Produção e Consumo	40
3.2.2 Exportação e Importação	42
3.3 ARROZ NO BRASIL.....	44
3.3.1 Produção e Consumo	44
3.3.2 Importação e Exportação Brasileiras	46
3.3.3 Sistemas de Produção Utilizados no Brasil	47
3.3.4 Tipos de Arroz	48
3.4 O ARROZ EM SANTA CATARINA.....	49
3.4.1 Estrutura Industrial, Empresarial e Administrativa Empresas Beneficiadoras de Arroz do Estado	51
3.4.2 Região Extremo Sul Catarinense	53
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS.....	55
4.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO, OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS ESTUDADAS	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	87
OBRAS CONSULTADAS	93
APÊNDICE.....	94
ANEXOS	110

1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

A economia mundial vem passando por uma intensificação do processo de globalização financeira, produtiva e comercial nas últimas décadas. A partir da abertura econômica, iniciada na década de 1980, e com o crescente fenômeno da globalização, tornou-se fundamental para as empresas identificar vantagens e definir estratégias que as mantivessem competitivas no mercado. O caso da indústria orizícola não foi diferente.

Na mesma década, a estrutura industrial desse setor deixou de ser artesanal e passou-se a introduzir equipamentos, como autoclaves para o pré-cozimento do grão, peneiras e empacotadeiras automáticas, entre outros. Na década de 1990, a linha de produção começou a contar com componentes eletrônicos e os processos produtivos tornaram-se, cada vez mais, automatizados.

Atualmente, o arroz é um dos cereais mais produzidos e consumidos no mundo, com grande importância econômica, agrícola e alimentar. Sua produção vem aumentando não somente pelo incremento da área cultivada, mas, especialmente, pelo ganho da produtividade.

A Ásia detém cerca de 90% de toda produção e consumo de arroz no mundo. O Brasil destaca-se como principal produtor fora do continente asiático e ocupa a décima posição como consumidor global deste grão. O país também se realça no cenário mundial como um importante mercado exportador de arroz e é importador dos parceiros do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), Uruguai e Argentina.

Do orçamento do brasileiro, 22% são destinados para alimentação, sendo o arroz o principal produto da cesta básica. No país, a região sul é responsável por cerca 60% da produção nacional, tendo o Rio Grande do Sul como maior produtor, e Santa Catarina como segundo, ambos detentores de grandes índices de produtividade.

Em Santa Catarina, o arroz é cultivado em aproximadamente 149 mil hectares, divididos, predominantemente, em pequenas propriedades familiares. As empresas beneficiadoras deste cereal, buscando maior facilidade de acesso à matéria-prima, instalaram-se nesta região. Hoje, existem 43 empresas associadas ao Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina (SINDARROZ/SC). Dessas, 18 encontram-se no extremo sul.

No segmento agroindustrial pode-se considerar como tendência a concentração das agroindústrias beneficiadoras de arroz. Estas dependem de alta tecnologia em máquinas de alta eficiência e alta escala de produção (GIORDANO; SPERS, 1998 apud MIRITZ, 2007).

Observando as empresas beneficiadoras de arroz no extremo sul de Santa Catarina nos últimos anos, infere-se que houve crescimento das mesmas, pois, é possível perceber que suas plantas produtivas vêm sendo expandidas e modernizadas.

A partir dessa compreensão, este trabalho investigará o crescimento dessas empresas, em que caso ocorreram e quais as estratégias foram utilizadas para que pudessem se desenvolver.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar quais são as estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas de beneficiamento de arroz do extremo sul catarinense.

1.2.2 Objetivos Específicos

Revisar a literatura existente sobre competitividade, padrão de concorrência e estratégia de crescimento das empresas. Além disso, apresentar as principais características do setor orizícola no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e no extremo sul catarinense. E, por fim, identificar as estratégias de crescimento utilizadas pelas empresas de beneficiamento de arroz no extremo sul catarinense.

1.3 JUSTIFICATIVA

Muitos trabalhos preocupam-se em analisar a competitividade de produtos, setores e regiões, pois tanto agentes públicos quanto privados, de todo o mundo, estão buscando reestruturar-se produtiva e organizacionalmente para sustentar ou ampliar suas posições competitivas no mercado.

No caso do setor orizícola em Santa Catarina, a maior parte dos estudos feitos aborda o âmbito produtivo, especialmente em relação ao produtor e à lavoura, e não atingem a questão gerencial das empresas.

O SINDARROZ/SC (2010) aponta que as empresas da indústria do arroz necessitam de reformas e modernizações para afrontarem-se com um quadro de relações de interdependência, globalização e regionalização do sistema agroalimentar brasileiro. As empresas precisam inserir-se de forma dinâmica, competitiva e eficaz nos novos rumos do mercado nacional e internacional.

Neste contexto, este estudo pode contribuir para a identificação das estratégias de crescimento e outros determinantes da competitividade das empresas beneficiadoras de arroz do extremo sul catarinense. Essa região foi escolhida porque, dentro do estado, representa 33% da produção orizícola e possui 42% do número das associadas ao SINDARROZ/SC, o que revela seu forte peso no setor arrozeiro de Santa Catarina.

Através da identificação dessas estratégias, o trabalho poderá oferecer subsídios, futuramente, para outros estudos acerca da competitividade dessas empresas, uma vez que o setor orizícola desenvolveu-se muito, desde a década de 80, no âmbito técnico e produtivo; contudo, continua carente no tocante a ferramentas estratégicas para fazer frente às alterações no mercado, às mudanças nas preferências dos consumidores, às inovações tecnológicas e à abertura comercial.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa desenvolvida no presente trabalho foi dividida em três partes distintas. Na primeira, foram apresentados os elementos teóricos, cuja formulação se deu através da realização de pesquisas bibliográficas. Buscou-se na literatura de livros, teses e

dissertações os conceitos necessários para fundamentar conceitual e teoricamente o estudo proposto, tais como competitividade, padrão de concorrência e estratégias de crescimento.

A segunda etapa – referente à caracterização do setor orizícola no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e no extremo sul catarinense – foi elaborada com base em dados de fontes secundárias, buscados em artigos científicos, dissertações, teses, relatórios, revistas especializadas e sites específicos.

Na terceira e última etapa realizou-se uma pesquisa qualitativa, baseada na análise de dados primários, oriundos da aplicação de questionários.

Para contemplar o objetivo proposto nesse trabalho, foram abordadas 10 empresas, escolhidas de forma aleatória, dentre as 18 associadas ao Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina que se encontram na região extremo sul catarinense. Porém, apenas oito disponibilizaram-se a responder o questionário. Este foi, em todos os casos, aplicado diretamente entre o entrevistador e entrevistado, no período entre 19 e 28 de maio de 2010.

As respostas foram avaliadas independentemente do porte da empresa, pois este se alterou apenas entre pequeno e médio, sendo o comportamento estratégico analisado válido para ambos os grupos.

Dessa forma, aliando as concepções teóricas relativas ao tema e a prática da coleta de dados, foi possível alcançar, de maneira adequada, os objetivos propostos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE E PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

O termo competitividade é amplamente empregado em diversos meios, como nas academias, empresas, governos, entre outros. A relevância desse tema cresceu respectivamente com o acirramento da concorrência, em nível mundial, que se deu a partir da abertura econômica na década de 1990. Nesse período, passaram a predominar ideias de liberalização comercial e financeira, com características como a desregulamentação dos mercados, crise das formas tradicionais de intervenção do estado, formação de blocos econômicos, intenso intercâmbio mundial de mercadorias, serviços, fatores de produção, tecnologias, informações e, sobretudo, de capitais. O mundo inteiro se viu diante de um novo cenário, mais hostil em relação aos concorrentes, o que trouxe a necessidade de as empresas e governos adequarem-se a esse novo quadro, reestruturando-se produtiva e organizacionalmente, a fim de conservar ou ampliar sua posição no mercado. Tornou-se imprescindível para as empresas e Nações identificar vantagens e definir estratégias que as mantivessem competitivas perante aos demais.

Todavia, apesar do seu forte emprego nos discursos contemporâneos, a própria definição do conceito de competitividade não é tarefa fácil, pois há falta de consenso nos estudos realizados acerca desse fenômeno. Segundo Ferraz, Kupfer e Hasenclever (1997), é possível encontrar na literatura duas considerações, uma primeira que trata a competitividade como um *desempenho*, sendo uma variável *ex-post*, expressa na participação no mercado alcançada por uma firma, em um determinado momento, cujo indicador imediato seria a participação das exportações da firma, ou da indústria, no comércio internacional total da mercadoria. Já em outro conceito, a competitividade é vista como *eficiência*, uma variável *ex-ante*, traduzida pela capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. A competitividade reflete, dessa forma, o grau de capacitação apreendido pelas firmas, explanado nas técnicas por elas praticadas, sendo o domínio das técnicas mais produtivas o fator para competir com sucesso.

Ambos os enfoques são considerados insuficientes, pelos autores, uma vez que são limitados, estáticos, por analisarem somente o comportamento passado dos indicadores, como

preços, custos e taxas de câmbio. Ou seja, falham ao não explicar as relações que esses indicadores cultivam com a evolução do fenômeno, sedimentando a análise.

A competitividade é definida, então, como: “capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER; HASENCLEVER, 1997, p.3).

O diferencial dessa visão é que ela engloba a dinâmica da concorrência na avaliação da competitividade. O desempenho no mercado e a eficiência produtiva são vistos como provenientes da capacidade acumulada pelas empresas, e as estratégias competitivas são vistas como dependentes das percepções do processo concorrencial e do ambiente econômico no qual estão inseridas. A competitividade aparece, então, como uma propriedade extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência presente em cada mercado. Por isso, considera-se o padrão de concorrência como uma variável determinante, e a competitividade como variável determinada, ou de resultado.

O padrão de concorrência é tido como um conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico. Esses fatores podem ser: preço, qualidade, diferenciação do produto, esforço de venda, etc. O padrão de concorrência é influenciado por aspectos estruturais e comportamentais do ambiente competitivo. Dentro deste primeiro, estão os fatores decorrentes da interdependência entre firmas ou setores concorrentes, como a complementaridade tecnológica, restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços. Já o segundo, engloba fatores como disponibilidades de infra-estrutura, de recursos financeiros e humanos, leis, políticas industriais, dentre outros.

Quanto às características dos padrões de concorrência, duas delas são imprescindíveis para o estudo da competitividade: (a) eles são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva e (b) são mutáveis no tempo. Pelo fato de os padrões de concorrência serem diferentes em cada setor e por mudarem ao longo do tempo, as vantagens competitivas também irão variar de mercado para mercado, assim como irão evoluir, sendo necessário o acompanhamento dessas mudanças. As vantagens competitivas estão, geralmente, associadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, às relações com fornecedores e clientes, ao financiamento da empresa, entre outros.

Outro componente para análise da competitividade é a empresa, que estabelece suas estratégias competitivas com base nos fatores críticos de sucesso em seu mercado, de acordo com o padrão de concorrência nele vigente. Quanto à descrição desse elemento, considera-se

empresa um espaço de planejamento e organização da produção que se estrutura em volta das diversas áreas de competência, a saber: área de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Estas áreas dizem respeito a processos internos. Contudo, como visto anteriormente, as considerações em torno da competitividade precisam levar em conta tanto os processos internos quanto externos à empresa e à indústria, para que assim seja possível identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo (FERRAZ; KUPFER; HASENCLEVER, 1997).

Os conceitos de indústria e mercado também são importantes. O mercado corresponde à demanda por um grupo de produtos substitutos próximos entre si. A indústria, por sua vez, é definida pelo grupo de empresas voltadas para a produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e, desta forma, fornecidas a um mesmo mercado (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

2.2 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

São inúmeros os fatores determinantes da competitividade, e eles estão relacionados à firma, bem como à estrutura de mercado e da indústria. Ferraz, Kupfer e Hasenclever (1997) classificam três grupos de fatores: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos.

2.2.1 Fatores Empresariais

O grupo dos fatores empresariais, internos à empresa, são aqueles sobre os quais a empresa possui poder de decisão, podendo por ela ser controlados ou modificados. Esses fatores se dividem nas diferentes áreas de competência da empresa: inovação, gestão, produção e recursos humanos.

2.2.1.1 Inovação

A capacidade de inovar é crucial para as empresas manterem-se competitivas, seja pela introdução de novos produtos para capturar mercados, ou por novos processos para garantir economia de tempo e maior produtividade perante os recursos disponíveis.

Porém, a importância da inovação vai além de desenvolver somente novas linhas de produtos. A empresa precisa estar compatível com o mercado globalizado, em constante mudança, por isso, necessita ampliar ou criar capacitações em áreas tecnológicas que gerem progresso técnico, procurando abrir ou ocupar novas praças.

A área de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) é a grande responsável pela atividade inovadora e, através da criação de novos conceitos de produto e de novas tecnologias, o trabalho exercido por este setor, intra e extramuros, garante a sobrevivência e longevidade da empresa.

2.2.1.2 Gestão

Esta área engloba fatores como marketing, finanças, serviços pós-venda, administração e planejamento. Uma gestão eficaz exige a adoção de estratégias adequadas ao padrão de concorrência do mercado e também requer que a empresa invista em capacitações ligadas aos fatores críticos de sucesso.

Exemplos de modelos em nível de gestão são: diminuição do número de níveis hierárquicos, maior delegação de poderes aos empregados, proximidade com fornecedores e clientes, etc. Esses, entre outros atributos da gestão empresarial, têm se mostrado positivos para a competitividade das empresas na atualidade.

2.2.1.3 Produção

As grandes transformações sociais, técnicas, econômicas e culturais, acentuadas nas três últimas décadas, estabeleceram os alicerces para o surgimento de uma terceira revolução

tecnocientífica, não só no âmbito produtivo, como em diversas atividades socioeconômicas. Surge, então, um novo paradigma produtivo, baseado na indústria microeletrônica, na qualidade e diferenciação de produtos, na flexibilidade da organização produtiva e do trabalho, na rapidez de entrega e racionalização de custos.

Para fazer frente a essas mudanças, são indispensáveis investimentos visando à implantação, à modernização e à expansão da capacidade produtiva. Os equipamentos e instalações devem ser constantemente atualizados, bem como os métodos de organização da produção e controle da qualidade, incorporando melhoramentos contínuos.

2.2.1.4 Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos preocupa-se, cada vez mais, em motivar os trabalhadores, dando a eles oportunidades, como a participação nos processos decisórios, parte dos ganhos de aumento de eficiência, valorização de suas capacidades criativas, entre outras. Dessa maneira, a empresa procura aumentar o comprometimento e a estabilidade de seus empregados, pois uma boa relação com a força de trabalho garante uma melhor produtividade e uma melhoria da qualidade dos produtos e dos processos fabris. São imprescindíveis, para o sucesso dessa gestão, investimentos constantes em treinamento nos diversos níveis hierárquicos, desde o alto escalão, até o chão de fábrica.

2.2.2 Fatores Estruturais

Os fatores estruturais dizem respeito à indústria/complexo industrial. Sobre eles, o poder de intervenção da empresa é restrito, devido à interferência dos concorrentes. A importância desses fatores é diretamente ligada ao padrão de concorrência predominante em cada indústria e, por isso, possuem especificidades setoriais mais claras que os fatores empresariais.

Constituem fatores estruturais o mercado, a configuração na indústria e o regime de incentivos e regulação da concorrência.

2.2.2.1 Mercado

O mercado articula indissociavelmente aspectos quantitativos (tamanho do mercado e dinamismo) e qualitativos (grau de sofisticação) que envolvem uma gama de relações, sejam elas internas, referentes à organização da empresa, ou externas, relativas ao seu relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes. É também considerado um fator estrutural a oportunidade de acesso a mercados internacionais.

Seu dinamismo é importante porque excita investimentos voltados para renovação de máquinas, equipamentos e métodos de produção que, juntamente com economias de escopo e de escala, possibilitam o aumento sustentado da produtividade industrial.

Fatores qualitativos são considerados cada dia mais indispensáveis para que as empresas possam fazer frente aos desafios de uma concorrência fortemente acirrada, a um público consumidor altamente diversificado, com elevado nível de exigência e demandante de tecnologias. Os consumidores bem informados e com alto poder aquisitivo determinam padrões de qualidade e desempenho do produto, incitando as firmas a entrarem em um processo de aprendizado, de melhoria contínua, ajustando-se às transformações e aos novos padrões instituídos.

2.2.2.2 Configuração da Indústria

A difusão de novas formas de organização da produção, baseadas na microeletrônica e em novos métodos gerenciais, somada às transformações ocorridas pela integração dos mercados, apontou a necessidade de ajustamento das indústrias aos novos moldes.

Os setores de elevada intensidade de capital passaram a diminuir seus investimentos em diversificação de produtos, concentrando seus esforços tecnológicos e financeiros naqueles com maior sinergia. As nações industrializadas passaram por um processo de especialização, buscando também agregar valor e conteúdo tecnológico aos seus produtos.

Já os setores de menor intensidade de capital foram impelidos a formar redes de cooperação horizontais – realizadas entre competidores – para lidar com os elevados gastos de aumento da competitividade, como P&D e aprimoramento gerencial.

Pode haver também a cooperação vertical, ocorrida entre produtor e fornecedor de insumos, ou entre produtor e distribuidor. Parcerias com fornecedores, clientes, produtores e entidades tecnológicas têm coordenado esforços, através de um processo sinérgico, em prol do aumento da competitividade. A cadeia produtiva também vem se reestruturando por meio, por exemplo, da terceirização, que permite à empresa maior grau de especialização e maior foco em seus fatores de sucesso.

2.2.2.3 Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência

Além de fatores ligados à oferta setorial e demanda de mercado, a competitividade está sujeita também ao regime de incentivos e regulação da concorrência, sendo influenciada pelo amparo legal, pela política fiscal, financeira e comercial e pela atuação do Estado.

As empresas nem sempre têm capacidade de resposta eficiente frente a um cenário de intensa rivalidade, no qual predomina condutas baseadas na inovação. Nem todas têm condições de serem pioneiras na introdução de novos produtos, processos, entre outros. Por isso há incentivos, para fortalecer a disposição dessas firmas, e regulações, para condicionar seus comportamentos em direções socialmente desejáveis.

Embora próximos aos fatores sistêmicos (político-institucionais e legal-regulatórios), os incentivos e regulações postos em prática pelo Estado impactam de forma diferenciada em cada setor da indústria. Por meio desses fatores, a competitividade é promovida, destinando-se recursos ao incremento da capacidade de concorrência externa, às atividades de P&D e à difusão tecnológica, por exemplo. Esses programas de apoio são destinados, muitas vezes, às indústrias nascentes, a setores fragilizados perante o comércio internacional – como as indústrias automobilísticas, aeroespaciais e eletrônicas – e também a indústrias em declínio, como indústrias têxteis, siderúrgicas e de construções navais.

2.2.3 Fatores Sistêmicos

A empresa possui pouco, ou nenhum, poder de intervenção sobre os fatores sistêmicos. Eles são externos à empresa e representam as características gerais do sistema

econômico. Cumprem papel decisivo sobre a competitividade das empresas de várias maneiras, direta ou indiretamente. Seus componentes classificam-se em: macroeconômicos, político-institucionais, legal-regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

Os principais determinantes macroeconômicos são: o regime cambial, as políticas de regulação macroeconômicas (políticas fiscal, monetária e de rendas) e o sistema de crédito (disponibilização e custo). Os determinantes político-institucionais dizem respeito às formas que o Estado relaciona-se com o setor industrial, incluindo políticas de comércio exterior e tarifárias, política tributária, política científica e tecnológica e utilização do poder de compra do Estado. Os determinantes legal-regulatórios são representados por ações mais passivas do Estado, de cunho notavelmente regulatório, e inclui as políticas de defesa da concorrência e do consumidor, defesa do meio ambiente, regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. Os determinantes referentes à infraestrutura são, basicamente: a oferta de energia, transporte e telecomunicações e seu custo. Os determinantes sociais englobam: educação e qualificação de mão de obra, relações trabalhistas e padrão de vida dos consumidores. Por último, os determinantes internacionais referem-se às tendências da economia mundial e à maneira como a economia local se coloca no mercado internacional, seja produtiva ou financeiramente.

2.3 VANTAGENS COMPETITIVAS E CADEIA DE VALOR

A vantagem competitiva de uma empresa pode decorrer de custos mais baixos ou da habilidade de se destacar aos olhos de seus clientes e, com isso, conseguir atuar com preços mais elevados.

Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como todo, e sim olhando as atividades separadas que ela executa para criar, produzir, comercializar e distribuir seu produto. Coletivamente, essas atividades são chamadas de cadeia de valores.

Quanto à definição de valor, Porter (1991) afirma que:

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o

custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação (PORTER, 1991, p. 34).

Quando as atividades de valor são executadas de forma mais barata, ou melhor que a concorrência, a empresa ganha vantagem competitiva. Além do mais, o modo como cada atividade é realizada também irá determinar sua contribuição para as necessidades do comprador e, assim, para a diferenciação.

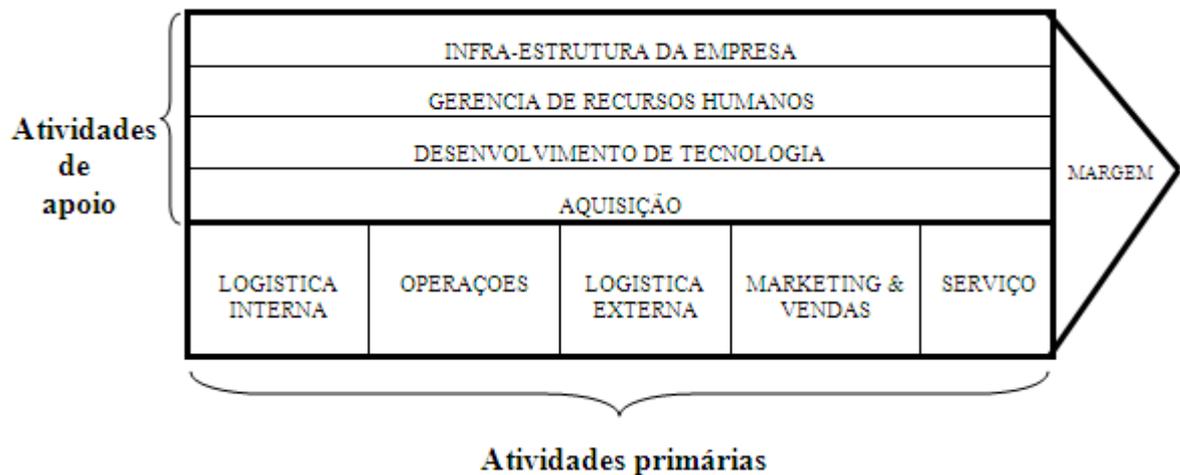


Figura 1 – Cadeia de Valor

Fonte: Porter, 1991, p.35

A cadeia de valores demonstra o valor total. Na Figura 1 podemos observar que a cadeia de valores consiste em atividades de valor, por meio das quais a empresa cria um produto valioso para seus clientes, e em margem, que é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor.

As atividades de valor são divididas em: (a) primárias, envolvidas na criação física do produto, na sua venda, transferência para o consumidor e assistência pós-venda; e (b) de apoio, que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras diversas funções empresariais (PORTER, 1991).

Conforme Thompson Jr. e Strickland (2000), a cadeia de valor é uma ferramenta analítica primordial para análise estratégica de custos. Compara-se a posição de custos de uma empresa em relação a suas rivais, atividade por atividade, do fornecimento de matérias-primas até a chegada do produto ou serviço para o usuário final. Isso possibilita compreender melhor a estrutura de custos da empresa e localizar os elementos de custos mais representativos.

Como se sabe, a empresa incorre em custos ao executar suas atividades, custos estes que podem ser estimulados para cima ou para baixo. Existem dois tipos de impulsionadores de custos, o primeiro são os *impulsionadores estruturais*, relacionados a economias de escala, efeitos da curva de experiência, necessidades de tecnologia, intensidade de capital e complexidade da linha de produtos; o segundo são os *impulsionadores de execução*, referentes ao empenho da força de trabalho com a melhoria contínua, atitudes e capacidades relacionadas com novos produtos, uso da capacidade existente, eficiência de projeto e execução do processo de negócios internos e a eficiência na relação com fornecedores e/ou clientes para reduzir seus custos.

Todavia, a comparação dos custos das atividades da empresa com as atividades de suas concorrentes não é suficiente para análise estratégica dos custos, pois as empresas rivais geralmente são diferentes em termos de grau de integração vertical ou serviço para o usuário final. As empresas localizadas antes ou depois da cadeia de mercado podem originar preços competitivos, ou não, para os usuários finais. Por isso, é necessário observar a cadeia de valor de fornecedores e distribuidores competitivamente relevantes, bem como os custos das atividades executadas internamente. As cadeias de valor dos clientes e revendedores são igualmente importantes porque os custos e margens destes clientes são parte do preço que os usuários finais pagam, e as atividades que estes clientes executam afetam a satisfação do usuário final (THOMPSON JR.; STRICKLAND, 2000).

Portanto, o modo como a empresa gerencia suas atividades da cadeia de valor em relação aos concorrentes é de extrema relevância para a formação de vantagens competitivas sustentáveis.

2.4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Segundo Kon (1999), as empresas são constantemente impulsionadas à procura de novas oportunidades de crescimento da produção e aplicação do capital acumulado. Para tal, as estratégias são elaboradas através da inovação tecnológica – com o estabelecimento de novas técnicas para produção de um mesmo produto, ou introdução de novos produtos – e do esforço de vendas – por meio de campanhas promocionais para ampliação dos mercados. Além desses caminhos, a empresa pode recorrer à estratégia de diferenciação do produto e também ao processo de diversificação da produção.

2.4.1 Estratégias Competitivas Genéricas

As estratégias competitivas têm o objetivo de fazer a empresa se destacar de suas rivais, conquistar vantagens competitivas, atrair e ganhar a fidelidade de clientes e reforçar sua posição no mercado.

Conforme Thompson Jr. e Strickland (2000), uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Para formar essa vantagem, a estratégia da empresa deve ter o objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior, o que significa oferecer um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que valha a pena pagar mais por ele.

Quatro abordagens competitivas genéricas serão apresentadas abaixo, com base em dois autores: Thompson Jr. e Strickland (2000) e Possas (1999).

2.4.1.1 Estratégia de Provedor de Baixo Custo

Esta estratégia é pujante em mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços. A gerência tem de estudar cada atividade geradora de custo para identificar quais fatores impulsionam seu custo e forçá-los continuamente para baixo, pois os compradores baseiam sua decisão de compra em preços menores. O que a empresa tem de fazer, então, é colocar os preços mais baixos que os preços dos concorrentes e ganhar participação no mercado, ou obter uma maior margem de lucro, vendendo a preço de mercado (THOMPSON JR.; STRICKLAND, 2000)

Com base em Possas (1999), pode-se dizer que as vantagens de custo podem ser alcançadas das seguintes maneiras:

a) economias de escala: acontecem quando o aumento do volume da produção de um bem, por um período, reduz os seus custos, seja pela utilização de métodos produtivos mais avançados, seja por ganhos em propaganda, marketing, P&D, financiamento ou em outras fases da produção/comercialização;

b) economias de escopo: são economias de escala referidas a um conjunto de bens, possuidores de mesma base tecnológica ou mesma área de mercado, de maneira tal que sua produção ou comercialização tenha pontos em comum;

c) capacidade de financiamento da firma: menores custos financeiros e maior disponibilidade de fundos garantem à firma uma vantagem perante seus concorrentes, pois possibilitam a expansão e a inovação da mesma;

d) patentes e licenciamento de tecnologia: a patente permite exclusividade das condições de produção das firmas que a detêm, e o licenciamento de tecnologia implica na subordinação da firma adquirente com relação à cedente da tecnologia. As patentes são especialmente importantes nos setores químicos e farmacêuticos, nos quais apresentam maiores custos de imitação e de aprimoramento de tecnologia para os concorrentes;

e) relações com fornecedores e/ou garantia de matéria-prima: a segurança de fornecimento de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo podem depender muito das relações da firma com seus fornecedores, e são de grande autoridade, principalmente quando as fontes de matéria-prima são limitadas (provenientes diretamente de recursos escassos), quando os insumos são fonte importante de diferenciação do produtor e quando dizem respeito a indústrias de montagem, sujeitas a uma técnica organizativa do tipo *kanban*;

f) relações com a mão de obra: a importância dessa relação é maior ou menor na medida em que a empresa dependa, ou não, da qualificação da mão de obra e do componente tácito do aprendizado. A empresa pode incorporar intensamente trabalhadores ao processo produtivo – aumentando a dependência em relação a eles –, ou utilizar-se de métodos automatizados, com menos mão de obra empregada – diminuindo a dependência e minimizando conflitos trabalhistas;

g) organização da produção: o método de organização da produção tem grande valor para redução de custos, bem como foi o “fordismo”, no passado, e o “toyotismo”, ou o “ohnista”, mais recentemente. Todos esses procedimentos, mais o planejamento e controle da produção (PCP) e o sistema da qualidade são fontes de vantagens competitivas;

h) eficiência administrativa: processos administrativos apropriados, que favoreçam o fluxo de informações dentro da firma e mantenham níveis de motivação e satisfação dos funcionários elevados, principalmente em empresas de grande porte, são essenciais para evitar o aumento desnecessário dos custos;

i) capacitação: é primordial construir capacitações nas dimensões concorrenciais de maior relevo para alcançarem vantagens de custo significativas.

Contudo, a abordagem de ser provedor de baixo custo pode também trazer algumas desvantagens, quando, por exemplo, as empresas rivais acharem fácil e/ou barato imitar os métodos de custo baixo do líder, ou então, a empresa ficar tão obcecada pela redução de custos a ponto de deixar de lado outros interesses do consumidor, além do menor preço, como melhor qualidade, inovações nas características de desempenho, serviços mais rápidos, entre outros. Por isso, ao buscar redução de custos, os gerentes devem ter cuidado para não eliminar atributos que os clientes consideram essenciais (THOMPSON JR.; STRICKLAND, 2000).

2.4.1.2 Estratégia de Diferenciação de Produto

Essa estratégia tende a ser adotada quando um produto padronizado não atende completamente às necessidades dos compradores. As preferências dos clientes são tão diversificadas que precisam ser examinadas pela empresa para compreender o que tem importância para eles, o que constitui valor e quanto estão dispostos a pagar, para que, assim, o produto oferecido atraia um número suficiente de compradores e a estratégia de diferenciação obtenha sucesso.

São vantagens de diferenciação do produto, conforme Possas (1999):

a) especificações: as especificações dos produtos determinam os submercados ou nichos aos quais os produtos irão servir, possibilitando atender melhor os clientes;

b) desempenho ou confiabilidade: este item é mais significativo em setores de insumo e bens de capital, nos quais é mais fácil verificar se o produto cumpre os fins ao quais se designa. Em contrapartida, é de difícil averiguação em bens de consumo, pois estes contêm informações mais imprecisas acerca da conformidade com o que se destina;

c) durabilidade: a importância de um bem ser durável é inversamente proporcional à aceleração do avanço tecnológico, que faz o produto se tornar obsoleto. Para ser uma vantagem, a durabilidade deve ser um artifício para consolidação de uma marca no mercado, sendo identificável aos usuários;

d) ergonomia e design: estão relacionados à adequação do produto às necessidades de utilização do mesmo. São especialmente importantes quando a manipulação do bem se der por períodos extensos;

e) estética: é uma diferenciação de cunho subjetivo que envolve os cinco sentidos e está relacionada, sobretudo, a bens de consumo, mas não exclusivamente, pois bens de capital também precisam, muitas vezes, ser atraentes esteticamente para agradar aos clientes;

f) linhas de produtos: um produto ligado a uma linha completa, na qual há outros complementares a ele, pode ser uma vantagem competitiva, pois, conforme um produto avança, é fundamental que todos os outros mantenham compatibilidade, permitindo que os clientes renovem e estendam aos poucos o seu estoque de bens;

g) custo de utilização do produto: a utilização de um produto é, muitas vezes, custosa, por depender de outros bens ou serviços, como no caso da dependência de recursos naturais, hoje, escassos. A diferenciação se dá quando a utilização atinge menores custos;

h) imagem e marca: a imagem deve fundamentar-se não só em propaganda como em qualidade e durabilidade dos produtos, gerando confiança para os clientes e fazendo com que eles associem a imagem a uma marca, identificando-a claramente;

i) formas de comercialização: para bens de baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção é significativo uma vasta distribuição, com bastantes pontos de venda; já para bens de maior valor unitário o que importa é a qualidade dos pontos de vendas e o contato com os usuários, não a quantidade;

j) assistência técnica e suporte ao usuário: este item é válido, geralmente, para bens de capital ou de consumo durável. Para o usuário é imperativo uma rede de assistência técnica de fácil acesso, que dê adequada manutenção. Já o suporte ao consumidor é relevante quando a utilização do produto é complexa e é preciso ensiná-la ao cliente;

l) financiamento aos usuários: as facilidades de financiamento ou *leasing* conferidas aos usuários em torno de bens de alto valor unitário, como bens de capital de grande porte e alguns bens de consumo duráveis, podem ser fontes de vantagens para o setor produtor;

m) relações com usuários: uma interação mais forte com os usuários dá à firma a possibilidade de responder mais rapidamente às novas necessidades que surgem com a evolução do mercado, por conhecê-las melhor.

Como visto acima, a empresa pode diferenciar seus produtos de diversas formas. Um fato importante é que a diferenciação abre a possibilidade de a empresa passar aos clientes um preço extra sobre seus produtos, preço este que reflete o valor realmente oferecido (valor real) e o valor percebido pelo consumidor (valor subjetivo). Esse valor percebido está relacionado a diversos fatores, como a aplicabilidade, a urgência, o gosto pessoal, a comparação entre concorrentes, o humor do cliente, etc.

Os consumidores podem estar dispostos a pagar por um determinado produto antes mesmo de saberem seu preço real. Se o valor percebido é superior ao preço do produto, o consumidor tem a sensação de ter feito um bom negócio; por outro lado, se é inferior ao preço, há a percepção de que o produto é caro.

Para atrair clientes pelo valor percebido, a empresa pode apostar em embalagens atrativas, propagandas, qualidade nas instalações do local de venda, entre outros. Além disso, outros fatores também influenciam a percepção do comprador, como, por exemplo, tempo no negócio, profissionalismo, participação no mercado e lista de clientes.

Assim, o caminho para o sucesso da estratégia de diferenciação é criar valor para o cliente de modo ainda não enxergado pelo concorrente. É necessário dotar o produto de propriedades criadoras de valor, porém, a um custo aceitável. A empresa deve também pesquisar fontes duradouras de distinção que sejam onerosas para serem ultrapassadas pelos rivais.

A estratégia de diferenciação será fonte de vantagem competitiva se resultar em maior lealdade do comprador para uma marca ou modelo da empresa e maior disposição de pagar um pouco ou muito mais por isso. Por outro lado, se os compradores virem pouco valor na distinção do produto, ou a diferenciação puder ser facilmente copiada pelos concorrentes, a estratégia não será bem-sucedida.

2.4.1.3 Estratégia de Ser o Provedor de Melhor Custo

Esta estratégia é a combinação da estratégia de baixo custo e de diferenciação. A intenção é produzir um produto de classe “A” a um custo mais baixo que o de seus rivais. Assim, ao produzir com menores custos, a firma pode oferecer aos seus clientes produtos ou serviços de boa a excelente qualidade a um preço mais baixo que o dos concorrentes.

Unindo a ênfase em baixo custo e a ênfase em fatores de diferenciação, o intuito da firma é criar valor superior, fornecendo um produto que atenda ou exceda as expectativas do comprador em relação à qualidade e preço. A vantagem competitiva acontece quando os atributos, como qualidade, desempenho, características ou serviços da firma, estão nivelados com os da concorrência, mas os custos são menores e, por conseguinte, o preço de venda é mais baixo que o dos rivais que possuem atributos comparáveis.

A estratégia de melhor custo é mais vantajosa que a de diferenciação pura associada à superioridade do produto, principalmente quando há mercados com grande diversidade de compradores e a diferenciação dos produtos torna-se imprescindível, mas os compradores são também sensíveis ao preço e ao valor.

2.4.1.4 Estratégias Enfocadas ou de Nichos de Mercado

A estratégia de enfoque leva em consideração o foco de atuação sobre um pequeno segmento de mercado cuja ideia é atender muito bem o grupo escolhido. A firma define seu segmento alvo, ou nicho, ao centrar-se em um determinado grupo comprador, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico. Seu objetivo é satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores e atendê-los melhor do que fazem seus rivais.

Esta estratégia pode ser dividida em: (a) enfoque no custo – quando a organização procura custos mais baixos que os de seus concorrentes para servir o público alvo – e em (b) enfoque na diferenciação – quando a firma pretende oferecer algo diferenciado de seus rivais. O primeiro caso pode ser exemplificado pelas redes de hotéis focalizadas em atender viajantes preocupados com o preço, que desejam um lugar limpo, sem coisas supérfluas, simplesmente para passar a noite. Assim, pode-se proporcionar um pernoite a baixo custo. Já o segundo enfoque é utilizado em segmentos com compradores classe A, dispostos a pagar um preço mais elevado por produtos mais finos e requintados.

Os riscos de se utilizar essa estratégia estão relacionados ao fato de que, primeiro, os concorrentes podem descobrir meios eficientes de se igualarem à empresa no atendimento do mercado alvo; segundo, os compradores no nicho podem passar a procurar os mesmos atributos do produto procurados pelo mercado em geral; terceiro, o segmento pode se tornar tão atrativo que levará ao aumento da concorrência e, por isso, a lucros cada vez menores.

2.4.2 Estratégia de Diversificação de Atividades

Segundo Kon (1999), a empresa, em busca de crescimento, pode optar pela alternativa de se afastar de produtos e mercados conhecidos, através da diversificação de suas atividades.

A estratégia de diversificação é “um processo sistemático de busca de novas oportunidades de atuação para a empresa ou entidade, partindo daquilo que ela faz bem hoje” (COSTA, 2005, p. 167).

Quando a empresa diversifica suas atividades, ela se expande para novos mercados, distintos de sua área original de atuação. Esse fenômeno é interessante, pois permite à empresa superar os limites de seus mercados correntes, possibilitando, concomitantemente, ampliar o “potencial de acumulação” que influencia a dinâmica de seu crescimento, através da gestão de um conjunto de diversas atividades (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Para Thompson Jr. e Strickland (2000), existem seis tipos de estratégias de diversificação:

a) estratégias de entrada em novas indústrias: dá-se através da aquisição de um negócio já existente no mercado alvo, por meio de início interno, envolvendo a criação de uma nova empresa para competir na indústria desejada, ou por contratos de risco, como as *joint ventures*, úteis, muitas vezes, para a obtenção de um novo negócio, pois os riscos e os custos são repartidos e as competências essenciais compartilhadas;

b) estratégias de diversificação relacionada: envolve a diversificação em um negócio que tem alguma afinidade estratégica, ou seja, quando negócios diferentes têm cadeias de valor suficientemente relacionadas, capazes de transferir habilidades e perícias de um negócio para outro, ou de combinar as atividades relacionadas em uma única operação e reduzir custos. A afinidade estratégica pode se dar pelo compartilhamento de tecnologia, habilidades e necessidades comuns da mão de obra, fornecedores e fontes de matéria-prima comuns, competências gerenciais similares, etc.;

c) estratégias de diversificação não-relacionada: uma empresa que esteja procurando diversificação não-relacionada considera a diversificação em qualquer indústria com boa oportunidade de lucro, preferindo, para isso, quase sempre, adquirir uma empresa já estabelecida, em lugar de iniciar uma subsidiária dentro da própria estrutura corporativa;

d) estratégias de alienação e liquidação: quando determinada linha de negócio perde sua atratividade, a melhor opção é vendê-lo, e quanto maior for o número de unidades de

negócios pertencentes a empresa, maior a probabilidade de alienação daquelas que não obtiverem melhores resultados. A liquidação de um negócio é a estratégia cuja adoção é a mais penosa de todas, principalmente no caso de empresa com negócio único, pois, assim, ela deixa de existir;

e) estratégias de reviravolta corporativa, economia e reestruturação de portfólio: são usadas quando a gerência corporativa tem de recuperar um negócio que está com mau desempenho. A estratégia de reviravolta corporativa foca nos problemas dos negócios que estão acarretando perdas, sendo apropriadas em situações cujos motivos do desempenho ruim sejam de curto prazo, em que a indústria na qual o negócio está inserido seja atrativa e em que a alienação não tem sentido estratégico a longo prazo. A estratégia de economia corporativa é usada quando a gerência toma ciência de que a empresa está diversificada em muitos negócios e que a concentração em apenas alguns deles contribuirá para maiores ganhos. A estratégia de reestruturação do portfólio restabelece a composição dos negócios de uma empresa diversificada por meio de uma série de alienações e novas aquisições;

f) estratégias de diversificação multinacional: objetiva a diversidade de negócios e a diversidade de mercados nacionais, precisando a empresa estar atenta às suas ações estratégicas nas indústrias e nos países.

As razões básicas para a diversificação, segundo Ansoff (1968) apud Kon (1999), são:

a) quando os objetivos da empresa não podem mais ser alcançados apenas pela expansão de produtos e mercados tradicionais, seja pelo fato de o mercado encontrar-se saturado, de a demanda estar em declínio, pela pressão dos rivais, pela obsolescência de produtos, pela falta de flexibilidade atingida por tecnologias ou mercados limitados ou por um volume de vendas desproporcionalmente alto destinado a um único cliente;

b) quando o volume de capital supera o exigido para fins de expansão e pode ser aplicado, na busca de uma forma mais rentável, na diversificação da produção

c) quando diversificar a empresa é mais rentável do que expandir por meio dos mesmos produtos e mercados, ainda que com novas tecnologias;

d) quando as informações disponíveis não forem suficientes para permitir que se compare expansão e diversificação, e as empresas optarem em empreender novos cursos, mesmo sob risco.

Além disso, Kon (1999) cita como motivação a necessidade de redução de riscos e incertezas relacionadas a atuação em um único mercado, particularmente com relação aos

efeitos de flutuações cíclicas ou sazonais da demanda. A ineficiência pode surgir quando a produtividade da firma tender a ser menor, quanto maior for o número de suas atividades.

Em suma, o sucesso da diversificação das atividades está relacionado à possibilidade e à capacidade de utilização de tecnologias apropriadas à nova produção, sendo também pertinente o conseguimento de custos competitivos, principalmente custos de insumos. A realização bem-sucedida dessa estratégia depende, ainda, da capacidade de atração de parcela do novo mercado e da reação das empresas que nele já atuam.

2.4.2.1 Estratégia de Integração Vertical

Segundo Kon (1999), a integração vertical constitui uma forma especial de diversificação, com papel preponderante no crescimento da empresa. A estratégia de crescimento de uma empresa via integração vertical consiste em acrescentar etapas, ao seu processo produtivo, que antes eram realizadas por terceiros. A empresa passa a administrar, então, um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final.

Conforme Batalha (2001), as vantagens desse tipo de estratégia estão associadas à apropriação dos lucros dos mercados situados a montante e a jusante da atividade original da empresa e/ou ao controle destes mercados, com o objetivo de favorecer sua atividade original.

Integrando a montante, ou “para trás”, a empresa teria a garantia da quantidade, qualidade e prazo do fornecimento de suas matérias-primas, proporcionando-lhe maior segurança quanto ao suprimento. Por outro lado, a empresa que se integra a jusante, ou “para frente”, possibilita um contato mais estreito com o consumidor final e assim identifica mais facilmente suas necessidades para poder atendê-las.

Outros propulsores do processo de verticalização são apontados por Rezende (1997), como a redução de custos que acontece quando os processos produtivos dão-se numa sequência, com aproveitamento de grandes sinergias, e a integração pode ser um fator redutor de custos. Ou, então, quando o custo de distribuição por terceiros é elevado ou ineficiente. Essa estratégia é, da mesma forma, vantajosa quando, do ponto de vista do comprador, o fornecedor é monopolista e abastece um insumo de peso muito grande na composição do custo do cliente de forma não satisfatória.

A sinergia, em si mesma, é outro propulsor. Se uma nova atividade a ser integrada apresentar a possibilidade de utilização conjunta de ativos fixos, pessoais, recursos diretivos/gerenciais ou tecnológicos, o potencial sinérgico pode ser um elemento determinante no processo de integração vertical.

Há ainda outros diversos fatores que podem impulsionar a uso da verticalização, até mesmo a falta de opção de determinadas empresas em certas condições, por exemplo, quando não há quem lhe forneça o bem ou serviço que deseja, precisando, então, integralizar-se.

No entanto, existem fatores restritivos da integração. Os investimentos necessários para a integração podem ser muito altos, danificando a alocação de recursos para a atividade principal da empresa. Além do mais, se a empresa integrar atividades cuja capacidade instalada não for plenamente utilizada e não permitir uma escala mínima que a coloque em situação de igualdade com os produtores externos, haverá uma irradiação de custos por toda a cadeia produtiva da empresa, levando à perda de competitividade.

Se, por um lado, a empresa, ao verticalizar-se, pode apropriar-se dos lucros de outros mercados, ela também poderá arcar com os prejuízos de qualquer problema que afete as atividades de sua cadeia. A integração reduz a flexibilidade econômica e produtiva da empresa, pois ela estará fortemente atrelada ao seu atual mercado, negócio ou processo produtivo. Todo seu capital estará aplicado em um mesmo ramo, e se houver alguma crise ou mudança significativa no setor, a saída para tal será muito mais difícil, inclusive o abandono do setor.

Há também de se levar em conta que, quando uma empresa integra para frente, ou mesmo para trás, ela se coloca em um mercado com dinâmica e funcionamento totalmente diferentes, que, muitas vezes, não são conhecidos profundamente. O padrão competitivo é significativamente distinto daquele vigente em sua indústria original, podendo colocar a empresa em situação difícil.

2.5 OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

2.5.1 Estratégia de Terceirização de Atividades

A terceirização tem sido solução de diversas questões estratégicas das organizações, questões estas colocadas pelas significativas mudanças em termos de lógica do processo produtivo, as novas tecnologias e as alterações nas condições de competitividade (REZENDE, 1997).

Essa estratégia consiste em transferir a terceiros funções internas à empresa, cuja execução não é mais vantajosa, seja do ponto de vista financeiro, de qualidade, ou mesmo de especialidade (IMHOFF; MORTARI, 2005).

As funções diferidas podem ser atividades de apoio ou diretamente relacionadas ao processo produtivo da firma. O processo de terceirização permite liberar atividades que não adicionam valor ao produto final da firma e possibilita transformar certos custos fixos em custos variáveis, ou seja, a empresa só arca com alguns custos quando houver real necessidade de utilização dos serviços, como manutenção de ambiente, de máquinas e equipamentos e outros serviços referentes a operações de processamento de dados, assistência jurídica, contábeis, etc.

Essa estratégia promove uma estrutura organizacional mais “enxuta”, reduz os níveis hierárquicos e melhora a dinâmica decisória da firma e o fluxo de informações. Quando ocorre em atividades de apoio, orienta melhor as atenções da empresa para suas atividades principais, focando em seu *core business*.

As empresas podem compreender que seu diferencial e suas habilidades estão, por exemplo, em áreas como o marketing ou distribuição. Assim, muitas vezes, elas deixam de ser empresas produtoras e centralizam seus esforços na exploração de suas competências e potencialidades.

Através da terceirização, a empresa é capaz também de se especializar em determinados processos produtivos e terceirizar outros, executando-os, assim, com maior escala e eficiência. Ou então, flexibilizar sua produção, por meio da significativa redução da imobilização em máquinas, equipamentos, matérias-primas, etc., o que possibilita uma adaptação mais rápida à evolução do mercado por não estar presa a determinados insumos ou tecnologias.

Outros fatos que fazem da verticalização uma importante estratégia são: a dificuldade de controle sobre algumas atividades – sendo a principal exemplificação o controle de frota de veículos, que apresenta altos gastos com manutenção e riscos constantes de assaltos –, o desenvolvimento rápido de novas tecnologias – que dificulta a modernização de todos os elos da cadeia produtiva – e o encurtamento de vida dos produtos e processos.

Contudo, apesar de permitir a redução de custos e tornar os produtos e serviços mais competitivos, a terceirização também apresenta desvantagens. Ela incentiva a formação de empresas subcontratadas com forte poder de barganha frente às empresas contratantes – implicando insegurança quanto ao suprimento, escoamento ou fornecimento do bem ou serviço –, aumenta a quantidade de fornecedores a serem controlados – criando dificuldade em gerenciar os contratados – e pode desenvolver “custos de mudança” de um fornecedor para outro, pois o fornecedor pode se adequar de maneira tal às necessidades de seu cliente que fica difícil para o cliente mudar o fornecimento sem custos adicionais.

Talvez haja dificuldades em estabelecer parcerias, ou por que o parceiro não produz resultados almejados, ou por que, ao contrário, ele tornou-se tão importante que passou a representar riscos à empresa contratante. Há também a possibilidade de a empresa engendrar um novo concorrente para o futuro, de forma que a subcontratada possa começar trabalhando somente com alguma atividade específica e, através do movimento de integração, passar a exercer outras etapas do processo produtivo e tornar-se concorrente.

A resistência interna é mais um fator que dificulta a verticalização, pois lidar com pessoas, com cargos, salários, planejamento de carreiras, entre outros, é assunto bastante delicado, ainda mais por envolver questões trabalhistas e sindicais.

Assim, percebe-se que o movimento de verticalização pode trazer resultados positivos ou negativos, por isso, sua adoção deve ser feita dentro de critérios consistentes, analisando os reflexos econômico-financeiros da sua adoção.

2.5.2 Estratégia de Cooperação

Para fazer frente à intensificação da concorrência, as empresas passaram a utilizar como instrumento estratégico a cooperação empresarial, a fim de se solidificarem frente a outras empresas, possibilitando a exploração de oportunidades de negócio inacessíveis

às aquelas de menor porte, enquanto agentes isolados. A intenção é a conjugação de esforços para perseguir um mesmo objetivo estratégico.

A cooperação potencializa atitudes inovadoras, permite a divisão de riscos, a obtenção de vantagens, como a troca de conhecimento e tecnologia, e a dispersão de seus custos com as outras empresas, de forma que todas as partes sejam beneficiadas. Assim, a criação de vantagem cooperativa deve ter efeitos positivos sobre o desempenho individual e coletivo das empresas, fornecendo acesso a mais recursos do que uma empresa sozinha pudesse possuir ou comprar.

Eiriz (2001) apresenta os diferentes tipos de alianças estratégicas, entendidas como sinônimo de cooperação. Primeiramente, ele identifica os três domínios de cooperação: comercial, técnico, ou de produção, e financeiro. No domínio comercial estão as estratégias desenvolvidas em áreas como marketing, compra, vendas e distribuição; no domínio técnico, áreas como produção, gestão de recursos humanos e desenvolvimento tecnológico; no domínio financeiro, por sua vez, dispõem-se as categorias de alianças ligadas ao capital envolvido e o grau de interação dos parceiros.

Exemplos de tipos de aliança do domínio comercial são acordos de distribuição, de representação e as franquias; de domínio técnico, são o consórcio, a subcontratação, acordo de produção conjunta, acordo de investigação e desenvolvimento, e licenciamento de patentes; de domínio financeiro, são a aquisição de empresa, participação minoritária em empresa, *joint venture* e fusão.

A cooperação pode ser utilizada com a finalidade de encontrar um parceiro para ter acesso a um novo mercado, para criar uma equipe conjunta de desenvolvimento de um novo produto, estabelecer parcerias para compra, etc.

O sucesso da cooperação se apóia na confiança e na compreensão mútua, desenvolvidas através de esforços ao longo do tempo, e também em intenções estratégicas harmônicas, declaradas explicitamente e estabelecidas desde o início.

2.5.3 Estratégia de Internacionalização

As intensas mudanças sociais e político-econômicas ocorridas nos últimos anos trouxeram significativas transformações para gestão e desenvolvimento das organizações. Aconteceu a mundialização de mercados e uma nova organização da produção, fazendo com

que as empresas enxergassem a possibilidade de ganhos de vantagem competitiva na inserção nesse novo contexto.

A estratégia de internacionalização leva a empresa a um processo de envolvimento da mesma com outros países, fora de sua base de origem, em busca de novos mercados e de lucros.

Existem alguns determinantes na escolha de estratégia de entrada em um mercado internacional, pois cada mercado apresenta especificidades. Devem ser levados em conta a renda *per capita* da população, o tamanho do mercado, as fontes de risco relativas às condições políticas de um país, bem como suas oscilações econômicas e mudanças no câmbio. As regulamentações e decisões tomadas pelos governos locais também podem ser influentes na hora de uma organização determinar se entra ou não em certo mercado. É comum as empresas e os países tentarem proteger seus produtos dos importados, especialmente em épocas de incerteza, estabelecendo, para isso, restrições comerciais que impeçam ou dificultem a venda de produtos em mercado estrangeiro.

A mais simples estratégia de internacionalização é a exportação, podendo ser: (a) indireta, quando a empresa vende seus produtos no mercado externo por meio de um intermediário, situado no mercado de origem da empresa; (b) cooperativa, quando uma empresa utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira, para vender seus produtos no mercado externo; e (c) direta, quando é estabelecido um departamento de exportação próprio da empresa e ela vende seus produtos através de um intermediário, situado no mercado externo.

Há ainda outras formas de envolvimento no processo de internacionalização, como os acordos contratuais (licenciamento, franchising e contratos de manufaturas), as *joint ventures*, o controle total da subsidiária e as alianças estratégicas. Parcerias e alianças estratégicas têm sido cada vez mais comuns para atender os objetivos desejados com a internacionalização.

Quando a empresa matriz possui uma subsidiária – “entendida como instituição que *adiciona valor no estrangeiro* e executa uma única atividade (manufatura) ou toda a cadeia de valor” (GOMES, 2003) –, ela lida com inúmeras adversidades, sobretudo pela dificuldade da empresa em transferir recursos necessários à subsidiária, como pessoal, tecnologia e capital necessário para operar no exterior.

A internacionalização é um processo amplo de aprendizado proveniente dos conhecimentos adquiridos no país original ou da experiência na comercialização internacional

de produtos ou serviços. Mas é essencial que empresa tenha vantagem competitiva, primeiramente, em seu mercado de origem.

Contudo, ao optar por expandir as fronteiras para além do mercado nacional, por mais que haja inúmeras possibilidades de se obter vantagens, a organização é submetida a diversos riscos. Portanto, a estratégia de internacionalização deve ser bem estruturada, levando em conta as competências da organização.

3 CARACTERÍSTICAS DO SETOR ORIZÍCOLA

Este capítulo pretende caracterizar, de modo geral, o setor orizícola, apresentando algumas peculiaridades e informações relacionadas ao arroz a nível mundial, nacional e no estado de Santa Catarina, com ênfase na região do extremo sul, onde estão localizadas as empresas que são foco deste trabalho. Serão expostos dados referentes à produção, consumo, importação e exportação, entre outros, revelando a importância do cultivo desse grão.

3.1 HISTÓRIA E IMPORTÂNCIA DO ARROZ

Nenhuma outra atividade econômica alimenta tantas pessoas, sustenta tantas famílias, é tão crucial para o desenvolvimento de tantas nações. A produção de arroz fornece a maior parte da renda principal para milhões de habitações rurais pobres, pode derrubar governos e cobre 11% da terra arável do planeta (CANTRELL, 2002, apud EMBRAPA, 2005).

Historiadores marcam o sudeste da Ásia como o local de origem do arroz, onde, provavelmente, foi o principal alimento e a primeira planta cultivada. Encontram-se, na literatura chinesa, as mais antigas referências ao arroz, há cerca de 5.000 anos.

Na Europa, o arroz começou a ser cultivado nos séculos VII e VIII, e no Brasil, os tupis já colhiam esse cereal nos alagados próximos ao litoral, muitos antes de conhecerem os portugueses, e designavam-no "milho d'água" (abati-uauapé).

Segundo alguns autores, o Brasil foi o primeiro país a cultivar esse cereal no continente americano. O cultivo era utilizado para a subsistência de colonizadores e escravos, sendo crescente sua produção ao longo dos anos, de modo a reduzir sua dependência na importação. Em meados do século XVIII, a prática da orizicultura no Brasil passou a se dar de forma racional e organizada, e desta época até a metade do século XIX o país foi um grande exportador de arroz (OLIVEIRA; VIEIRA, 2010).

Este cereal é um dos mais produzidos e consumidos no mundo, de grande autoridade econômica, agrícola e alimentar. Devido a isso, 2004 foi consagrado o Ano Internacional do Arroz, pelo diretor geral da Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO), Jacques Diouf, sob o slogan "Arroz é Vida".

Esta foi uma das poucas vezes em que um produto teve tal dedicação na história dessa organização. A finalidade foi mostrar a importância do arroz, principal alimento para metade da população do planeta, sendo o segundo cereal mais produzido no mundo (perdendo apenas para o trigo). Excetuando a Antártida, esse grão é cultivado em todos os continentes. Possui grande valor nutritivo, é rico em carboidratos, fonte de proteínas, sais minerais e vitaminas do complexo B (EMBRAPA, 2004).

Além da importância alimentícia, o arroz é fonte de renda primordial para cerca de 100 milhões de famílias na Ásia e na África. Dele também dependem muitos países latino-americanos, seja pelo fato de ser item básico na dieta da população, como no caso do Brasil, Colômbia e Peru; ou por ser um produto significativo no comércio internacional para países exportadores, como Uruguai, Argentina e Guiana; ou para países importadores, como Brasil, México e Cuba, entre outros (EMBRAPA, 2005).

3.2 ARROZ NO MUNDO

3.2.1 Produção e Consumo

A produção mundial do arroz vem aumentando nos últimos anos, devido não somente ao incremento da área cultivada, mas, principalmente, ao ganho da produtividade. Por isso, a tendência é que o volume deste cereal no comércio mundial aumente.

Tabela 1 – Arroz beneficiado – balanço de oferta e demanda mundial – safras 2005/06 – 2009/10

Discriminação	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Estoque inicial	74,44	75,68	74,9	80,64	89,91
Produção	418,06	420,43	433,75	443,9	448,51
Importação	25,94	28,52	29,31	26,29	26,32
Consumo	416,03	421,21	428,22	434,62	443,43
Exportação	30,21	31,32	31,12	28,87	29,73
Estoque final	75,68	74,9	80,64	89,91	94,99

Fonte: Adaptado de USDA – abril e junho de 2009 apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

Nota: Safra (milhões de toneladas)

Segundo o Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina (ICEPA), as maiores participações no volume total de produção mundial do arroz beneficiado são provenientes da Ásia, detentora de cerca de 90% da produção mundial.

A Tabela 2 indica os principais países produtores. Na safra 2009/10, a China obteve 30% da produção mundial, seguido pela Índia, com 22,3%, Indonésia, com 8,5%, Vietnã, com 5,6%, Tailândia, com 4,4%, e Burma e Filipinas, com 2,4%. O Brasil ocupa a oitava posição, com 1,9%, destacando-se como o principal produtor fora do continente Asiático.

Tabela 2 – Arroz beneficiado – principais países produtores – safras 2006/07 – 2009/10

Países	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Mundo	420,43	433,75	443,9	448,51
China	127,2	130,22	135,1	134,4
Índia	93,35	96,69	98,9	99,5
Indonésia	35,3	37	37,3	37,6
Vietnã	22,92	24,38	23,69	23,76
Tailândia	18,25	19,3	19,4	20
Burma	10,6	10,73	10,15	10,73
Filipinas	9,78	10,48	10,59	10,71
Brasil	7,7	8,2	8,84	9
Japão	7,79	7,93	8,03	7,71
Estados Unidos	6,27	6,34	6,52	7,04

Fonte: Adaptado de USDA – abril e junho de 2009 apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

Nota: Safra (milhões de toneladas)

Os números da Tabela 1 revelam uma alta e crescente demanda mundial desse cereal nos últimos anos. Segundo o ICEPA, registra-se, atualmente, um consumo mundial de aproximadamente 58 kg/hab/ano. Os maiores consumidores são os países do continente Asiático, com 79 kg/hab/ano, seguido pela América do Sul, com 30 kg/hab/ano, o continente Africano, com 19 kg/hab/ano, América Central e Caribe, juntamente com a Oceania, com 17 kg/hab/ano e, por último, a Europa, com 4 kg/hab/ano.

Entre os principais países consumidores estão a China, Birmânia e Indonésia, com um consumo médio de 80 kg/hab/ano; Brasil, Colômbia e Senegal, que oscilam entre 40 e 60 kg/hab/ano, e Estados Unidos, Espanha e França, numa escala menor que 10 kg/hab/ano.

3.2.2 Exportação e Importação

Até o início da década de 90 apenas 3% da produção mundial de arroz era para exportação, essa porcentagem aumentou para 5% em 2007. Contudo, apesar desse incremento, o arroz ainda é uma cultura predominantemente voltada para o consumo interno, pouco transacionado entre os países. Os exportadores tradicionais de arroz têm os mercados externos como secundários aos seus mercados internos. Disso decorre o fato de que, quando a oferta está alinhada à demanda doméstica, os governos tendem a colocar restrições às exportações do produto (SOUZA et al., 2010).

O principal continente exportador é a Ásia. Em 2006 esse continente teve a participação de 60,47% da exportação mundial, seguido pelas Américas (22,84%), Europa (12,28%), Oceania (2,35%) e África (2,05%), como pode ser verificado na tabela abaixo:

Tabela 3 - Total das exportações mundiais de arroz (em casca+integral+polido) no ano de 2006.

Continente exportador	Participação na exportação mundial (%)
Ásia	60,47
Américas	22,84
Europa	12,28
Oceania	2,35
África	2,05
Total	100

Fonte: Adaptado de Souza et al., 2010, p.52.

Na Tabela 4 estão listados os principais países exportadores das quatro últimas safras. Na última, a Tailândia coloca-se na primeira posição, seguida do Vietnã, Índia, Paquistão, Estados Unidos, China, Egito e Brasil.

Tabela 4 – Arroz beneficiado – principais países exportadores – safras 2006/07 – 2009/10

Países	(continua)			
	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Mundo	31,32	31,12	28,87	29,69
Tailândia	9,56	10,01	9	8,5
Vietnã	4,52	4,65	5,2	5
Índia	5,5	4,65	2,5	4

Tabela 4 – Arroz beneficiado – principais países exportadores – safras 2006/07 – 2009/10
(conclusão)

Países	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Paquistão	2,84	3	4	3,3
Estados Unidos	2,92	3,37	3,01	3,1
China	1,34	0,97	1,3	1,3
Egito	1,21	0,75	0,3	0,9
Brasil	0,24	0,5	0,45	0,5
Burma	0,03	0,54	0,5	0,3
Japão	0,2	0,2	0,2	0,2

Fonte: Adaptado de USDA – abril e junho de 2009 apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

Nota: Safra (milhões de toneladas)

Em relação aos destinos das exportações, a Tailândia comercializa grande parte com os países da África e da Ásia; o Vietnã com os países asiáticos; os Estados Unidos com a América Central e Caribe, Ásia (Japão) e Europa; o Paquistão e a Índia com Oriente Médio, África (Egito) e Leste Europeu; a Austrália com o Japão; a Argentina e o Uruguai com o Brasil; e a Itália e a Espanha com a União Europeia.

Quanto às importações mundiais, a Ásia também lidera o *ranking*, sendo o principal continente importador, respondendo por 47,12% das importações mundiais, seguida pela Europa (20,12%); África (18,48%); Américas (12,64%) e Oceania (1,64%).

De acordo com a Tabela 5, as Filipinas estão no topo, como maior importador global do grão, em segundo lugar está a Nigéria, depois a União Europeia, Japão, Estados Unidos, México e Brasil, para a safra de 2009/2010.

Tabela 5 - Total das importações mundiais de arroz (em casca+integral+polido) no período de 2006

Continente importador	Participação na importação mundial (%)
Ásia	47,12
Américas	20,12
Europa	18,48
Oceania	12,64
África	1,64
Total	100

Fonte: Adaptado de Souza et al., 2010, p.53.

Tabela 6 – Arroz beneficiado – principais países importadores – safras 2006/07 – 2009/10

Países	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Mundo	28,52	29,31	26,29	26,32
Filipinas	1,8	2,7	2	1,75
Nigéria	1,6	1,8	1,4	1,6
EU-27	1,34	1,57	1,05	1,25
Japão	0,68	0,6	0,7	0,7
Estados Unidos	0,65	0,76	0,6	0,7
México	0,59	0,58	0,63	0,68
Brasil	0,73	0,4	0,63	0,6
Vietnã	0,45	0,3	0,4	0,4
China	0,47	0,3	0,33	0,35
Indonésia	2	0,35	0,35	0,3
Coreia do Sul	0,26	0,25	0,28	0,3

Fonte: Adaptado de USDA – abril e junho de 2009 apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

Nota: Safra (milhões de toneladas)

3.3 ARROZ NO BRASIL

Serão expostas, neste item, informações acerca da participação econômica desse cereal no país, bem como seus sistemas de produção e formas de consumo mais costumeiras.

3.3.1 Produção e Consumo

Segundo o Levantamento Sistemático da Produção Agrícola (LSPA) feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção nacional de arroz em casca, na safra 2008/2009, foi de 12.604.054 toneladas, numa área colhida de 2.885.778 ha, e com um rendimento médio de 4.368 kg/ha.

Para safra 2009/2010, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) estimou uma produção nacional de 11.507,9 mil toneladas, uma área plantada de 2.795,1 mil hectares e uma produtividade de 4.117 kg/ha.¹

Quanto à participação de cada região na safra brasileira 2008/2009, observa-se no Gráfico 1 que o norte respondeu por 7,5% da produção, o nordeste por 8,7%, o sudeste por 1,7%, o centro-oeste por 9,75% e o sul por 72,3%, sendo esta última, portanto, a maior região produtora do Brasil, com grande destaque perante as demais.

A produção nacional, por região, encontra-se na Tabela 7.

Tabela 7 – Arroz em casca – produção nacional por região – safra 2008/2009

Região	Produção (em toneladas)	Área plantada	Rendimento médio
Norte	948.861	387.385 ha	2.449 kg/ha
Nordeste	1.093.288	696.202 ha	1.570 kg/ha
Sudeste	215.934	82.337 ha	2.246 kg/ha ⁽¹⁾
Centro-Oeste	1.228.751	418.409 ha	2.937 kg/ha
Sul	9.117.220	1.301.445 ha	7.005 kg/ha
Total	12.604.054	2.885.778 ha	4.368 kg/ha

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2009.

(1) Rendimento médio do estado de Minas Gerais, maior produtor da região, devido à falta de dados referentes ao Sudeste como um todo.

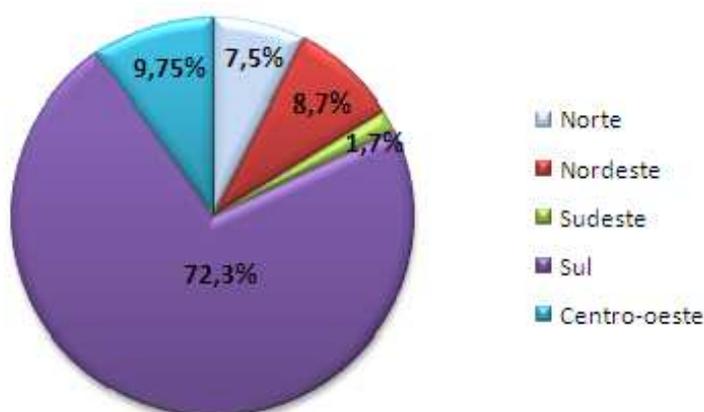


Gráfico 1 – Arroz em casca – percentual de participação de cada região na produção nacional – safra 2008/2009

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2009.

¹ As séries históricas, os dados preliminares e as estimativas da produção, da área plantada e da produtividade para o Brasil, feitas pela Conab, estão no anexo A, ao final deste trabalho.

Os maiores estados produtores nacionais desta gramínea são o Rio Grande do Sul, em primeiro lugar, e Santa Catarina, em segundo. O estado do Rio Grande do Sul informou uma produção de 7.912.676 toneladas, em uma área colhida de 1.108.896 há, e Santa Catarina, uma produção de 1.034.216 toneladas, numa área de 148.808 ha.

Do orçamento do brasileiro, 22% são destinados para alimentação, sendo o arroz o principal produto da cesta básica. A média do consumo de arroz, no Brasil, varia de 74 a 76 Kg/habitante/ano, tomando-se por base o grão em casca (ALONÇO et al., 2005).

Já o consumo aparente de arroz beneficiado no Brasil é de, aproximadamente, 46 kg/hab/ano. O Brasil ocupa a décima posição como consumidor global de arroz e a quinquagésima em consumo *per capita*, ainda bem longe dos países asiáticos (SOUZA et al., 2010).

Conforme a Conab, a produtividade média nacional aguardada para 2009/10 deve ficar em torno de 4.117 kg/ha, 5,75% menor que a alcançada em 2008/09. Essa diminuição foi ocasionada principalmente pelos problemas climáticos sobrevindos do Rio Grande do Sul.

3.3.2 Importação e Exportação Brasileiras

A partir da década de 1990, a ocorrida abertura econômica brasileira, o plano de estabilização monetária (Plano Real), em 1994, e a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), em 1995, possibilitaram uma maior importação de bens e mercadorias pelo Brasil. O país tornou-se, então, um dos principais importadores de arroz do mundo (CAPITANI, 2009).

Considerando as safras a partir dos anos 90, o Brasil foi autossuficiente somente nas safras de 2003/2004 e 2004/2005, voltando a ser deficitário nas safras seguintes, devido a variações na produção interna. O arroz passou a ser importado dos parceiros do MERCOSUL, Uruguai e Argentina. Segundo Souza et al. (2010), o Brasil importou 188.298.370 kg de arroz da Argentina e 192.461.569 kg do Uruguai, equivalendo a 85% das importações totais de arroz do país naquele ano.

O Brasil destaca-se no cenário mundial como um importante mercado exportador de arroz, ocupando posição entre os dez países do *ranking*, como observado na Tabela 4. Os países africanos, como Senegal, África do Sul, Nigéria e Benin, são destinos tradicionais das exportações brasileiras, devido, especialmente, às vantagens de logística com a costa oeste

africana, que leva menor tempo para se chegar e tem menor custo de frete. Porém, o Brasil atua também na América do Sul - Venezuela, Bolívia e Chile- , na América Central - Cuba e Trinidad - e na União Europeia - Suíça, Bélgica, Rússia, Espanha e Portugal - (INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ, 2010).

3.3.3 Sistemas de Produção Utilizados no Brasil

O país apresenta dois sistemas de produção de arroz: o de terras altas (sequeiro) e o irrigado. A produção de arroz de terras altas encontra-se, principalmente, nos estados da região centro-oeste, no Maranhão e Pará, enquanto no sul predomina o irrigado. Rio Grande do Sul e Santa Catarina são os dois maiores produtores nacionais de arroz irrigado. Além de possuírem condições edafoclimáticas favoráveis, utilizam-se de técnicas modernas de produção, acarretando em uma alta produtividade. Já o maior produtor de arroz sequeiro é o estado do Mato Grosso.

O custo de produção do sistema irrigado é maior que o do arroz sequeiro, pois necessita de insumos, como: água, maquinário de irrigação, de drenagem, preparo do solo, entre outros. O sistema de terras altas, por sua vez, carece de poucos insumos e é tolerante a solos ácidos. Além do mais, no sul, os insumos são utilizados somente nesse cereal, em contrapartida, no centro-oeste, o arroz é cultivado em área ocupada por outras culturas, como a soja, por exemplo, diluindo, assim, seus custos de produção.

No Brasil, o plantio do arroz irrigado acontece, geralmente, no mês de outubro. Em novembro, dezembro e janeiro a lavoura é alagada com uma grande quantidade de água, normalmente oriunda de açudes, ou bombeada de rios. A colheita ocorre, comumente, no período de março a maio. Já o período de cultivo do arroz sequeiro varia entre setembro a dezembro.

Quanto à produção do arroz sequeiro, deve-se destacar o seguinte:

Aproximadamente a metade do arroz de terras altas é produzido em área nova, na qual se procede a derrubada da vegetação e, no ano seguinte, a queima da coivara, destoca e catação de raízes, para que se possa iniciar o preparo do solo. A outra metade se constitui de arroz cultivado em área ocupada com soja ou pastagem. O cultivo do arroz de terras altas após derrubada de vegetação nativa tende a desaparecer em razão dos altos impactos ambientais como a mudança climática e a severa perda de biodiversidade (WANDER, 2006).

A produtividade desse arroz é menor que a do irrigado, bem como sua qualidade. A produção do centro-oeste é também menos organizada e profissional que a do sul, onde a gestão da empresa agrícola, normalmente familiar, atua de forma mais coordenada. No Mato Grosso, por exemplo, a gestão é organizada por profissionais contratados.

Até a década de 70, as produções de arroz de terras altas e de arroz irrigado eram complementares e se dirigiam a diferentes mercados consumidores, havendo, portanto, baixa concorrência entre eles. A partir de meados da década referida, a preferência do consumidor nacional passou a ser pelo arroz irrigado, provocando um aumento da área cultivada do mesmo.

Na década de 1990, o cultivo de arroz em terras altas apresentou significativas evoluções tecnológicas, exercendo maior pressão nos custos sobre os produtos do sul. Contudo, o acirramento da concorrência entre esses sistemas não se realiza, pois nenhum é capaz de, sozinho, atender à demanda interna. A competitividade do arroz não está na disputa entre o arroz de terras altas e arroz irrigado, mas sim na organização da produção (FERREIRA, 2003).

3.3.4 Tipos de Arroz

O arroz beneficiado polido, o parboilizado e o integral são os mais representativos no consumo nacional.

O arroz beneficiado polido é o produto submetido ao descasque e polimento, resultando na forma mais conhecida e consumida no Brasil. O arroz integral é o produto do qual somente se retira a casca durante o beneficiamento, mantendo-se intacto o germe e as camadas interna e externa do grão. O parboilizado é o produto que, ainda em casca, passa por um processo hidrotérmico, onde é imerso em água aquecida, sob pressão, sendo posteriormente exposto ao vapor e a secagem. Esse procedimento resulta em grãos mais firmes e soltos e proporciona maior retenção de nutrientes, em comparação com o arroz beneficiado polido.

O arroz integral apresenta menor consumo devido a seu alto preço relativo, pequena vida de prateleira e sabor diferenciado, porém, é o mais rico em nutrientes. A preferência da maioria das regiões brasileiras é pelo beneficiado polido, apesar de o parboilizado ter, em relação ao branco, melhor qualidade nutricional. De 70% a 80% do arroz consumido no Brasil

é polido. O arroz parboilizado responde por 20% a 25% e os demais tipos de arroz não chegam a 10% (GAMEIRO, 2006).

3.4 O ARROZ EM SANTA CATARINA

O arroz irrigado em Santa Catarina é cultivado em aproximadamente 149.000 hectares, sendo o estado o segundo maior produtor nacional e detentor dos maiores índices de produtividade do Brasil: 7,0 t/ha, em média.

Segundo dados do IBGE, em 2009, Santa Catarina informou uma produção de 1.034.216 toneladas, numa área de 148.808 hectares, e um rendimento médio de 6.950 kg/ha. Estima-se, para a safra 2009/10, a produção de 1.078.121 toneladas, uma área plantada de 149.739 hectares e rendimento médio de 7.200 kg/ha, representando um aumento de 0,62%, 4,25% e 3,6%, respectivamente, em relação à safra anterior.

Conforme Alonço et al. (2005), a capacidade industrial instalada em Santa Catarina é maior que sua produção, portanto, além de beneficiar toda a sua produção, importa matéria-prima de outros estados, principalmente do Rio Grande do Sul. O principal produto da agroindústria catarinense de arroz é o parboilizado, para o qual são voltados 90% da industrialização de arroz, e o restante da industrialização é de beneficiado branco. Aproximadamente 70% de toda produção é exportada para outros estados, como Paraná, São Paulo e, principalmente, para o nordeste, além do Paraguai, sendo o restante consumido internamente.

Tabela 8 - Arroz irrigado – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08

Discriminação	Safrá 2007/2008	
	Área plantada (ha)	Quantidade produzida (t)
Santa Catarina	150.019	1.013.063
Araranguá	50.130	343.760
Blumenau	8.985	66.017
Canoinhas	113	595
Criciúma	20.655	150.168
Florianópolis	3.120	14.807

(continua)

Tabela 8 - Arroz irrigado – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08

Discriminação	Safra 2007/2008	
	Área plantada	Quantidade produzida
	(ha)	(t)
Itajaí	10.490	72.250
Ituporanga	268	1.936
Joinville	20.632	149.375
Rio do Sul	11.740	61.249
Tabuleiro	150	1.080
Tijucas	2.710	19.075
Tubarão	21.026	132.751

Fonte: Adaptada de IBGE apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

O arroz irrigado é dominante no estado. Conforme a Tabela 8, as principais microrregiões produtoras são: Araranguá, Criciúma, Joinville e Tubarão, que, juntas, representaram 76,6% do total produzido na safra de arroz irrigado em 2007/2008.

O cultivo do arroz irrigado através do sistema conhecido como pré-germinado, que ocupa 100% da área total de arroz irrigado, caracterizado pela semeadura de sementes pré-germinadas em solo previamente inundado, mostrou-se economicamente viável nas pequenas propriedades familiares do estado, o que representa uma peculiaridade do que é o predomínio de áreas de minifúndio para a produção de arroz em Santa Catarina.

A produção de arroz sequeiro também está presente, entretanto, em números bem menos expressivos, como demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 - Arroz sequeiro – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08

Discriminação	Safra 2007/2008	
	Área plantada	Quantidade produzida
	(ha)	(t)
Santa Catarina	3.081	5.044
Campos de Lages	415	577
Canoinhas	235	390
Chapecó	455	606
Concórdia	229	359
Criciúma	11	22

Tabela 9 – Arroz sequeiro – área plantada e quantidade produzida, por microrregião geográfica de Santa Catarina – safra 2007/08

Discriminação	(conclusão)	
	Safra 2007/2008	
	Área plantada (ha)	Quantidade produzida (t)
Curitibanos	129	236
Ituporanga	15	29
Joaçaba	270	636
Joinville	10	20
Rio do Sul	64	127
São Bento do Sul	70	148
São Miguel do Oeste	612	890
Tabuleiro	67	181
Tijucas	3	6
Tubarão	40	93
Xanxerê	456	724

Fonte: Adaptada de IBGE apud Instituto de Planejamento em Economia Agrícola de Santa Catarina, 2010.

3.4.1 Estrutura Industrial, Empresarial e Administrativa Empresas Beneficiadoras de Arroz do Estado

A cultura do arroz irrigado e suas técnicas de beneficiamento foram trazidas a Santa Catarina pelos imigrantes italianos. No estado, a cultura do arroz tornou-se, desde o final do século XIX, voltada a mercados nacionais. Porém, a estrutura industrial desenvolveu-se somente a partir dos anos de 1980, quando a base técnica da indústria do arroz deixou de ser artesanal e passou-se a introduzir equipamentos, como autoclaves para o pré-cozimento do grão, peneiras e empacotadeiras automáticas, entre outros.

Na década de 1990, a linha de produção passa a contar com componentes eletrônicos, como selecionadoras de grãos com sensores fotoelétricos, balanças digitais acopladas às máquinas empacotadoras e medidores digitais nas caldeiras, ligados a computadores, para controle mais eficaz de temperatura e eventuais problemas. Devido à automatização dos processos produtivos, as empresas de beneficiamento de arroz possuem dimensões reduzidas em termos de pessoal ocupado, até mesmo entre aquelas com maiores dimensões. Não há

contato humano em nenhuma parte do processo de beneficiamento do arroz. A mão-de-obra é utilizada apenas para o acompanhamento, manutenção e limpeza dos equipamentos e em parte do empacotamento (MEDEIROS, 2006).

Sampaio e Medeiros (2006) mostram que, a partir dos anos 80, Santa Catarina ampliou significativamente a produção de arroz irrigado devido ao estímulo de programas federais e à organização dos grupos locais em torno das melhorias de técnicas da produção, do acesso a financiamentos, da melhoria da estrutura de comercialização com a expansão de diversas cooperativas e de agroindústrias. Com esta mudança, o crescimento extensivo da produção de arroz abre espaço, paulatinamente, para um crescimento intensivo.

Segundo Medeiros (2006), a evolução da estrutura administrativa e empresarial das agroindústrias de arroz, em Santa Catarina, seguiu dois caminhos:

a) através de empresas familiares, que, aos poucos, incorporaram técnicos de produção e de administração contratados, mas sem abrir mão do controle familiar direto;

b) através de cooperativas agrícolas, que incorporaram, no início, apenas técnicos de produção profissionalizados, sendo que, somente na década de 1980, difundiu-se a contratação de administradores não associados.

Os métodos de controle da produção e dos funcionários costumam ser simples e diretos, com níveis hierárquicos simples, porém bem definidos, entre diretores, funcionários administrativos e funcionários da produção.

As relações entre os diversos níveis reproduzem as formas paternalistas e “pessoais” de acompanhar de perto o desenrolar das tarefas, cobrando eficiência, punindo ou premiando de acordo com o caso. Mantêm uma proximidade entre todos os níveis da hierarquia, procurando estabelecer um “clima de família”, próprio desse tipo de estrutura administrativa (MEDEIROS, 2006, p.126).

Da mesma forma, as empresas cooperativas utilizam internamente as mesmas relações paternalistas entre diretoria e funcionários, onde operários de confiança assumem responsabilidades sobre os demais e operam no controle da produção. Contudo, os indivíduos no comando são escolhidos por meio de eleições.

3.4.2 Região Extremo Sul Catarinense

Na safra 2008/2009, a região sul catarinense foi responsável por cerca de 62% da produção estadual de arroz, e o extremo sul, sozinho, representou cerca de 33%, revelando, assim, seu forte peso na produção orizícola do estado.

A Associação dos Municípios do Extremo Sul de Santa Catarina reúne os municípios de Araranguá, Balneário Arroio do Silva, Balneário Gaivota, Ermo, Jacinto do Machado, Maracajá, Meleiro, Morro Grande, Passo de Torres, Praia Grande, Santa Rosa do Sul, São João do Sul, Sombrio, Timbé do Sul e Turvo, que podem ser observados na Figura 2.



Figura 2 – Municípios do Extremo Sul de Santa Catarina

Fonte: Associação dos Municípios do Extremo Sul de Santa Catarina, 2010.

O cultivo de arroz irrigado no sistema pré-germinado utilizado no estado foi impulso para consolidação definitiva de produção de arroz em áreas alagadiças, o sistema pró-várzea. Esse sistema passou a ser empregado a partir da década de 1980, aumentando a produtividade deste grão e mudando a paisagem dos municípios do extremo sul catarinense, que passaram a dar lugar à produção em grande escala de arroz, em detrimento de áreas anteriormente ocupadas pela produção de outras culturas, como milho, feijão, mandioca, etc. Mas, foi só a partir de 1999 que a cultura do arroz explodiu no sul catarinense, com ganhos de qualidade e produtividade (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO, 2010).

MUNICÍPIO	ÁREA PLANTADA		ÁREA COLHIDA (ha)		RENDIMENTO (kg/ha)		TOTAL (t)	
	(ha)		SAFRA	SAFRA	SAFRA	SAFRA	SAFRA	SAFRA
	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09	2007/08	2008/09
TURVO	9800	9800	9800	9800	7500	7200	73.500	70.560
MELEIRO	9430	9450	9430	9450	7250	7100	68.368	67.095
JACINTO MACHADO	7150	7150	7150	7150	7000	6500	50.050	46.475
ARARANGUA	4500	4500	4500	4500	6500	6500	29.250	29.250
SÃO JOÃO DO SUL	4000	4000	3960	4000	6850	6500	27.126	26.000
PRAIA GRANDE	3300	3300	3300	3300	6250	5600	20.625	18.480
MORRO GRANDE	3100	3100	3100	3100	6500	6750	20.150	20.925
ERMO	3050	3050	3050	3050	7250	7000	22.113	21.350
TIMBE DO SUL	2000	2000	2000	2000	7000	7000	14.000	14.000
MARACAJÁ	1500	1500	1500	1500	7500	8000	11.250	12.000
SOMBRIO	1500	1500	1500	1500	6000	6500	9.000	9.750
STA ROSA DO SUL	600	600	600	600	6500	6500	3.900	3.900
PASSO DE TORRES	600	600	600	600	5000	5000	3.000	3.000
BAL. GAIVOTA	10	10	10	10	5500	5600	55	56
TOTAL REGIÃO	50540	50560	50500	50560	6972	6781	352.386	342.841

Quadro 1 - Extremo Sul Catarinense – área plantada, área colhida, rendimento e produção por município

Fonte: Associação dos Municípios do Extremo Sul de Santa Catarina, 2010.

Conforme o Quadro 1, dentre os municípios do extremo sul de Santa Catarina, a cidade de Turvo possui a maior área plantada, colhida, maior rendimento e maior produção, seguida de Meleiro e Jacinto Machado.

Das 43 empresas associadas ao Sindicato da Indústria do Arroz no Estado de Santa Catarina, 18 encontram-se no extremo sul do estado, representando cerca de 42% do número total desses estabelecimentos no estado.

Quanto a distribuição nas cidades, 6 empresas beneficiadoras de arroz estão localizadas em Turvo, 4 em Meleiro, 3 em Jacinto Machado, 3 em Araranguá, 1 em Praia Grande e 1 em Passo de Torres.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, pretende-se apresentar os dados da pesquisa realizada em campo, bem como discutir os resultados obtidos. As fontes primárias utilizadas para a elaboração desta parte do trabalho foram apanhadas por meio de questionários aplicados junto a oito empresas, selecionadas de forma aleatória, que representam 44% do número de associadas ao Sindicato da Indústria do SINDARROZ/SC que estão localizadas no extremo sul.

Serão apresentadas, em forma de quadro e tabelas, as respostas conseguidas, almejando, dessa forma, caracterizar o comportamento dessas empresas em relação às suas estratégias de crescimento e também a outros fatores determinantes da competitividade.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Este item tem intuito de apresentar as características gerais das empresas estudadas, como identificação dos entrevistados, número de funcionários, porte das empresas, formação e tempo de atuação no mercado.

A Tabela 10 contém a identificação dos entrevistados, com informações relacionadas ao sexo, cargo e formação dos mesmos.

Tabela 10 – Identificação dos entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	FORMAÇÃO
Empresa 1	Masculino	Gerente Financeiro	Superior completo
Empresa2	Masculino	Gerente Comercial e Financeiro	Segundo grau completo
Empresa 3	Feminino	Gerente Geral	Superior incompleto
Empresa 4	Masculino	Contador	Superior completo
Empresa 5	Masculino	Gerente Financeiro	Superior incompleto
Empresa 6	Masculino	Diretor	Superior completo
Empresa 7	Masculino	Gerente Comercial	Superior completo
Empresa 8	Masculino	Supervisor de vendas	Superior completo

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Dos entrevistados, sete foram do sexo masculino e um do sexo feminino. Cinco possuem nível superior completo, dois possuem superior incompleto e um tem segundo grau completo. Pelo grau de instrução dos mesmos e pelos cargos que ocupam, pode-se afirmar que existe confiabilidade das informações colhidas.

Quanto à localização das empresas, as **Empresas 1, 2, 3, 5, 7 e 8** estão localizadas em Turvo e as empresas **4 e 6** estão localizadas em Meleiro.

O presente estudo utilizou, para enquadramento do porte das empresas, o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o mesmo utilizado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (SEBRAE/SC).

Segundo esse critério, para a indústria, considera-se micro a empresa com até 19 empregados; pequena, de 20 a 99 empregados; média, de 100 a 499 empregados; e grande a empresa com mais de 500 empregados (SEBRAE/SC, 2010).

Na Tabela 11, podem-se observar os dados referentes ao número de funcionários, porte da empresa, sua formação e o tempo que atua no mercado.

Tabela 11 – Número de funcionários e porte das empresas estudadas

EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORTE	FORMAÇÃO	(continua)
				TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO
Empresa 1	25	Pequeno	Sociedade limitada/ Empresa familiar	De 5 a 10 anos
Empresa2	85	Pequeno	Sociedade limitada/ Empresa familiar	Mais de 20 anos
Empresa 3	56	Pequeno	Sociedade limitada	Até 5 anos
Empresa 4	56	Pequeno	Sociedade limitada/ Empresa familiar	De 10 a 20 anos
Empresa 5	54	Pequeno	Sociedade limitada	De 10 a 20 anos.
Empresa 6	78	Pequeno	Empresa familiar	Mais de 20 anos

Tabela 11 – Número de funcionários e porte das empresas estudadas

EMPRESA	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PORTE	FORMAÇÃO	(conclusão) TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO
Empresa 7	210	Médio	Sociedade limitada/ Empresa familiar	Mais de 20 anos
Empresa 8	240	Médio	Cooperativa	Mais de 20 anos

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Nota-se, pela Tabela 11, que, das empresas entrevistadas, seis, 75% do total, são de pequeno porte e duas, 25%, de médio porte. Quanto ao número de funcionários, este varia bastante, entre 25 e 240, sendo a média de 100 funcionários.

Em relação ao tempo de atuação no mercado, a **Empresa 3** possui menos de cinco anos, mas deve-se ressaltar que as instalações já existiam, os antigos donos venderam e, há menos de cinco anos, vem atuando como uma nova empresa no mercado. Sobre as outras empresas, 12,5% já atuam de cinco a dez anos, 25% de 10 a 20 anos e 50% a mais de 20 anos.

87,5% das empresas estudadas são sociedades limitadas. Destas, 70% possuem membros da família como sócios, sendo a família atuante na gestão empresarial, e 30% não possuem ligação familiar. A última empresa, **Empresa 8**, é uma cooperativa e os indivíduos no comando são escolhidos por meio de eleições.

Sendo assim, a gestão familiar é predominante entre as entrevistadas, representando 62,5% do total. Segundo Medeiros (2006), esta é uma evolução tradicional da estrutura administrativa e empresarial das agroindústrias de arroz, em Santa Catarina.

Tabela 12 – Faturamento anual das empresas estudadas

EMPRESAS	FATURAMENTO ANUAL
Empresa 1	Mais de 6 milhões até 16 milhões
Empresa 2	Mais de 2,4 milhões até 6 milhões
Empresa 3	Mais de 16 milhões até 90 milhões
Empresa 4	Mais de 16 milhões até 90 milhões
Empresa 5	Mais de 16 milhões até 90 milhões
Empresa 6	Mais de 16 milhões até 90 milhões
Empresa 7	Mais de 16 milhões até 90 milhões
Empresa 8	Mais de 90 milhões

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quanto ao faturamento anual, a Empresa 1 respondeu que seu faturamento é entre 6 e 16 milhões, a **Empresa 2** disse estar entre 2,4 e 6 milhões, as **Empresas 3, 4, 5, 6 e 7** apontaram faturamento maior que 16, até 90 milhões, e a **Empresa 8**, mais de 90 milhões.

Tem-se, dessa forma, 62,5% de empresas com faturamento entre 16 e 90 milhões; 12,5% de 2,5 até 6 milhões; 12,5% com mais de 6 até 16 milhões e 12,5% com mais de 90 milhões.

4.2 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO, OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS E FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Neste item serão reveladas as principais estratégias que impulsionaram o crescimento das empresas beneficiadoras de arroz do extremo sul catarinense, juntamente com os fatores determinantes de sua competitividade e outros tipos de estratégias por elas adotadas.

Quando indagadas sobre a existência de estratégias na empresa, 50% das empresas responderam que existe uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente em todos os setores, em 37,5% há uma estratégia desenvolvida e disseminada informalmente e em 12,5% não existe nenhum tipo de estratégia desenvolvida, como mostra o Gráfico 2.

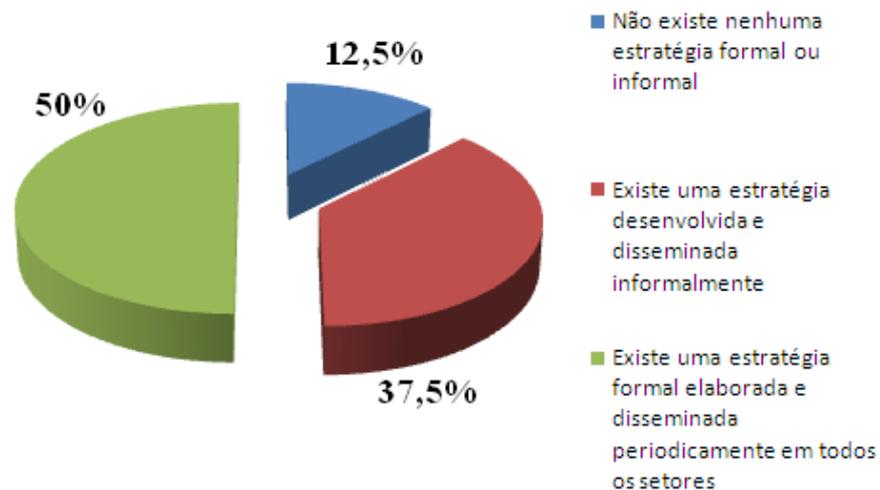


Gráfico 2 – Empresas que adotam estratégias

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

De oito empresas selecionadas para aplicação do questionário, apenas a **Empresa 4** declarou ter se mantido estável nos últimos anos, representando 12,5%, todas as outras afirmaram que cresceram (87,5%).

Na Tabela 13 apontam-se os principais fatores, segundo o grau de importância para as empresas, que as levaram ao crescimento.

Tabela 13 – Principais fatores que justificam o crescimento das empresas estudadas

FATORES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Menores custos de produção	43%	14%	43%	0%
Diversificação de produtos	0%	29%	57%	14%
Introdução de novas máquinas/equipamentos	29%	71%	0%	0%
Investimentos em publicidade e propaganda	43%	28,5%	28,5%	0%
Conquista de novos mercados	71%	29%	0%	0%
Menor concorrência	0%	0%	0%	100%
Melhor administração e planejamento	43%	57%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

*Critérios: 1) muito importante; 2) importante; 3) pouco importante; 4) nenhuma importância.

Nota: No percentual está excluída a Empresa 4, que afirmou ter se mantido estável.

Consta, na Tabela 13, que o fator considerado *muito importante* para o crescimento das empresas foi, em 71% dos casos, a conquista de novos mercados, e o motivo *importante* foi a introdução de novas máquinas e equipamentos (71%). *Pouco importante* foi, para 57%, a diversificação de produtos e, com *nenhuma importância*, a menor concorrência. Foram também fatores relevantes para o crescimento os menores custos de produção, investimentos em publicidade e melhor administração e planejamento.

Novos mercados foram conquistados em âmbito nacional e internacional. Um requisito valioso para essa conquista é manter a competitividade, reduzindo os custos de produção por meio do emprego de tecnologias atualizadas, o que explica a importância atribuída à introdução de novas máquinas e equipamentos. A importância da publicidade e propaganda foi conquistar o cliente, seja aumentando seu número ou apenas mantendo-o. As opiniões, sentimentos e atitudes dos consumidores são, num determinado sentido, influenciados por essas técnicas, por isso sua estimação.

As empresas também tem concentrado energias para melhor planejar seu negócio, pois as mudanças ocorridas no ambiente, seja de cunho social, político ou econômico,

precisam ser mapeadas para que as empresas possam se posicionar da melhor forma diante das realidades postas. O planejamento é, nesse sentido, um instrumento de ajuda para definição de qual direção seguir, alcançando os resultados e metas desejados.

A pouca estima dada a diversificação de produtos deve-se ao fato de que, nas empresas estudadas, os produtos oferecidos são basicamente o arroz e seus subprodutos.

No mercado do arroz a concorrência é bastante grande. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) apontavam a existência de 3.557 estabelecimentos de beneficiamento de arroz no Brasil em 2005. O mercado é bastante pulverizado, sendo que segundo dados do Irga, as 20 maiores beneficiadoras gaúchas detêm apenas 20% do mercado brasileiro e a participação da maior delas não chega a 4%. (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO, 2008)

O principal destino dos produtos dessas empresas é o nordeste brasileiro. O predomínio da região se deve ao fato, como relatado por elas mesmas, de que lá está o maior consumo do produto. O nordeste, segundo Safra (2009), é o principal mercado consumidor de arroz do país e hoje o maior comprador da produção catarinense.

O Gráfico 3 mostra as principais regiões em que as empresas estudadas atuam, indicando que 75% agem, sobretudo, no nordeste brasileiro, 12,5% no sul e 12,5% no sudeste.

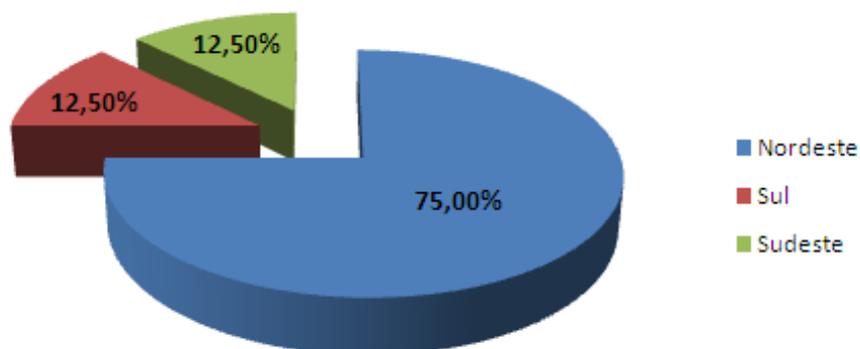


Gráfico 3 – Principais regiões em que as empresas estudadas atuam

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Dos principais clientes das empresas estudadas, 87,5% são redes de supermercados, 50% atacadistas, 50% mini-mercados e 12,5% são restaurantes.

Em relação aos produtos ofertados pelas empresas selecionadas, os mesmos encontram-se expostos na Tabela 14, juntamente com a respectiva participação no faturamento anual.

Tabela 14 – Principais produtos das empresas selecionadas

EMPRESAS	LINHA DE PRODUTOS	PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO ANUAL
Empresa 1	Arroz Parboilizado	95%
	Semente de arroz	5%
Empresa 2	Arroz Parboilizado	60%
	Arroz Branco	20%
	Semente de arroz	5%
	Farinha de milho	5%
Empresa 3	Arroz Parboilizado	70%
	Arroz Branco	20%
	Farelo de arroz	5%
	Arroz de baixo padrão	5%
Empresa 4	Arroz Parboilizado	40%
	Arroz Branco	5%
	Arroz Mix*	3%
	Outros produtos**	52%
Empresa 5	Arroz Parboilizado	85%
	Arroz Branco	15%
Empresa 6	Arroz Parboilizado	82%
	Arroz Branco	8%
	Arroz Mix*	10%
Empresa 7	Arroz Parboilizado	80%
	Arroz Branco	20%
Empresa 8	Arroz Parboilizado	70%
	Arroz Branco	27%
	Farinha de arroz	1%
	Arroz para cachorro	2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

*composto de uma mistura de arroz polido com o parboilizado, numa proporção definida através de testes de qualidade.

**Outros produtos: arroz integral, o arroz para cachorros, o arroz parboilizado de outras duas marcas que não as principais da empresa e os subprodutos do beneficiamento do arroz.

O produto predominante é o arroz parboilizado e em segundo lugar, o branco. O parboilizado representa de 40% a 95% do faturamento das empresas e o branco de 5% a 27%. Segundo as empresas, este último é produzido para atender as exigências de alguns clientes e também como opção de diversificar as vendas. Já o predomínio do parboilizado, como os próprios entrevistados alegam, dá-se pelo fato de as variedades de arroz irrigado catarinense não serem propícias para produção do arroz polido, sendo que, aquelas que produzem arroz

branco importam o grão do Rio Grande do Sul. Além do mais, o parboilizado é um produto bem-aceito nas regiões que as empresas atuam.

Outros produtos também são ofertados, porém com percentual bem menos representativo. São basicamente subprodutos ou derivados do arroz, produzidos para reaproveitamento daquilo que não pôde ser utilizado como arroz de alto padrão ou para atender outros segmentos de mercado. A única exceção foi farinha de milho, presente na **Empresa 2**, produto lançado na busca constante de maior produtividade.

No tocante a diversificação de produtos, nos últimos anos, as empresas, 75% não introduziram ou retiraram produtos de sua linha. Representando os restantes 25% estão a **Empresa 2** que retirou o feijão e a **Empresa 8** que introduziu a farinha de arroz e está introduzindo o óleo do farelo, um produto nobre para alimentação.

Indagadas acerca de produtos diferenciados que agreguem valor ao arroz ou a seus subprodutos, 50% possuem produtos inovadores. A **Empresa 2** relatou que está iniciando a produção de sílica amorfa, uma matéria-prima para pneus, produzida com a cinza da queima da casca do arroz; a **Empresa 4** está com uma linha de ação voltada a produção de macarrão de arroz; a **Empresa 5** para produção de arroz integral e a **Empresa 8** está começando a extração do óleo do farelo do arroz. Já o restante das empresas não possuem nenhuma linha de ação para inovações de produto.

Em relação aos subprodutos derivados do processo de beneficiamento do arroz (casca, farelo e fragmentos do grão) as empresas dizem que todos são aproveitados, seja interna ou externamente. A casca é, geralmente, utilizada em briquetes para alimentar os secadores, ou então vendida para ser usada em rações animais, camas de aviário e de suínos. A **Empresa 2** também a utiliza para produção de sílica amorfa e **Empresa 4** a vende para uma usina elétrica. O farelo é tradicionalmente usado como alimento animal, porém, por meio de um processo de industrialização, pode extrair-se o óleo, alimento nobre para alimentação humana e obter farelo desengordurado, com o mesmo uso do farelo normal. Os grãos quebrados também são destinados a ração animal.²

Existe uma tendência do mercado interno sinalizando de maneira crescente o consumo de arroz parboilizado, seja pelo bom rendimento, pela facilidade no cozimento ou pelo maior benefício a saúde. (ENGENHO CORADINI, 2008). Por tanto, essas empresas vem apostando na maior qualidade e no aperfeiçoamento do processo produtivo para conquistar novos mercados, e não na diversificação de produtos.

² Na Tabela 14 não foi considerado pelas empresas estudadas o percentual de faturamento advindo da venda desses subprodutos por não ser um número representativo.

A gestão da produção está preocupada, principalmente, em 37,5% dos casos, em reduzir consumo ou aumentar rendimento de matérias-primas, objetivo alcançado, especialmente, pela modernização dos equipamentos que a empresa utiliza no processamento produtivo. Já 25% disseram dar preferência para redução de custos de estoque, o qual está ligado ao custo da operação de compra, ao custo de capital de giro, de armazenagem, de obsolescência, entre outros. 12,5% priorizam a redução da necessidade de mão de obra, enxugando o quadro de trabalhadores e substituindo o trabalho humano por máquinas. 12,5% voltam-se, especialmente, para redução de emissão de poluentes, pois o cuidado com o meio ambiente está sendo muito exigido e é importante para a imagem das empresas. 12,5% consideraram a promoção de desgargalamentos produtivos como o principal objetivo de sua gestão da produção, conforme mostra o Gráfico 4. Desgargamento produtivo significa desobstruir qualquer obstáculo no sistema produtivo que restrinja a capacidade da empresa de obter uma maior rentabilidade e que a impeça de atender plenamente a demanda por seus produtos.

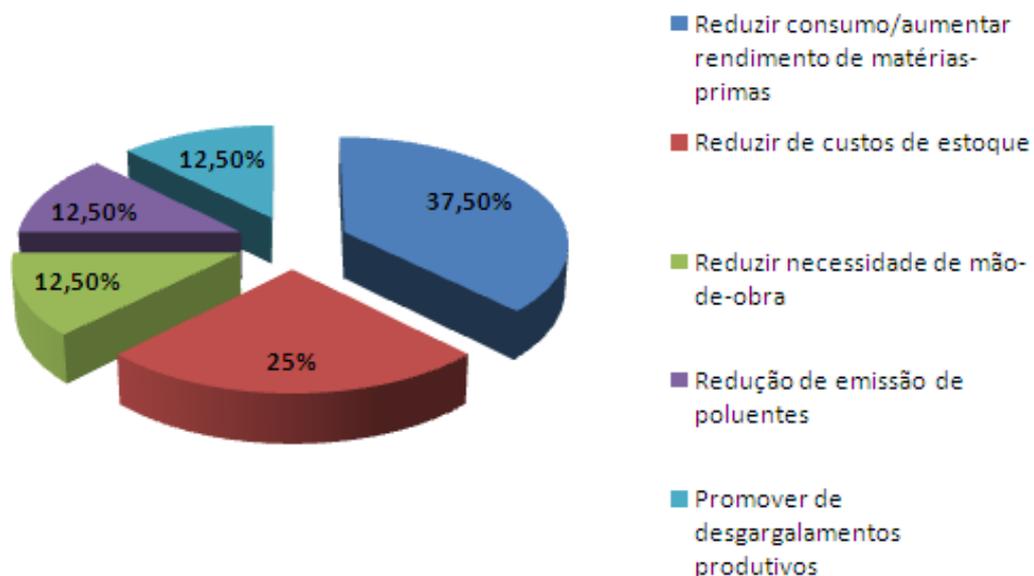


Gráfico 4 – Objetivo principal da gestão da produção das empresas selecionadas

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Cerca de 90% das empresas possuem ações estratégicas de curto prazo voltadas para modernização dos atuais equipamentos e instalações, ou as realizaram recentemente. Todas elas disseram investir na modernização e/ou expansão da capacidade produtiva, e a forma de

investimento de 100% das empresas é a compra de novas máquinas e equipamentos para modernização do processo

As informações referentes às alterações ocorridas no processo produtivo, nos últimos anos, consideradas mais importantes, estão na Tabela 15.

Tabela 15 – Alterações mais importantes no processo produtivo ocorridas nas empresas estudadas

ALTERAÇÕES NO PROCESSO	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Introdução de novo equipamento na planta original	75%	12,5%	0%	12,5%
Redesenho da planta original	12,5%	37,5%	12,5%	37,5%
Construção de nova planta com novo processo	25%	12,5%	25%	37,5%
Novas técnicas organizacionais no processo produtivo	0%	50%	25%	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

*Critérios: 1) muito importante; 2) importante; 3) pouco importante; 4) nenhuma importância.

75% das empresas consideraram a introdução de novo equipamento na planta original como *muito importante*, seguida de 25% que consideraram a construção de uma nova planta com novo processo e 12,5% que consideraram o redesenho da planta original. Novas técnicas organizacionais no processo produtivo foram consideradas *importante* por 50%..

Quanto aos fatores que exercem influência sobre o desempenho de vendas das empresas, a Tabela 16 mostra que os fatores considerados *mais importantes* foram a qualidade do produto (87,5%) e a marca conhecida (87,5%), e o *menos importante*, a diversificação de produtos (12,5%).

O aspecto que remete a qualidade do produto mais citado pelos entrevistados foi a homogeneidade de tamanho e de coloração dos grãos. A presença de grão manchados indica o oposto, a falta de qualidade. Quanto a marca, esta é uma forma de diferenciar os produtos de uma firma em relação aos dos concorrentes, transmitindo informações, indicando a qualidade do mesmo. O consumidor irá procurar um produto que confie e conheça a qualidade, por isso o valor conferido a marca conhecida. Já a diversificação de produtos não é o foco das estratégias dessas empresas.

Tabela 16 – Principais fatores que exercem influência sobre o desempenho de vendas das empresas selecionadas

FATORES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Qualidade do produto	0%	0%	12,5%	87,5%
Preço do produto	0%	25%	50%	25%
Publicidade/propaganda	0%	25%	50%	25%
Tradição da empresa	0%	37,5%	62,5%	0%
Marca conhecida	0%	0%	12,5%	87,5%
Prazo de entrega	0%	25%	37,5%	37,5%
Mão de obra qualificada/ Atendimento	0%	25%	37,5%	37,5%
Diversificação de produtos	12,5%	37,5%	37,5%	12,5%
Embalagem do produto	0%	25%	37,5%	37,5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

*Critérios: 1- sem influência; 2- pouca influência; 3- média influência; 4- muita influência

Mantendo a coerência com a influência que exercem sobre as vendas, os principais atributos que as empresas buscam em seus produtos são a qualidade em primeiro lugar (100%), seguido da forte identificação da marca (50%). Foram citados também o pequeno prazo de entrega (25%) e a diferenciação (25%). O baixo preço e estrito atendimento de especificações particulares da clientela não foram por nenhuma citados. Os principais atributos estão na Tabela 17.

Tabela 17 – Principais atributos que as empresas selecionadas buscam em seus produtos

ATRIBUTOS	PERCENTUAL
Forte identificação da marca	50%
Qualidade	100%
Pequeno prazo de entrega	25%
Diferenciação	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

As empresas também foram questionadas sobre as fontes de informação que utilizam para promover inovação de produto ou de processo, as informações encontram-se na Tabela 18.

Tabela 18 - Principais fontes de informação para inovações de produto ou de processo utilizadas pelas empresas selecionadas

FONTES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*		
	1	2	3
Consultoria especializada.	25%	37,5%	37,5%
Universidade e centros tecnológicos.	0%	37,5%	62,5%
Aquisição de novas máquinas/equipamentos nacionais	62,5%	25%	12,5%
Aquisição de novas máquinas/equipamentos do exterior	0%	37,5%	62,5%
Publicações especializadas	0%	25%	75%
Troca de informações com empresas nacionais	25%	62,5%	12,5%
Troca de informações com empresas do exterior	12,5%	25%	62,5%
Congressos e feiras nacionais	50%	12,5%	37,5%
Congressos e feiras internacionais	25%	12,5%	62,5%
Departamento de P&D da empresa	0%	37,5%	62,5%
Imitação da concorrência	0%	62,5%	37,5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Critério*:1- mais importante; 2- segunda mais importante; 3- menos importante.

A aquisição de novas máquinas e equipamentos nacionais é a principal forma de as empresas realizarem inovações de produtos ou processos, consideradas, por 62,5% das empresas, como *mais importante*. A troca de informações com empresas nacionais foi considerada a *segunda mais importante*, para 62,5%, e 75% consideraram as publicações especializadas *menos importante*.

Quanto a fonte de tecnologia dessas empresas, 100% apontou os fornecedores como fonte central, sobretudo pela divulgação do lançamento de novas tecnologias para o processo produtivo.

Todas as empresas estudadas compram suas máquinas de fornecedores nacionais, especialmente dos estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio Grande do Sul. 100% compram em Santa Catarina, 62,5% em São Paulo e 75% no Rio Grande do Sul. Apenas a **Empresa 7** está adquirindo uma selecionadora de grãos do Japão.

Em relação as dificuldades para evolução tecnológica das empresas, elas estão separadas por percentual, segundo o grau de importância, na Tabela 19.

Tabela 19 – Dificuldades para evolução tecnológica das empresas estudadas

DIFICULDADES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*		
	1	2	3
Viabilidade econômica	12,5%	50%	37,5%
Falta de crescimento do mercado	25%	37,5%	37,5%
Falta de pesquisa	12,5%	50%	37,5%
Dificuldades na geração de lucros para adquirir as novas tecnologias	25%	37,5%	37,5%
Custo associado ao retorno	37,5%	37,5%	25%
Falta de apoio das instituições governamentais e financeiras com linhas de crédito que contemplem a inovação	12,5%	37,5%	50%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Critério*: 1- Muito importante; 2- Importante; 3- pouco importante

O custo associado ao retorno recebeu maior número de votos, 37,5%, como sendo *muito importante*, ou seja, detectada como a maior dificuldade. *Importante* foram consideradas a viabilidade econômica, por 50%, e a falta de pesquisa, também por 50%. Com *pouca importância* ficou a falta de apoio das instituições governamentais e financeiras com linhas de crédito que contemplem a inovação, sendo apontada por 50% das empresas.

Amparadas ao atual padrão tecnológico das principais empresas nacionais, a maioria das empresas consideraram seu padrão como sendo semelhante. O Quadro 2 mostra as respostas dadas pelas empresas.

Quanto ao grau de modernização das instalações físicas, 75% consideraram *semelhante*, 12,5% consideraram *para inferior* e 12,5% *para superior*. O nível tecnológico foi considerado por 25% *para superior*, 12,5% *para superior* e 62,5% *semelhante*. O custo da mão de obra foi, para 87,5%, considerado *semelhante* e para 12,5%, *para inferior*. Os processos e materiais de embalagem, a capacidade de desenvolver novos processos e produtos e a intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção foram avaliados, em 87,5% dos casos, como *semelhantes*, e em 12,5% *para superior*.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Grau de modernização das instalações físicas	2	2	2	3	2	2	1	2
Nível tecnológico dos equipamentos	2	2	2	3	2	2	1	1
Qualidade da matéria-prima	2	2	2	2	2	2	2	2
Custo da matéria-prima	2	2	2	2	2	2	2	2
Qualidade da mão-de-obra	2	2	2	2	2	2	2	2
Custo da mão-de-obra	2	2	2	2	3	2	2	2
Processos e materiais de embalagem	2	2	2	2	2	2	1	2
Capacidade de desenvolver novos processos e produtos	2	2	2	2	2	2	1	2
Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	2	2	2	2	2	2	1	2

Quadro 2 - Nível tecnológico das empresas estudadas comparado às principais empresas nacionais

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Critério utilizado: 1 – para superior; 2 – semelhante; 3 – para inferior

O que se pode perceber é que a única empresa inferior às demais, no tocante ao grau de modernização das suas instalações físicas e nível tecnológico dos equipamentos, foi a **Empresa 4**, a única empresa que declarou ter se mantido estável nos últimos anos.

Quando surgem novos equipamentos no mercado, grande parte (62,5%) respondeu que os compram após algum concorrente tê-lo feito, ou seja, são seguidoras de decisão. A **Empresa 7** (representando 12,5%) informou que compra equipamentos depois que algum concorrente tenha o feito, mas, também é pioneiras em outros. Os outros 25% disseram que não se importam com a questão de adquirir o equipamento antes ou depois do concorrente, o que conta é a necessidade e viabilidade da aquisição para a empresa.

Referente à idade das máquinas e dos equipamentos utilizados no beneficiamento do arroz, atividade principal das empresas estudadas, 62,5% possuem máquinas entre 0 e 5 anos e 37,5% possuem máquinas de 6 a 10 anos. As empresas relatam que é importante ter o mesmo grau de modernização entre as máquinas e equipamentos do processo, pois somente assim é possível obter ganhos de produtividade e qualidade do produto, já que um equipamento depende da eficácia do outro.

O maquinário principal é: a peneira de pré-limpeza, o descascador de arroz, as câmeras de palha, o separador de marinheiro, a mesa densimétrica, o brunidor, o polidor, a peneira classificadora, o classificador por perfil, o classificador trieur, os transportadores, a estufa, os tanques, a empacotadeira e a selecionadora de grãos.

A selecionadora de grãos é estimada por 62,5% como o equipamento cuja atualização é mais importante, sendo que, na escala de prioridade de novas aquisições, está em primeiro lugar. O restante declarou que não é importante ter só um, mas todos os principais equipamentos atualizados.

No que se refere ao controle de qualidade na produção, todas as empresas utilizam a classificação do Ministério da Agricultura, segundo a Portaria nº 269 de 17/11/1988, na qual consta norma de identidade, qualidade, embalagem e apresentação do arroz. Há tolerâncias para o percentual de umidade e defeitos dos grãos. Todo arroz destinado à comercialização como grão para consumo será classificado em cinco tipos, de acordo com o percentual de ocorrência de defeitos graves, de defeitos gerais agregados ou de grãos quebrados e quirera, expressos por números de um a cinco, sendo que o primeiro é de melhor qualidade.

O produto é classificado como abaixo do padrão ou desclassificado se não atender às exigências de enquadramento em tipo comercial. O produto abaixo do padrão ainda pode ser comercializado como tal, desde que perfeitamente identificado na embalagem. Já o produto desclassificado, devido ao mau estado de conservação, que se encontra fermentado, mofado, com odor estranho ou com substâncias nocivas à saúde e teores de micotoxinas acima dos limites estabelecidos por legislação específica do Ministério da Saúde, tem a sua comercialização proibida, seja para consumo humano ou animal (CASTRO, et al., 1999).

Quanto aos recursos humanos, como demonstra a tabela 21, grande parte dos funcionários das empresas selecionadas possuem ensino médio (42%) e ensino fundamental (38%). 12% possuem superior completo, 6% superior incompleto e 2% possuem pós-graduação.

Tabela 20 – Grau de escolaridade dos funcionários das empresas selecionadas

GRAU DE ESCOLARIDADE	PERCENTUAL
Ensino Fundamental	38%
Ensino Médio	42%
Superior Incompleto	6%
Superior Completo	12%
Pós-graduação	2%
TOTAL	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em relação a qualificação da mão-de-obra dos funcionários, 87,5% das empresas investem e 12,5% não investem na qualificação, apenas é feito um curso técnico básico, realizado com o fornecedor de um novo equipamento, cuja finalidade é ensinar o empregado a operá-lo.

Este mesmo tipo de treinamento foi citado por 100% das empresas, mas não se considera um investimento em qualificação, pois é um curso obrigatório para manejo do equipamento.

Quanto às políticas de qualificação dos funcionários, 75% estimulam a participação em congressos, feiras e eventos da área; 62,5% custeiam os estudos; 62,5% oferecem cursos palestras e treinamentos para seus empregados; 50% das empresas incentivam o estudo, como demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Políticas de qualificação dos funcionários das empresas estudadas

EMPRESAS	FATURAMENTO ANUAL
Incentiva o estudo	50%
Ajuda nos custos dos estudos	62,5%
Estimula a participação em eventos da área	75%
Oferece cursos, palestras e treinamento	62,5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Outra forma de qualificação citada, por 37,5% das empresas, foi a proporcionar aulas, após o horário do expediente, para os trabalhadores se alfabetizarem e poderem concluir o segundo grau. 12,5% oferecem também cursos de primeiros socorros, incêndios e trabalho em altura.

Sobre as principais necessidades de treinamento dos funcionários, foram citadas pelas empresas estudadas, especialmente, os cursos para operar as máquinas e equipamentos,

cursos voltados para vendas e treinamento para segurança no trabalho, higiene e cuidados pessoais (por lidar com alimento).

Vale ressaltar que, as empresas dessa setor vêm ganhando consciência da importância do aumento de nível de escolaridade de seus funcionários. Há um novo paradigma no qual os funcionários precisam estar mais qualificados, com requisitos mínimos de conhecimentos para acompanhar e se adequar, ao menos, às sofisticções tecnológicas do processo produtivo.

O Gráfico 5 mostra o percentual da origem dos principais fornecedores de matéria-prima das empresas estudadas.

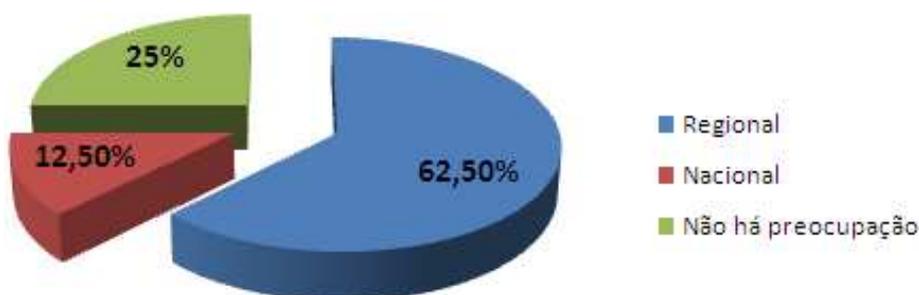


Gráfico 5 – Origem dos principais fornecedores de matéria-prima.

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

62,5% das empresas compram, principalmente, de fornecedores regionais, 12,5% de fornecedores nacionais e 25% não tem preocupação com a origem dos fornecedores. A origem é essencialmente Santa Catarina e Rio Grande do Sul, no caso de outros fornecedores nacionais, tem-se o Mato Grosso, porém, bem menos representativo.

Em relação ao número desses fornecedores, 25% buscam comprar do maior número possível, cujo benefício da escolha foi indicado como sendo a maior possibilidade de encontrar fornecedores com preços menores e não depender de um ou de poucos fornecedores. 12,5% procuram comprar do menor número possível, obtendo matéria-prima somente de fornecedores que ofereçam um produto de qualidade. 62,5% não possuem preocupação com número de fornecedores, pois visam maior qualidade, menor preço e prazos mais rápidos na entrega, sem se preocupar se serão poucos ou muitos fornecedores. No caso exclusivo da **Empresa 8**, o número de fornecedores depende do número de associados, por isso, não possui preocupação.

O Gráfico 6 demonstra as estratégias de número de fornecedores usadas pelas empresas estudadas.

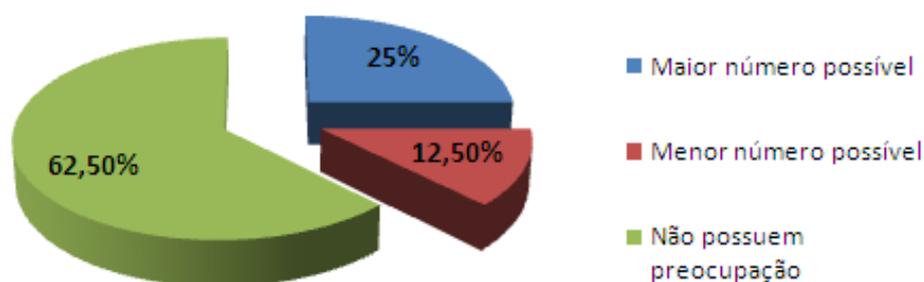


Gráfico 6 – Estratégias de número de fornecedores das empresas estudadas

Fonte: Pesquisa de campo, 2010

Referente aos critérios de seleção de fornecedores, 87,5% os possuem e 12,5% não possuem. Os critérios mais citados foram a tradição, a proximidade do fornecedor e a qualidade da matéria-prima. Também foram mencionados a rapidez na entrega, a fidelidade e as variedades ofertadas. A **Empresa 8** tem o critério de comprar exclusivamente de seus associados.

Quanto as técnicas organizacionais que estão, atualmente, sendo utilizadas pelas empresas, a Tabela 22 traz as informações.

Tabela 22 – Técnicas organizacionais utilizadas pelas empresas estudadas

TÉCNICAS ORGANIZACIONAIS	PERCENTUAL
Padrões internos de procedimentos	100%
Administração participativa	62,5%
Sistema formal de qualificação de fornecedores	25%
Grupo de melhoria	37,5%
Sistema de participação de lucros	37,5%
Caixa de sugestões	25%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Todas possuem padrões internos de procedimentos, a fim de reduzir erros, assegurar constância nas operações e melhorar a eficiência e a produtividade. Seguida desta, a segunda técnica organizacional mais utilizada é, em 62,5% dos casos, a administração participativa, na qual os funcionários podem participar na tomada de decisões e resolução de problemas, contribuindo com seu conhecimento e experiência. Depois, as técnicas mais utilizadas são o grupo de melhoria, formado por funcionários que propõem a solução de problemas encontrados em seu setor, e o sistema de participação de lucros, que vincula os resultados da

organização e do indivíduo a uma parcela de sua remuneração. Essas duas técnicas estão presentes em 37,5% dos casos. A caixa de sugestões, utilizada para coletar idéia, sugestões e críticas dos clientes e também opiniões de seus funcionários, é adotada por 25% das empresas e o sistema formal de qualificação de fornecedores também. Este último busca qualidade da matéria-prima e sua padronização.

Sobre a estratégia de diversificação de atividades, esta ocorreu em 37,5% das empresas estudadas, e 62,5% não se diversificaram, como mostra o Gráfico 7.

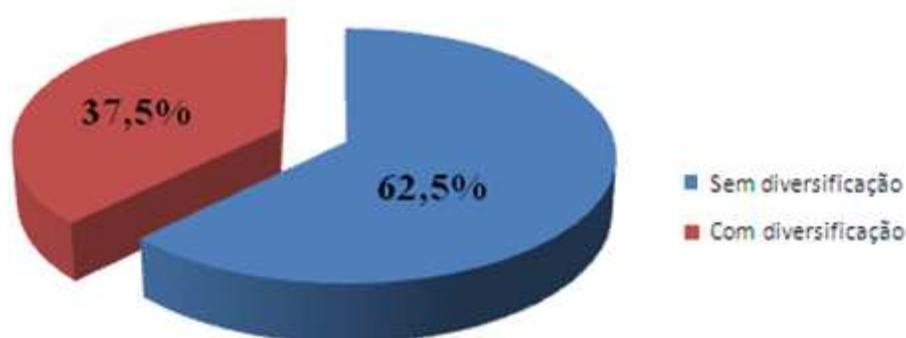


Gráfico 7 – Diversificação das empresas selecionadas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

As empresas que diversificaram suas atividades foram a **Empresa 2, 7 e 8**.³ As empresas buscaram na diversificação de atividades a oportunidade de obter uma maior rentabilidade financeira e repartir os riscos associados à atuação em uma única atividade. Os objetivos organizacionais não podiam mais ser alcançados apenas pela expansão de produtos e mercados tradicionais, fundamentalmente, porque o mercado encontra-se saturado, com alta produção, consumo estabilizado e concorrência acirrada.

100% das que diversificaram utilizaram-se da estratégia de diversificação não-relacionada, adquirindo uma empresa já estabelecida ou criando uma nova. A **Empresa 8**, além desta, empregou também a estratégia de diversificação relacionada, entrando em negócios que supriam os anseios de seus associados, no tocante a produção do arroz, cuja

³ Considerou-se estratégia de diversificação de atividades aquelas realizadas fora da cadeia produtiva do arroz e integração vertical aquelas desempenhadas dentro da cadeia. A cadeia produtiva do arroz encontra-se no Anexo B deste trabalho.

finalidade foi proporcionar menores custos, além de utilizar competências gerenciais similares.

A **Empresa 2** iniciou a diversificação de atividades entrando no ramo da construção civil, em 1995, quando, junto com outros associados, fundaram uma construtora. Em 2004, a empresa encontrou outra oportunidade de negócio, entrando para o ramo hoteleiro pela aquisição de um hotel em uma cidade próxima.

A **Empresa 7** adquiriu, em 2004, um *Shopping Center* e, em 2006, o novo empreendimento foi a fundação de uma construtora.

A **Empresa 8** possui uma loja agropecuária, desde 1964, mesmo ano de fundação da empresa. A intenção foi atender as necessidades do associado em relação aos produtos a serem usados na lavoura. Também possui uma oficina mecânica, criada, em 1980, para cuidar, a princípio, das máquinas utilizadas pelos associados da cooperativa. Em 1988, construiu um supermercado, motivada pelos pedidos dos associados de ter um local onde pudessem comprar produtos a um melhor preço.

No tocante a estratégia de integração vertical, foram consideradas atividades centrais das empresas o beneficiamento e a comercialização do arroz. Além dessas atividades, 25% produzem as sementes do arroz e 37,5% produzem a matéria-prima, integrando-se à montante. À jusante, tem-se o transporte do arroz até o consumidor final, feito por 62,5% das empresas, que o realizam com frota própria de caminhões. Contudo, é importante ressaltar que a frota de nenhuma empresa, sozinha, consegue distribuir todo produto, sendo necessário terceirizar parte do serviço.

Nas empresas que ocorreu a integração do transporte para distribuição do produto, a intenção foi a maior agilidade no processo e também porque não havia, em número suficiente e no momento desejado, quem lhe fornecesse.

Já produção de sementes foi vista como uma oportunidade de apropriar-se dos lucros de outros mercados. Geralmente, a empresa vende a semente para produtor, a qual possui qualidade conhecida, para posteriormente comprar o grão.

Algumas empresas possuem a plantação do arroz, mas garantem apenas parte do suprimento de matéria-prima que necessitam, o restante é comprado. A **Empresa 8** faz parte das que integram a produção de matéria-prima, sendo constituída por associados que plantam o cereal.

O percentual e as atividades integradas pelas empresas estudadas estão na Tabela 23.

Tabela 23 – Integração vertical das empresas selecionadas

ATIVIDADES INTEGRADAS	PERCENTUAL
Produção de sementes	25%
Produção de matéria-prima	37,5%
Beneficiamento	100%
Comercialização	100%
Distribuição do produto	62,5%*

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

* O transporte é parcial, pois não atende toda produção.

A atividade terceirizada por 100% das empresas, por inteiro ou parcialmente, é o transporte para entrega do produto até o cliente, pois, mesmo aquelas que possuem caminhões próprios, não possuem uma frota que atenda todas as suas necessidades. Em segundo lugar está a assistência jurídica, terceirizada por 75% das empresas, seguido da assistência contábil com 62,5%, atividades de *Marketing* com 50%, manutenção de máquinas e equipamentos com 37,5%, e da produção com 25%. É importante salientar que a terceirização da produção, quando ocorre nos casos estudados, é parcial, ou seja, somente o excedente que a empresa não é capaz de produzir internamente é levado a terceiros.

Na tabela 24, a seguir, pode-se verificar as atividades que cada empresa terceiriza.

Tabela 24 - Atividades terceirizadas pelas empresas estudadas

ATIVIDADES TERCEIRIZADAS	PERCENTUAL
Transporte – distribuição do produto	100%*
Assistência jurídica	75%
Assistência contábil	62,5%
<i>Marketing</i>	50%
Manutenção de máquinas e equipamentos	37,5%
Produção	25%**

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

* Dos 100%, 62,5% terceirizam parcialmente o serviço e 37,5% totalmente.

** Terceirizam somente o excedente.

O custo foi apontado por 87,5% das empresas como o principal motivo da terceirização. Apenas 12,5% apontaram a qualidade como o motivo principal.

A terceirização permite ganhos econômicos transformando os custos fixos em custos variáveis, assim, as organizações podem eliminar os altos custos representados, por exemplo,

por frotas de veículo - garagem, peças e pessoal de manutenção, instalações físicas, entre outros-. Foi o que aconteceu no caso de 37,5% das empresas estudadas que terceirizam totalmente serviço de transportes. Assim, só se tem custos quando efetivamente utiliza o serviço, que é o mesmo caso das outras atividades terceirizadas.

A melhoria da qualidade foi outro motivo apontado, pois a empresa, depois de decidir quais as atividades que executará internamente, deve encontrar um terceiro que realmente atenda as necessidades e metas de qualidade por ela definida.

No que diz respeito à estratégia de internacionalização dessas empresas, investigou-se nas empresas quais exportam seus produtos e quais importam matéria prima (arroz) de outros estados ou países.

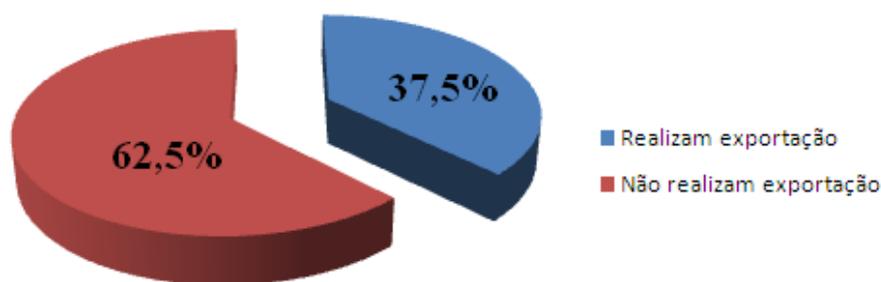


Gráfico 8 – Empresas selecionadas que realizam exportação

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

O Gráfico 8 demonstra que 37,5% realizam exportação. Os produtos exportados representam de 2 a 11% do faturamento anual. O volume das vendas para o exterior não é muito alto, pois, precisa-se ter em vista que o arroz é uma cultura fortemente voltada para o consumo interno. No país todo, cerca de 5% da produção é exportado.

O destino principal das exportações das empresas selecionadas é a África, sobretudo Nigéria e África do Sul. O continente asiático é destino tradicional das exportações de arroz brasileiras, uma vez que possui vantagens associadas a logística, já que proximidade com a costa oeste africana acarreta em menor tempo e custo de transporte.

Em 70% dos casos, a motivação para exportar veio das perspectivas de crescimento do mercado interno inferiores ao potencial de crescimento da firma, da necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico e pelo fato de o mercado interno estar saturado e muito

competitivo. Em 30% foi para aproveitamento de economias de escala e pela existência de capacidade ociosa na empresa.

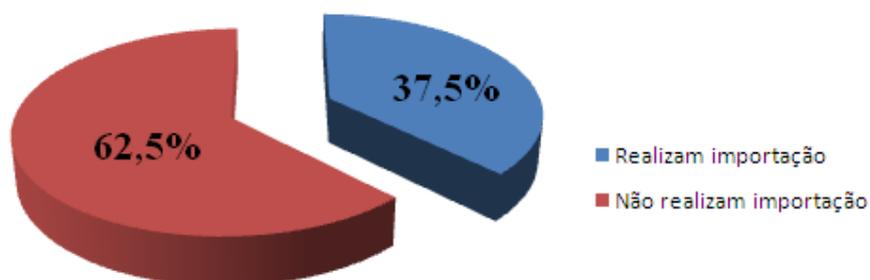


Gráfico 9 – Empresas selecionadas que realizam importação de outros países

Fonte: Pesquisa de Campo, 2010.

No que se refere à importação, o Gráfico 9 revela que 37,5% compram matéria-prima de outros países. Em 100% dos casos o Uruguai é o país procurado, em 70% a Argentina, e em 30% a Tailândia.

O percentual importado varia de 3% a 10%. O motivo da importação é, além da insuficiência da produção catarinense para atender toda a demanda, o preço aliado a qualidade da matéria-prima que os outros países oferecem. O preço é vantajoso, ou não, conforme o câmbio. Quando este está valorizado, cai o preço do produto e estimula-se sua importação.

Nacionalmente, o arroz é importado de outros estados por 100% das empresas. Os estados apontados pelas empresas foram o Rio Grande do Sul e o Mato Grosso, o primeiro é fornecedor de todas elas e o segundo de apenas 12,5%. O percentual de matéria-prima importada representa de 2 a 70% das compras das empresas.

É unânime entre os entrevistados que isto se deve ao fato de a produção catarinense não conseguir atender a demanda de todas as empresas. No caso da **Empresa 8**, o motivo da importação é que ela possui associados no Rio Grande do Sul. Este estado é principal fornecedor para todas as empresas pois é o maior produtor no Brasil, oferecendo produto com boa qualidade e preço.

No tocante as estratégias de cooperação, 62% realizam-na e 37,5% não, como observado no Gráfico 10.

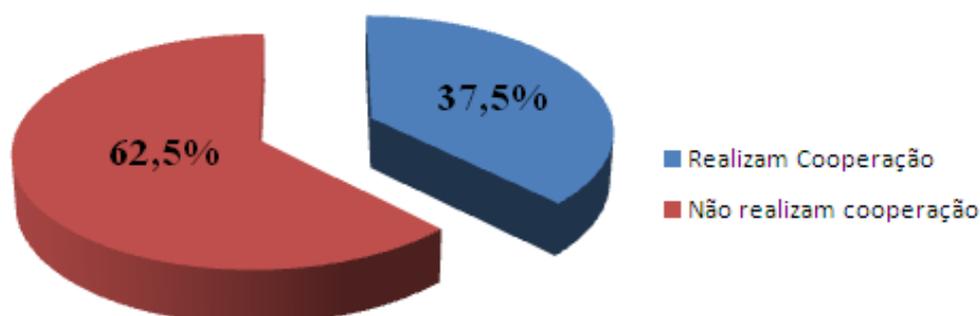


Gráfico 10 – Empresas estudadas que realizam cooperação

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

As empresas que representam os 37,5% são as **Empresa 2, 3 e 8**.

A **Empresa 2** realiza cooperação no domínio comercial com clientes, principalmente supermercados. O que a empresa faz é fornecer produtos sem custos, principalmente em datas festivas, para que a marca da empresa seja divulgada pelo supermercado.

A **Empresa 3** realiza cooperação de domínio técnico com o Instituto Ayrton Senna. O Instituto licenciou a marca Senninha, utilizada pela empresa no arroz parboilizado e branco, e em troca recebe 1% de royalties sobre o faturamento bruto da empresa. O entrevistado relatou que o grande benefício foi o aumento significativo das vendas.

A **Empresa 8**, por ser uma cooperativa, desempenha cooperação com os fornecedores, que são seus associados. A empresa disponibiliza ao produtor rural a oportunidade de vender seu produto por um preço justo e competitivo e, ao mesmo tempo, tem a garantia do suprimento de matéria quando necessita.

Sobre a fonte de recursos financeiros, 87,5% utilizam especialmente recursos próprios para financiamento do capital de giro e investimentos, enquanto 12,5% usam recursos de bancos privados.

O autofinanciamento é, pois, predominante nessas empresas, proporcionando maior solidez nas suas estrutura financeiras, permitindo a recuperação do capital de giro com menor pressão sobre a liquidez, sobretudo quando seu excedente é aplicado em ativos fixos, cujo retorno sobre o capital investido acontece no longo prazo. Também pelo autofinanciamento, a expansão da empresa pode ocorrer sem endividamento (GIMENES 1 e GIMENES 2, s.d.).

Quando indagadas sobre as principais dificuldades de acesso ao crédito nos bancos privados, 75% não possuem dificuldades, 25% apontaram a taxa de juros como muito alta e

12,5% o fato de as garantias oferecidas pela empresa serem insuficientes às solicitadas pelo banco.

A principal forma de redução de custos que essas empresas tem buscado é através de economia de escala de produção (87,5% dos casos). Apenas 12,5% procuram o rígido controle dos custos.

As economias de escala de são dão, primordialmente, pela organização dos processos produtivos, de maneira que alcançam a máxima utilização dos fatores que intervêm nesse processo, e como resultado os custos de produção são menores. Os métodos produtivos cada vez mais automatizados garantem a melhor utilização dos fatores produtivos envolvidos.

O rígido controle de custos no processo produtivo é utilizado por 12% das empresas. Esse controle observa os custos envolvidos, por exemplo, nas matérias-primas, nas embalagens e na mão-de-obra aplicada na produção.

No tocante às estratégias de marketing, 75% utilizam como canal de divulgação os meios de comunicação de massa - televisão, rádio, jornal, revista, outdoor, panfletagem etc - e 25% usam meios de comunicação mais direcionados - visita pessoal, ferramentas de marketing direto, internet, jornais e revistas dirigidas para públicos específicos etc -. O mais freqüente neste último é a visita pessoal, e no primeiro, televisão e rádio.

Em relação as preferências do consumidores, todas as empresas tomam conhecimento sobre, em maior ou menor grau. 62,5% colhem informação através de seus representantes comerciais. Estes tem como função primordial o elo de ligação entre o produto e o cliente. Cada representante deverá se especializar de acordo com a região que atua, conhecendo as características dos clientes locais, repassando as informações à empresa em que trabalha.

A pesquisa de mercado é realizada em 37,5% dos casos. Já o uso de telefonemas e e-mails para colher informações dos clientes acontece em 25% e 12,5% fazem abordagem nos pontos de vendas.

No que diz respeito ao ambiente político-institucional que essas empresas estão inseridas, 50% consideraram a intervenção do governo federal no setor como sendo fraca e 50% consideraram média. Apenas 12,5% tiveram apoio financeiro do Banco Nacional do Desenvolvimento, através do financiamento de novas máquinas e instalações.

O Governo Federal, mesmo sendo o principal agente na formulação de políticas de comercialização da produção para o arroz, vem buscando uma intervenção mínima, apenas para garantir o abastecimento do grão em quantidade satisfatória para o mercado interno e, ao mesmo tempo, manter os preços compatíveis com a realidade do setor. (ALONÇO, 2005)

A **Empresa 8** foi a única que disse ter apoio financeiro de instituições governamentais para financiamento de novas máquinas e instalações, todas as outras disseram não possuir nenhum tipo de incentivo.

No tocante ao principal problema encontrado no setor orizícola que atinge a empresa, a Tabela 25 revela que 37,5% das empresas alegaram ser a tributação elevada, 37,5% o preço do produto, 12,5% a queda do consumo e 12,5% a falta de incentivo à exportação.

Tabela 25 – Principal problema encontrado no setor orizícola que atinge a empresa.

PROBLEMAS	PERCENTUAL
Tributação elevada	37,5%
Queda do consumo	12,5%
Preço do produto	37,5%
Variedades de arroz	0%
Influência do clima	0%
Falta de incentivo à exportação	12,5%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A carga tributária média incidente sobre os alimentos no Brasil é superior a 16%, que é três vezes maior que na Europa e 24 vezes maior que nos Estados Unidos. O Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) é um dos principais componentes que pressionam o preço dos alimentos no País, e representa um encarecimento de 44%, e não é proporcional como o imposto de renda. Em estudo elaborado pelo Departamento de Agronegócio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em parceria com a Fundação Getulio Vargas Projetos, mostra que, para cada quilo de arroz, cerca de 150 gramas vão para os cofres públicos. Segundo Fernando Garcia, coordenador da FGV Projetos, sem a incidência do ICMS, a cada R\$10,00 gastos com arroz, por exemplo, seriam recolhidos R\$0,50, contra os R\$1,20 atuais (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2008).

O baixo preço do produto, por ser o arroz um produto da cesta básica, de baixo valor agregado, é também identificado como um problema do setor que atinge as empresa. Segundo relato de entrevistados, se há aumentos de custos, não se consegue repassar esses aumentos ao preço, pois a maior parte do consumo atinge classes C e D, muito sensíveis ao preço. Neste caso, margem de lucro da empresa, portanto, diminui.

A queda do consumo também é vista como um problema do setor que atinge as empresas. Carlos Magri Ferreira (2010), analista da Embrapa Arroz e Feijão, apontou que, segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos, no período de 1990 a 2009, houve uma queda no consumo no Brasil, de 51,4 quilos/habitante/ano para 45,3 quilos/habitante/ano.

A exportação é apontada, por muitos estudiosos, como saída para alguns desses entraves, contudo, há poucos incentivos à exportação do arroz. Essa falta de incentivos é vista por 12,5% dos entrevistados como o principal problema do setor que afeta a empresa.

Todas as empresas estudadas possuem medidas para diminuir os impactos ambientais causados pelo beneficiamento do arroz. Para o tratamento dos efluentes gerados, as empresas estudadas possuem tanques de decantação, separando da água as partículas em suspensão. São também aplicadas soluções para aumentar o pH do efluente e clareá-lo, antes de despejá-los em mananciais. Como forma de não prejudicar o meio ambiente, 12,5% das empresas produzem briquetes - material para geração de energia feito a partir da casca do arroz- e 37,5% têm galerias nas chaminés que decantam as cinzas. Porém, está em aberto, ainda, o melhor destino para a cinzas que, geralmente, vão para lavouras ou aterros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final pretende-se resgatar os principais resultados e conclusões referentes à pesquisa realizada, revelando que os objetivos propostos no presente trabalho foram alcançados.

As empresas apresentadas reestruturaram-se produtiva e organizacionalmente, com a finalidade de manter ou aumentar sua posição no mercado. Identificaram vantagens competitivas, e, tendo em vista a expansão da produção e aplicação do capital acumulado, desenvolveram e implementaram estratégias. Dessa forma, 87,5% das empresas cresceram nos últimos anos e 12,5% mantiveram-se estáveis.

Do total, apenas metade possui uma estratégia formal disseminada periodicamente em todos os seus setores. Contudo, o uso ou não de estratégias formais elaboradas pela gerência não justifica o crescimento das mesmas. Isso por que 12,5% que não possuem estratégia alguma disseminada apresentaram crescimento nos últimos anos, em contra partida, 12,5% que possuem estratégia formal, apenas cultivaram a mesma posição no mercado.

Pôde-se investigar que o fator responsável pelo crescimento das empresas beneficiadoras de arroz do extremo sul catarinense foi, sobretudo, a conquista de novos mercados, pois essas empresas têm ofertado produtos de qualidade e vêm reduzindo custos de produção por meio do emprego de tecnologias atualizadas, sendo importante, portanto, a introdução de novas máquinas e equipamentos. A inovação tecnológica tem permitido a essas empresas crescerem sustentavelmente e de forma duradoura.

Os fatores mais significantes para o bom desempenho das vendas das empresas são a qualidade do produto e a marca conhecida. Coerentemente, os principais atributos buscados em seus produtos são a qualidade em primeiro lugar, seguido da forte identificação da marca. A estratégia de diferenciação, associando a marca a um produto de qualidade, gera vantagem competitiva pois resulta em maior lealdade do consumidor.

As empresas conquistaram novos mercados em âmbito nacional e internacional. Nacionalmente, o nordeste é o principal mercado dessas empresas, uma vez que é o maior mercado consumidor de arroz do país. Internacionalmente, as exportações centralizam-se no continente asiático, tendo em vista que a costa oeste africana proporciona facilidades de logística com o Brasil.

Na linha de produtos predomina o arroz parboilizado, característico da agroindústria catarinense. Como há uma tendência do mercado interno para o aumento do consumo deste

tipo de arroz, as empresas preocupam-se menos em diversificar produtos e mais em aumentar a qualidade.

As redes de supermercados são, em grande parte, os clientes dessas empresas.

No que se refere às técnicas organizacionais, nota-se que mesmo sendo a gestão predominantemente familiar, tem-se buscado, muitas vezes, formas mais modernas de administração em substituição dos estilos tradicionais autoritários e paternalistas, por um modelo no qual as decisões são tomadas não só por uma pessoa, mas por um conjunto de funcionários que também contribuem com seu conhecimento e experiência. A administração participativa pode ser considerada como mais uma alternativa para alcançar vantagem competitiva, acarretando em um melhor desempenho econômico-financeiro.

Quanto a inovação de produtos dessas empresas, tem-se como exemplos a produção de sílica amorfa a partir da casca de arroz, o macarrão de arroz, arroz integral e óleo do farelo. E como fonte para promoção de inovações de produto ou de processo, a maioria utiliza a aquisição de novas máquinas e equipamentos nacionais, cujos fornecedores são a principal fonte de tecnologia das empresas. Como o processo de inovação exige uma gama de recursos destinados ao investimento e envolve riscos, grande parte das empresas são seguidoras e não pioneiras, adquirindo os equipamentos somente após algum concorrente tê-lo feito.

Da idade das máquinas e equipamentos, cerca de 60% possui uma média entre 0 e 5 anos e 40% de 6 a 10 anos, quase todas de procedência nacional, com uma única ocorrência de uma selecionadora de grãos que está sendo adquirida pela **Empresa 8** que tem origem internacional. A maioria considera seu padrão tecnológico semelhante ao das principais empresas beneficiadoras de arroz nacionais. Os fatores mais relevantes considerados como dificuldades para evolução tecnológica foram: o custo associado ao retorno, a falta de pesquisa e a viabilidade econômica.

No âmbito produtivo, a gestão das empresas visa, preferencialmente, reduzir consumo ou aumentar rendimento de matérias-primas. Para tal, é essencial ter máquinas e equipamentos atualizados. Por isso, a modernização dos mesmos é a prioridade da maioria das empresas. Os esforços voltados para tal modernização é refletido nos investimentos que as mesmas vêm realizando nos últimos anos, seja em compras de equipamentos, criação ou ampliação das plantas produtivas.

Sobre a estratégia de diversificação de atividades, esta ocorreu em aproximadamente 40% das empresas estudadas, que buscaram partilhar os riscos de atuar num só negócio, afastando-se de produtos e mercados conhecidos, como aquisição de *Shopping Center*, entrada no ramo da construção civil, no ramo hoteleiro e supermercadista, ou então,

diversificaram em um negócio com alguma afinidade estratégica, como no caso da construção de loja agropecuária e oficina mecânica, que serviram para atender anseios dos associados da cooperativa.

Tomando por base a cadeia produtiva do arroz, existiram movimentos de integração vertical a montante e a jusante das atividades centrais. As atividades a montante foram a produção de sementes de arroz e de matéria-prima, a primeira vista como uma oportunidade de apropriar-se dos lucros de outros mercados e a segunda como forma de garantir parte do suprimento necessário. A jusante tem-se o transporte do produto até o cliente, cuja intenção foi a maior agilidade no processo e também porque não havia, em número suficiente e no momento desejado, quem lhe fornecesse. Entretanto, é significativo observar que a frota de nenhuma empresa, sozinha, consegue distribuir todo produto, sendo necessário terceirizar parte do serviço.

A atividade terceirizada por todas as empresas, parcial ou totalmente, é o transporte para entrega do produto até o cliente, pois, mesmo aquelas que possuem caminhões próprios, não possuem uma frota que atenda todas as suas necessidades. O custo foi apontado por quase 90% das empresas como motivo fundamental da terceirização.

No tocante a estratégia de cooperação, apenas 37,5% das empresas a realizam. Os exemplos obtidos foram cooperação de domínio técnico com um instituto e de domínio comercial com cliente. Outra empresa, por ser uma cooperativa, coopera com seus fornecedores, que são seus associados, disponibilizando ao produtor rural a oportunidade de vender seu produto por um preço justo e competitivo e, ao mesmo tempo, ganha a garantia do suprimento de matéria quando necessita.

Em relação às estratégias de internacionalização dessas empresas, menos de 40% realizam exportação e o principal destino é o continente africano, devido as vantagens de logística com a costa oeste africana. As motivações para exportar mais citadas foram: as perspectivas de crescimento do mercado interno inferiores ao potencial de crescimento da firma, a redução da dependência do mercado doméstico e o fato de o mercado interno estar saturado e muito competitivo.

Importam matéria-prima de outros países menos de 40% das empresas, principalmente do Uruguai e da Argentina. Em nível nacional, todas as empresas, sem exceção, importam matéria-prima do Rio Grande do Sul, que chega a representar 70% do total das compras. Isso acontece porque Santa Catarina não é auto-suficiente para atender toda demanda do estado.

Para reduzirem custos, as empresas utilizam-se, em mais de 60% dos casos, de economias de escala, organizando o processo produtivo de maneira a alcançar a máxima utilização dos fatores produtivos nele envolvidos.

Quanto aos recursos humanos, a maior parte dos empregados possui até o ensino médio, mas, muitos possuem somente ensino fundamental. Antes das empresas incentivarem o estudo entre os funcionários ligados à produção, grande parcela tinha pouca ou nenhuma escolaridade. Para àqueles ligados ao corpo administrativo, muitas empresas os estimulam à participarem de congressos, feiras e eventos relacionados a área, oferecendo também cursos, palestras e treinamento e ajudando no custo dos estudos. Percebe-se que essas empresas vêm concordando com a importância do aumento de nível da qualificação de seus funcionários para acompanhar as mudanças tecnológicas e gerir melhor a organização empresarial.

No tocante a origem dos fornecedores de matéria-prima, a maior parte compra de fornecedores regionais, em especial Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Alguns critérios para seleção de fornecedores citados foram a proximidade, a tradição, a rapidez de entrega, a qualidade da matéria-prima, a fidelidade na venda e as variedades ofertadas. No caso da cooperativa, a exclusividade de fornecimento é dos associados.

Os recursos financeiros empregados são, em quase 90% dos casos, recursos próprios, permitindo o autofinanciamento para investimentos e capital de giro. Quando necessitam de créditos em bancos privados, a minoria possui dificuldade em fazê-lo.

Para divulgar seus produtos, 75% usam os meios de comunicação em massa como canal de divulgação, habitualmente televisão e rádio. Já para obter conhecimento sobre a preferência do consumidor, são os representantes comerciais, em todos os casos, que procuram conhecer as características dos clientes locais e repassam as informações à empresa em que trabalha. Também são realizados, em menores proporções, a pesquisa de mercado, o uso de telefonemas, e-mails e abordagem nos pontos de vendas.

Quanto a intervenção do governo no setor, as empresas alternaram suas respostas entre fraca ou média intervenção, pois o Governo Federal vem intercedendo somente para garantir o abastecimento interno do grão em quantidade satisfatória e manter os preços compatíveis com a realidade do setor.

Os principais problemas detectados no setor que afetam essas empresas foram a tributação elevada e o preço do produto. Para o primeiro, muitos estudos sugerem que os estados cortem a tributação sobre os alimentos para beneficiar a economia como um todo, sendo Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) um dos principais componentes que pressionam o preço dos alimentos no País. (FIESP, 2008). Para o baixo

preço do produto, alguns estudos sugerem que se busque agregar valor através da diferenciação, como por exemplo o arroz colorido, arroz com ferro, arroz semi-pronto, risotos e embalagens diferenciadas (MIRITZ, 2007).

Ainda sobre a diferenciação de produto, segundo Giordano e Spers (1998 apud Miritz, 2007), tem-se que:

No arroz – tal como vem sendo consumido - há baixa possibilidade de adição de valor ao produto. Estratégias pontuais estão sendo estabelecidas, como a produção de arroz orgânico e certificados de origem, já que o produto da região sul é considerado de ótima qualidade. Muitas empresas agroindustriais têm lançado no mercado produtos semi-prontos, desidratados, semi-elaborados e outros que esboçam uma tentativa de dar respostas a necessidades dos consumidores e procurando manter o consumo *per capita* em alta.

Em relação ao meio ambiente, todas possuem tratamento dos efluentes gerados no beneficiamento do arroz. A queima da casca, utilizada para geração de energia nas caldeiras, produz muita cinza, todavia, sua fumaça não contém nitrogênio e enxofre, gases ácidos que podem poluir a atmosfera. Uma questão em aberto é o que fazer com as cinzas, que geralmente vão para lavouras ou aterros.

Por fim, pôde-se detectar que o mercado do arroz vem passando por mudanças relevantes. É bastante pulverizado, entretanto, a tendência é para concentração. As empresas beneficiadoras de arroz do extremo sul catarinense mostraram-se competitivas e com potencial para ir de encontro às ameaças do ambiente, cada vez mais hostil. Demonstraram que estão sobrevivendo e crescendo, através, especialmente, da oferta de produtos de qualidade que conquistaram novos mercados e dos investimentos feitos em máquinas e equipamentos para modernização dos processos produtivos.

REFERÊNCIAS

ALMANAQUE DO ARROZ. Disponível em: <<http://www.almanaquedoarroz.com.br>>. Acesso em: fev. 2010.

ALONÇO, Airton dos Santos. et al. **Cultivo do Arroz Irrigado no Brasil**. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrigadoBrasil/cap18.htm>>. Acesso em: abr. 2010.

ARROZ BRASILEIRO. Disponível em: <<http://www.arroz.agr.br>>. Acesso em: mar. 2010.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO EXTREMO SUL CATARINENSE. **Evolução do Sistema Agrário da AMESC**. Disponível em: <<http://www.sul-sc.com.br/afolha/cidades/amesc.htm>>. Acesso em: fev. 2010.

BATALHA, Mario Otavio. **Gestão Agroindustrial: GEPAI** : Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 2v.

BRUM, Argemiro Luís. et al. Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa. In: **V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO**, 2008, Ribeirão Preto - São Paulo. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio grande do Sul – UNIJUI. Disponível em: <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/106-brum.pdf>. Acesso em: fev. 2010.

CAPITANI, Daniel H.D. **Determinantes da Demanda por Importação de Arroz do Mercosul pelo Brasil**. Piracicaba, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-09092009-091946/>>. Acesso em: abr. 2010.

CASTRO, Emílio da Maia de. et al. **Qualidade de Grãos em Arroz**. Santo Antônio de Goiás, GO, 1999. Disponível em: <http://www.cnpaf.embrapa.br/publicacao/circular tecnica/circ_34.pdf>. Acesso em: mar. 2010.

CENTRO DE SOCIOECONOMIA E PLANEJAMENTO AGRÍCOLA. Disponível em: <<http://cepa.epagri.sc.gov.br/>>. Acesso em: mar. 2010.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>. Acesso em: fev. 2010.

COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE JACINTO MACHADO. Disponível em: <<http://www.cooperja.com.br>>. Acesso em: abr. 2010.

COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DOS AGRONEGÓCIOS. **Cadeia Produtiva do Arroz**. Disponível em: <http://www.codeagro.sp.gov.br/camaras_setoriais/fluxogramas/fluxograma_arroz.pdf> Acesso em: mai. 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DENARDIN, Cristiane Casagrande. et al. Composição Mineral de Cultivares de Arroz Integral, Parboilizado e Branco. **Alim. Nutr.**, n. 2, Araraquara, v. 15, p. 125-130, 2004. Disponível em: <<http://200.145.71.150/seer/index.php/alimentos/article/viewFile/66/81>>. Acesso em: mar. 2010.

EIRIZ, Vasco. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **RAC**, n. 2, Curitiba, v.5, p. 65-90, maio/ago. 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Embrapa promove encontros e debates na comemoração do Ano Internacional do Arroz**. 2004. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/noticias/2004/julho/bn.2004-11-25.1727728157/?searchterm=ANO%20INTERNACIONAL%20DO%20ARROZ.>> Acesso em: fev. 2010.

_____. **Importância Econômica, Agrícola e Alimentar do Arroz**. 2005. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoBrasil/cap01.htm>> Acesso em: fev. 2010.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.epagri.sc.gov.br>>. Acesso em: fev. 2010.

ENGENHO CORANDINI. **Grupo Engenho Coradini Anuncia Construção de Nova Fábrica**. 2008 Disponível em: <<http://www.coradini.com.br/website/default.asp?CodArea=52&Secao=76&Subsecao=315>>. Acesso em: abr. 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Estudo Sugere Fim do ICMS sobre Arroz e Alimentos no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://planetaarroz.com/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=5647>. Acesso em: abr. 2010.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HASENCLEVER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Carlos Magri. **Arroz com Feijão Continuará Sendo o Prato Nacional?** Disponível em: <http://www.planetaarroz.com.br/site/artigos_detalhe.php?idArtigo=24>. Acesso em: mai. 2010.

FERREIRA, Carlos Magri; VILLAR, Patrício Mendez del. **Cultivo do Arroz de Terras Altas**. 2003. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozTerrasAltas/importancia.htm>>. Acesso em: abr. 2010.

GAMEIRO, Augusto Hauber. **Variação de preço, sabor e valor nutricional sugere diversificação no consumo de arroz**. 2006. Disponível em: <<http://www.arroz.agr.br/site/arrozemfoco/060807-2.php>>. Acesso em: abr. 2010.

GIMENES1, Régio Marcio Toesca; GIMENES2, Fátima Maria. **Fontes de financiamento das necessidades líquidas de capital de giro das cooperativas agropecuárias – o modelo dinâmico de análise financeira**. [s.d] Disponível em:

<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O106.pdf>. Acesso em: jun. 2010

GOMES, Rogério. **O Papel das Subsidiárias e a Internacionalização das Atividades Tecnológicas pelas Empresas Transnacionais (ETNs)**. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n3/19162.pdf>. Acesso em 18/04/2010>. Acesso em: abr. 2010.

IMHOFF, Márcia Moraes; MORTARI, Aline Perico. **Terceirização, Vantagens e Desvantagens para as Empresas**. 2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIInEspecial/a06vIIInesp.pdf>>. Acesso em: abr. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Levantamento Sistemático da Produção Agrícola: pesquisa mensal de previsão e acompanhamento das safras agrícolas no ano civil, n. 12, Rio de Janeiro, v. 21, p.1-80, 2009**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/default.shtm>>. Acesso em: mar. 2010.

INSTITUTO DE PLANEJAMENTO EM ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA. **Arroz** - panorama da cultura nas últimas safras - 31/07/2009. Disponível em: <http://cepa.epagri.sc.gov.br/Informativos_agropecuarios/arroz/arroz_31.07.09.htm>. Acesso em: maio 2010.

INSTITUTO RIO GRANDENSE DO ARROZ. **Lavoura Arrozeira**. Ed. especial, n. 452, Porto Alegre, v.58, fev. 2010. Disponível em: <<http://www.irga.rs.gov.br/arquivos/20100301143842.pdf>>. Acesso em: maio de 2010.

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

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUDWIG, Vanelli Salati. **A Agroindústria Processadora do Arroz**: um estudo das principais características organizacionais e estratégicas das empresas líderes gaúchas. 2004. Dissertação (Mestrado) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.arroz.agr.br/site/teses/index.php>>. Acesso em: fev. 2010.

MEDEIROS, Marlon Clovis. **Industrialização e Agricultura**: o complexo agroindustrial do arroz de Santa Catarina. Cascavel: Edunioeste, 2006.

MEDEIROS, Marlon Clovis; SAMPAIO, Fernando dos Santos. **Dinâmica de Mercado e Acumulação**: os complexos agroindustriais do arroz e da laranja. 2006. Disponível em: <www.sep.org.br/artigo/ixcongresso36.pdf>. Acesso em: mar. 2010.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E PLANEJAMENTO. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: fev. 2010.

MIRITZ, L. D. **Diferenciação e Diversificação na Agroindústria Arrozeira do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2007. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

OLIVEIRA; VIEIRA. **A História do Arroz**. Disponível em: <http://www.agroplan-consultoria.com.br/historia_arroz/>. Acesso em: abr. 2010.

PORTER, Michael E. . **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 3a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 512p.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade:** notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

REDE NACIONAL DE INFORMAÇÕES SOBRE INVESTIMENTO. Disponível em <<http://investimentos.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: abr. 2010.

REZENDE, Wilson. Terceirização: a integração acabou? **Revista de Administração de Empresas**, n. 4, São Paulo, v.37, p. 6-15. out./dez. 1997.

SAFRA. **E a União Fará a Força.** 2009. Disponível em: <http://www.planetaarroz.com.br/site/noticias_detalhe.php?idNoticia=7187>. Acesso em: mai. 2010.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural. **Principais Problemas da Safra 2008/2009.** Disponível em: <http://www.plantaragronomia.eng.br/artigos/Produtividade_Sul_SC_2009.pdf>. Acesso em: maio 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA (SEBRAE/SC). **Critérios de Classificação de Empresas – ME – EPP.** 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcddtexto=4154&^^>>. Acesso em: mai. 2010.

SILVA, F.L. **Análise da Competitividade do Segmento de Produção de Arroz Irrigado da Cadeia Agroindustrial do Arroz no Rio Grande do Sul.** Trabalho de conclusão. MBA Gestão da Informação no Agronegócio. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2004.

SOUZA, G.S. et al. Evolução da Produção e do Comércio Internacional do Arroz e Projeção de Preços. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, n. 1, Rio de Janeiro, v.2, p. 1-86, janeiro a abril de 2010. Disponível em: <<http://www.podesenvolvimento.org.br/index.php/podesenvolvimento/article/view/39/70>>. Acesso em: abr. 2010.

TERRA DE ARROZ. Fluxograma do Arroz Parboilizado. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/alimentus/terradearroz/processamento/pr_flux_parboilizado01.htm>. Acesso em: abr. 2010.

THOMPSON JR., Arthur A; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

WANDER, A. E. **Cultivo do Arroz de Terras Altas no Estado de Mato Grosso.** 2006. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozTerrasAltasMatoGrosso/index.htm>>. Acesso em: mar. 2010.

OBRAS CONSULTADAS

BELTRÃO, André. **Quanto Custa meu Design?** 2006. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/opiniao/exibir.jhtml?idArtigo=593>>. Acesso em: abr. 2010.

COOPERATIVA REGIONAL AGROPECUÁRIA SUL CATARINENSE. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.coopersulca.com.br/cooperativismo>>. Acesso em: abr. 2010.

MIRITZ, Luciane Dittgen. **Diferenciação e Diversificação na Agroindústria Arrozeira do Rio Grande do Sul**. 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10915/000602686.pdf?sequence=1>>. Acesso em: mar. 2010.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept 1: five Ps for strategy. **California Management Review**, n. 1, cidade, v. 30, p. 11-24, jun. 1987. In: _____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado para identificar as estratégias utilizadas pelas empresas beneficiadoras de arroz no extremo sul do estado de Santa Catarina

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MONOGRAFIA: ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS
BENEFICIADORAS DE ARROZ DO EXTREMO SUL CATARINENSE
AUTORA: LAÍS SIMON OLIVO
DATA: ___/___/2010

QUESTIONÁRIO APLICADO PARA IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS
PELAS EMPRESAS BENEFICIADORAS DE ARROZ NO EXTREMO SUL DO ESTADO
DE SANTA CATARINA

1. Identificação da empresa

- 1) Nome da empresa: _____
- 2) Município: _____
- 3) Nome do entrevistado: _____
- Cargo: _____
- Formação: _____
- Contato: telefone e e-mail _____

2. Informações gerais

- 1) A quanto tempo a empresa atua no mercado?
() até 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 20 anos () mais de 20 anos
- 2) Como é a formação da empresa? () Empresa familiar () Sociedade anônima () Sociedade limitada () Cooperativa () Outra
- _____

3) Qual o faturamento anual da empresa?

- Até R\$ 240 mil.
- Mais de R\$ 240 mil até R\$ 2, 4 milhões.
- Mais de R\$ 2,4 até R\$ 6 milhões.
- Mais de 6 milhões até 16 milhões.
- Mais de 16 milhões até 90 milhões.
- Mais de 90 milhões.

3. Estratégias competitivas

1) Quanto às estratégias adotadas pela empresa, marque uma opção abaixo:

- Não existe nenhuma estratégia formal ou informal.
- Existe uma estratégia desenvolvida e disseminada informalmente.
- Existe uma estratégia formal elaborada e disseminada periodicamente em todos os setores.

2) Nos últimos anos, a empresa: Cresceu Manteve-se estável Retraiu

2a) Se cresceu, quais os motivos? Atribua o grau de importância de 1 a 3: 1) muito importante; 2) importante, 3) pouco importante; 4) não se aplica.

Menores custos de produção	
Diversificação de produtos	
Introdução de novas máquinas/equipamentos	
Investimentos em publicidade e propaganda	
Conquista de novos mercados	
Menor concorrência	
Melhor administração e planejamento	

2b) Se retraiu, quais os motivos? Atribua o grau de importância de 1 a 3: 1) muito importante;

2) importante, 3) pouco importante; 4) não se aplica.

Maiores custos de produção	
Tecnologia obsoleta	
Maior concorrência	
Falta de melhor administração e planejamento	

3) Quais fatores exercem influência sobre o desempenho de vendas da empresa? Atribua: 1) sem influência; 2) pouca influência; 3) média influência; 4) muita influência

FATORES	1	2	3	4
Qualidade do produto				
Preço do produto				
Publicidade/propaganda				
Tradição da empresa				
Marca conhecida				
Prazo de entrega				
Mão de obra qualificada/ Atendimento				
Diversificação de produtos				
Embalagem do produto				

4) Qual o principal problema encontrado no setor?

- Tributação elevada.
- Queda do consumo.
- Preço do produto – baixo valor agregado.
- Variedades de arroz.
- Influência do clima.
- Falta de incentivo à exportação.
- Outro (especificar) _____

3.1 Linha de produtos

1) Cite os principais produtos comercializados pela empresa, a representatividade no total do faturamento e o porquê da escolha desses produtos:

Produto	% de participação no faturamento	Por que a escolha?

2) Quais os principais atributos que a empresa busca em seu(s) produto(s)?

- Baixo preço.
- Forte identificação da marca.
- Pequeno prazo de entrega.
- Qualidade.
- Estrito atendimento de especificações particulares da clientela.
- Diferenciação.
- Não há estratégia definida.

3) Houve introdução ou retirada de produtos da empresa nos últimos anos? Quais e por quê?

4) O que é feito com os subprodutos do beneficiamento do arroz?

Casca de arroz	
Farelo de arroz	
Fragmento de Grãos	

Diversificação de atividades

1) Já ocorreu diversificação nas atividades da empresa (entrada da empresa em outra atividade)? Não Sim

1a) Caso SIM, informe sobre as atividades para as quais sua empresa diversificou – época, forma, motivos e o porquê da escolha de tal atividade.

Atividade	Ano	Forma (aquisição de fábrica, construção de novas unidades produtivas, associação com outras empresas)	Motivo e o porquê da escolha dessa atividade?

Recursos Humanos

1) Qual o número de funcionários? _____

2) Grau de escolaridade da mão de obra:

NÍVEL DE FORMAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Fundamental	
Ensino Médio	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-graduação	
TOTAL	

3) A empresa investe na qualificação da mão de obra dos funcionários?

() Sim () Não

3a) Em caso afirmativo, que tipo de treinamento é oferecido ?

3b) Que políticas de qualificação são adotadas?

- Não adota nenhuma política.
- Incentiva estudo, como cursos técnicos, graduação, pós-graduação, especialização.
- Ajuda no custeio dos estudos
- Estimula a participação em congressos, feiras e eventos relacionados a área.
- Oferece cursos, palestras, treinamento
- Outros: _____

4) Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários?

Internacionalização da empresa

8) A empresa realiza exportação? Não Sim

Se SIM, responda as questões de 9 a 11, se NÃO, passe para 12.

9) Qual o principal destino (país)? _____

10) Qual o percentual do faturamento? _____

11) Qual(is) motivo(s) levaram a empresa a exportar?

- Perspectivas de crescimento do mercado interno eram inferiores ao potencial de crescimento da firma.
- Reduzir a dependência do mercado doméstico.
- Aproveitar economias de escala.
- Maior rentabilidade das vendas externas em relação aquelas do mercado interno.
- Incentivos governamentais
- Existência de capacidade ociosa.
- Mercado interno saturado ou muito competitivo.

12) A empresa realiza importação de matéria-prima de outro país? () Não () Sim

Se SIM, responda de 13 a 15, se não, vá para questão 16.

13) De onde a empresa realiza importação? _____

14) Qual o percentual da matéria-prima? _____

15) Por qual(is) motivo(s) importa? _____

Mercado Nacional

1) Qual a principal região que a empresa atua?

() Sul () Sudeste () Centro-Oeste () Norte () Nordeste

2) Por que a escolha de atuar nessa região?

3) Quais os principais clientes da empresa? () Atacadistas () Redes de Supermercados () Minimercados () Restaurantes () Outros _____

4) A empresa compra arroz em casca de algum outro estado para beneficiar?

() Não () Sim

4a) Se SIM, por qual(is) motivo(s), de qual(is) estados e quanto representa do total de compras?

Integração Vertical

1) A empresa integra as seguintes etapas do processo produtivo?

2) A empresa integra as seguintes etapas do processo produtivo?

a) Produção de insumos (sementes e fertilizantes). () Sim () Não

Motivos: _____

b) Produção da matéria-prima (arroz). Sim Não

Motivos: _____

c) Beneficiamento. Sim Não

Motivos: _____

d) Comercialização. Sim Não

Motivos: _____

e) Transporte até o cliente. Sim Não

Motivos: _____

Terceirização

1) A empresa terceiriza alguma atividade? Não Sim

2) Aponte as atividades terceirizadas pela empresa. Marque com “X” as atividades terceirizadas.

ATIVIDADE	
Produção	
Manutenção de máquinas e equipamentos	
Transporte - distribuição/entrega do produto ao cliente	
Assistência jurídica	
Assistência contábil	
<i>Marketing</i>	
Manutenção e limpeza do ambiente	
Outras:	

2) Qual o principal motivo da terceirização?

Custos Especialização Qualidade Tecnologia Outro _____

Produção e processos

1) A gestão da produção visa, preferencialmente:

Reduzir custos de estoque.

Reduzir necessidade de mão de obra.

Reduzir emissão de poluentes.

- Reduzir consumo/aumentar rendimento de matérias-primas.
- Promover desgargalamentos produtivos.
- Outros (especificar) _____
- Não há estratégia definida

2) Em relação aos procedimentos produtivos, qual(is) estratégia(s) foi(foram) utilizada(s)? Dê exemplos.

- Modernizar atuais equipamentos e instalações.
- Modernizar atuais formas de organização da produção.
- Modernizar atuais técnicas de gestão da qualidade.
- Manter inalterado o processo produtivo.
- Outra (especificar) _____
- Não há estratégia definida.

3) Cite as alterações mais importantes no processo produtivo ocorrido na empresa e o ano em que ocorreram.

1. Mais importante.
2. Segunda mais importante.
3. Menos importante.

Alterações no Processo	1	2	3	ANO
Introdução de novo equipamento na planta original.				
Redesenho da planta original.				
Construção de nova planta com novo processo.				
Novas técnicas organizacionais no processo produtivo				

Técnicas organizacionais

1) Quais as técnicas organizacionais que estão sendo utilizadas pela empresa?

Técnicas organizacionais	Sim	Não	Motivações
Padrões internos de procedimentos.			
Caixa de sugestões.			
Sistema formal de qualificação de fornecedores.			
Administração participativa.			

Grupo de melhoria.			
Sistema de participação de lucros.			
Não são utilizadas nenhuma das técnicas acima.			

Fornecedores

1. Em relação ao número de fornecedores de matéria-prima, a empresa busca:

- () Comprar do maior número possível.
 () Comprar de um único fornecedor.
 () Comprar do menor número possível.
 () Não há preocupação com número de fornecedores.

1a) Qual o benefício desta escolha?

2) Em relação à origem dos fornecedores de matéria-prima, a empresa:

- () compra de fornecedores regionais.
 () compra de fornecedores nacionais.
 () compra de fornecedores estrangeiros.
 () não se preocupa com a origem dos fornecedores.

3) Há critérios para seleção de fornecedores de matéria-prima? () Não () Sim

3a) Se SIM, quais critérios ? _____

Cooperação

1) A empresa realiza algum tipo de cooperação com cliente, fornecedores, empresas ou outros? () Não () Sim

1a) Se SIM, realiza cooperação com:

	Sim/ Não	De que tipo?	Qual o motivo da cooperação?	Qual sua importância para a empresa?
Clientes				

Concorrentes				
Fornecedores				
Centros tecnológicos				
Universidades				
Sindicatos/Associações				
Órgãos públicos				
Outros				

Inovação

1) Quais são as principais fontes de informação que a empresa utiliza para promover inovações de produto ou de processo?

1. Mais importante
2. Segunda mais importante
3. Menos importante

FONTE	1	2	3
Consultoria especializada.			
Universidade e centros tecnológicos.			
Aquisição de novos equipamentos nacionais			
Aquisição de novos equipamentos do exterior			
Publicações especializadas			
Troca de informações com empresas nacionais			
Troca de informações com empresas do exterior			
Congressos e feiras nacionais			
Congressos e feiras internacionais			
Departamento de P&D da empresa			
Imitação da concorrência			
Outros (especificar)			

2) A empresa tem alguma linha de ação voltada para o lançamento de produtos diferenciados que agreguem valor ao arroz ou novos produtos a base de arroz ou de seus derivados?

Não Sim

2a) Se sim, para quais produtos?

Tecnologia

1) Quais as fontes de tecnologia da empresa?

Clientes Fornecedores Universidades Centros de Tecnologia

Outras Indústrias A própria empresa Outros _____

2) Qual a procedência das máquinas e equipamentos?

Nacional. De qual estado? _____

Internacional. De qual país? _____

3) Indique a idade das máquinas/equipamentos da empresa e a escala de importância para a empresa para novas aquisições, começando pelo número 1 – mais importante.

MÁQUINAS/EQUIPAMENTOS	0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais importante para novas aquisições
Peneira Pré- Limpeza					
Descascador de arroz					
Câmaras de palha					
Separador de marinheiro					
Mesa Densimétrica					
Brunidor para arroz					
Polidor					
Peneira classificadora					
Classificador por perfil					

Classificador Trieur					
Transportadores					
Empacotadeira					
Empilhadeira					
Selecionadora de grãos					

4) A empresa investe na modernização e/ou expansão da capacidade produtiva?

Não Sim

4 a) Se SIM, de que forma?

Compra de novos equipamentos nacionais.

Compra de novos equipamentos do exterior.

Implantação de novas plantas produtivas.

Ampliação da planta atual.

Outro (especificar) _____

5) Qual a maior dificuldade para evolução tecnológica da empresa? Marque 1) Muito importante, 2) Importante, 3) Pouco importante.

Viabilidade econômica.

Falta de crescimento do mercado.

Falta de pesquisa.

Dificuldades na geração de lucros para adquirir as novas tecnologias.

Custo associado ao retorno.

Falta de apoio das instituições governamentais e financeiras com linhas de crédito que contemplem inovação.

6) Amparado ao atual padrão tecnológico das principais empresas nacionais, como qualificaria sua empresa:

1. Para superior

2. Semelhante

3. Para inferior

Grau de modernização das instalações físicas.

Nível tecnológico dos equipamentos.

Qualidade de matéria-prima.

Custo de matéria-prima.

- Qualidade da mão de obra.
- Custo da mão de obra.
- Processos e materiais de embalagem.
- Capacidade de desenvolver de novos processos e produtos.
- Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção.

7) Quando surgem novos processos de produção e equipamentos, a sua empresa:

- Procura adquiri-los imediatamente.
- Compra os equipamentos após algum concorrente tê-lo feito.

Recursos financeiros

1) Qual a principal fonte de recursos utilizados pela empresa?

FONTE	
Recursos próprios	
Banco oficial de desenvolvimento	
Bancos privados	
Recursos externos	
Abertura de capital	
Outros (especificar)	

2) Qual a principal dificuldade de acesso ao crédito?

- Dificuldade no relacionamento com a gerência do banco.
- Taxa de juros alta.
- Garantias oferecidas pela empresa insuficientes às solicitadas pelo banco.
- Dificuldade de apresentar os documentos exigidos pelo banco.
- Dificuldade de conseguir as informações solicitadas pelo banco.
- A empresa tem restrições cadastrais
- Outros tipos de dificuldades (especificar) _____

Redução de Custos

1) A empresa busca reduzir seus custos através de:

- Economia de escala de produção.
- Efeito da curva de aprendizagem e de experiência.
- Rígido controle de custos;
- Minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, força de vendas ou publicidade.
- Outro (citar)_____

Controle da qualidade

- 1) A empresa utiliza quais sistemas e testes de controle da qualidade da produção?
- Análise físico-química Análise biológica Inspeção visual Classificação Nenhuma Outras_____

Ambiente político-institucional

- 1) Como pode ser avaliada a intervenção governamental no setor? Fraca Média Alta
- 2) A empresa possui algum tipo de apoio governamental? Exemplifique.
- Financeiro Tecnológico Incentivo fiscal Não há Outro_____

Preferência do consumidor

- 1) A empresa obtém conhecimento sobre as preferências dos consumidores? De que forma?

Marketing

- 1) A empresa divulga seus produtos através de:
- meios de comunicação de massa (TV, rádio, jornal, revista, panfletagem etc);

() meios de comunicação mais segmentados, dirigidos e direcionados (visita pessoal, ferramentas de marketing direto, internet, jornais e revistas dirigidas para públicos específicos etc.).

Meio ambiente

1) A empresa possui alguma medida para diminuição de impactos ambientais?

() Não () Sim. Qual?

ANEXO A – Quadros: Arroz – Brasil – Séries Históricas de Produção, de Área Plantada e de Produtividade

REGIÃO/UF	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09 Previsão (1)	2009/10 Estimativa (2)
NORTE	1.014,6	1.116,0	1.036,6	936,3	986,8
RR	122,2	113,7	127,0	85,3	82,5
RO	146,7	146,5	144,6	153,4	159,7
AC	33,2	29,0	20,3	17,6	21,2
AM	20,8	20,1	9,1	11,2	10,0
AP	3,7	2,3	3,6	3,9	3,9
PA	423,2	396,8	310,3	291,8	298,2
TO	264,8	407,6	421,7	373,1	411,3
NORDESTE	1.115,1	1.047,3	1.176,7	1.075,9	1.150,0
MA	708,9	710,8	699,7	605,0	684,4
PI	195,0	135,6	226,7	213,0	247,1
CE	113,5	71,0	99,7	104,8	100,5
RN	3,7	3,6	5,4	8,2	7,4
PB	10,8	4,8	9,3	8,4	9,7
PE	21,0	25,5	27,5	26,7	26,0
AL	13,4	14,0	13,4	16,0	14,5
SE	33,0	53,2	53,8	37,3	34,2
BA	15,7	28,8	41,2	56,5	26,2
CENTRO-OESTE	1.139,0	1.180,4	1.068,7	1.257,9	1.066,2
MT	738,8	734,4	683,4	803,90	742,70
MS	193,3	211,3	188,3	198,8	143,6
GO	206,8	234,0	196,9	255,2	179,9
DF	0,1	0,7	0,1	-	-
SUDESTE	300,8	274,5	239,2	216,0	213,6
MG	198,9	187,0	143,5	128,3	121,6
ES	9,8	8,1	5,9	4,5	3,8
RJ	8,6	8,8	7,9	7,9	8,0
SP	83,5	70,6	81,9	75,3	80,2
SUL	8.152,2	7.697,7	8.552,8	9.116,4	8.091,3
PR	180,7	179,3	173,0	171,7	158,0
SC	1.099,1	1.099,1	1.018,1	1.039,7	1.077,8
RS	6.872,4	6.419,3	7.361,7	7.905,0	6.855,5
NORTE/NORDESTE	2.129,8	2.163,3	2.213,3	2.012,2	2.136,8
CENTRO-SUL	9.592,0	9.152,6	9.860,7	10.590,3	9.371,1
BRASIL	11.721,7	11.315,9	12.074,0	12.602,5	11.507,9

**Quadro A – Arroz – Brasil – Série Histórica da Produção –
Safras 2005/06 a 2009/10 (em mil toneladas)**

FONTE: Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, 2010.

(1) Dados Preliminares: sujeitos a mudanças

(2) Dados Estimados: sujeitos a mudanças

REGIÃO/UF	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09 Previsão (1)	2009/10 Estimativa (2)
NORTE	455,4	495,9	434,8	386,7	397,6
RR	23,5	22,3	22,2	15,5	15,5
RO	76,0	71,1	71,4	70,4	70,5
AC	24,6	22,1	12,7	12,3	13,7
AM	10,9	13,4	4,8	5,5	5,5
AP	3,3	2,9	3,3	3,5	3,5
PA	211,6	207,4	163,3	151,9	151,9
TO	105,5	156,7	157,1	127,6	137,0
NORDESTE	734,9	746,3	709,2	720,4	693,4
MA	506,3	511,4	477,6	478,6	482,0
PI	148,2	153,4	143,3	145,7	138,6
CE	35,7	32,5	33,5	36,8	36,8
RN	1,5	1,5	2,2	2,3	2,3
PB	7,8	6,9	7,3	7,3	7,3
PE	4,8	5,0	5,0	4,9	4,9
AL	3,2	3,2	3,1	3,4	3,4
SE	9,8	11,5	11,5	7,7	7,7
BA	17,6	20,9	25,7	33,7	10,4
CENTRO-OESTE	442,2	442,6	369,7	420,0	356,8
MT	287,5	280,3	239,8	280,60	246,90
MS	43,4	42,1	35,4	34,6	26,1
GO	111,2	120,0	94,4	104,8	83,8
DF	0,1	0,2	0,1	-	-
SUDESTE	127,4	115,0	94,4	82,9	78,8
MG	92,5	85,0	67,5	57,7	54,0
ES	3,3	2,8	2,0	1,5	1,3
RJ	2,7	2,6	2,3	2,2	2,2
SP	28,9	24,6	22,6	21,5	21,3
SUL	1.257,9	1.167,6	1.266,9	1.299,0	1.268,5
PR	62,3	57,3	47,2	43,8	39,2
SC	155,9	155,9	153,1	149,6	149,7
RS	1.039,7	954,4	1.066,6	1.105,6	1.079,6
NORTE/NORDESTE	1.190,3	1.242,2	1.144,0	1.107,1	1.091,0
CENTRO-SUL	1.827,5	1.725,2	1.731,0	1.801,9	1.704,1
BRASIL	3.017,8	2.967,4	2.875,0	2.909,0	2.795,1

**Quadro B – Arroz – Brasil - Série Histórica de Área
Plantada - Safras 2005/06 a 2009/10 (em mil hectares)**

FONTE: CONAB, 2010.

(1) Dados Preliminares: sujeitos a mudanças

(2) Dados Estimados: sujeitos a mudanças

REGIÃO/UF	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09 Previsão (1)	2009/10 Estimativa (2)
NORTE	2.228	2.250	2.384	2.421	2.482
RR	5.200	5.100	5.720	5.505	5.323
RO	1.930	2.060	2.025	2.179	2.265
AC	1.350	1.310	1.596	1.427	1.550
AM	1.912	1.500	1.900	2.036	1.820
AP	1.120	780	1.090	1.100	1.100
PA	2.000	1.913	1.900	1.921	1.963
TO	2.510	2.601	2.684	2.924	3.002
NORDESTE	1.517	1.403	1.659	1.493	1.658
MA	1.400	1.390	1.465	1.264	1.420
PI	1.316	884	1.582	1.462	1.783
CE	3.180	2.186	2.976	2.847	2.730
RN	2.470	2.377	2.455	3.552	3.199
PB	1.390	690	1.277	1.151	1.330
PE	4.380	5.100	5.490	5.450	5.300
AL	4.200	4.378	4.325	4.716	4.250
SE	3.370	4.630	4.678	4.850	4.440
BA	890	1.380	1.602	1.676	2.515
CENTRO-OESTE	2.576	2.667	2.891	2.995	2.988
MT	2.570	2.620	2.850	2.865	3.008
MS	4.450	5.020	5.319	5.747	5.500
GO	1.860	1.950	2.086	2.435	2.147
DF	1.000	3.653	1.300		2.085
SUDESTE	2.361	2.387	2.534	2.605	2.710
MG	2.150	2.200	2.126	2.224	2.252
ES	2.960	2.900	2.926	2.969	2.898
RJ	3.200	3.400	3.437	3.607	3.623
SP	2.890	2.870	3.626	3.500	3.766
SUL	6.481	6.593	6.751	7.018	6.379
PR	2.900	3.130	3.666	3.920	4.031
SC	7.050	7.050	6.650	6.950	7.200
RS	6.610	6.726	6.902	7.150	6.350
NORTE/NORDESTE	1.789	1.741	1.935	1.817	1.958
CENTRO-SUL	5.249	5.305	5.697	5.877	5.499
BRASIL	3.884	3.813	4.200	4.332	4.117

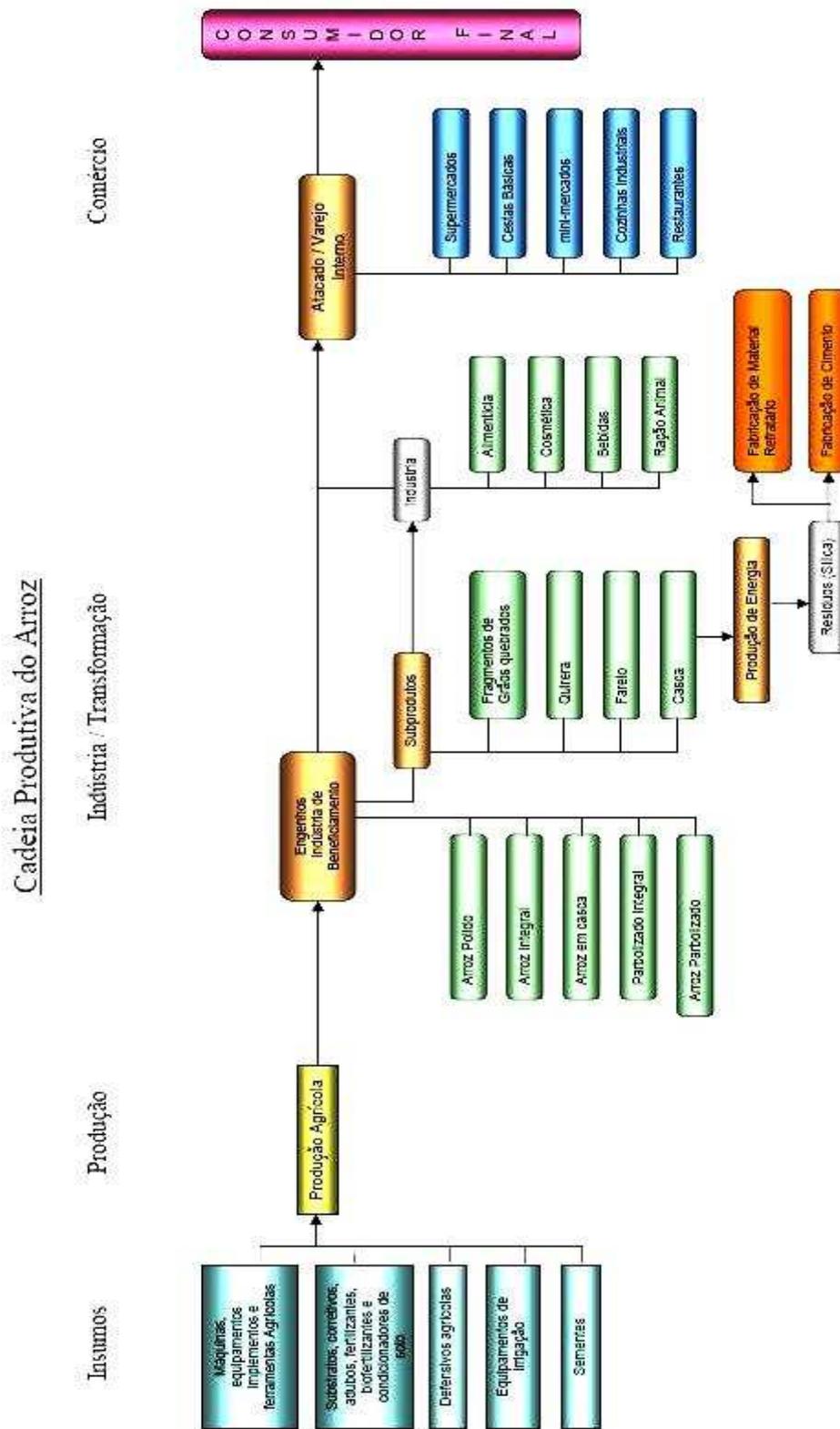
**Quadro C – Arroz - Brasil – Série Histórica de Produtividade
- Safras 1976/77 a 2009/10 - Em kg/ha**

FONTE: CONAB, 2010.

(1) Dados Preliminares: sujeitos a mudanças

(2) Dados Estimados: sujeitos a mudanças

ANEXO B – Figura A: Cadeia Produtiva do Arroz



Fonte: COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO DOS AGRONEGÓCIOS, 2010.